

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

JOAQUIM DOS SANTOS BARROS

AUDITORIA INTERNA NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: ESTUDO NAS EMPRESAS LISTADAS NOS
MERCADOS DIFERENCIADOS DA BOVESPA

FORTALEZA
2007

JOAQUIM DOS SANTOS BARROS

**AUDITORIA INTERNA NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: ESTUDO NAS EMPRESAS LISTADAS NOS
MERCADOS DIFERENCIADOS DA BOVESPA**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca

**FORTALEZA
2007**

B277a

Barros, Joaquim dos Santos

Auditoria interna no contexto da governança corporativa: um estudo nas empresas listadas nos mercados diferenciados da Bovespa/ Joaquim dos Santos Barros. Fortaleza, 2007.

Monografia (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC.

1. Auditoria interna. 2. Controle Interno. 3. Governança Corporativa. 4. Risco. I. Título.

CDU – 657.6

JOAQUIM DOS SANTOS BARROS

**AUDITORIA INTERNA NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA: ESTUDO NAS EMPRESAS LISTADAS NOS
MERCADOS DIFERENCIADOS DA BOVESPA**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em 15/06/2007

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará-UFC

Prof.^a Dr.^a Marcelle Colares Oliveira
Universidade de Fortaleza-UNIFOR

Prof. Dr. Marcus Vinícius Veras Machado
Universidade Federal do Ceará-UFC

A Joaquim de Araújo Barros (in memória),
meu avô, sertanejo, era seu costume,
descida do ombro a lenha, machado deitado ao chão,
dicionário à mão, palavras, sementes de idéias.

A Zeca Barros, meu pai,
carpinteiro, samblador de madeira,
dado a carpintejar pensamentos.

Às filhas Márcia e Yamini,
como um incentivo.

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Sandra Santos, por sua disponibilidade e interesse permanentes em ajudar a todos os participantes do Programa a resolverem os seus problemas ao longo da jornada nada fácil de produzir uma dissertação de mestrado, emparelhada com o exercício de atividades profissionais.

À Prof.^a Dr.^a Terezinha Maciel, que, com sua longa experiência, nos guiou pelo caminho do aprendizado, com tamanho entusiasmo, como se todas as aulas em que esteve conosco fosse a sua primeira.

À Prof.^a Dr.^a Márcia De Luca, por sua orientação e partilha na produção deste trabalho, e inarredável atenção e vigilância para que fosse concluído.

Aos Professores Doutores Marcus Vinícius e Marcelle Colares, participantes da banca examinadora, que com suas valiosas sugestões permitiram importantes melhorias no trabalho.

Ao Prof. Dr. Heber Moura, que gentilmente ajudou com testes estatísticos para o estudo do perfil das empresas envolvidas na pesquisa.

Aos colegas mestrado e competentes profissionais, Humberto Oriá Filho e Ludgero Semião da Silva Filho, e ao profissional do Banco do Nordeste, Ernesto Lima Cruz, por suas colaborações na fase de teste do questionário de pesquisa.

A todas as empresas que colaboraram, vitalmente, respondendo ao questionário de pesquisa, sem o que o trabalho não poderia ter sido realizado.

A Núbia Lares pela inestimável ajuda e companhia na fase mais crítica de realização deste empreendimento.

Aos amigos Henrique Tinoco e Ocione Mendonça e aos meus irmãos Salomé, Izalete, Helder, Elizete e Vânia, e à prima Elizabeth, pelo constante apoio e incentivo.

Aos companheiros de jornada em sala de aula, pelas experiências compartilhadas.

“The active pursuit of a common good gives us the right to ask leaders and managers of all kinds to be not only successful, but faithful.”

Max De Pree, 1992

RESUMO

A auditoria interna desempenha papel importante no sistema de governança corporativa. No Brasil, exceto para bancos e empresas estatais, a auditoria interna não é obrigatória. A pesquisa analisa as características da auditoria interna, no contexto da governança corporativa, em confronto com padrões internacionais, tendo como referência as empresas listadas no Novo Mercado e nos níveis 1 e 2 de governança corporativa da BOVESPA. O estudo é conduzido por meio de pesquisa exploratória, mediante questionário auto-aplicável, respondido por 27 das 71 empresas às quais foi enviado, focando os aspectos de (1) existência, porte e composição da auditoria interna, (2) *reporte* funcional, (3) enfoques de atividade, (4) métodos e processo e (5) impactos da governança corporativa. Os dados são analisados com a utilização de gráficos de frequência relativa para descrever as características encontradas. Apenas 3 das empresas respondentes não possuem auditoria interna e em 2/3 delas a auditoria interna se reporta ao Comitê de Auditoria ou ao Conselho de Administração. A maioria das empresas desenvolveu metodologias internas e mais da metade delas menciona o uso de normas, padrões e referenciais externos, tais como NBC T 12, normas do IIA, Lei *Sarbanes Oxley*, COSO e CobiT. Ainda é baixo o investimento em auditoria contínua no grupo de respondentes. Existe maior aderência da auditoria interna com as boas práticas de governança corporativa onde o funcionamento daquela não é voluntário. A pesquisa revela que a maioria das empresas adota práticas de auditoria interna consoante com os padrões internacionais.

Palavras-chave: Auditoria Interna. Controle Interno. Governança Corporativa. Risco.

ABSTRACT

Internal auditing is an integral part of corporate governance. Companies are not required to implement internal auditing in Brazil, except for banks and those controlled by government. The study analyze Brazilian internal auditing characteristics in the corporate governance context, taking in account BOVESPA's *Novo Mercado* listed companies and compare them to international audit standards. The study was carried out by exploratory approach focusing on aspects such as: (1) size and technical components, (2) report level, (3) audited areas, (4) methods and process of auditing and (5) impacts of corporate governance on internal auditing. The survey questionnaire was sent to 71 companies and replied by 27 of them. It was employed graphics of frequencies to analyze collected data and describes the found internal auditing characteristics. Amongst the respondent companies only 3 do not have internal auditors. Two thirds of internal auditors report either to The Audit Committee or The Board of Directors. Proprietary internal auditing methodology is the most used tool and more than 50% mentioned employment of external models and standards such as NBC T 12, Institute of Internal Auditors' standards, Sarbanes Oxley rules, COSO and CobiT. Continuous auditing is in its way, but it is under funded yet. In companies where internal auditing is legally required it is more aligned with corporate governance best practices than where it is implemented voluntarily. In conclusion, the study shows that internal auditors follow audit international standards in two thirds of the companies.

Key words: Corporate Governance. Internal Auditing. Internal Control. Risk Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Processo de decisão consistente com a minimização do custo de agência.....	32
FIGURA 2 –	Estrutura típica de controle piramidal.....	39
FIGURA 3 –	Governança organizacional.....	66
FIGURA 4 –	Partes envolvidas na governança organizacional.....	67
FIGURA 5 –	Componentes do sistema de controle interno.....	76
FIGURA 6 –	Inter-relações de objetivos e componentes do controle interno.....	78
FIGURA 7 –	Referencial CoCo.....	79
FIGURA 8 –	Dimensões fundamentais da análise de risco.....	86
FIGURA 9 –	Inter-relações de objetivos e componentes do gerenciamento de risco	92
FIGURA 10 –	Inter-relação da governança corporativa com risco, controle interno e auditoria interna.....	101
FIGURA 11 –	Execução da atividade de auditoria interna.....	118
FIGURA 12 –	Inter-relações dos componentes do modelo CobiT.....	122
FIGURA 13 –	Processo de auditoria interna.....	125
FIGURA 14 –	Modelo descritivo da gestão integrada de risco e auditoria interna..	132
FIGURA 15 –	Inter-relação de monitoração gerencial contínua e esforço de auditoria interna contínua.....	137
FIGURA 16 –	Auditoria inserida no Sistema de Governança Corporativa.....	143
FIGURA 17 –	Avaliação dos controles internos, segundo os requerimentos da Lei <i>Sarbanes Oxley</i>	145
FIGURA 18 –	Modelo de maturidade da auditoria interna em relação à governança corporativa.....	146
FIGURA 19 –	Demandas sobre a Auditoria Interna potencialmente conflitantes.....	153

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	–	Tipos de controle das sociedades anônimas.....	26
QUADRO 2	–	Proteção dos investidores, segundo o regime legal.....	40
QUADRO 3	–	Limites de investimentos em ações pelos fundos de pensão.....	53
QUADRO 4	–	Risco operacional: categorias de eventos de perdas.....	85
QUADRO 5	–	Arcabouço conceitual para prática profissional da auditoria interna...	108
QUADRO 6	–	Matriz de avaliação do controle interno.....	126
QUADRO 7	–	Paradigmas e características da auditoria interna.....	130
QUADRO 8	–	Abrangência da auditoria contínua.....	136
QUADRO 9	–	Resumo dos tipos de auditoria.....	140
QUADRO 10	–	Escopo e requerimento de reporte sobre a eficácia do controle interno	144
QUADRO 11	–	Matriz de análise dos controles internos, segundo o referencial COSO.....	148
QUADRO 12	–	Matriz de avaliação para o componente ambiente de controle, segundo o referencial COSO.....	149
QUADRO 13	–	Categorias de análise da pesquisa.....	164
QUADRO 14	–	Verificação dos pressupostos de pesquisa.....	193

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	–	Estado-sede da empresa (Universo).....	168
GRÁFICO 2	–	Estado-sede da empresa (Respondentes).....	168
GRÁFICO 3	–	Setor de atividade (Universo).....	169
GRÁFICO 4	–	Setor de atividade (Respondentes).....	169
GRÁFICO 5	–	Origem do capital (Universo).....	170
GRÁFICO 6	–	Origem do capital (Respondentes).....	170
GRÁFICO 7	–	Segmento de listagem (Universo).....	170
GRÁFICO 8	–	Segmento de listagem (Respondentes).....	170
GRÁFICO 9	–	Controle do capital votante (Universo).....	171
GRÁFICO 10	–	Controle do capital votante (Respondentes).....	171
GRÁFICO 11	–	Negociação dos títulos (Universo).....	171
GRÁFICO 12	–	Negociação dos títulos (Respondentes).....	171
GRÁFICO 13	–	Comitê de Auditoria (Universo).....	172
GRÁFICO 14	–	Comitê de Auditoria (Respondentes).....	172
GRÁFICO 15	–	Conselho Fiscal (Universo).....	173
GRÁFICO 16	–	Conselho Fiscal (Respondentes).....	173
GRÁFICO 17	–	Comparativo de valores médios para variáveis selecionadas	173
GRÁFICO 18	–	Funcionamento da Auditoria Interna.....	176
GRÁFICO 19	–	Número de auditores.....	177
GRÁFICO 20	–	Formação de auditores.....	178
GRÁFICO 21	–	Auditoria em sistemas de TI.....	179
GRÁFICO 22	–	<i>Reporte</i> funcional da Auditoria Interna.....	179
GRÁFICO 23	–	Aprovação do plano anual.....	180
GRÁFICO 24	–	<i>Accountability</i> da Auditoria Interna.....	181
GRÁFICO 25	–	Coordenação de risco e controle interno.....	182
GRÁFICO 26	–	Responsabilidade da Auditoria Interna em gestão de risco e controle interno.....	183
GRÁFICO 27	–	Enfoques de atuação da Auditoria Interna.....	184
GRÁFICO 28	–	A auditoria em itens da estrutura e processo de governança corporativa.....	185
GRÁFICO 29	–	Análise de risco no planejamento das atividades de auditoria interna.....	186
GRÁFICO 30	–	Ocupação da força de trabalho com auditoria contínua.....	187
GRÁFICO 31	–	Metodologias e padrões.....	188

GRÁFICO 32	–	Impactos da governança corporativa no escopo e processo de auditoria.....	189
GRÁFICO 33	–	Controle interno operacional e controle interno das demonstrações financeiras.....	190
GRÁFICO 34	–	Demandas da governança corporativa sobre a Unidade de Auditoria Interna.....	191
GRÁFICO 35	–	Funcionamento da Auditoria Interna.....	224
GRÁFICO 36	–	Número de auditores	224
GRÁFICO 37	–	Formação de auditores	225
GRÁFICO 38	–	Auditoria em sistemas de TI	225
GRÁFICO 39	–	<i>Reporte</i> funcional da Auditoria Interna	226
GRÁFICO 40	–	Aprovação do plano anual	226
GRÁFICO 41	–	<i>Accountability</i> da Auditoria Interna	227
GRÁFICO 42	–	Coordenação de risco e controle interno	227
GRÁFICO 43	–	Responsabilidade da Auditoria Interna em gestão de risco e controle interno	228
GRÁFICO 44	–	Enfoques de atuação da Auditoria Interna	228
GRÁFICO 45	–	A auditoria em itens da estrutura e processo de governança corporativa	229
GRÁFICO 46	–	Análise de risco no planejamento das atividades de auditoria interna	229
GRÁFICO 47	–	Ocupação da força de trabalho com auditoria contínua	230
GRÁFICO 48	–	Metodologias e padrões	230
GRÁFICO 49	–	Impactos da governança corporativa no escopo e processo de auditoria	231
GRÁFICO 50	–	Controle interno operacional e controle interno das demonstrações financeiras	231
GRÁFICO 51	–	Demandas da governança corporativa sobre a Unidade de Auditoria Interna	232

LISTA DE SIGLAS

AI	-	Auditoria Interna
AIA	-	<i>American Institute of Accountants</i> (Instituto Americano de Contadores)
AUDIBRA	-	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
BOVESPA	-	Bolsa de Valores de São Paulo
CAAT	-	<i>Computer Assisted Audit Tools and Techniques</i> (Ferramentas e Técnicas Computadorizadas de Auditoria)
CALPERS	-	<i>California Public Employees Retirement System</i> (Sistema de Aposentadoria dos Funcionários Públicos da Califórnia)
CEO	-	<i>Chief Executive Office</i> (Presidente)
CICA	-	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> (Instituto dos Contadores Registrados do Canadá)
CMN	-	Conselho Monetário Nacional
CobiT	-	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (Objetivos de Controle de Tecnologia da Informação)
CoCo	-	<i>Criteria of Control</i> (Critérios de Controle)
COSO	-	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
CVM	-	Comissão de Valores Mobiliários
ERM	-	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gestão de Risco Empresarial)
ERP	-	<i>Enterprise Resources Planing</i> (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)
FEE	-	<i>Fédération des Experts Comptables Européens</i> (Federação dos Contadores Europeus)
GC	-	Governança Corporativa
IBGC	-	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICAEW	-	<i>Institute of Chartered Accountants in England and Wales</i> (Instituto dos Contadores Registrados na Inglaterra e País de Gales)
IEC	-	<i>International Electrotechnical Commission</i> (Comissão Eletrotécnica Internacional)
IIA	-	<i>Institute of Internal Auditors</i> (Instituto Internacional dos Auditores Internos)
ISACA	-	<i>Information System Audit and Control Association</i> (Associação de Sistemas de Informação de Auditoria e de Controle)
ISO	-	<i>International Standard Organization</i> (Organização de Padrão Internacional)
ITGI	-	<i>IT Governance Institute</i> (Instituto de Governança da Tecnologia da Informação)
ITIL	-	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> (Biblioteca de Infra-estrutura de Tecnologia da Informação)

MCKF	-	<i>McKinsey & Company e Korn/Ferry International</i>
NBC	-	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBR	-	Norma Brasileira
NYSE	-	<i>New York Stock Exchange</i> (Bolsa de Valores de Nova Yorque)
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PREVI	-	Caixa de Previdência Complementar dos Funcionários do Banco do Brasil
SAP	-	<i>System applications and Products</i> (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)
SEC	-	<i>Security and Exchange Commission</i> (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)
SEST	-	Secretaria de Controle da Empresas Estatais
SOX	-	<i>Sarbanes Oxley Act of 2002</i> (Lei Sarbanes Oxley)
TCT	-	Teoria dos Custos de Transação
TI	-	Tecnologia da Informação
TIAA-CREF	-	<i>The Teachers Insurance and Annuity Association-College Retirement Equities Fund</i> (Fundo de Previdência dos Professores de Ensino Superior dos Estados Unidos)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	25
2.1 Fundamentos Teóricos que Formam os Pilares da Governança Corporativa.....	25
2.1.1 Estrutura de Propriedade e Controle nas Empresas.....	25
2.1.2 Teoria dos Custos de Transação	26
2.1.3 Teoria do Agenciamento	29
2.2 Conceito de Governança Corporativa.....	33
2.3 Discussões Recentes sobre a Governança Corporativa	38
2.4 Governança Corporativa no Brasil	46
2.4.1 Lei das Sociedades Anônimas	49
2.4.2 Regulamento dos Fundos de Pensão	52
2.5 Relação dos Princípios e Práticas de Governança Corporativa com a Auditoria Interna... 54	
2.5.1 Relatório Cadbury	55
2.5.2 Princípios de Governança Corporativa da OCDE.....	56
2.5.3 Princípios de Governança Corporativa do Comitê da Basileia	58
2.5.4 Códigos Brasileiros de Governança Corporativa	59
2.5.4.1 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	60
2.5.4.2 Requerimentos da BOVESPA para Adesão aos Mercados Diferenciados de Governança Corporativa.....	61
2.5.4.3 Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa	62
2.5.4.4 Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa.	62
2.6 Agentes e Beneficiários da Governança Corporativa.....	65
2.6.1 Acionista.....	66
2.6.2 Conselho de Administração.....	67
2.6.3 Comitê de Auditoria	69
2.6.4 Dirigentes	70
2.6.5 Auditoria Externa	70
2.6.6 Auditoria Interna	71
2.6.7 Legisladores, Judiciário e Reguladores	72
3 GERENCIAMENTO DE RISCO E CONTROLE INTERNO	73
3.1 Conceito de Controle Interno	73
3.2 Conceito de Risco.....	81
3.3 Gestão Integrada de Risco e Controle Interno.....	87
3.4 <i>Disclosure</i> dos Riscos e Controle Interno	93
3.4.1 <i>Disclosure</i> dos Riscos e Controle Interno no Brasil.....	97
3.5 Análises Empíricas do <i>Disclosure</i> de Fragilidades no Controle Interno.....	99
4 AUDITORIA INTERNA	102
4.1 Origens e Conceito de Auditoria Interna.....	102
4.2 Normas e Padrões de Auditoria Interna.....	109
4.2.1 Normas e Padrões de Auditoria Interna do IIA	111
4.2.1.1 Normas e Padrões de Atributos	112
4.2.1.2 Normas e Padrões de Desempenho	115
4.2.2 Padrões de Auditoria Orientados à Tecnologia da Informação.....	120
4.3 O Processo de Auditoria Interna.....	124

4.4 Enfoques e Tipos de Auditoria Interna.....	129
4.5 Auditoria Interna e Governança Corporativa	140
4.6 Auditoria Interna no Brasil	155
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	159
5.1 Tipologia da Pesquisa.....	159
5.2 Universo de Pesquisa.....	162
5.3 Coleta dos Dados	162
5.4 Análise dos Dados	167
6. CARACTERÍSTICAS DAS AUDITORIAS INTERNAS DAS EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BOVESPA	168
6.1 Perfil das Empresas	168
6.2 Resultado do Questionário de Pesquisa.....	174
7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	192
REFERÊNCIAS	199
APÊNDICES.....	211

1 INTRODUÇÃO

O estudo da Auditoria Interna, com a preocupação de situá-la no âmbito da governança corporativa, requer conhecer o problema básico desta, bem como sua evolução, levando em conta as diferenças relacionadas com a estrutura de controle, aspectos legais, político-culturais e os seus fundamentos.

A idéia do que se entende por governança corporativa se assenta, fundamentalmente, nos trabalhos realizados na década de 30 por Berle e Means (1984) sobre a estrutura de propriedade das companhias abertas nos Estados Unidos, caracterizada por alta dispersão; de Coase (1937) e de Williamson (1985, apud PESSALI, 1999) desenvolvedores da Teoria dos Custos de Transação (TCT); e de Jensen e Meckling (1976), que, tomando por base os estudos de Berle e Means (1984) e de Coase (1937), são os principais formuladores da Teoria do Agenciamento ou Teoria da Agência, que pode também ser referida simplesmente como problema de agência, caracterizado pelo conflito de interesse entre acionistas e gerentes, entendidos como tais os dirigentes executivos e gerentes que atuam abaixo deles. Monks e Minow (1996; 2001) são os primeiros autores a sistematizar uma teoria abrangente para a governança corporativa.

O relatório do *Cadbury Committee* (CADBURY, 1992), na Inglaterra, e trabalhos simultâneos e semelhantes que acontecem no Canadá e Estados Unidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2004) instituem os primeiros códigos de melhores práticas de governança corporativa, lançando as bases de melhoria na gestão do problema de agência, com base em princípios, os quais, em poucos anos, se tornam universais, desde a publicação, em 1999, dos princípios de governança corporativa formulados pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico-OCDE (OCDE, 2004), fazendo surgir, em praticamente todos os países então desenvolvidos e em desenvolvimento, códigos nacionais de melhores práticas de governança corporativa.

Apesar de existir, desde o início dos anos 90, na Alemanha e no Japão um modelo de governança baseado na propriedade não dispersa, é o estudo de La Porta, Lopes-de-Silanes e Shleifer (1998), envolvendo 27 países, que desnuda o mundo restrito de Berle e Means (1984), revelando o predomínio da propriedade familiar concentrada nas economias desenvolvidas fora do eixo anglo-saxão, e nas economias em desenvolvimento, inaugurando outra fase para o estudo da governança corporativa, com destaque para o regime legal (direito comum e direito civil) e capacidade de imposição da lei (*enforcement*) como fatores de

explicação da estrutura de propriedade nas organizações. No universo de controle familiar, o conflito de interesses não ocorre entre acionistas e gerentes, mas entre acionistas controladores e acionistas minoritários.

As revelações de La Porta, Lopes-de-Silanes e Shleifer (1998) despertam o interesse de outros autores, que confirmam o predomínio da propriedade concentrada em escala mundial e aprofundam a análise das origens e desenvolvimento dos problemas de governança. Nessa vertente, este trabalho fia-se, sobretudo, nos estudos reunidos por Morck (2005), que investigaram as razões históricas da prevalência do modelo de propriedade dispersa ou do modelo de propriedade concentrada e no estudo de Gourevitch e Shinn (2005), que enfatizam a componente sociopolítica como fator de explicação para as forças que se digladiam no âmbito da governança corporativa.

Geralmente a governança corporativa é vista como atividade da alta gestão. Conquanto isso seja verdade, em certa medida ela só é eficaz se também produz resultados positivos em todos os níveis internos da organização, compreendendo essencialmente a boa *performance* na gestão de riscos e controles internos, nisso incluídas as questões de comportamento e conduta ética. Esse é o liame da Governança Corporativa com a Auditoria Interna.

A compilação que Andrade e Rossetti (2004) fizeram da produção científica em torno da governança corporativa constitui fonte importante para esta pesquisa.

Tendo a governança corporativa como pano de fundo, a preocupação fundamental do presente estudo é com a auditoria interna como instrumento que compõe o sistema de governança corporativa.

Contraditoriamente, a auditoria interna é lacuna nas obras de referência sobre a governança corporativa e, ao mesmo tempo, presença destacada em códigos de melhores práticas de governança corporativa de todos os países que os adotam. Por exemplo, o relatório pioneiro na formulação de melhores práticas de governança corporativa (CADBURY, 1992) aponta a auditoria interna como peça importante para atuar em nome do Comitê de Auditoria, monitorando regularmente os controles e procedimentos vitais para o alcance dos objetivos organizacionais. Em seus princípios de governança corporativa, a OCDE (2004) destaca a importância da auditoria interna como instrumento do órgão de administração na tarefa de supervisionar os controles internos.

A lei americana de 2002, conhecida pelo nome de Lei *Sarbanes Oxley* (SOX), altera substancialmente o relacionamento entre a administração, auditores externos e internos e seus efeitos extrapolam as fronteiras dos Estados Unidos em decorrência da integração dos mercados e da importância da economia americana no contexto econômico global (GRAY, 2004; MOELLER, 2004).

Os desdobramentos da SOX na *Security and Exchange Commission* (SEC) e na *New York Stock Exchange* (NYSE) puseram em relevo o papel da auditoria interna, tornando-a obrigatória nas empresas listadas na NYSE, levando Moeller (2004) a mencionar que a SOX poderia ser chamada de ato legislativo de garantia de emprego para o auditor interno.

Diversos outros países, antes e depois da SOX, também reconhecem a importância da auditoria interna (CATRYSSSE, 2005; GREGORY, 2000; 2001a; 2001b; 2005), mas a regra fora dos Estados Unidos, contida nos códigos e princípios de boas práticas de governança corporativa, é tratar a criação e funcionamento da Unidade de Auditoria Interna como recomendação para decisão voluntária das empresas, sendo que em alguns países como, por exemplo, Bélgica, Canadá, Espanha, Inglaterra, Suécia, caso as empresas não possuam auditoria interna, devem avaliar periodicamente a sua necessidade e justificar em seus relatórios anuais as razões para não tê-la em funcionamento, com base no princípio “pratique ou explique” (*comply or explain*).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC (IBGC, 2004) e o Plano de Previdência Complementar dos Funcionários do Banco do Brasil-PREVI (PREVI, 2004) reconhecem em seus códigos a importância da auditoria interna, o primeiro descrevendo o seu papel e forma de relacionamentos dentro da estrutura de governança corporativa e o segundo indo além, sendo incisivo em recomendar que todas as companhias tenham a Unidade de Auditoria Interna, mas não há orientação destes órgãos para as empresas justificarem a não-existência da auditoria interna.

Assim, excetuadas as empresas que negociam seus títulos nos Estados Unidos, que seguem os regulamentos daquele País; os bancos, que são obrigados a ter auditoria interna, por imposição do Conselho Monetário Nacional-CMN (BRASIL, 2002); e as empresas estatais, para as quais o governo impõe a auditoria interna, as empresas brasileiras não precisam justificar a não-existência da Unidade de Auditoria Interna, o que torna sua adoção um ato absolutamente voluntário.

A Auditoria Interna é, por natureza de suas atividades, parte essencial da governança corporativa desde o reconhecimento da importância desta, mas a inserção daquela de maneira mais consciente é marcada pela nova definição de auditoria interna, estabelecida em 1999 pelo *Institute of Internal Auditors*-IIA (IIA, 2004a), que explicita a Governança Corporativa como fazendo parte do escopo de atuação da Auditoria Interna.

Para Ruud (2003), a auditoria interna, isoladamente, é o mais importante mecanismo para o asseguramento de adequado e eficaz sistema de governança corporativa. Já Spira e Page (2002) sugerem que controle interno e gerenciamento de risco são a mesma coisa e que os auditores internos, tradicionais especialistas em controle interno, só recentemente têm atraído a atenção do órgão de administração (Conselho de Administração) para serviços de *assurance* em relação às práticas de governança.

O crescimento de expectativas e de cobranças sobre a Auditoria Interna, na esteira das preocupações com o fortalecimento da governança corporativa, notadamente, após os escândalos corporativos do início deste século nos Estados Unidos e Europa, vem impondo mudanças importantes em sua forma de atuação. Segundo o professor William Thomas (apud KRELL, 2005) e Gray (2004) a ênfase de atuação da Auditoria Interna está se movendo de auditorias operacionais e de consultorias para os controles internos novamente, tendo também uma visão mais holística dos riscos.

A natureza e o grau da mudança no escopo da Auditoria Interna, entretanto, têm relação com o estágio de maturidade do processo de governança corporativa. De acordo com o IIA (2006a), há forte demanda de serviços de consultoria da Auditoria Interna no início da fase de estruturação do processo de governança corporativa, visando a adequar a sua estrutura e desenvolver ações focadas nos riscos básicos da organização. Quando o processo de governança atinge sua fase de maturidade, reduz-se o esforço de consultoria e aumentam-se as atividades voltadas para avaliar a eficácia do sistema de governança corporativa, focando componentes específicos da sua estrutura e processo.

As pesquisas no Brasil preocupam-se em investigar os padrões de governança corporativa (OKIMURA, 2003, SILVA; 2002; SILVEIRA, 2002; TAVARES FILHO, 2006), inclusive as suas implicações em termos de resultados econômicos, mas contemplando aspectos relacionados ao papel da Auditoria Interna foi identificada apenas a pesquisa da KPMG (2004) sobre gerenciamento de risco e governança corporativa no universo de 2000

empresas brasileiras. Essa pesquisa reporta somente três aspectos relacionados com a atuação da Auditoria Interna, quais sejam: a sua existência, a sua atuação em avaliação de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e sua responsabilidade na gestão de riscos.

Seja pelo padrão cultural das empresas brasileiras, seja pela desobrigação de justificarem a não-existência da Auditoria Interna, são escassas informações sobre auditoria interna no Brasil, mesmo nas empresas que regularmente divulgam informações via Comissão de Valores Mobiliários-CVM e Bolsas de Valores. Tampouco são encontradas informações nas páginas de divulgação empresarial na *Internet*.

Descartada a hipótese de irrelevância da auditoria interna, pelo exposto anteriormente, e diante da escassez de estudos e de informações focando sua atuação no País, este estudo visa a contribuir para ampliar o conhecimento sobre auditoria interna no Brasil, especialmente em relação às empresas mais avançadas em práticas de governança corporativa, podendo ser útil para profissionais e educadores que lidam com este tema, inclusive para o desenvolvimento de outras pesquisas relacionadas.

Identifica-se o nicho dos mercados diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), como o espaço onde a atividade de auditoria interna estaria em seu mais adiantado estágio de desenvolvimento no Brasil e pergunta-se:

quais são as características das unidades de auditoria interna das empresas que aderiram aos mercados diferenciados de governança corporativa da BOVESPA?

Para responder a este problema, desenvolve-se o presente estudo com o objetivo geral de analisar as características das auditorias internas das empresas brasileiras, tendo como referência as empresas listadas nos mercados diferenciados da BOVESPA, em comparação com os padrões internacionais de auditoria interna consistentes com as boas práticas de governança corporativa.

Pretende-se obter a consecução do objetivo geral por meio dos seguintes objetivos específicos:

- 1 discutir aspectos básicos da governança corporativa e a importância da Auditoria Interna em seu contexto, apresentando os fundamentos teóricos que reforçam a necessidade de existir a Unidade de Auditoria Interna para o fortalecimento da governança corporativa;

- 2 apresentar as características da auditoria interna que contribuem para o fortalecimento da governança corporativa; e
- 3 investigar características das Unidades de Auditoria Interna em empresas brasileiras e comparar os seus resultados com padrões propostos na literatura.

Tomando por base a mudança de ênfase da auditoria interna, em face das demandas de governança corporativas comentadas por Moeller (2004), Gray (2004), Spira e Page (2003), as constatações de Gregory (2005) de que os códigos de governança corporativa atribuem à Auditoria Interna a responsabilidade pela avaliação dos controles internos, considerando os riscos empresariais, bem como a nova definição de auditoria interna do IIA (2004) e seu posicionamento em relação ao que deve a Auditoria Interna avaliar no Sistema de Governança Corporativa (IIA, 2005; 2006);

e considerando que há obrigatoriedade legal e/ou derivada de normas com poder coercitivo, para instalação da auditoria interna, tendo como motivação destas obrigações a melhoria da governança corporativa, como é o caso das empresas que negociam seus títulos na NYSE (MOELLER, 2004) e dos bancos brasileiros (BRASIL, 2002), e que em ambos os casos, existe a fiscalização do cumprimento da norma, originando exposição para os administradores, é esperado que nestas entidades exista maior preocupação em alinhar a auditoria interna com as melhores práticas de governança, do que naquelas que implementam a Unidade de Auditoria Interna de forma inteiramente voluntária. Disso tudo pressupõe-se que:

- 1 as auditorias internas, alinhadas com as boas práticas de governança corporativa, avaliam o sistema de governança corporativa e de gestão de riscos e controles internos, incluindo aqueles riscos e controles associados com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras;
- 2 o escopo e o processo de trabalho da Auditoria Interna são afetados pela adesão das empresas aos princípios e boas práticas de governança corporativa; e
- 3 existe maior alinhamento da Auditoria Interna com os padrões de auditoria consistentes com as boas práticas de governança corporativa, onde o seu funcionamento não é voluntário e sim derivado de comando legal ou normativo.

Este trabalho pesquisa as características da auditoria interna no Brasil, tendo como fonte de observação as empresas que em 30 de junho de 2006 se encontravam listadas nos mercados diferenciados de governança corporativa da BOVESPA, discriminadas no Apêndice A, que se distribuem nos seguintes segmentos:

- a) 35 empresas listadas no Nível 1 de governança corporativa;
- b) 13 empresas listadas no Nível 2 de governança corporativa; e
- c) 31 empresas listadas no Novo Mercado.

De acordo com Ruud (2003), as características da auditoria interna se diferenciam por tipo de indústria, no entanto, dado que é pequeno o número de empresas desta pesquisa e que estas serão estudadas por meio de questionário auto-aplicável, resultando numa parcela menor ainda de empresas respondentes, serão exploradas características mais gerais, consideradas importantes ao objetivo da pesquisa e que se espera sejam comuns ao conjunto das empresas.

Assim, foram selecionados para investigação os tópicos relacionados à existência, porte e composição; ao nível de *reporte*¹; aos focos de atividades; às metodologias e processos de trabalho; e aos impactos da governança corporativa na Unidade de Auditoria Interna.

A coleta de dados secundários é utilizada para conhecer o perfil das empresas, não produzindo contribuição direta para responder ao problema de pesquisa, ao passo que a coleta de dados primários, endereçada ao gerente do Departamento de Auditoria, tem como resultado somente as percepções deste nível da gestão.

O desenvolvimento da auditoria interna e sua presença atual, no Brasil e no mundo, tem forte participação do setor governamental, mas este trabalho, apesar de incluir em seu universo de pesquisa empresas estatais, não contempla a discussão da auditoria interna governamental, uma vez que as empresas pesquisadas, por serem de economia mista, adotam o modelo de administração do setor privado.

¹ O termo *reporte* não é encontrado nos dicionários da língua portuguesa, no entanto é usual no campo da auditoria interna.

Esta pesquisa é exploratória e, em certa medida, descreve as características da auditoria interna no Brasil, mas os seus resultados não podem ser extrapolados, transpondo as para além das empresas respondentes, todavia produz importantes dados acerca das características das auditorias internas inseridas no âmbito da governança corporativa.

A dissertação está organizada em seis capítulos precedidos pela introdução, na qual é contextualizado o tema da pesquisa, apresentando o problema a ser resolvido, desenvolvidos os objetivos geral e específicos da investigação, bem como explicitados os pressupostos assumidos. A introdução apresenta a ainda o universo a ser pesquisado e a estrutura do trabalho.

O referencial teórico está dividido nos três capítulos seguintes à introdução, que recebem os números dois, três e quatro, e abordam os conceitos de governança corporativa, gerenciamento de risco e controle, e auditoria interna, respectivamente, para os quais são apresentados os fundamentos teóricos da origem, evolução e situação contemporânea, tanto no plano global, quanto no contexto do Brasil. Nestes capítulos, procura-se demonstrar a importância da auditoria para a governança corporativa e o relacionamento entre governança, gerenciamento de risco e controle interno, e auditoria interna.

No capítulo de número cinco, é apresentada a metodologia da pesquisa, com as classificações e justificativas das escolhas do pesquisador para a tipologia da pesquisa e para métodos de coleta, análise e interpretação dos dados.

O resultado da pesquisa, propriamente dito, é apresentado no capítulo de número seis, constituído, primeiramente, de estudo do perfil das empresas do universo analisado, em confronto com o perfil das empresas que responderam ao questionário, para aquilatar a representatividade desde último em relação ao primeiro. Em seguida, é feita a análise das respostas ao questionário, por meio de gráficos de frequência para o conjunto de respondentes e também para o subgrupo de respondentes que, por força de lei ou de norma, são obrigadas a possuir Unidade de Auditoria Interna, com vistas a verificar um dos pressupostos de investigação.

O último capítulo, de número sete, apresenta as conclusões do estudo, com a verificação dos pressupostos da pesquisa e as considerações finais, bem como indica áreas para possíveis novas pesquisas relacionadas com o tema tratado neste estudo.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 Fundamentos Teóricos que Formam os Pilares da Governança Corporativa

A Governança Corporativa será discutida a seguir, considerando os fundamentos teóricos de sua origem, bem como o desenvolvimento do seu conceito e das suas práticas no cenário mundial e no Brasil, e a identificação dos seus principais agentes.

São três os pilares sobre os quais se desenvolveu o conceito de governança corporativa, quais sejam: (1) a separação entre propriedade e controle, estudada por Berle e Means (1984) na década de 1930; (2) a teoria dos custos de transação, proposta inicialmente por Coase (1937); e (3) a teoria do agenciamento (ou problema de agência), desenvolvida com base nas idéias de Berle e Means (1984) e Coase (1937), por Jensen e Meckling (1976).

2.1.1 Estrutura de Propriedade e Controle nas Empresas

Comerciantes de Florença e Gênova, durante a Renascença (séculos XIV a XVI), utilizaram contratos com termos de obrigações financeiras predefinidas e por tempo limitado, para obter (de investidores) capital destinado aos seus negócios, constituindo, dessa forma, arranjo financeiro precursor da emissão de ações como instrumento de captação de recursos para as empresas. Coube, porém, aos holandeses a façanha de terem inventado a primeira grande sociedade anônima, quando em 1602 captaram o equivalente a mais de um bilhão de dólares, em termos atuais, de mais de 1000 investidores, com promessa de retorno incerto, para financiar as atividades da Companhia Holandesa das Índias Orientais (*Vereenigde Oost-Indische Compagnie*-VOC (GOUREVITCH; SHINN, 2005; JONG e RÖEL, 2005).

Esse novo arranjo para o financiamento das empresas é uma revolução para os negócios e uma de suas características fundamentais é facilitar a participação de detentores de recursos (poupança) nos empreendimentos, sem o envolvimento direto em sua administração.

Berle e Means (1984) foram os primeiros a investigar a estrutura de propriedade e de controle das sociedades anônimas, identificando 5 tipos de controle, exibidos no Quadro 1, onde se verifica a combinação integral de propriedade e controle, no primeiro deles, e a separação plena no último. Por controle, entenda-se a pessoa ou grupo que tem o poder de eleger e destituir os administradores da empresa.

Tipo de controle	Quem exerce o controle	Minoritários	Fonte de poder	Grau de separação entre propriedade e controle
Propriedade quase total	Detentores de todo ou quase todo o capital	Inexistem ou possuem parcela inexpressiva do capital	Legal	Inexistente
Majoritário	Detentores de pelo menos 50% + 1 das ações com direito a voto	Podem ter até quase a metade das ações com direito a voto e podem ter a maioria do capital	Legal	Existe a separação em relação aos minoritários
Minoritário	Grupo de minoritários	Individualmente possuem parcelas ínfimas do capital	Extra-legal	Detentores dispersos da maioria dos votos ficam fora do controle
Administrativo	Administradores	Individualmente possuem parcelas ínfimas do capital	Extra-legal	Plena

QUADRO 1 – Tipos de controle das sociedades anônimas

Fonte: Elaboração do autor, com base em Berle e Means (1984).

Segundo Berle e Means (1984, p. 126), a separação entre propriedade e controle na economia americana dos anos 1930 significa uma transformação em que os “proprietários deixam de ter uma iniciativa individual de empreendedores, passando para uma atividade coletiva numa escala tão grande, que o indivíduo [proprietário], exceto aquele em posição de controle, caiu numa insignificância relativa”.

Enquanto Berle e Means (1984) estudam o fenômeno dessa separação exclusivamente nas grandes Sociedades Anônimas, Fama e Jensen (1983a), afirmam que as razões fundamentais (coletividade dispersa e complexidade do sistema de decisão) de sua existência estão presentes também nos fundos mútuos de gestão financeira, em grandes associações de profissionais (consultorias, contadores, médicos, advogados etc) e em organizações sem fins lucrativos (entidades religiosas, universidades etc).

2.1.2 Teoria dos Custos de Transação

Coase (1937) oferece uma explicação alternativa ao sistema de preço como mecanismo de regulação da atividade empresarial, sugerindo que o empreendedor exerce papel de coordenação que assume a função do sistema de preço para alocar recursos administrados pela firma, o que justifica, segundo o autor, a existência da firma, em oposição à hipótese de que esta é prescindível em face da propalada eficiência do sistema de preço pelos economistas.

Para Coase (1937, p. 4), a razão principal que proporciona obter lucro com a firma é a existência de custo em usar o mecanismo de preço incorrido pelo esforço de se descobrir quais são os preços relevantes e também em estabelecer contratos para aquisições no mercado. A organização da produção (firma) sob a autoridade de um empreendedor reduz estes custos de mercado. Em seu artigo, é mencionado também o fato de que a incidência de impostos sobre vendas funciona como incentivo para ampliar as operações no interior da firma, uma vez que não há vendas dentro dela.

Coase (1937) recorre a argumentos clássicos da Teoria Econômica (rendimentos decrescentes, análise de equilíbrio marginalista) para explicar que o tamanho da firma se expande até o ponto em que a economia de custos, proporcionada pela coordenação do empreendedor, assegura vantagem ou não ultrapassa o custo de acessar o mercado; ou seja, enquanto a produção da firma tem custo abaixo ou no máximo igual ao custo de produção de outras firmas.

As idéias de Coase (1937) são desenvolvidas por Williamson (1985 apud PESSALI, 1999) numa abordagem mais analítica, recebendo a denominação de TCT. Williamson (1985, apud PESSALI, 1999, p. 44) define como transação a “passagem de um bem ou serviço em elaboração entre interfaces tecnologicamente separáveis” e, segundo esta teoria, as características das transações passam a ser vistas como principal determinante da forma de organização da produção.

À luz da TCT, Pessali (1999, p. 45) acentua que o “principal objetivo das instituições econômicas (firma, mercado e contratos) é [...] economizar os custos de transação”, acrescentando que são utilizadas diferentes formas de transação a variados tipos de organização capazes de reduzir a soma dos custos de produção e de transação.

Na TCT, o contrato desempenha papel crucial, sendo fundamental considerar, simultaneamente, para a formalização destes, os seus custos *ex ante* e *ex post*.

Os custos *ex ante* são mais evidentes e envolvem a negociação das cláusulas contratuais, no sentido de definir antecipadamente (i) os direitos de usar os ativos; (ii) os direitos de apropriação dos rendimentos; (iii) o direito de mudar sua forma, substância ou emprego; e (iv) a forma de solucionar possíveis futuros conflitos.

Se fosse possível resolver *ex ante* os riscos indesejados da negociação, deixariam de ocorrer alguns dos custos *ex post* que podem se manifestar como (i) custos de má adaptação ao contrato estabelecido; (ii) custos de renegociação do contrato em face de má adaptação; (iii) custos de estabelecer adequada estrutura de acompanhamento da execução dos contratos; e (iv) custos de assegurar os compromissos assumidos.

Williamson (1985 apud PESSALI, 1999, p. 47) confere capital relevância a duas características do comportamento humano que influenciam os contratos de transações econômicas, quais sejam: a racionalidade limitada e o oportunismo.

A racionalidade limitada é uma condição descrita por H. Simon (apud PESSALI, 1999, p. 47), caracterizada como a intenção maximizadora racional manifesta de forma limitada pela capacidade cognitiva parcial e pelo limitado tempo disponível para a tomada de decisão. Não é possível estar a par de todas as informações relevantes para decidir, tampouco de prever todos os desdobramentos da decisão, não sendo factível, pois, obter a maximização. Assim, a intenção racional limitada funciona como uma busca pela satisfação dos interesses das partes envolvidas.

O oportunismo caracteriza-se pela busca do interesse próprio, tendo como consequência a revelação incompleta ou distorcida de informações, com o intuito de enganar, desorientar, ofuscar ou de algum modo confundir, complicando os problemas de organização econômica. Não existisse o oportunismo, “os comportamentos poderiam ser governados por regras gerais, através das quais as partes envolvidas concordariam sem serem limitadas por ações voltadas à maximização conjunta dos lucros”. (WILLIAMSON, 1985, p. 47-8, apud PESSALI, 1999, p. 48).

Emerge da racionalidade limitada o fato de que os contratos são inevitavelmente incompletos, requerendo que sejam monitorados *ex post* e, de outro lado, o oportunismo acarreta custos *ex ante* para estruturar salvaguardas aos riscos de condutas indesejadas.

Além do comportamento humano, a especificidade dos ativos tem importância capital para a estruturação dos contratos. Pessali (1999, p. 49) define especificidade de ativo como “uma referência conceitual ao grau em que um ativo pode ser reempregado para usos alternativos ou por outros agentes sem que haja perda de sua capacidade ou valor produtivo”. Assim, podem ser enumeradas diversas especificidades, tais como: (i) especificidade geográfica, em que importa a proximidade de fases sucessivas da transação; (ii) especificidade

física de moldes, máquinas que se prestam a usos exclusivos; (iii) especificidade de capital humano associada com aprendizagem prática; (iv) especificidade de equipamentos feitos sob encomenda para atender clientes exclusivos; e (v) especificidade relacionada a marcas de qualidade superior.

Quanto maior o grau de especificidade dos ativos, maiores as preocupações em incluir salvaguardas apropriadas à natureza do ativo e maior o interesse em ampliar a duração do contrato.

Pode-se dizer, então, que a TCT está em estreita ligação com a técnica dos contratos e centrada na gestão de conflitos presentes e potenciais que devem ser atacados por meio de organizações adequadamente estruturadas para atenuar os problemas relacionados, sobretudo, com a racionalidade limitada, o oportunismo e as especificidades dos ativos.

A TCT trouxe importantes contribuições para o entendimento dos custos e das imperfeições dos contatos, no ambiente da empresa, aspectos esses de grande importância para o desenvolvimento de trabalhos posteriores que ficam conhecidos como Teoria do Agenciamento.

2.1.3 Teoria do Agenciamento

O divórcio entre propriedade e controle faz surgir interesses conflitantes, citado pela primeira vez por Adam Smith, em seu trabalho intitulado *Riqueza das Nações*, publicado em 1776, no qual observa que os administradores de grandes companhias marítimas, por não serem seus proprietários, não poderiam atuar com o mesmo zelo e vigilância como os proprietários atuariam na administração dos negócios (JENSEN; MECKLING, 1976; MONKS; MINOW, 1996).

Um século e meio depois de Adam Smith, o estudo de Berle e Means (1984) aborda as divergências de interesses entre proprietários (acionistas) e controladores (administradores) das empresas, que surge da divisão de três funções antes atreladas à propriedade, quais sejam: “a de ter interesse numa companhia, a de ter poder sobre ela e a de agir nela”. (BERLE; MEANS, 1984, p. 123). Essa abordagem, em essência, não difere da que adotaram Fama e Jensen (1983), na qual interesse corresponde a tomar risco, poder significa ratificar e monitorar e agir conforma-se a ter a iniciativa e ação de implementar projetos.

As divergências de interesses podem surgir quando duas ou as três funções ficam divididas entre pessoas ou grupos distintos. E a questão fundamental é saber se os administradores tomam decisões na empresa de acordo os interesses dos acionistas que tomam riscos para obter direitos residuais (dividendos, valorização do patrimônio) ou se atuam segundo os seus próprios interesses e em oposição aos daqueles, adotando uma atitude oportunista.

A suposição de Berle e Means (1984) é de que o grupo de controle (administração), constituído ou não de proprietários (acionistas), pode atuar com o interesse de lucro pessoal, opondo-se, às vezes radicalmente, aos interesses dos proprietários que não participam do controle.

Jensen e Meckling (1976, p. 8) vêem a firma com um nexo de contratos que definem relações entre proprietários, administradores, fornecedores, trabalhadores, clientes, credores etc. Intitulam esta característica de ficção legal, a qual permite uma entidade receber tratamento como se fosse um indivíduo e observam que este construto é comum à maioria das organizações, incluindo fundações, universidades, hospitais, fundos financeiros, associações de classe, clubes e entidades de governos como municípios, estados, Federação etc.

O Problema de Agência, conforme definido por Jensen e Meckling (1976), manifesta-se pela incidência de custos causados por imperfeições no relacionamento baseado em contrato, formal ou informal, para a administração das organizações com fins lucrativos ou não. A questão mais relevante, pois, é entender como sucede o relacionamento entre contratantes e contratados e como são gerenciados (controlados) os problemas que daí surgem.

Jensen e Meckling (1976, p. 5) expõem esse ponto nos seguintes termos:

Definimos relacionamento de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) nomeia outra (o agente) para desempenhar algum serviço, envolvendo delegação de autoridade para tomar decisões. Se ambas as partes se preocupam em maximizar suas funções-utilidade, há boas razões para acreditar que nem sempre o agente atuará levando em conta o melhor interesse do principal. O principal pode diminuir os desvios estabelecendo incentivos que inibam atividades indesejadas por parte do agente, incorrendo em custo de monitoramento. (Traduziu-se)

O que Berle e Means (1984) chamaram de “lucro pessoal” Jensen e Meckling (1976) tratam como maximização da função-utilidade, conceito da Teoria do Consumidor que explica o comportamento do indivíduo, segundo as suas preferências de consumo. Em síntese,

estes quatro autores sugerem que, na presença da separação da propriedade e do controle, os interesses de cada uma das partes nem sempre se harmonizam. Equilibrar esta relação para induzir a convergência no sentido de maximizar os interesses do proprietário demanda custos, que, segundo Jensen e Meckling (1976), são representados pela soma de

- a) gastos com desenvolvimento e formalização dos contratos entre principal e agente;
- b) dispêndios efetuados pelo principal para monitorar as atividades do agente;
- c) despesas incorridas pelo agente para prestar contas de suas atividades perante o principal; e
- d) perdas residuais sofridas pelo principal em decorrência de decisões tomadas pelo agente diferentes daquelas que maximizariam o interesse do principal.

É importante observar que o problema de agência nas sociedades anônimas pode ocorrer, e comumente ocorre, também entre proprietários, nas situações que Berle e Means (1984) caracterizam como controle majoritário, nas quais, de um lado, têm-se proprietários excluídos do controle e, do outro lado, proprietários exercendo o controle, portanto, atuando como agentes. Quando isto sucede, os proprietários controladores podem agir no sentido expropriar parte dos direitos residuais dos proprietários excluídos do controle.

De acordo com Fama e Jensen (1983b), o investidor possuir título de capital (ação ordinária) é vantagem que justifica renunciar ao controle, pelo fato de limitar sua responsabilidade ao valor investido e poder diversificar o seu risco em determinado número de empresas, sem vínculo direto com ativos físicos, garantindo liquidez imediata com baixíssimo custo de transação.

Na perspectiva da complexidade de gerenciamento da empresa, é vital que esta possa contar com uma gerência especializada capaz de lidar, eficientemente, com a coordenação e distribuição de uma gama de atividades importantes para a sua sobrevivência. Não necessariamente, as competências requeridas são encontradas nos investidores, nem lhes são necessárias, bastando a estes que tenham recursos para investir e disposição para assumir os riscos, podendo deixar a gerência com os especialistas. Ademais, mesmo que os acionistas possuam conhecimentos gerenciais, se são em grande número, é impraticável, do ponto de vista operacional e de custo, a idéia de que todos eles participem da administração, sendo mais racional delegar a atividade da gestão a um pequeno grupo.

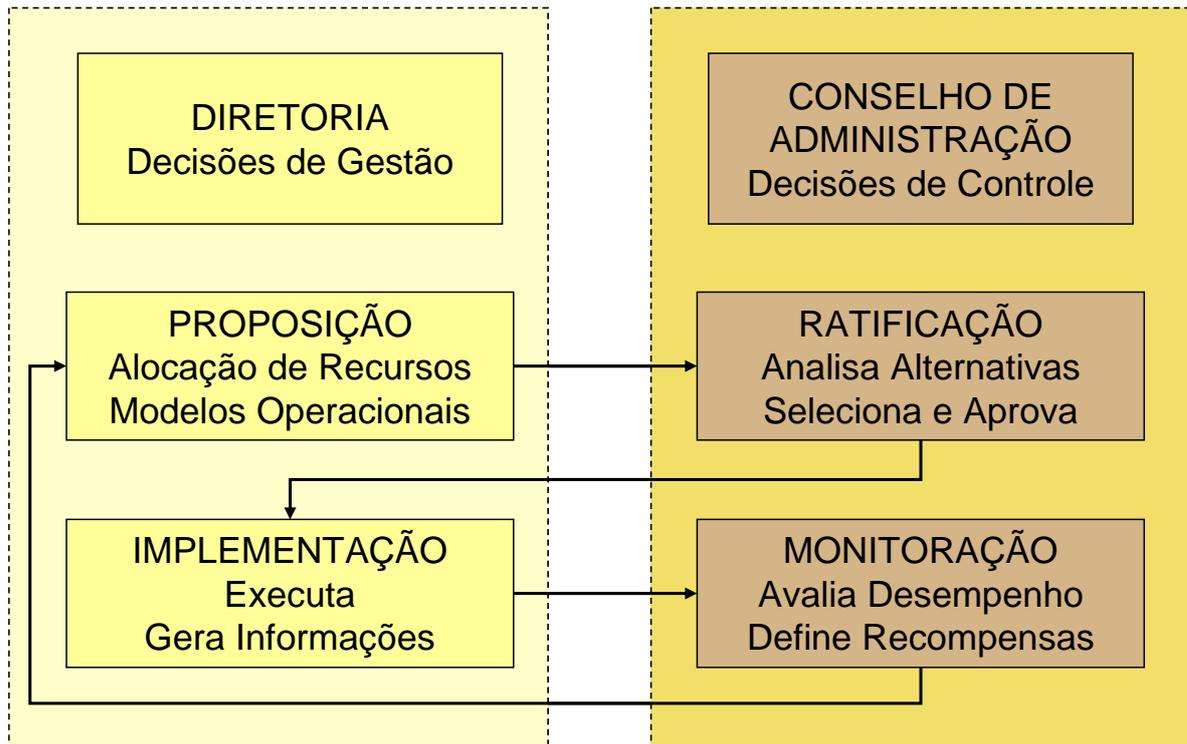


FIGURA 1 – Processo de decisão consistente com a minimização do custo de agência

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em modelo proposto por Fama e Jensen (1983a).

A organização do processo de decisão tem relevância crucial para controle do problema de agência. É irrelevante discutir a separação de decisões de gerenciamento das de controle nas situações em que a gestão recai em titulares dos direitos residuais de valores significativos (acionistas majoritários), mas, em situações opostas, para ser eficaz, o sistema de decisão deve separar as decisões de gerenciamento daquelas de controle, de modo que “uma mesma pessoa não detenha os direitos de gerenciar e controlar sobre uma mesma decisão”. (FAMA; JENSEN, 1983a, p. 5). Assim, o sistema de decisão pode ser representado pela Figura 1, que mostra de um lado as decisões de execução ao encargo da diretoria e de outro as decisões de controle e monitoramento ao encargo do Conselho de Administração.

A instituição de hierarquia formal onde as decisões dos níveis hierárquicos inferiores são ratificadas e monitoradas pelos níveis imediatamente superiores, em toda a extensão da empresa, dificulta a tomada de decisões, por parte dos agentes, para beneficiar a si próprios em detrimento dos interesses do acionista. Essa hierarquia se fortalece com adoção de sistemas de orçamento e contabilidade que restringem e especificam critérios de desempenho e recompensas. Fama e Jensen (1983a) observam também que a competição entre os agentes, no “mercado interno” da empresa, e a interdependência de suas performances, baseadas em sistemas de informações menos formais, constituem mecanismo

de monitoramento mútuo dentro da organização, que aumenta o valor do capital humano e origina informações relevantes para o controle da organização, acrescentando benefícios para o acionista.

De modo geral, o cume do processo de controle de decisão nas empresas é o Conselho de Administração, ao qual o acionista delega o controle interno da empresa, ressalvadas algumas decisões muito estratégicas, como fusão, aumento de capital, escolha de auditor externo, eleição dos próprios integrantes do Conselho. Também são delegadas ao Conselho de Administração as decisões de gerenciamento da empresa. Por sua vez, o Colegiado delega a maior parte das suas atribuições de controle e gerenciamento ao imediato escalão de agentes subordinados, desdobramento esse que se estende por toda a hierarquia da empresa, mas permanece com o Conselho de Administração a responsabilidade de controlar os agentes internos da empresa, “inclusive o direito de ratificar e monitorar as decisões estratégicas e de contratar, fixar remuneração e demitir os agentes situados no topo da empresa”. (FAMA; JENSEN, 1983a, p. 17). O papel do Conselho de Administração vis-à-vis o problema de agência tem importância destacada e é amplamente debatido por diversos autores (ANDRADE; ROSSETTI, 2004; MacAVOY; MILLSTEIN, 2004; MONKS; MINOW, 1995).

Para manter um sistema de controle interno eficaz, que atue em todas as esferas de poder da empresa, do topo à sua base de operações, será útil contar com unidade de auditoria interna para avaliar e reportar sobre a eficácia e eficiência do controle para o Conselho de Administração.

2.2 Conceito de Governança Corporativa

A Governança Corporativa se insere nos campos da Administração, Economia, Direito e Política (GOUREVITCH; SHINN, 2005) e sua relevância é tal que constitui um tema central para a gestão dos negócios no âmbito do capitalismo mundial (MONKS; MINOW, 2001).

Embora a discussão de seus fundamentos tenha se iniciado há sete décadas, com os trabalhos pioneiros de Berle e Means (1984) e de Coase (1937), enriquecidos pelas contribuições de vários outros autores, com destaque para Jensen e Meckling (1976) e para Williamson (apud PESSALI, 1999), somente nos anos 1990 surgiu a primeira publicação intitulada *Governança Corporativa (Corporate Governance)*, de Monks e Minow (1995).

O marco conceitual desta denominação, entretanto, é o Relatório *Cadbury* (1992, p. 14), resultado da iniciativa do Banco da Inglaterra e Bolsa de Valores de Londres, que define governança corporativa como “o sistema através do qual as companhias são dirigidas e controladas” e identifica o Conselho de Administração (*Board of Directors*) como órgão responsável pela governança na companhia e os acionistas como responsáveis por eleger os conselheiros e o auditor externo, de modo a garantir que uma apropriada estrutura de governança se estabeleça, enquanto Monks e Minow (2001, p. 1) definem governança corporativa como “o conjunto de relações entre vários participantes que determinam a direção e *performance* da empresa” e identificam como principais participantes os acionistas, os gerentes (liderados pelo *Chief Executive Office* (CEO) e o Conselho de Administração.

A OCDE (2004, p. 11) apresenta versão em português (de Portugal) de sua definição de governança corporativa, afirmando que a Governança Corporativa

[...] envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos. Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz. A presença de um sistema eficaz de governo das sociedades, tanto em cada empresa como na economia considerada como um todo, contribui para alcançar o grau de confiança necessário ao funcionamento adequado de uma economia de mercado. Daí resulta custos inferiores na captação de capitais, que incentivam as empresas a usarem os recursos de forma mais eficaz, viabilizando assim um crescimento sustentável.

Ira Milstein (apud VERSCHOOR, 2003, p. 1) diz que:

Governança Corporativa refere-se ao conjunto de leis, regulamentos e práticas de gestão que favorecem o acesso ao capital financeiro e humano por parte das empresas, bem como o seu eficiente desempenho e, por conseguinte, asseguram a sua continuidade por meio de retornos satisfatórios aos acionistas, levando em conta também os interesses de outras partes (*stakeholders*) e da sociedade em geral (Traduziu-se).

Estas quatro definições contemplam elementos comuns, identificando a Governança Corporativa como o sistema que estabelece os mecanismos da direção e controle da empresa, mas a OCDE (2004) e Milstein (apud VERSCHOOR, 2003) ampliam o quadro de participantes do processo e focalizam também os resultados obtidos com o processo de governança corporativa, refletindo visão mais ampla do tema.

O IBGC (2004, p. 6) segue a linha de Cadbury (1992) e de Monks e Minow (2001) e, em sua definição, explicita como participante a auditoria independente, enfatizando,

também, a importância das boas práticas de governança corporativa para o resultado e continuidade da empresa, a saber:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionista-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 sua perenidade.

Shleifer e Vishny (1997, p. 737, apud DENIS; McCONNELL, 2003, p. 2) dizem que a “governança corporativa lida com os mecanismos através dos quais os supridores de capital asseguram para si o retorno de seus investimentos”. Esta definição adota a perspectiva do financiador da empresa e não necessariamente apenas do acionista, mas, ainda assim, é centrada na vertente do resultado financeiro, deixando à parte os *stakeholders* não financiadores do negócio.

Claessens (2003, p. 6) refere-se a seis funções fundamentais da empresa, quais sejam: (1) reunir (*pooling*) recursos divididos em ações; (2) transferir recursos temporal e espacialmente; (3) gerenciar risco; (4) gerar e prover informações; (5) lidar com problemas de incentivos; e (6) resolver reclamações de direitos sobre a riqueza gerada pela corporação, para proclamar que “governança corporativa pode ser definida como o conjunto de instituições e políticas envolvidas nas citadas funções quando se relacionam com a empresa”.

Pelas definições expostas, percebe-se que alguns autores dão ênfase ao objetivo de maximizar o retorno dos acionistas, enquanto outros ampliam esta visão, valorizando a participação de outras partes interessadas (*stakeholders*) nos benefícios produzidos pela empresa.

O fato é que há uma diversidade de conceitos que enfatizam diferentes concepções do que seja uma empresa (corporação) e quais são as suas precípuas finalidades ou mesmo o foco de interesse do autor. Andrade e Rossetti (2004, p. 23-26) classificam as definições de governança corporativa, enfatizando (1) direitos e sistemas de poder; (2) sistemas de governo e estrutura de poder; (3) sistemas de valores e padrões de comportamento; e (4) sistemas normativos. Sintetizam como itens abrangidos pela governança corporativa, em todas as mencionadas vertentes, os seguintes:

- Propósito dos acionistas empreendedores.
- O sistema de relações acionistas-conselho-direção.
- Maximização da riqueza dos acionistas, minimizando oportunismos conflitantes.
- Estrutura de regulação e de fiscalização das ações corporativas.

- Estrutura consultiva, deliberativa e de comando.
- Processo de formulação e execução da estratégia.
- Sistema de informações relevantes às partes interessadas.
- Padrões de atendimento aos direitos das partes interessadas.
- Sistemas guardiões de ativos tangíveis e intangíveis.

Concorda-se com os autores que explicitamente atribuem à governança corporativa um papel mais abrangente, e entende-se que deveria ser acrescida à lista de Andrade e Rossetti (2004) o sistema da gestão dos riscos e dos controles internos, e que a abrangência deveria ir além da governança corporativa, ampliando seu escopo para governança organizacional. Este ponto de vista é coerente com os fundamentos em que se assenta a governança corporativa, conforme mencionado por Jensen e Meckling (1976), seja sob a óptica da separação entre propriedade e gestão, seja sob a óptica do problema de agência.

Talvez pela importância e pelo predomínio da empresa no universo capitalista e certamente pela influência das abordagens escolhidas nos trabalhos dos pioneiros, as demais organizações tenham sido, de certo modo, deixadas à margem das preocupações envolvidas na governança corporativa, pelo menos em termos comparativos. É naturalmente aceitável, entretanto, o fato de que, assim como os acionistas esperam que administradores atuem em prol dos interesses deles acionistas, os cidadãos têm a mesma expectativa em relação aos governantes que elegem, e os doadores/contribuintes de recursos para entidades beneficentes e associações de classe pretendem que suas doações/contribuições sejam eficiente e eficazmente utilizadas, e estão igualmente sujeitos ao oportunismo dos administradores dessas instituições.

Assim, entende-se que a governança deve se aplicar não só às empresas (sociedades por ações, corporações), mas também a outras organizações, como sugere o conceito de governança organizacional proposto em Hermanson e Rittenberg (2003, p. 27):

O processo de governança lida com procedimentos utilizados pelos representantes dos *stakeholders* da organização para monitorar os riscos e processo de controles internos gerenciados pelos administradores. A monitoração dos riscos organizacionais e a certificação da adequação dos controles internos mitigam os riscos e contribui diretamente para consecução dos objetivos da organização e para preservação do seu valor. Os que executam as atividades de governança respondem perante os *stakeholders* como guardiões dos recursos sob suas responsabilidades. (Traduziu-se).

Este último conceito é especialmente importante ao escopo do presente trabalho, porque o seu conteúdo, embora sendo de responsabilidade dos seus autores, alinha-se com a

orientação do *Institute of Internal Auditors*, patrocinador do projeto que o produziu, que tem como finalidade, evidente, fixar orientações e regras para a atividade de auditoria interna.

Com efeito, modernamente, a auditoria interna tem como atividade primordial monitorar os riscos e o processo de controles internos gerenciados pelos administradores, existindo, pois, consonância do conceito apresentado em Hermanson e Rittenberg (2003) em relação à atividade de auditoria interna.

Pelas definições apresentadas, verifica-se que a governança corporativa ora é vista como sistema, ora como estrutura, outras vezes como processo. Destes enfoques, o mais aberto, por definição, é o que a vê como sistema, que engloba o conjunto de suas relações, estrutura e processos. Sob o enfoque de estrutura, trata-se do arranjo orgânico, que envolve a composição de grupos de pessoas, recursos físicos e técnicos envolvidos nas atividades pertinentes à governança corporativa. Por fim, o enfoque de processo refere-se ao encadeamento das atividades e fluxo de informações concernentes à governança corporativa. Com estas conotações, neste trabalho, serão utilizadas as três terminologias.

Especificamente em relação à expressão governança corporativa, de uso dominante na literatura específica brasileira, por tradução do seu correspondente em inglês *Corporate Governance*, existem divergências quanto a sua adequação ao português. Santos (2004), por exemplo, adotou a terminologia Governança Empresarial e a OCDE na versão dos *Corporate Governance Principles* para o português, de Portugal, adota a terminologia Governo das Sociedades, corroborando a possibilidade de se usar termos alternativos.

Pelas razões já comentadas, prefere-se *Organizational Governance* a *Corporate Governance*. Partindo desse fato, e considerando a escolha de Santos (2004) mais adequada à fala e significados brasileiros, ainda é preferível o emprego de Governança Organizacional, que melhor representa o conteúdo do construto em discussão. Dado o escopo deste trabalho, contudo, que lida apenas com sociedades anônimas, listadas nos mercados diferenciados da BOVESPA, portanto, apenas com empresas, adota-se a denominação de Governança Corporativa. Afinal, o foco do estudo não é discutir a governança corporativa em si, mas descrever características da Auditoria Interna, sob a óptica da governança corporativa nas empresas. Daí, melhor utilizar a terminologia mais ordinária no Brasil.

2.3 Discussões Recentes sobre a Governança Corporativa

A visão decorrente das constatações de Berle e Means (1984), praticamente, dominou os debates iniciais sobre a governança corporativa, restritos à realidade americana, expandindo-se no início dos anos 1990 para os espaços do Reino Unido, Japão e Alemanha, e só no final dos anos 1990 começaram os estudos em escala global (DENIS; McCONNELL, 2003).

Segundo Denis e McConnell (2003), Estados Unidos e Reino Unido têm o mesmo modelo de governança, denominado de anglo-saxão, ou mais propriamente modelo anglo-americano, caracterizado pela propriedade dispersa e nitidamente orientado ao acionista, sustentada em forte proteção aos direitos dos acionistas, também denominado de *market-oriented*, enquanto no Japão e na Alemanha prevalece o modelo de propriedade concentrada e com orientação extensiva a outros *stakeholders*, tendo forte participação de financiamento bancário e empresas como proprietários dominantes, no Japão, enquanto na Alemanha, os bancos são os principais proprietários e, em ambos, os direitos dos investidores são fortemente protegidos. Destes dois países surgiu o modelo nipo-germânico, também conhecido como *bank-oriented*. Por *stakeholders*, entendem-se os indivíduos ou grupos que substancialmente podem afetar (ou serem afetados por) os interesses da organização, incluindo os detentores de direitos financeiros, empregados, clientes, fornecedores, a comunidade e o governo.

Uma realidade diferente da apontada por Berle e Means (1984) foi trazida ao debate por La Porta, Lopes-de-Silanes e Shleifer (1998) e La Porta *et al.* (1999) que, em suas pesquisas, mostram a propriedade dispersa como realidade circunscrita ao espaço anglo-americano e que, na maioria dos países, predomina a concentração da propriedade, inclusive com o predomínio de estruturas familiares. As constatações dos citados autores inauguram outra fase para os estudos sobre a governança corporativa.

Claessens e Fan (2003) relatam que prevalece no espaço asiático a propriedade concentrada familiar, acompanhada de fraca proteção aos direitos dos acionistas minoritários. Em estudo que analisa a adaptação de economias do leste europeu à globalização financeira, Stulz (2005) informa que naquela região também prevalece a propriedade concentrada, mas não menciona se predomina a propriedade familiar ou forma outra.

Panunzi, Burkart e Shleifer (2002, p. 1), entretanto, são conclusivos em assinalar que a “maioria das empresas abertas na Europa ocidental, sul e leste da Ásia, Oriente Médio, América Latina e na África são controladas por famílias”. E Morck e Yeung (2004, p. 4) asseguram que “a maioria das empresas, na maioria dos países, operam sob controle de famílias ou de empresas controladas por famílias”.

Gourevitch e Shinn (2005) mencionam o controle estatal como uma das formas de propriedade concentrada, que implicam a adoção de variados instrumentos de supervisão.

É importante registrar a noção de que o modelo anglo-americano tem como uma de suas características a desvinculação das empresas de outras empresas (*free-standing firms*), enquanto o modelo de propriedade concentrada apresenta a estrutura de controle piramidal como uma de suas características mais comuns. Esse modelo piramidal, exibido na Figura 2, permite que uma família ou pequeno grupo com um pequeno investimento na firma do topo da pirâmide detenha o controle de uma empresa (Firma F) com uma grande base operacional que produz resultados de grande vulto.

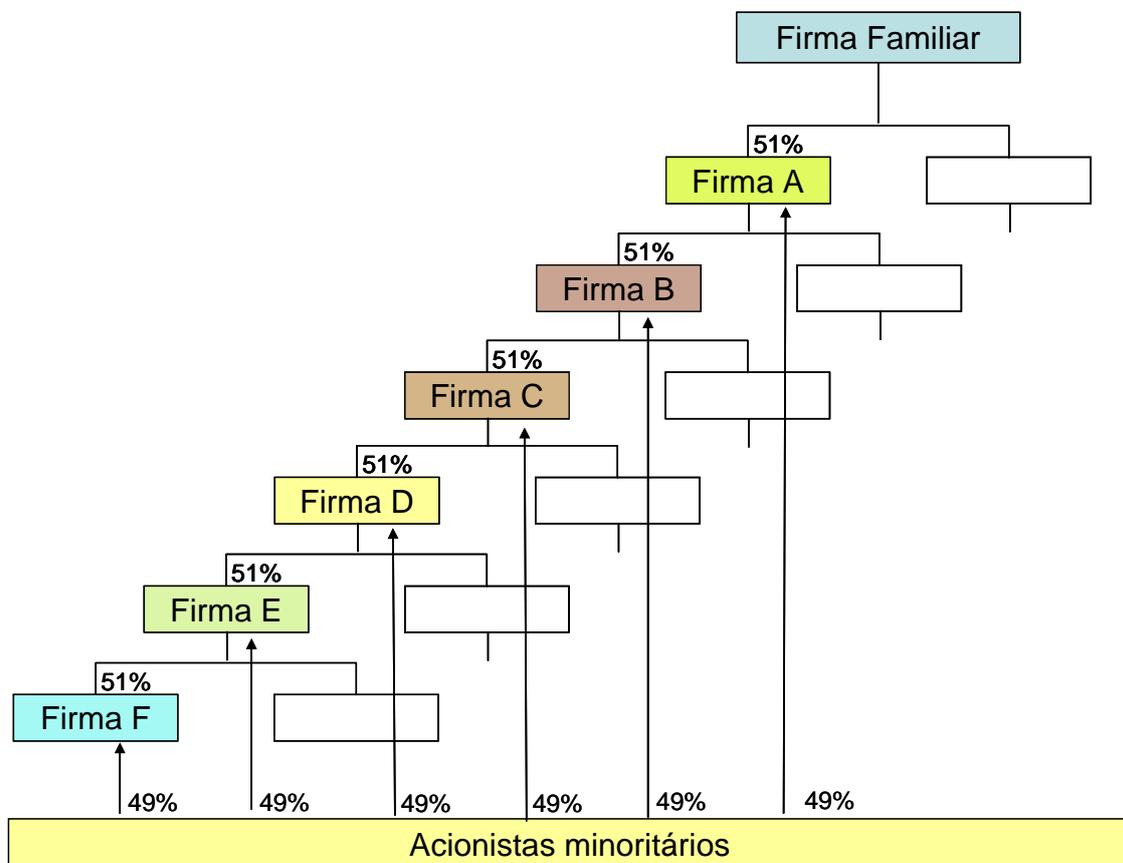


FIGURA 2 – Estrutura típica de controle piramidal

Fonte: Adaptado de Morck e Yeung (2004, p.19).

Na visão de La Porta *et al.* (1999), a classificação baseada na forma de financiamento (*market-oriented ou bank-oriented*) comentada por Denis e McConnell (2003) é improdutiva e não explica os dois grandes modelos de governança corporativa, apontando o sistema legal como fator que elucida melhor a prevalência e manutenção da propriedade familiar, na maioria dos países ou o incentivo e manutenção de mercados de capitais que favorecem e sustentam o modelo anglo-americano ou nipo-germânico. Duas características do sistema legal são relevantes: o grau de proteção do acionista ou credor e o grau de *enforcement* (fazer cumprir a lei).

A hierarquia proposta por La Porta *et al.* (1999) para os principais sistemas legais foi resumida por Silveira (2002, p. 43) e Okimura (2003, p. 27), como mostrado no Quadro 2, onde se verifica que o direito comum é o que melhor protege o investidor e tem nível intermediário de *enforcement*, enquanto o direito civil francês, além de ser o que menos protege o investidor tem o mais baixo nível de *enforcement*.

Grau de Proteção	Proteção dos Acionistas	Proteção dos Credores	Enforcement
Forte Proteção	Direito comum	Direito comum	Direito Civil Escandinavo
Intermediário	Direito Civil Escandinavo	Direito Civil Alemão	Direito Civil Alemão
Intermediário	Direito Civil Alemão	Direito Civil Escandinavo	Direito Civil Comum
Fraca Proteção	Direito Civil Francês	Direito Civil Francês	Direito Civil Francês

QUADRO 2 – Proteção dos investidores, segundo o regime legal

Fonte: Adaptado de La Porta *et al.* (1999); Silveira (2002); e Okimura (2003).

Segundo La Porta *et al.* (1999), nos países que adotam o direito comum (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Hong Kong, Singapura e muitos países africanos), a maior proteção dos direitos de acionistas e credores faz com que estes se achem mais seguros quanto aos retornos de seus investimentos e se disponham a pagar um melhor preço pela aquisição de títulos das empresas, impulsionando o mercado de capitais, que por sua vez favorece a propriedade dispersa. Igualmente relevante para essa confiança do investidor é contar com instrumentos que façam cumprir as leis (*enforcement*).

Já nos países que adotam o direito civil francês (os da Europa Latina e todos os que foram por eles colonizados ou conquistados, inclusive o Brasil), em razão do baixo nível de proteção ao investidor e de *enforcement* também, o mercado de capitais, sobretudo o mercado acionário, é pouco desenvolvido, deixando que as famílias se perpetuem no controle

das empresas mediante a concentração da propriedade e/ou adoção de mecanismos controle como estruturas piramidais ou emissão de ações com direitos especiais de voto ou sem direito de voto, originando “direitos assimétricos”.

La Porta *et al.* (1999) concluem que forte proteção legal dos investidores está associada com a efetiva governança corporativa praticada nos ambientes de mercados financeiros desenvolvidos, eficiente alocação de capital e de propriedade dispersa, características estas atribuídas a países como Estados Unidos e os do Reino Unido. Estudos mais recentes questionam esta visão.

Segundo Murphy (2005), os escândalos protagonizados por Enron, Tyco e WorldCom enfraquecem a idéia de que os sistemas de lei comum sustentam robustos sistemas de governança corporativa. Fohlin (2005) observa que o mercado acionário na Alemanha apresenta momentos de altos e baixos, sem alterações importantes em seu sistema legal de origem civil. Franks, Mayer e Rossi (2005) mostram que os direitos de investidores enumerados por La Porta *et al.* (1999) só passaram a existir na Inglaterra a partir de 1948, ao passo que a estrutura de propriedade e gestão das empresas não foi alterada desde o início do século XX. Morck *et al.* (2005) ressaltam que no Canadá o controle familiar concentrado retornou no final do século XX sob mais forte proteção legal. Rajan e Zingales (2003 apud MORCK; STEIER, 2005) revelam que os mercados de ações na França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda e Suécia experimentam crescimento continuado ao longo de suas histórias, especialmente no início do século XX.

Morck e Steier (2005) resumem essas críticas em três pontos: (1) em diversos países não coincidem no tempo os períodos em que aumenta a proteção legal aos investidores e cresce a dispersão na estrutura de propriedade; (2) a correlação entre mercado acionário desenvolvido e proteção legal aos acionistas é uma especificidade do final do século XX; e (3) a tese de que a proteção legal dos acionistas leva ao desenvolvimento do mercado acionário não se encaixa às constatações mencionadas no parágrafo anterior. A tese de La Porta *et al.* (1999), todavia, de que o “sistema legal ou outros fatores com ele altamente relacionados predisõem para certa forma de capitalismo” é consistente (MORCK; STEIER, 2005, p. 38).

Gourevitch e Shinn (2005) concordam com as proposições de La Porta *et al.* (1999), mas vão além na identificação das causas da estrutura de propriedade, defendendo o argumento de que a governança corporativa, assim como as leis e instituições políticas,

decorrem de preferências e escolhas políticas que emanam dos interesses de proprietários, gerentes e trabalhadores.

Segundo Gourevitch e Shinn (2005, p. 10), sistemas políticos majoritários, definidos como tais aqueles em que o governo se origina de maioria de deputados eleitos pelos distritos (*U.K. Westminster system*), tendem a produzir sistemas de governança corporativa difusos (baseados em propriedade dispersa), enquanto os sistemas políticos consensuais, definidos como tais aqueles em que o governo é constituído pela representação proporcional de coalizão de partidos (como na Suécia e em muitos outros países europeus), tendem a sistemas de governança corporativa concentrada (baseado em propriedade concentrada).

Não só o grau de proteção legal aos investidores, especialmente aos acionistas minoritários, mas também medidas legais mais amplamente relacionadas com a estruturação dos mercados, ou seja, com o grau de coordenação da economia (legislação trabalhista, leis antitrustes, determinação de preços, relações de fornecedor-distribuidores), têm correlação com o padrão de governança corporativa e “conhecer a orientação política do país referente ao mercado de trabalho, ou bem-estar social, ou competição confere grande poder de prever se as leis incentivarão a propriedade dispersa ou concentrada ou o grau em que protegerão os direitos de acionistas minoritários”. (GOUREVITCH; SHINN, 2005 p. 10-11).

Uma das implicações mais importantes, decorrente da constatação de prevalência do controle concentrado no mundo, é que neste ambiente o problema de agência difere daquele apontado por Berle e Means, pois a preocupação da governança corporativa deixa de ser a expropriação de riqueza dos acionistas (proprietários) pelos gerentes e passa a ser a expropriação dos acionistas fora do controle (*outsiders*) por aqueles que se mantêm no controle (*insiders*). No controle concentrado, os gerentes são monitorados de perto pelos acionistas controladores e, desse modo, é assegurado o alinhamento de interesses entre estas partes (CLAESSENS, *et al.*, 1999; LA PORTA; LOPES-DES-SYLANES; SHLEIFER, 1998).

A possibilidade de expropriação da riqueza dos *outsiders* pelos *insiders* justifica o pagamento de um prêmio pela aquisição do controle (DENIS; McCONNELL, 2005; SILVEIRA, 2002) e alteração no ambiente de negócios, no sentido de fortalecer a proteção dos direitos dos investidores e, por consequência, as reformas para impulsionar o mercado de

capitais enfrentam resistências políticas muito fortes, porque as famílias e grupos controladores de grandes organizações mantêm intensa troca de favores com a classe política (GOUREVITCH; SHINN, 2005; MORCK; YEUNG, 2004). Não raro, os empresários atuam também como políticos.

É interessante comentar o fato de que, no ambiente anglo-americano, a existência do controle familiar ou de qualquer outro tipo de controle majoritário pode remover o problema básico de agência levantado por Berle e Means, porque a proximidade da gerência, e a magnitude do interesse envolvido, limitam as ações indesejadas (*moral hazard*) por parte dos gerentes e, dessa forma, beneficiam os demais acionistas. Trabalhos empíricos mostraram que empresas dos Estados Unidos sob controle familiar tiveram melhor desempenho do que as demais (ANDERSON; REB, 2003, apud MORCK; YEUNG, 2004). Neste caso, porém, o controlador se perpetua no poder (*entrenchment*), permanecendo intocável pelo mercado de controle corporativo.

O controle familiar, entretanto, baseado em estruturas piramidais, que ocorre na maioria dos outros países, reproduz na camada mais baixa da pirâmide os mesmos problemas das empresas que têm controle difuso, mas com agravante de ser alvo do problema de transferência de ativos (*tunneling*) ao sabor dos interesses da família postada no topo da pirâmide (CLAESSENS *et al.*, 2002; MORCK; YEUNG, 2004).

Os diferentes modelos de governança corporativa instigam naturalmente a procura pela convergência na direção daquele que se apresente como o mais favorável ao crescimento dos negócios. De acordo com Gourevitch e Shinn (2005), nas últimas três décadas, as preferências entre o modelo anglo-americano e nipo-germânico se alternaram ao sabor dos despenhos econômicos das economias que os representam.

Pelo pioneirismo no debate da governança corporativa, e pelo dinamismo da economia, acreditou-se que o modelo adotado nos Estados Unidos era o que deveria ser seguido por todos, mas com a retração de sua economia e a invasão de exportações da Alemanha e Japão na década de 1980, o modelo nipo-germânico passou a ser visto como superior. Michael Porter (1992 apud GOUREVITCH; SHINN, 2005) apontou, entre outras coisas, o sistema de governança corporativa como um dos fatores do declínio americano, ao mesmo tempo em que diversos artigos foram produzidos, enaltecendo a superioridade do

modelo nipo-germânico e fazendo apologia das vantagens de maior regulação de mercado, maior orientação social e mais atenção aos *stakeholders*.

Nos anos 90, porém, o pêndulo voltou em direção contrária (crescimento da economia americana e estagnação na Alemanha e Japão), fazendo ressurgir a idéia de superioridade do modelo anglo-americano, para mais uma vez ser questionado com a onda de escândalos (Enron, Worldcom) em 2001/2002. A conclusão disso é que o “triumfalismo das virtudes dos diversos modelos – anglo-americano, europeu ou japonês, parece fora de sentido”. (GOUREVITCH; SHINN, 2005, p. 6).

Os estudos de Gourevitch e Shinn (2005) e Morck e Steier (2005) revelam a falta de consistência dos modelos de governança corporativa ao longo do tempo, em face dos argumentos apresentados em favor de um ou de outro modelo, notadamente a estrutura de propriedade e o nível de proteção legal. Estes autores enfatizam as repercussões dessas características nas escolhas de natureza política como condicionantes para a convergência de modelos ou para a sua obstrução.

A globalização (desregulamentação e internacionalização dos mercados financeiros e de bens) é vista como a principal força de convergência no sentido do modelo anglo-americano, porque nesse ambiente as firmas que adotam estruturas de governança não otimizadas serão forçadas a adaptarem-se ou desaparecerem, mas há também a visão de que as condicionantes históricas (*path dependency*) e as forças políticas constituídas em meio a alianças autodefensivas não serão superadas pela globalização.

O estudo de Coffee (1999) examinou essa polaridade, apontando como principais barreiras para a convergência: (1) a busca de ganhos privados em ambiente de regras que favorecem a ineficiência suportada por coalizão política; (2) o prêmio pelo controle associado à possibilidade de expropriação dos acionistas minoritários; (3) a complementaridade do modelo de propriedade concentrada, que pode funcionar melhor em ambientes com problemas de proteção legal; (4) a Teoria da Dependência Histórica (*path dependency*), segundo a qual a evolução depende de escolhas adotadas no passado; e (5) possível superioridade do controle concentrado na minimização do problema de agência.

Como força de convergência no sentido do modelo anglo-americano Coffee (1999) enumera: (1) o crescimento de mercado de ações na Europa; (2) harmonização dos requerimentos de transparência em níveis superiores aos estabelecidos nas leis que regulam as

sociedades anônimas; (3) atuação em escala global dos investidores institucionais (principalmente fundos de pensão); (4) uniformização dos padrões internacionais de contabilidade; (5) migração para mercados estrangeiros; e (6) necessidade das empresas operarem em escala global.

À luz destas forças opostas, que dificultam a adoção de modelo único em países com vocações diferentes, Coffee (1999), e também Lopes-de-Silanes, Shleifer e Vishny (2000 apud DENIS; McCONNELL, 2003), falam de uma convergência funcional em que medidas adaptativas são adotadas para fortalecer a governança, a despeito da falta de estrutura legal apropriada.

Coffee (1999, p. 25) argúi que “não só é possível alto grau de convergência por meio da migração de investimentos e da harmonização dos critérios de listagem das bolsas mundiais, como também esse tipo de convergência é mais viável politicamente do que reformar a legislação”.

Becht, Bolton e Röel (2005) reportam-se ao colapso da Enron como um típico exemplo de falha do modelo de governança corporativa anglo-americano, para em seguida ressaltar que “o movimento global de reforma da governança corporativa está em curso, mas não necessariamente para copiar o modelo americano”.

Em que pese à observação de Becht, Bolton e Röel (2005), a adoção, por um grande número de países, de códigos de melhores práticas (de inspiração nitidamente anglo-americana), é consistente com o argumento de Coffee (1999) e com a direção de convergência para o modelo anglo-americano, entretanto a conclusão a que chegaram Khama, Kogan e Palepu (2002 apud DENIS; McCONNELL, 2003, p. 41) de que “embora a globalização tenha induzido a adoção de um corpo comum de recomendações das melhores práticas de governança corporativa, estas parecem que ainda não foram implementadas na prática”.

Admitindo-se que ocorra a mudança prática a partir dos códigos, é interessante observar que essa mudança não atinge necessariamente a forma, como observa Cadbury (2003 p. vi, *foreword*), quando propõe que “países e empresas devem avançar na governança corporativa a partir de onde se encontram considerando as suas estruturas e sistemas existentes” e quando afirma que “a convergência está em marcha, mas se trata de uma convergência dos padrões de governança corporativa e não necessariamente de suas formas”.

Cadbury (2003) menciona os princípios da equidade (*fairness*), transparência, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa, propostos pela OCDE, contra os quais a governança corporativa pode ser avaliada na prática.

Em resumo, acredita-se na superioridade do modelo de governança corporativa anglo-americano para se ajustar à internacionalização da economia, mas a sua adoção requer transformações de estruturas políticas enraizadas numa malha de interesses antagônicos. A modernização dos mercados de capitais na direção do modelo anglo-saxão é difícil de ser implementada, sendo mais viável que esse caminho seja trilhado por meio de adaptações parciais, acomodando características locais que sustentarão ao longo do tempo a coexistência de modelos diversos de governança corporativa, alinhados por princípios e padrões aceitos globalmente.

2.4 Governança Corporativa no Brasil

Segundo Claessens (2003), dois eventos aqueceram definitivamente o interesse pela Governança Corporativa. Primeiro foram as crises financeiras que se desencadearam no ano de 1998 na Rússia, Ásia e Brasil, em seu conjunto, segundo, também em seu conjunto, foram os escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa, três anos depois.

Esta menção ao Brasil sintetiza a dimensão do seu problema de governança corporativa, mas diz nada das suas reais características como, aliás, observa o próprio Claessens (2003, p. 2), ao mencionar que estas crises “são apenas manifestações de razões estruturais que explicam a importância da governança corporativa para o desenvolvimento econômico e o bem-estar social”.

Não serão discutidas aqui as razões mais remotas de formação da estrutura de governança corporativa brasileira; apenas serão feitas algumas referências de transformações mais recentes.

O Brasil se alinhou à dinâmica da internacionalização dos mercados financeiros e de bens (globalização), e passou por profundas mudanças em sua economia, procurando sair de um capitalismo estatal, alimentado por uma doutrina nacionalista, que predominou até a década de 1980, para um capitalismo privado e mais integrado com os mercados internacionais, promovendo abertura de sua economia, em compasso com a desestatização dos setores de energia elétrica, telecomunicações, mineração, petroquímica, transporte e financeiro, para citar os mais importantes. A privatização tem forte participação do Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do capital estrangeiro. Este último sempre esteve presente no Brasil, mas, anteriormente, operando sob regras restritivas.

O programa de privatização rendeu ao governo brasileiro “US\$98,3 bilhões no período de 1991 a 2001” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 259), direcionados para o pagamento de juros da dívida pública, visando à busca do equilíbrio fiscal, como uma das principais medidas para extirpar da economia brasileira as altas taxas de inflação que persistiam há duas décadas, uma das condições básicas para integração do País ao mercado internacional.

Nesse período de privatizações, foi intenso o movimento de fusões e aquisições, tendo-se realizando, no período de 1990 a 2002, 4.875 negociações da espécie com participação de capital estrangeiro em 2.278 destas, equivalente a 46,7% dos valores negociados (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 260).

Além de uma moeda menos volátil, os investimentos estrangeiros demandam ambiente de negócios com regras mais claras e mais permanentes que ofereçam maior segurança quanto ao retorno dos capitais investidos, e as condições de governança corporativa são elementos importantes desse ambiente.

Governo e instituições brasileiras procuram fortalecer a governança corporativa como necessidade para o desenvolvimento do País, reforçada não só pelas pressões de mercado, mas também por instituições multilaterais, como o Banco Mundial-BIRD, Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, e a OCDE.

A realidade que precisa ser mudada foi caracterizada por Silveira (2002, p. 21) em um modelo geral da governança corporativa das empresas brasileiras listadas em bolsa, com base em pesquisas realizadas em 2001 por McKinsey & Company e Korn/Ferry International (MCKF) e pelo IBGC, enumerando as seguintes características: (1) estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto e alto índice de emissão de ações preferenciais sem direito a voto; (2) empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução de questões relevantes; (3) acionistas minoritários pouco ativos; (4) alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do Conselho de Administração representando interesses dos acionistas controladores; (5) pouca clareza na divisão dos papéis entre Conselho e Diretoria Executiva, principalmente nas empresas familiares, (6) escassez de

conselheiros profissionais no Conselho de Administração; (7) remuneração de conselheiros como fator pouco relevante; (8) estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Dentre estas características, a mais relevante é, certamente, a concentração de propriedade e controle, que tem potencial de configurar a natureza do problema de agência, enfileirando o Brasil com a maioria dos países, em que esse conflito ocorre entre acionistas controladores e acionistas minoritários, que, por sua vez, deveria atrair atenção das autoridades para a proteção legal dos direitos de propriedade, aspecto não mencionado entre as características enumeradas por Silveira (2002).

A alta incidência de ações preferenciais agrava o problema de agência porque, praticamente, afasta o benefício de se ter um grande acionista controlador exercendo monitoração mais apertada sobre a gerência, em defesa de seus próprios interesses que beneficiaria todos os outros acionistas (BECHT; GOLTON; RÖEL, 2005; DENIS; McCONNELL, 2003).

Naturalmente, os investidores estrangeiros, na condição de controladores, trazem dos países de origem novos padrões da gestão que se mesclam à cultura corporativa local, influenciando o padrão e características de governança corporativa no Brasil, entretanto Silveira (2002) observa que os representantes estrangeiros nos conselhos das empresas brasileiras geralmente estão ligados às suas matrizes e poucos atuam no sentido de mudar a realidade local.

Silva (2002, p. 11) destaca que a participação do capital estrangeiro está mudando as “relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários” e identifica como uma destas mudanças o enfraquecimento de características do modelo *stakeholders*, associadas à presença do Estado-empresário para um foco maior na rentabilidade, visando a atrair investimentos.

Na avaliação de Silva (2002), a transição se movimenta de “oligopólios, empresas de controle e administração familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e conselho de administração sem poder de decisão” na direção de uma estrutura mais adequada ao desenvolvimento dos negócios, marcada pela “participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e [...] foco na eficiência econômica e transparência de gestão”.

Silfert (1998, apud OKIMURA, 2003, p. 41) identificou a “tendência de que a estrutura de propriedade das empresas brasileiras vem se alterando [...] após a abertura da economia e do programa nacional de privatizações”, passando a apresentar cada vez mais uma propriedade compartilhada com a iniciativa privada estrangeira.

Leal e Valadares (2000 apud OKIMURA, 2003, p. 41) verificaram que a percentagem do direito de voto do maior acionista e dos três maiores, respectivamente, nas empresas de capital aberto registradas na CVM em 1996, era de 58% e 78% e de 41% e 58% do direito ao fluxo de caixa (participação no capital total), sendo estes controladores, em sua maioria, compostos por indivíduos ou famílias (51%) e estrangeiros (14%).

MCKF (2001) pesquisou empresas brasileiras abertas com faturamento superior a US\$250 milhões e identificou o fato de que “em geral os três maiores acionistas detêm, em média, 85% das ações ordinárias”.

O ambiente regulatório é fundamental como determinante das características de governança corporativa, seja pela origem do sistema legal, seja pelo grau de proteção aos direitos de propriedade. Já foi mencionado que o Brasil adotou o sistema legal francês, identificado como o que oferece menor grau de proteção ao direito de propriedade.

Esse problema é atacado em duas frentes: (1) atualização das leis brasileiras; (2) adoção de códigos de melhores práticas pelas instituições brasileiras com recomendações que estimulam ou requerem comportamentos que vão além das determinações legais.

2.4.1 Lei das Sociedades Anônimas

Okimura (2003, p.37) exprime que a Lei 6.404, de 15/12/1976, “praticamente inaugurou a era de Sociedades por Ações no Brasil visto que o Decreto-Lei 2.267, de 1940, se destinou às empresas familiares de então e não conseguiu democratizar e ampliar o acesso ao capital”.

Entre os aprimoramentos da Lei 6.404, Andrezo e Lima (2002, apud OKIMURA, 2003, p. 37) mencionam a introdução de novas regras contábeis, do Conselho de Administração e da representação de votos.

Estes aprimoramentos foram favoráveis à melhoria da governança corporativa, entretanto a alteração do limite de emissão de ações preferenciais de 50% para 2/3,

acompanhado da faculdade de restringir direitos de voto, mediante concessão de vantagens patrimoniais, vista na época, segundo Andrezo e Lima (2002, apud OKIMURA, 2003), como uma preocupação de adaptar a legislação à resistência dos empresários em abrir mão do controle e “ao mesmo tempo [...] atrair novos investidores interessados apenas na rentabilidade e na liquidez”, constitui um retrocesso sob o ponto de vista da governança corporativa.

No mesmo ano e antecedente à Lei das S.A. foi criada a Comissão de Valores Mobiliários e normalizado o mercado de valores mobiliários pela Lei 6.385, de 07/12/1976.

Por meio da Lei 9.457, de 05/05/1997, foram alterados dispositivos da Lei 6.404, com prejuízo aos interesses dos acionistas minoritários, visando a favorecer o governo brasileiro nas privatizações, mediante exclusão da obrigação de dividir o prêmio de controle com os acionistas minoritários, e do direito de recesso, reservando os ganhos extraordinários ao controlador privatizante. Além disso, esta Lei criou ações com super-poderes (*golden share*), de titularidade privativa ao governo, mas, por outro lado, fortaleceu as competências e atribuições da CVM e estabeleceu sanções mais rigorosas para as faltas graves referentes às atividades no mercado de capitais.

A defasagem da Lei 6.404 em relação às necessidades de desenvolvimento do mercado de capitais para integração do País no cenário mundial e o objetivo circunstancial da Lei 9.457 impunham uma reforma mais ampla na Lei das SA's, na direção de melhorar a proteção legal aos direitos de acionistas minoritários.

Em outubro de 2001, foi promulgada a Lei 10.303, trazendo importantes aprimoramentos favoráveis ao funcionamento do mercado de valores mobiliários, tais como: (1) retorno ao limite de 50% para ações preferenciais, valendo para empresas que decidirem abrir o capital e para novas empresas; (2) garantia de preço para acionistas minoritários em caso de mudança de controle no patamar do recebido pelo acionista controlador (*tag along*); (3) restituição do direito de recesso nos casos de cisão que resultem em mudança de objeto social, redução dos dividendos obrigatórios, e em caso de alienação de companhia aberta afrontando o princípio do *tag along*; e (4) direito de eleger um membro do Conselho de Administração com 15% das ações ordinárias, e no caso de ações preferenciais se atingirem 10% do capital total, entretanto, a lei também assegura que o controlador eleja maioria de membros do Conselho de Administração.

Em relação às ações preferenciais, além do retorno ao limite de 50%, a nova lei condiciona a sua negociação ao asseguramento de pelo menos uma das seguintes vantagens: (a) prioridade no recebimento de dividendos de no mínimo 3% do valor do patrimônio líquido da ação; (b) direito a dividendo pelo menos 10% superior que o atribuído à ação ordinária; (c) inclusão na oferta pública de alienação do controle a preço mínimo de 80% do preço de venda da empresa.

A nova lei inclui ainda a possibilidade de instituir, via estatuto, a arbitragem como meio de resolver conflitos entre a companhia e seus acionistas ou entre acionistas controladores e minoritários, instituto que se mostra de grande relevância em razão da notória morosidade da Justiça brasileira.

Também a Lei 6.385 foi reformada pela Lei 10.303, conferindo uma estrutura de funcionamento da CVM mais adequada às necessidades contemporâneas. Embora continue vinculada ao Ministério da Fazenda, não mais lhe é subordinada, assumindo natureza de autarquia de regime especial, com personalidade jurídica e patrimônio próprios. Passa a ter autonomia financeira, orçamentária e mandato fixo dos seus dirigentes.

Segundo Silva (2002, p. 26), essas mudanças aumentam o poder da CVM para regular e fiscalizar o mercado financeiro, “assumindo funções antes reservadas ao Banco Central, bem como eliminando as ‘zonas cinzentas’ de atribuições dos dois órgãos”. Na esfera de atuação da CVM, a nova lei tipificou a manipulação de mercado, o uso indevido de informações privilegiadas e exercício irregular de cargo, profissão ou função, como crimes contra o mercado de capitais.

Para Silva (2002 p. 26), apesar das concessões necessárias no longo processo de negociação política, a aprovação da nova lei trouxe “mais transparência e credibilidade” ao mercado de capitais e gerou benefícios ao longo do seu processo de discussão como a elevação do nível de debate e do “grau de conscientização dos setores envolvidos quanto aos principais problemas relacionados à governança corporativa”.

Silveira (2002, p. 36) ataca dispositivos da nova lei ao dizer que “apesar de alguns avanços [...] teve no artigo 118 um retrocesso” para a governança corporativa porque anula o voto de conselheiro ligado a grupo de acordo de acionistas quando em decisão contrária à premissa do acordo, retirando-lhe a liberdade e a independência e confundindo seu papel com o de acionista. Aponta também como retrocesso a consolidação da figura do controlador e

arremata, afirmando que a nova lei “não pode ser considerada uma legislação que causará o fomento do mercado de capitais brasileiro”.

Em que pese à crítica de Silveira (2002), concordando com Silva (2002), entende-se que, embora imperfeita, como de origem já é o próprio sistema legal brasileiro, a nova Lei das S.A's. representa grandes avanços que favorecem a governança corporativa e desenvolvimento do mercado de capitais, embora não seja, é certo, o remédio suficiente para os problemas que ataca, tanto mais se é baixo, e isto parece fora de dúvidas, o grau de *enforcement* no Brasil.

Não será detalhado, mas é importante comentar que as alterações introduzidas no Código Civil em 2002, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 290) “aproximaram as sociedades limitadas às sociedades por ações” em diversos aspectos referentes à governança corporativa.

2.4.2 Regulamento dos Fundos de Pensão

Os maiores fundos de pensão do Brasil são patrocinados por empresas estatais. Mesmo em setores privados, como o de energia e telecomunicações, os fundos formaram a maior parte dos seus ativos antes de as suas patrocinadoras serem privatizadas e também participaram fortemente do processo de privatização, até porque foram induzidos a isso pelo governo.

Pelo fato de administrarem poupanças de trabalhadores em grandes volumes, a gestão de seus ativos deve se pautar em boas práticas de governança corporativa, não só em relação às decisões de alocação de recursos do ponto de vista interno, como também dos investimentos que realizam no mercado, entretanto, a supervisão desses fundos não conta com órgão bem aparelhado e com independência, condição que a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) não atende.

O governo tentou em 2004 criar uma estrutura para gerir os fundos, independente do Ministério da Previdência, por meio da Medida Provisória 233, que decaiu em junho daquele ano por decurso de prazo sem aprovação do Congresso Nacional. Uma reedição do projeto de criação dessa estrutura denominada de Superintendência de Previdência Complementar (PREVIC) teria sido finalizada no final de 2006 para ser submetida novamente ao Congresso em forma de Projeto de Lei (LEITE, 2006).

A emissão de normas financeiras do sistema é de competência do Conselho Monetário Nacional, com base nas prerrogativas da Lei 4.595, de 31/12/64, que dispõe sobre o Sistema Financeiro Nacional.

Os regulamentos do Conselho Monetário Nacional dirigidos aos fundos de pensão se preocuparam, basicamente, em estabelecer limites mínimo e máximo, no período de 1978 a 1994, mudando esse padrão por meio da Resolução 2.109, de 20/09/94, quando passaram a fixar somente limites máximos.

Em 2001, no entanto, por meio da Resolução 2.829, o CMN incentivou os fundos a aplicarem mais em ações de empresas que adotam boas práticas de governança, estabelecendo limites maiores consoante com a classificação de mercados especiais de governança corporativa da BOVESPA, fazendo alterações posteriores por meio da Resolução 3.121, conforme mostrado no Quadro 3, permitindo aplicações até 15% maiores se feitas em empresas do novo mercado e do nível 2 de governança corporativa e até 10% maiores no caso do nível 1. Adicionalmente aos limites do Quadro 3, os fundos não poderão investir em ações de uma empresa acima do equivalente a 20% do capital votante e do capital total.

Resolução CMN 2.829		
Nível de Governança	Limite de Aplicação em Ações, conforme o tipo de benefício	
	Contribuição Definida	Benefício Definido
Novo Mercado	60%	45%
Nível 2	55%	40%
Nível 1	45%	35%
Outros Mercados	35%	30%
Resolução CMN 3.121		
Nível de Governança	Limite de Aplicação em Ações, conforme o tipo de benefício	
	Contribuição Definida	Benefício Definido
Novo Mercado	50%	50%
Nível 2	50%	50%
Nível 1	45%	45%
Outros Mercados	35%	35%

QUADRO 3 – Limites de investimento em ações pelos fundos de pensão

Fonte: Elaboração do autor.

São os fundos de pensão os mais importantes investidores institucionais nas economias avançadas e no Brasil também já formam parcela significativa, mas, diferentemente dos países mais desenvolvidos, a participação das ações na carteira de

investimento ainda é relativamente baixa. A Tabela 2 mostra a representatividade dos ativos dos fundos de pensão do Brasil no PIB e a participação percentual das ações nos investimentos, que não passaram de 31% no período de 1995 a 2005 e nos três últimos anos ficaram no patamar de 20%.

TABELA 1 – Fundos de pensão do Brasil: ativos *versus* PIB e participação das ações na carteira de investimentos

Ano	Ativos dos Fundos de Pensão R\$ Milhões (A)	PIB do Brasil R\$ Milhões (B)	% (A/B)	Percentual da Carteira de Investimento Aplicada em Ações
1995	74.815	646.192	11,6	29,5
1996	86.629	778.887	11,1	30,9
1997	101.033	870.743	11,6	28,5
1998	101.129	914.188	11,1	19,2
1999	125.995	973.846	12,9	26,3
2000	144.025	1.101.255	13,1	23,6
2001	171.152	1.198.736	14,3	18,5
2002	189.280	1.346.028	14,1	15,8
2003	240.139	1.556.182	15,4	19,0
2004	280.517	1.766.621	15,9	20,0
2005	320.200	1.766.621	18,1	20,3

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados obtidos na ABRAPP.

Além dos aspectos que acabam de ser abordados, são importantes ao escopo deste trabalho os códigos de melhores práticas de governança publicados no País, especialmente no que se relacionam com a atividade de auditoria interna, os quais serão tratados no tópico seguintes, juntamente com outros códigos internacionais considerados mais relevantes aos propósitos deste estudo.

2.5 Relação dos Princípios e Práticas de Governança Corporativa com a Auditoria Interna

As razões fundamentais para a Governança Corporativa se assentam na estrutura de propriedade dos ativos das organizações, nos direitos derivados da propriedade e nas relações entre os detentores de direitos e seus mandatários (conforme exposto no tópico 2.1), mas o *modus operandi* da Governança Corporativa é intrínseco a um conjunto de princípios.

Os princípios de governança corporativa orientam os reguladores, empresas, investidores e agentes, no desenvolvimento das chamadas boas práticas de governança corporativa. Portanto, não são em si as regras para o exercício da governança corporativa, mas

orientações que tendem a ser recepcionadas, com diferentes variações, pela legislação, regulamentos dos órgãos de supervisão da atividade econômica, pelos próprios estatutos das organizações e pelos códigos de melhores práticas, convertendo-se, por essas vias, em boas práticas de governança corporativa.

Lodi (2000, p. 28) relaciona a origem dos códigos das boas (melhores) práticas de governança corporativa à fundação de três organizações de diretores de empresas: (1) *Institute of Directors* (IOD), fundado na Inglaterra em 1908; (2) *Conference Board*, criada nos Estados Unidos em 1916; e (3) *National Association of Corporate Directors* (NACD), instituída nos Estados Unidos em 1966.

2.5.1 Relatório *Cadbury*

O primeiro código das melhores práticas de governança corporativa foi proposto por Cadbury (1992), apontado por Monks e Minow (2001) como criador do padrão mundial para o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa.

De fato, o código de melhores práticas contido no relatório *Cadbury*, baseado nos princípios de transparência, integridade das informações e *accountability*, contém proposições que se tornaram consagradas nos códigos que lhe sucederam, tais como: (1) declaração de responsabilidades do Conselho de Administração (*Board*), incluindo o efetivo controle sobre a companhia e o monitoramento dos diretores executivos; (2) presença de membros independentes no Conselho; (3) *disclosure* da remuneração dos diretores executivos; (4) criação do Comitê de Auditoria formado, com pelo menos 3 membros; e (5) manifestação dos diretores sobre a eficácia do sistema de controle interno.

O relatório inseriu um parágrafo sobre auditoria interna, afirmando ser “uma boa prática para as companhias estabelecer a função de auditoria interna para monitorar regularmente os controles e procedimentos importantes”. (CADBURY, 1992, p. 29).

No mesmo ano em que foi publicado o relatório *Cadbury*, foi editado no Canadá *The Toronto Report on Corporate Governance*, e nos Estados Unidos *Principles of Corporate Governance: Analysis & Recommendations*. Gregory (2001a, p. 439) atesta que estes códigos tiveram grande influência para os códigos produzidos posteriormente. Entre 1995 e 1998, foram publicados códigos de melhores práticas na França, Holanda, Japão, Bélgica e Espanha.

Inspirados, sobretudo, nas iniciativas dos países pioneiros e nos princípios da OCDE, publicado em 1999, os códigos de melhores práticas de governança corporativa foram instituídos por diversos outros países como regulamento de caráter nacional, com prescrições detalhadas e adaptadas ao contexto da legislação e cultura de negócios locais, disponibilizados no plano de país ou indústria ou mesmo de empresas, como, por exemplo, os códigos do TIAA-CREF, CALPERS e General Motors.

Geralmente os códigos de melhores práticas de governança corporativa têm caráter de adesão voluntária para as organizações, entretanto, as bolsas de valores passaram a instituí-los como requisito de listagem para negociação de títulos, tornando, assim, os seus códigos dotados de capacidade coercitiva para as companhias listadas.

Estudos comparativos realizados por Gregory (2000; 2001b) nos códigos de melhores práticas de governança corporativa de países emergentes e de países desenvolvidos captam similaridades e diferenças inter e intra os dois grupos, atribuídas principalmente à estrutura de propriedade de capital, aspectos legais e valores sociais. No bloco de países anglo-saxões e nas economias emergentes, a predominância de orientação é de maximizar o retorno do acionista. Outro estudo comparativo, de Gregory e Simmelkjaer (2002), voltado para os países integrantes da comunidade europeia, realça o fato de que neste bloco as diferenças decorrem basicamente de aspectos legais.

2.5.2 Princípios de Governança Corporativa da OCDE

Igualam-se ao relatório *Cadbury*, em importância, os princípios de governança corporativa desenvolvidos pela OCDE (2004), que tiveram sua primeira versão publicada em 1999. As proposições contidas nestes princípios são de natureza genérica e com propósitos globais, pois representam o consenso dos 30 países-membros, que apresentam diferenças econômicas, jurídicas e culturais, além de pretenderem se adequar também à realidade de cerca de 70 outros países, com o quais a OCDE mantém fortes relações, inclusive por meio de um programa de pesquisa sobre governança corporativa, orientado para os países em desenvolvimento e economias emergentes (OMAN, 2001).

Segundo a OCDE (2004, p. 12), o componente central destes princípios são os problemas de governança resultantes da separação de propriedade e controle, mas não tratam “simplesmente de uma questão de relação entre acionistas e gestores”, aplicando-se também aos problemas de expropriação dos acionistas minoritários pelos majoritários, bem como aos

direitos de trabalhadores abrigados por lei, em alguns países, independentemente de participação no capital da sociedade.

O objetivo declarado da OCDE (2004, p. 11-12) com estes princípios é melhorar a eficiência e o crescimento econômicos, bem como reforçar a confiança do investidor, visando a acelerar o desenvolvimento das nações e o fortalecimento dos mercados.

De tais princípios transcrevem-se, na seqüência, os dois enunciados gerais da versão em Português (de Portugal), que tratam da transparência e da responsabilidade do órgão de administração (Conselho de Administração), os quais apresentam aspectos que têm relação direta com o papel da Auditoria Interna, sendo oportuno observar que a dicção “enquadramento do governo das sociedades”, pode ser entendido como “sistema de governança corporativa”.

O enquadramento do governo das sociedades deve assegurar a divulgação atempada e objectiva de todas as informações relevantes relativas à sociedade, nomeadamente no que respeita à situação financeira, desempenho, participações sociais e governo da empresa. (OCDE, 2004, princípio V).

O enquadramento do governo das sociedades deve assegurar a gestão estratégica da empresa, um acompanhamento e fiscalização eficazes da gestão pelo órgão de administração e a responsabilização do órgão de administração perante a empresa e os seus accionistas. (OCDE, 2004, princípio VI).

De acordo com o princípio V, “as informações devem ser preparadas e divulgadas em conformidade com rigorosas normas contabilísticas e com os requisitos de divulgação de informações financeira e não financeiras”. (OCDE, 2004, p. 22). São destacadas entre as informações que devem ser divulgadas: (1) as que se referem aos resultados financeiros e operacionais; (2) os objetivos da empresa; (3) participações sociais relevantes e direitos de voto; (4) política de remuneração dos membros do órgão de administração e principais executivos; (5) transações com parte relacionadas; (6) fatores de riscos previsíveis; (7) assuntos relacionados com trabalhadores; e (8) estruturas políticas de governança, inclusive o conteúdo de códigos relacionados à governança corporativa e o processo para a sua implantação.

É uma exigência legal que as empresas sejam anualmente auditadas por auditoria externa, que deve atestar a qualidade das informações, entretanto, o seu foco é concentrado, geralmente, nas informações contábeis, sendo mais ordinário contar com auditoria interna para a avaliação mais amíúde das informações operacionais e administrativas.

O escopo do princípio VI inclui a responsabilidade do órgão de administração de fiscalizar a eficácia das práticas de governança corporativa e de coibir o uso abusivo dos ativos da empresa e abuso em transações com parte relacionadas. Também inclui a responsabilidade de assegurar a integridade dos sistemas de contabilidade, bem como o funcionamento dos sistemas de controles apropriados, em especial, o controle do risco, o controle financeiro e operacional e o cumprimento das leis das normas aplicáveis.

Nas notas explicativas dos princípios, referindo-se aos sistemas de controle, a OCDE é explícita quanto à importância e à forma de relacionamento da Auditoria Interna com o órgão de administração, quando ressalta que “estas funções são, por vezes, confiadas ao auditor interno, que deve ter acesso direto ao órgão de administração” e também quando diz que, para garantir uma supervisão adequada pelos quadros superiores, uma das formas de fazê-lo é “recorrendo a um sistema de auditoria interna que reporte diretamente ao órgão de administração”, além de mencionar ser uma boa prática “que os auditores internos reportem a uma comissão de auditoria [comitê de auditoria] independente do órgão de administração ou a outro órgão equivalente que seja também responsável pela gestão do relacionamento com o auditor externo [...], para uma resposta coordenada”. (OCDE, 2004, p. 65-66).

A OCDE (2004, p. 66) reconhece que, para equilibrar o fato de os membros do órgão de administração terem menos informações do que os principais executivos, é importante facultar-lhes “o acesso a certos executivos principais da empresa como, por exemplo, o secretário da sociedade e o auditor interno”.

Pelos registros mencionados, é indubitável a importância da auditoria interna ao processo de governança corporativa, bem como a sua existência, compondo a estrutura de governança corporativa, é presumida pela OCDE.

2.5.3 Princípios de Governança Corporativa do Comitê da Basileia

Em 1999, o Comitê da Basileia, que atua na supervisão bancária no plano mundial, divulgou o seu código de melhores práticas de governança corporativa, intitulado *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* (BASEL, 1999), cuja segunda versão foi publicada em 2006, no qual endossa, para os bancos, como empresas, os princípios da OCDE e especificam seus próprios princípios orientados às peculiaridades dos bancos.

O citado código, que pode ser consultado no endereço eletrônico <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>>, enfatiza a importância da auditoria interna para o

processo de governança corporativa como meio para alcançar importantes objetivos e recomenda que “o conselho de administração e os diretores executivos devem utilizar os trabalhos realizados pela auditoria interna, auditoria externa e área de controles internos”. (BASEL, 2006a, p. 13).

Em suas prescrições, BASEL (2006, p. 13) alinha medidas a serem adotadas pelo Conselho de Administração que podem aumentar a eficácia da Auditoria Interna em identificar problemas relacionados ao gerenciamento de risco e ao sistema de controle interno, a saber:

Reconhecer a importância dos processos de auditoria e de controles internos e comunicar isso para todas as instâncias de decisão do Banco;

Utilizar de forma tempestiva e eficaz os achados da Auditoria Interna e requerer dos gerentes a tempestiva correção dos problemas;

Promover a independência do auditor interno de modo que se reporte ao Conselho ou ao Comitê de Auditoria; e

Engajar a Auditoria Interna para julgar a efetividade dos controles internos cruciais.

Os princípios propostos pelo Comitê da Basileia incluem a preocupação com a eficiência operacional dos bancos, identifica o Conselho de Administração como o órgão da estrutura de governança corporativa capaz de zelar por esse objetivo e fazem referências que equiparam os depositantes dos bancos aos seus acionistas em matéria de governança corporativa, no sentido de que tenham os seus interesses protegidos.

Os interesses dos depositantes e o risco de que as falhas dos bancos causem desestabilização do sistema financeiro e de pagamentos, inclusive propagando rapidamente esse risco, situam os bancos em rígido esquema de supervisão. Mais do que as outras empresas, os bancos são pressionados a adotar com todo o rigor as boas práticas de governança corporativas que lhes são aplicáveis.

2.5.4 Códigos Brasileiros de Governança Corporativa

Os princípios propostos pela OCDE tiveram ampla aceitação, constituindo referência mundial, endossada por outros organismos como, por exemplo, a *International Corporate Governance Network* (ICGN), fundada em 1995, por grandes investidores institucionais que atuam globalmente. Acredita-se que essa ampla aceitação dos princípios da OCDE, em conjunto com outros fatores internos e externos que afetam as diversas economias, tenha sido preponderante para a adoção de códigos de melhores práticas de governança

corporativa em grande número de países (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 77). Entre 1992 e 1998, sete países haviam adotado esse tipo de código (Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, França, Japão, Bélgica e Espanha). No final de 2006, podiam ser acessados códigos de melhores práticas de governança corporativa de 56 países no endereço eletrônico <http://www.ecgi.org>, mantido pelo *European Corporate Governance Institute* (ECGI).

2.5.4.1 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

O Brasil insere-se no clube dos países emissores de códigos de melhores práticas de governança corporativa por meio do IBGC, criado em 1995, que divulgou o primeiro código em 1999, o qual, segundo Silva (2002, p. 31), toma por base a “análise comparativa de uma dezena de códigos internacionais e sugestões de diversos executivos brasileiros, tendo como foco a minimização dos conflitos de interesses e melhoria da estrutura e formação dos membros do conselho de administração”.

Em 2001, o código do IBGC foi revisado e ampliado, contemplando seis partes – propriedade, Conselho de Administração, gestão, auditoria externa, Conselho Fiscal, ética e conflito de interesses, e em 2004 foi publicada a terceira versão que manteve a estrutura anterior, mas acrescentou outros temas, como responsabilidade corporativa, Conselho de Família, *free float*, e Comitê de Auditoria, além de maior escopo e detalhamento de atribuições do Conselho de Administração, refletindo influência da Lei *Sarbanes Oxley*.

As proposições do código são de caráter voluntário, tendo como linha predominante a maximização do valor da empresa e sua perenização, e fundamentam-se nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

O IBGC inseriu disposições sobre auditoria interna nos capítulos referentes ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal da terceira versão do Código Brasileiro de Governança Corporativa, publicada em 2004, definindo que a competência da Auditoria Interna “é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados”. (IBGC, 2004, p. 21). O código contém várias inserções referentes à auditoria interna, a saber:

- a) a Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração;

- b) o Conselho deve aprovar o planejamento anual da Auditoria Interna, analisar os resultados e monitorar a implementação das suas recomendações;
- c) devem o Comitê de Auditoria e o Conselho de Administração ter participação efetiva no planejamento dos trabalhos da Auditoria Interna;
- d) o Comitê de Auditoria deve garantir que a Auditoria Interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores externos avaliem as práticas da Auditoria Interna; e
- e) o Conselho Fiscal deve ter agenda de trabalho interativa com as atividades da auditoria independente e auditoria interna, inclusive avaliando o trabalho da Auditoria Interna.

Fica patente que o IBGC reconhece a importância da Unidade de Auditoria Interna como um componente importante da estrutura de governança corporativa, mas se exime de recomendar que as empresas a implementem.

2.5.4.2 Requerimentos da BOVESPA para Adesão aos Mercados Diferenciados de Governança Corporativa

Para enfrentar a competição de captações estrangeiras em *American Depositary Receipts* (ADR) e *Global Depositary Receipts* (GDR) de empresas brasileiras, e inspirada no *Neur Market* Alemão, a BOVESPA criou, em 2000, três segmentos especiais com requisitos de práticas de governança corporativa, além daqueles definidos na Lei das S.A's. e normas complementares, denominados de: Nível 1 de Governança Corporativa; Nível 2 de Governança Corporativa; Novo Mercado, sendo o Nível 1 o mais permissivo em relação às melhores práticas de governança corporativa e o Novo Mercado aquele de mais elevado grau de inclusão destas.

O objetivo é atrair empresas dispostas a adotar voluntariamente as práticas diferenciadas do nível de sua conveniência, manifestando sua adesão mediante contrato, tendo em contrapartida melhor percepção de suas boas de práticas de governança corporativa pelos investidores e assim obter uma valorização de suas ações, proporcionando ganhos aos acionistas, bem como reduzindo o custo de captação para novos investimentos.

As empresas listadas nestes segmentos especiais de práticas diferenciadas de governança corporativa formam um índice-preço das ações à parte (Índice de Governança Corporativa-IGC), permitindo que o mercado tenha uma avaliação em separado do desempenho dos seus títulos.

Os regulamentos dos três níveis de governança corporativa da BOVESPA concentram-se em quesitos de transparência das informações, na proteção dos direitos de acionistas minoritários e, no segmento mais elevado, na solução de conflito por meio de arbitragem. Nenhuma referência é feita à auditoria interna.

2.5.4.3 Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa

Em 2002, a CVM divulgou cartilha com recomendações relativas às boas práticas de governança corporativa, de natureza supra-legal, cujo descumprimento não é passível de punição, no entanto é exigido que as companhias abertas indiquem o nível de adesão a estas práticas em suas informações anuais, explicando as razões de não adotá-las, segundo a regra “pratique ou explique” consagrada pela maioria das comissões europeias.

O objetivo declarado pela CVM (2002) com sua cartilha “é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários”.

A cartilha divide-se nos tópicos: (1) Transparência: assembléias, estrutura acionária e grupo de controle; (2) Estrutura e responsabilidade do conselho de administração; (3) Proteção a acionistas minoritários; (4) Auditoria (independente) e Demonstrações Financeiras. O Seu conteúdo não contém qualquer alusão à auditoria interna.

2.5.4.4 Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa

O fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil-PREVI, o maior do País, seguindo o exemplo de seus pares internacionais, divulgou, em 2004, código próprio de melhores práticas de governança corporativa, destinado às empresas que recebem investimentos da PREVI, o qual apresenta algumas recomendações mais rígidas em relação aos demais códigos já comentados, mas também contém salvaguardas para administradores e funcionários como, por exemplo, o custeamento de advogados para se defenderem de processos judiciais.

São mencionadas como diretrizes básicas do código: (1) transparência, divulgação e responsabilidade; (2) direitos dos acionistas; (3) tratamento equânime; e (4) ética empresarial. O código PREVI recepciona a maioria das recomendações dos outros códigos brasileiros, mas contém elementos novos, que valem a pena destacar:

- a) a divulgação deverá incluir as iniciativas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social do investimento de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative* e do Instituto Ethos.
- b) a PREVI incentiva que suas participadas mantenham em circulação um mínimo de 35% do seu capital social, com pelo menos 20% das ações do capital votante;
- c) recomenda divulgação para o mercado, acionistas e demais partes interessadas, de quaisquer acordos entre os acionistas;
- d) defende garantir a defesa dos administradores e empregados em processos judiciais quando tenham agido de boa fé no interesse da companhia;
- e) propõe que todas as companhias tenham pelo menos o Comitê Executivo e o Comitê de Auditoria;
- f) afirma que o Comitê Auditoria tem a atribuição de realizar exame mais detalhado acerca dos trabalhos apresentados pela Auditoria Interna;
- g) define que o Comitê de Auditoria deve acompanhar o relacionamento entre Auditoria Independente, Auditoria Interna e Conselho Fiscal;
- h) veda a prestação de serviços de auditoria interna pela auditoria independente, bem como a serviços simultâneos de auditoria independente e consultoria pela mesma firma;
- i) atribui ao Conselho de Administração a responsabilidade de deliberar sobre a indicação de pessoas para integrar órgãos de governança de sociedades, fundações e outras entidades em que a companhia tenha participação direta ou indireta;
- j) explicita que Conselho deve promover a implementação da Unidade de Auditoria Interna a ele vinculada, e assegurar a existência dessa atividade na companhia;
- k) observa que não devem ser acumulados os cargos de conselheiro e de diretor, devendo as empresas adequarem seus quadros até 31.dez.2007;
- l) registra que o Conselho de Administração deve ser composto por número ímpar de no mínimo 5 e no máximo 11 membros;

- m) exprime que o controlador deve assegurar que haja ao menos um membro do Conselho de sua indicação com reconhecida experiência em finanças;
- n) propõe que deve ser estabelecido em estatuto o mandato de diretor não superior a 3 anos;
- o) recomenda que devem as companhias ter um plano de sucessão claramente definido;
- p) registra que deve ser prevista em estatuto a existência de conselho fiscal de funcionamento permanente;
- q) observa que deve o Conselho Fiscal tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna e da auditoria independente e se certificar de que suas recomendações sejam implementadas no prazo de 180 dias;
- r) explicita que deve o Conselho Fiscal ser eleito em assembléia com mandato de um ano, ao final do qual deve se auto-avaliar; e
- s) recomenda que devem os comitês de assessoramento do Conselho de Administração serem presididos por membros não-executivos, entendido como tais os não envolvidos diretamente com a administração da companhia e com ela não possuir vínculo empregatício.

Em face das recomendações de que todas as companhias tenham ao mesmo tempo Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal, e de atribuir a ambos responsabilidades concernentes à auditoria interna, o código também inclui a recomendação de que, coexistindo, os dois órgãos devem agir de forma sinérgica, procurando evitar sobreposição de tarefas. Em relação à auditoria interna, o código da PREVI é o único no Brasil que incisivamente recomenda que as empresas a implementem e que veda a execução dos serviços de auditoria interna pela empresa responsável pelos serviços de auditoria externa.

Estudo comparativo realizado por Gregory (2005) em códigos de melhores práticas de governança corporativa de 21 países, distribuídos pelos Continentes Americano, Europeu, Asiático, Africano e Oceânico – pois também inclui a Austrália – revelou, consistentemente, que a existência da Unidade de Auditoria é presumida ou explicitamente

recomendada a sua implantação, sendo que em todos os códigos é recomendado que se reporte ao Comitê de Auditoria.

Nos Estados Unidos, as empresas listadas na NYSE são obrigadas a ter em funcionamento a Unidade de Auditoria Interna, ou seja, não se trata de recomendação, mas de exigência normativa, e em outros países, como, por exemplo, Austrália, Bélgica, Canadá, Espanha, Inglaterra e Suécia, caso as empresas não contem com Unidade de Auditoria Interna, é requerido que avaliem periodicamente a sua necessidade e divulguem as justificativas da não-existência.

2.6 Agentes e Beneficiários da Governança Corporativa

Os conceitos apresentados no tópico 2.2, bem como os princípios e códigos discutidos no tópico 2.5, de modo geral, apontam como agentes primordiais da governança corporativa os acionistas, o órgão de administração (Conselho de Administração), com seus comitês, e o órgão executivo (Diretoria Executiva). Também mencionam as auditorias externa e interna, como integrantes do sistema de governança corporativa.

Concorda-se com a noção de que os personagens mais importantes são os acionistas, os integrantes do Conselho de Administração e de seus comitês, e os que exercem a função de gestores executivos, visto que a governança corporativa diz respeito, sobretudo, à alta gestão, entretanto, considerando que, para o alcance dos objetivos da empresa, são inarredáveis as atividades da gestão de riscos e dos controles internos, a governança corporativa, de fato, permeia todos os espaços da organização, onde riscos e controles se fazem presentes, tendo, evidentemente, gradação diferenciada conforme a relevância do risco envolvido, cabendo observar que os riscos que se materializam nos níveis de decisão mais elevados, geralmente, produzem maiores impactos.

Hermanson e Rittenberg (2003), utilizando a terminologia de governança organizacional, numa visão mais ampla, representam o Sistema de Governança Corporativa de acordo com a Figura 3, evidenciando que os principais agentes exercitam atividades cruciais, como monitoramento dos riscos e avaliação dos controles internos, para promover a consecução dos objetivos organizacionais. A última etapa do processo é a prestação de contas. Na realidade as interações não são exatamente seqüenciadas desse modo e sim comportam múltiplas interações simultâneas. É evidente que a concepção representada na Figura 3 alinha-

se com a teoria dos *stakeholders*, ao listar outros beneficiários da governança corporativa que não os acionistas.

O dinamismo do processo de governança emana das pessoas, atuando como indivíduos ou como instituições, e as relações que estabelecem entre si são partes fundamentais da governança corporativa, mencionada em praticamente todas as elaborações conceituais vistas anteriormente.



FIGURA 3 – Governança organizacional

Fonte: Hermanson e Rittenberg (2003, p. 28).

A Figura 4, derivada das representações contidas Figura 3, aponta os relacionamentos mais fortes entre os diversos participantes internos e externos do processo de governança corporativa. Discute-se, a seguir, o papel de cada um destes participantes.

2.6.1 Acionista

A menos que participe diretamente da administração, o acionista é um participante externo à empresa que atua como principal (conforme a teoria do agenciamento), que por direito e por condição real de exercer o seu direito, exceto no caso do controle administrativo (vide Quadro 1), delega autoridade para o Conselho de Administração, com a incumbência de que este adote os mecanismos necessários para minimizar os conflitos de interesses (problema de agência) de modo a maximizar o retorno daquele.

2.6.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração (*Board of Directors*) é *locus* de poder e de capacidade para agir em prol da boa governança corporativa, como agente designado pelo principal (acionista) para, em interesse deste, administrar (controlar) a empresa. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 127), “a importância dos conselhos como força interna de controle é de tal ordem que não é possível dissociar as expressões governança corporativa e conselho de administração”.

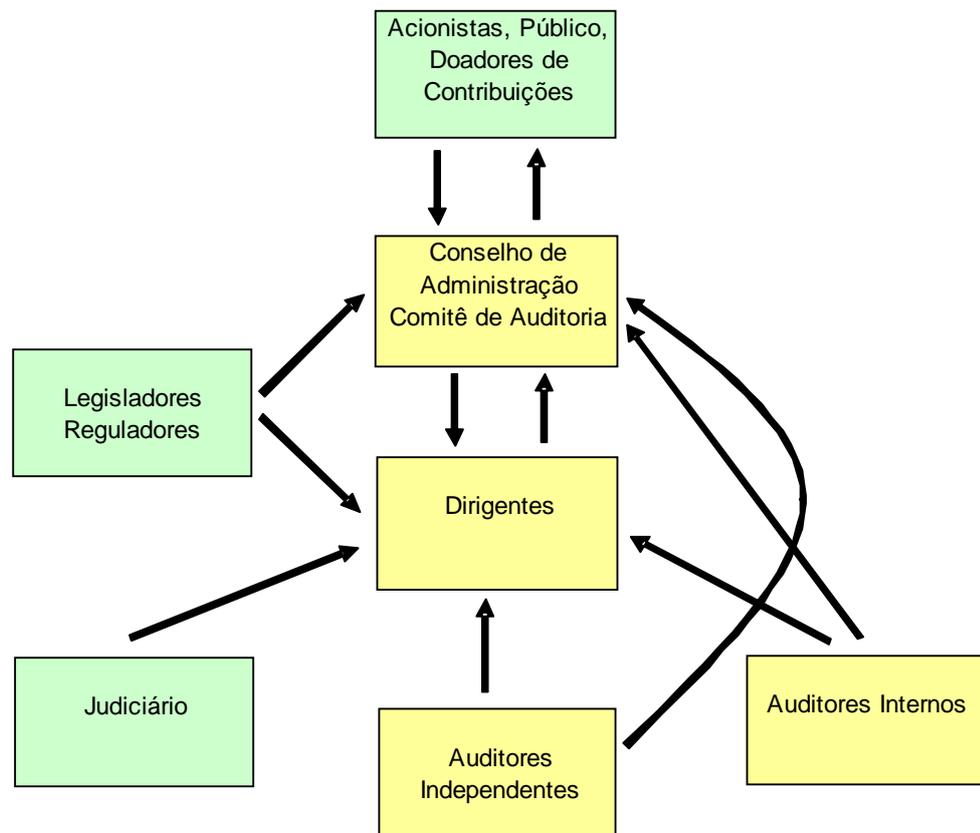


FIGURA 4 – Partes envolvidas na governança organizacional

Fonte: Hermanson e Rittenberg (2003, p. 31).

Gregory (2001a) aponta, com base em códigos de melhores práticas de vários países, que as responsabilidades do Conselho de Administração incluem “o planejamento estratégico, identificação e gerenciamento de riscos, seleção, supervisão e recompensa da alta gerência, planejamento de sucessão, comunicação com os acionistas, integridade dos controles financeiros e operacionais, e cumprimento geral das leis”.

Em relação ao risco, integridade dos controles financeiros e operacionais, e cumprimento das leis, é uma visão simplista atribuir responsabilidade direta ao Conselho, pois

este, como observam Steinberg e Bromilow (2000, p. 12), “não é diretamente responsável pelo gerenciamento de risco” e sim por garantir que a organização tenha um sistema efetivo que identifica, avalia os impactos dos riscos e implementa as medidas cabíveis para mantê-los sob controle.

Em resumo, a responsabilidade fundamental do Conselho de Administração é fazer com que a governança corporativa seja efetiva no sentido de satisfazer as expectativas dos acionistas, incluindo também a satisfação dos interesses de outros *stakeholders* quando a vertente política da empresa tem essa orientação, e disso prestar contas perante os acionistas.

Denis e McConnell (2003, p. 2), mencionando o exemplo dos Estados Unidos, dizem que, embora o Conselho de Administração seja “um efetivo mecanismo de governança na teoria, o seu valor na prática não é tão claro”, porque o arranjo de conselho predominante naquele país inclui membros que têm função gerencial (CEO, por exemplo) e que devem ser monitorados pelo Conselho, não sendo incomum que essa mesma pessoa seja também o presidente do Conselho (*Chairman*). Por causa disso, a escolha dos conselheiros é, com frequência, influenciada pelo gestor principal no plano executivo. Macavoy e Milstein (2004, p. 108) expressam que a reforma americana implementada por meio da SOX “foi deficiente por não exigir a separação entre *chairman* e CEO”.

Diversos outros países adotam a separação entre os dois níveis de administração, entre eles o Brasil, dando melhores condições para que o Conselho de fato exerça suas funções de forma independente. Onde predomina a propriedade familiar, entretanto, mesmo tendo instâncias formais separadas, é comum haver membros que atuam na instância de supervisão (Conselho) e na executiva (Diretoria).

Em face destas realidades, os códigos de boas práticas de governança corporativa, de modo geral, seguindo propostas e opiniões de especialistas, recomendam que os conselhos possuam membros independentes, entendidos como tais os que não desempenham função executiva na empresa ou não sejam parentes de pessoas que exerçam função gerencial relevante, e que a Presidência do Conselho e a Presidência do órgão executivo (Diretoria) não sejam exercidas pela mesma pessoa.

Para que seja eficiente e tenha eficácia no desempenho de suas atividades, os códigos também recomendam que os conselhos tenham tamanhos que favoreçam seu efetivo funcionamento (de 5 a 11 membros) e reúnam pessoas que possuam competências

indispensáveis ao efetivo desempenho de suas atribuições, além de contarem com os comitês para tratar de assuntos específicos (comitê de remuneração, comitê de auditoria, comitê de sucessão).

2.6.3 Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria é órgão auxiliar do Conselho de Administração, geralmente formado por membros independentes deste último, que figura como recomendação em todos os códigos consultados no decorrer deste trabalho e, segundo Gregory (2001a, p. 445), recebe esta atenção porque é visto como tendo “importante papel em proteger os interesses dos acionistas e promover a confiança do investidor”.

A sua denominação pode ser enganosa quanto ao escopo de suas responsabilidades, que dizem respeito não só aos assuntos relativos à auditoria externa e interna, mas também e principalmente à supervisão da qualidade e integridade dos sistemas de controles contábeis, especialmente os referentes à preparação e divulgação dos relatórios financeiros.

Quando não existe comitê específico, pode ser atribuída ao Comitê de Auditoria a missão de zelar pela integridade do sistema de governança corporativa e pelo cumprimento do código de conduta ética, como, por exemplo, recomenda o código do IBGC (2004, p. 21).

Em relação à auditoria interna, segundo Moeller (2004, p. 63), tipicamente, o papel do Comitê de Auditoria é revisar as condições de seu funcionamento, incluindo: (1) recursos organizacionais, planos e atividades; (2) designação, desempenho e dispensa do executivo responsável pela auditoria interna; (3) todos os relatórios juntamente com as ações dos gerentes em resposta a estes; e (4) adequação das demonstrações financeiras e do sistema de controle interno, juntamente com os gerentes, o executivo de auditoria interna e o auditor externo. Essa revisão inclui o escopo e resultado do programa de auditoria interna e o nível de cooperação ou limitações impostas pelos gerentes ao trabalho da Auditoria Interna.

No Brasil, existe a figura do Conselho Fiscal, que se assemelha quanto às suas atribuições ao Comitê de Auditoria, sendo inclusive aceito como órgão substituto deste, no entanto há uma diferença fundamental entre os dois, porque o primeiro tem as suas atribuições legalmente definidas pelos sócios (acionistas), enquanto o segundo é órgão de controle delegado pelo Conselho de Administração.

2.6.4 Dirigentes

Por dirigentes entende-se a Diretoria Executiva, porém compreendendo-se, ainda, com as suas devidas graduações, os demais gerentes da empresa. O time de executivos, especialmente os líderes, são os principais agentes que atuam na governança corporativa e neles se concentra a maior intensidade de relacionamentos com os demais participantes. Embora a maior responsabilidade esteja com o Conselho de Administração, as ações e avaliações do processo de governança são mais intensas em relação à Gerência Executiva. O peso do problema de agência recai, pode-se dizer, exclusivamente, sobre este grupo, em seus diversos níveis hierárquicos.

Além dos aspectos de definição e execução de planos, os dirigentes exercem o papel crucial de estabelecer comportamentos que servem de exemplo para o resto da empresa (*tone at the top*) e sua remuneração é um quesito relevante no âmbito da governança corporativa, sendo uma recomendação comum dos códigos de melhores práticas a instituição de um comitê específico para decidir sobre as questões de remuneração dos dirigentes.

Estudo comparativo de Gregory (2005), em códigos de 22 países, revela que em geral a remuneração deve ser atrelada a desempenho, suficientemente atrativa para reter talentos e ao mesmo tempo alinhada com os interesses dos acionistas para evitar expropriação de seus direitos residuais. O citado estudo também revela que em muitos países os códigos recomendam divulgação da remuneração dos executivos e membros do conselho de administração, detalhando salários e benefícios, diretos e indiretos. No Brasil, somente a BOVESPA (2006c, 2006b, 2006c) e apenas no caso da distribuição pública de títulos, requer a divulgação da política de remuneração da companhia para os administradores e Conselho Fiscal. Nos Estados Unidos, segundo Monks e Minow (2001, p. 229), desde 1992, a SEC exige que as empresas “revelam de maneira clara e compreensível informações sobre a remuneração dos dirigentes”.

2.6.5 Auditoria Externa

A Auditoria Externa é importante peça do Sistema de Governança Corporativa, imposta pela legislação que regula as sociedades anônimas em todos os países. Seu papel essencial, de acordo a PREVI (2004, p. 56), é “verificar e julgar sistemática e objetivamente o grau de correspondência entre as afirmações da empresa a respeito de suas ações e eventos

econômicos e os critérios formais estabelecidos de registro e controle e de comunicação dos resultados a todos os interessados”.

Onde existe o Comitê de Auditoria, este deve ser o órgão ao qual deve se reportar a auditoria externa e que também deve cuidar da sua contratação e remuneração. O trabalho da auditoria externa envolve a avaliação de riscos e do sistema de controle interno, relacionados, sobretudo, com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras, mas também inclui avaliar se as práticas e escopo da Auditoria Interna são adequados. É importante que auditoria externa e interna se reportem ao mesmo órgão, para que tenha dentro da empresa coordenação única quanto às atividades a serem desenvolvidas por ambas, como forma de evitar a superposição de tarefas.

Há uma fundamental preocupação dos acionistas com a independência e objetividade da auditoria externa, tanto mais após os recentes escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa, que em grande medida foram atribuídos a falhas e comprometimento do exercício da atividade de auditoria externa. Este problema, no entanto, já havia sido objeto de preocupação do relatório Cadbury (1992), que propôs a não-realização de outros serviços pela firma de auditoria externa e, se estes ocorressem, que fosse divulgada a remuneração correspondente, bem como fosse procedida à rotação obrigatória neste tipo de serviço. De fato, as preocupações com independência e objetividade da auditoria externa foram o motivo principal da proposta de criação do Comitê de Auditoria. O que era recomendação em Cadbury (1992) se tornou exigência legal nos Estados Unidos e tendência em outros países. No Brasil, por exemplo, os bancos são obrigados a fazer rotação quinquenal da firma de auditoria externa, mas, com relação às demais empresas, estas preocupações continuam no plano de recomendação nos códigos de melhores práticas de governança corporativa.

2.6.6 Auditoria Interna

A Auditoria Interna presta suporte a todos os níveis de gerência, ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração e à auditoria externa, por meio de serviço de *assurance*, entendido como tal a avaliação independente, objetiva envolvendo o gerenciamento de risco e de controles internos, e a verificação do cumprimento de políticas, leis e normas, bem como aos administradores e gerentes por meio de serviços de consultoria.

Quando atua de acordo com os padrões estabelecidos pelo *Institute of Internal Auditors*, desempenha importante papel, ajudando os administradores a promover o fortalecimento da governança corporativa. Abordagem mais aprofundada sobre auditoria interna será desenvolvida em capítulo específico.

2.6.7 Legisladores, Judiciário e Reguladores

O relacionamento com o Judiciário deve ser esporádico, por natureza, devendo ocorrer somente nas situações de conflito entre outras partes. A contribuição primária de legisladores e reguladores é configurar ambiente de comportamentos e padrões aceitáveis para todos os demais participantes, exercendo também o papel de permanente vigilância em indústrias onde a segurança do interesse público é muito exposta, como nos serviços financeiros, serviços de saúde, de transporte etc.

Viu-se neste capítulo que o problema básico da governança corporativa é gerenciar o problema de agência, responsabilidade atribuída, preponderantemente, ao Conselho de Administração, o qual deve organizar o sistema de governança, baseado nos princípios e nas melhores práticas, articulando os agentes internos e contemplando a estruturação de processos para gerenciar eficazmente os riscos e os controles internos, visando a alcançar os objetivos estabelecidos para a organização.

3 GERENCIAMENTO DE RISCO E CONTROLE INTERNO

Os recentes escândalos financeiros envolvendo grandes empresas dos Estados Unidos e Europa (Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco, Adelphia, Parmalat, Ahold) surpreenderam o mercado, denunciando o fato de que administradores e auditores falharam em contar a verdade sobre riscos e controles internos para acionistas não-controladores e outros *stakeholders*. Foi flagrantemente inobservado o princípio da transparência, que constitui um dos pilares da boa governança corporativa.

Acompanha-se Spira e Page (2003, p. 646) na idéia de que risco e controle interno, no contexto da governança corporativa, são interconectados de tal forma que o “controle interno se tornou gerenciamento de risco”, visão que também está presente no relatório *Turnbull* (1999), todavia, para melhor compreensão da matéria, são tratados os dois conceitos em separado para em seguida considerá-los conjuntamente.

A abordagem mais conhecida e tradicional da gestão de risco é a que opera por meio de instrumentos financeiros, de relevância inquestionável, entretanto, não está no escopo deste trabalho realizar uma discussão acerca de tal assunto. Outras abordagens da gestão de risco, o controle interno, e a inter-relação entre estes, ocorrentes no âmbito da gestão integrada de risco e controle interno, refletem diretamente no papel da Auditoria Interna, sendo, pois, o campo que este estudo deve permear.

O tema do controle interno será visto a partir dos modelos referenciais COSO-Controle Interno, CoCo e *Turnbull*, pela ênfase que estes modelos conferem ao controle interno, como importante ferramenta da governança corporativa sob a vigilância do Conselho de Administração, em relação a sua eficácia e eficiência, tendo a Direção Executiva e a Gerência como principais responsáveis pela sua operacionalização, e o envolvimento de todas as pessoas da companhia nas atividades de controle interno, visto que estas permeiam toda a organização. O gerenciamento integrado de risco será analisado, principalmente, do ponto de vista do relatório COSO-ERM, que recepciona o integral conteúdo do relatório COSO-Controle Interno, representando o aperfeiçoamento deste.

3.1 Conceito de Controle Interno

O conceito de controle interno germina e se desenvolve primeiramente no âmbito da atividade de auditoria, para depois migrar à esfera da governança corporativa, com influência marcante dos Estados Unidos.

Segundo Heier, Dugan e Sayers (2003), que estudaram a evolução do conceito de controle interno ao longo do século passado, a sua primeira formalização foi feita em 1892 pelo especialista em auditoria Lawrence Dicksee, que propôs como procedimentos de controle a necessidade de um conjunto separado de contas por tipo de fonte de recursos (*self-balance accounts*), a segregação de funções e a rotação de empregados, tendo como preocupação básica a detecção e correção de fraudes.

Montgomery (1912, apud HEIR; DUGAN; SAYERS, 2003, p. 2) amplia esta concepção, dizendo que o principal propósito de uma auditoria é “certificar para os administradores, proprietários e credores a verdadeira situação da empresa”, introduzindo a necessidade de controles mais abrangentes, com a preocupação de satisfazer as expectativas de um grupo de *stakeholders*, e não só proteger o proprietário de fraude.

De acordo com Heier, Dugan e Sayers (2003), houve resistência dos contadores em aceitar um papel mais amplo para controles internos, porque entendiam como suas responsabilidades refazer os procedimentos contábeis para identificar falhas, erros e fraudes e desse modo não seria possível uma análise mais geral, contudo, nos anos 1920 a autoridade monetária dos Estados Unidos (*Federal Reserve Board-FED*) em conjunto com o instituto dos auditores independentes daquele País (*American Institute of Accounts-AIA*), impuseram controles mais abrangentes a serem avaliados por amostragem, deixando claro que desse modo nem sempre seriam detectadas as fraudes ou erros referentes aos valores dos ativos.

Heier, Dugan e Sayers (2003) dão conta de que, na primeira metade dos anos 1930, a legislação americana voltada ao mercado de capitais (*Securities Act of 1933 e Securities Exchange Act of 1934*) inclui importantes controles destinados a prestar informações aos investidores, tais como a obrigação de as empresas emitirem relatório da gestão e de se submeterem a auditoria independente.

Em 1949, o Comitê de Auditoria do AIA publicou relatório especial sobre controle interno, definindo-o nos seguintes termos:

Controle interno compreende o planejamento da organização e todos os procedimentos e aferições adotadas para proteger os ativos da empresa, verificar a acurácia dos seus registros contábeis, promover a eficiência operacional e favorecer a aderência às políticas administrativas. (AIA, 1949, apud HEIER; DUGAN; SAYERS, 2003, p. 5). (Traduziu-se).

Este conceito enseja preocupação com o aumento da responsabilidade atribuída ao auditor independente, levando especialistas da área a propor que a responsabilidade do auditor fosse limitada a examinar os controles diretamente relacionados com os registros contábeis (LEVY, 1957, apud HEIER; DUGAN; SAYER, 2003).

O AIA, sob a nova denominação de *American Institute of Certified Public Accountants-AICPA*, atualizou, em 1979, o escopo do controle interno contábil, definindo como preocupações fundamentais desse tipo de controle a confiabilidade das demonstrações financeiras, incluindo controles relacionados com níveis de autorização, contabilidade, proteção de ativos e quaisquer relatórios contendo informações financeiras para o público externo (AICPA, 1979, p. 11, apud HEIER; DUGAN; SAYERS, 2003, p. 7).

Em resposta à percepção pública de graves problemas relacionados com fraudes em demonstrações financeiras de grandes empresas americanas, nas décadas de 1970 e 1980, foi conduzida uma grande investigação sobre as causas dessas fraudes pela *Treadway Commission* (1987), cujo relatório influenciou significativamente a abordagem sobre os controles internos, com destaque para a relevância do ambiente de controle e de códigos de conduta como elementos fundamentais do controle interno.

A *Treadway Commission* (1987) identificou as fragilidades de controle interno como uma das causas fundamentais das fraudes, ao mesmo tempo em que reconheceu divergências de entendimento sobre qual a abordagem mais apropriada para os controles internos. Por isso, uma das recomendações recorrentes do relatório incentiva a realização de esforço conjunto dos patrocinadores da Comissão para formar uma base referencial mais sólida sobre o controle interno, tarefa realizada com a publicação do relatório COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) em 1992, doravante referido como COSO-Controlle Interno.

O COSO (1994) declarou como objetivo estabelecer uma definição comum de controle interno que servisse aos interesses dos gerentes, auditores independentes e internos, contadores, legisladores e acadêmicos, e prover os padrões para empresas e outras organizações, grandes ou pequenas, avaliar e promover melhorias em seus sistemas de controle interno.

O COSO (1994, vol. 1, p. 13) definiu controle interno nos seguintes termos:

Controle interno é um processo implementado sob a responsabilidade do conselho de administração, diretores e gerentes da organização, concebido para prover razoável segurança de que serão atingidos os objetivos relativos às seguintes categorias:

Eficiência e eficácia operacional.
 Confiabilidade das demonstrações financeiras.
 Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.
 (Traduziu-se)

Esta definição reflete alguns aspectos fundamentais. Primeiro, o controle interno é um processo com um propósito externo e não um fim em si mesmo. Segundo, o controle interno acontece em decorrência da ação de pessoas em todos os níveis da organização, não bastando que esteja bem definido nos manuais. Terceiro, o controle interno, mesmo bem executado, oferece apenas razoável segurança aos gerentes, diretores-executivos e ao *board*. Quarto, o controle interno existe para que a organização atinja os seus objetivos relacionados às três categorias que menciona.

Para o COSO (1994), o controle interno consiste na interação de cinco componentes, conforme mostra a Figura 6, quais sejam: (1) o ambiente de controle; (2) a avaliação de risco; (3) as atividades de controle; (4) a comunicação e informação; e (5) a monitoração.



FIGURA 5 – Componentes do sistema de controle interno

Fonte: Adaptado de COSO (1994, p. 17).

O ambiente de controle configura-se por uma série de fatores como a integridade das pessoas e seus valores éticos cujo tom é dado pela cúpula da organização (*tone at the top*), o nível de compromisso em atuar com competência, a filosofia e o estilo da gerência, a estrutura organizacional, a delegação de autoridade e responsabilidade, as políticas e práticas de recursos humanos. Dada a natureza destes fatores, unidades de uma mesma organização, que operam sob as mesmas diretrizes, podem apresentar – e normalmente ocorre – diferenças significativas no ambiente de controle, que afetam o resultado da ação de controle, visto que o ambiente de controle é a base para todos os demais componentes.

A avaliação de risco consiste em identificar, quantificar e tratar as ameaças à consecução dos objetivos operacionais, aos relacionados às demonstrações financeiras e também àqueles atinentes ao cumprimento das leis e regulamentos. Devem ser focalizados tantos os riscos no nível da organização como os que se originam no ambiente externo.

As atividades de controle são as definições e ações conduzidas pelas pessoas para implementar as políticas, visando a alcançar os objetivos organizacionais. As atividades de controle podem ser de caráter preventivo, detectivo, ou corretivo e podem ser manuais, computadorizados ou gerenciais. Geralmente envolvem revisões, conferências, processamento de informações, constatações físicas, análise de indicadores, segregação de funções, tudo isso de forma integrada com a avaliação de risco.

A informação de eventos internos e externos, necessária ao desenvolvimento das atividades de controle, deve ter conteúdo apropriado e atualizado, ser fidedigna e disponibilizada tempestivamente às pessoas autorizadas que dela precisam, utilizando meios de comunicação mais adequados à finalidade da informação.

A monitoração deve ser exercida de modo contínuo pela gerência e estrutura de supervisão e por meio de avaliações em separado, com a participação de unidades externas, tais como auditoria ou equipes de revisão. Na atividade de monitoração, é indispensável documentar as deficiências encontradas e reportá-las ao responsável pela falha e ao nível de supervisão, bem como que sejam adotadas as ações necessárias à correção dos problemas.

A Figura 7 exhibe as inter-relações dos objetivos e componentes do controle, mostrando que todos os componentes de controle se relacionam com cada um dos objetivos de controle e que esta combinação de objetivos e componentes se aplica ao nível geral da organização, bem como a cada uma de suas unidades ou até mesmo em nível de atividade.

A efetividade do sistema de controle interno pode ser medida por categoria de objetivo, podendo se apresentar eficazmente em um deles e com deficiências em outro. Em relação às três categorias de objetivo, o sistema é considerado efetivo se o Conselho de Administração, diretores-executivos e os gerentes têm razoável segurança de que:

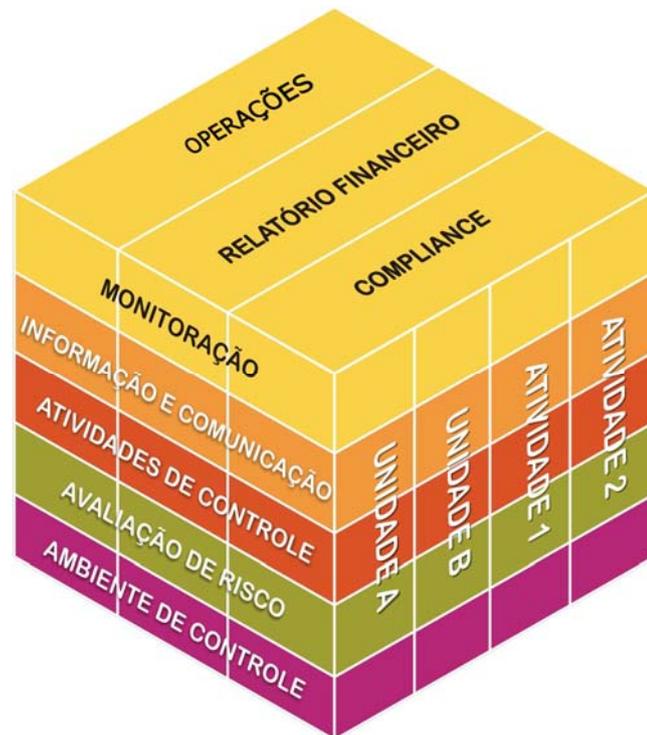


FIGURA 6 – Inter-relações de objetivos e componentes do controle interno

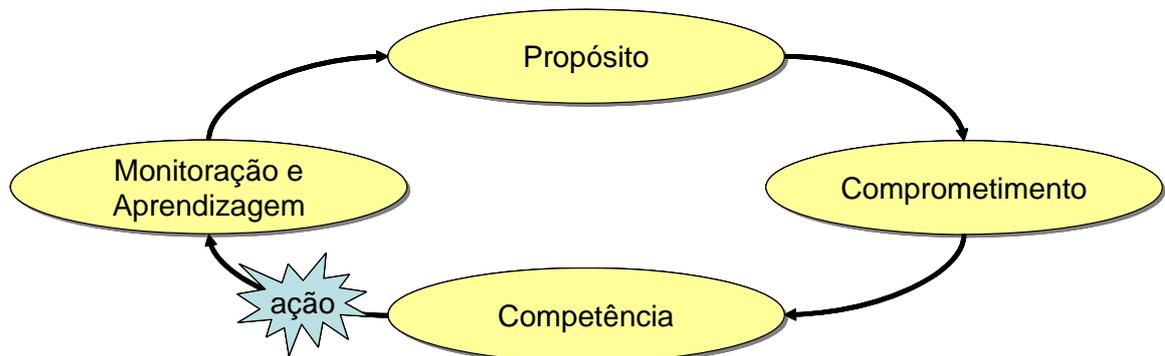
Fonte: Adaptado de COSO (1994, p. 19).

- a) podem determinar em que medida os objetivos operacionais da organização estão sendo alcançados;
- b) as demonstrações financeiras são preparadas com a devida confiabilidade; e
- c) as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos.

Relatório COSO-Control interno foi adotado em 1994 para incorporar sugestão da Controladoria Geral dos Estados Unidos (*General Accounting Office-GAO*), referentes à proteção de ativos contra perdas (*safeguarding resources against loss*) no objetivo de controle relacionado com a eficiência e eficácia operacional, com os respectivos desdobramentos nos diversos tópicos do relatório, no entanto foi mantida a definição original de controle interno (COSO, 1994, p. 153-157). A iniciativa do COSO teve grande impacto para consolidar a importância de um tratamento mais robusto em relação ao controle interno.

Duas outras iniciativas de referenciais para os controles internos, desenvolvidas depois do relatório COSO-Controlle Interno, lograram reputação internacional: o modelo proposto pelo Instituto dos Contadores do Canadá-CICA, publicado em 1995, denominado de Critérios de Controle (*Criteria of Control*), conhecido pela sigla CoCo (MOELER, 2004), e o modelo proposto pelo Instituto dos Contadores da Inglaterra (ICAEW), publicado em 1999 com o título *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, conhecido como Relatório *Turnbull*.

Em relação aos objetivos, os modelos canadense e inglês são similares ao modelo COSO-Controlle Interno, mas deram maior destaque ao quesito de proteção dos ativos, que em essência corrige a falha inicial do COSO. Moeller (2004) destaca que os modelos canadense e inglês, no geral, seguem o modelo COSO, mas apresentam variações que devem ser conhecidas pelos profissionais que, no plano internacional, lidam com o tema. Concorde-se com Moeller neste aspecto, sobretudo pelo fato de que ambos (CoCo e *Turnbull*) têm texto bem mais resumido e são aceitos internacionalmente.



Propósito	Comprometimento	Competência	Monitoração e Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> ▪Objetivos (inclui visão, missão e estratégia) ▪Riscos ▪Políticas ▪Planejamento ▪Metas e indicadores de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Valores éticos, integridade ▪Políticas de recursos humanos ▪Autoridade, responsabilidade e prestação de contas ▪Confiança mútua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Conhecimento, habilidades e ferramentas ▪Processo de comunicação ▪Informação coordenada ▪Atividades de controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Monitoração do ambiente interno e externo ▪Monitoração do desempenho ▪Reavaliação das necessidades de informação e dos sistemas de informação ▪Acompanhamento de rotinas ▪Avaliação da efetividade dos controles

FIGURA 7 - Referencial CoCo

Fonte: Adaptado de Moeller (2004, p. 268).

O modelo CoCo, exibido na Figura 7, denota que o controle interno é o conjunto de recursos, sistemas, processos, cultura, estrutura e atividades que apóiam as pessoas para alcançar os objetivos da organização. O CoCo enfatiza que a essência do controle interno constitui-se de: (1) propósito, onde são vistas as questões relacionadas ao planejamento estratégico e operacional; (2) comprometimento, que consiste na criação de um clima favorável ao bom desempenho das pessoas, bem como na prestação de contas responsável; (3) competência, caracterizada pela aquisição e disseminação de conhecimentos, e sua aplicação prática nas atividades de controle; e (4) monitoração e aprendizagem, orientadas para o acompanhamento das mudanças, *performances*, avaliações e reavaliações da efetividade dos controles internos, aspectos mais diretamente ligados com a atividade de auditoria interna.

As ações de controle interno devem ser direcionadas para otimizar o uso dos recursos, prevenir ou detectar erros ou fraudes, proteger os ativos de seus riscos inerentes e mau uso, e manter confiável o sistema de controle, especialmente para produzir as informações necessárias ao fluxo de operações, seus registros e demonstrações financeiras.

O relatório *Turnbull* resulta de um estudo semelhante ao realizado pela *Treadway Commission*, que apresenta fundamentalmente os mesmos elementos de análise do COSO-Controle Interno, porém em texto bem resumido e com maior ênfase na análise de risco.

O relatório *Turnbull* recomenda que o Conselho de Administração, ao deliberar sobre suas políticas de controle interno, leve em conta os parâmetros relevantes da avaliação de risco, inclusive os tipos e níveis de risco que a companhia aceitara suportar. A concepção do relatório *Turnbull* (ICAEW, 1999, p. 7) sobre um adequado sistema de controle interno compreende as políticas, processos, atividades, comportamentos e outros aspectos que em seu conjunto:

- a) facilitam a eficácia e eficiência das operações, habilitando a companhia a responder aos riscos operacionais, financeiros e de *compliance*, visando a alcançar os objetivos da organização. Isto inclui salvaguardar os ativos de perdas e fraudes e de uso inapropriado, bem como garantir que as obrigações sejam identificadas e gerenciadas;
- b) garantam a qualidade dos relatórios de uso interno e destinados ao público externo (demonstrações financeiras), requerendo a manutenção de registros apropriados e de processo que produza um fluxo de informações relevantes, tempestivas e confiáveis, no âmbito interno e externo;

- c) asseguram o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, inclusive das políticas internas e das condutas aprovadas.

O sistema de controle interno reflete o ambiente de controle, neste inserida a estrutura organizacional, tendo como elementos principais as atividades de controle, o processo de informação e comunicação, e o processo de monitoração. O relatório prescreve que o controle interno deve estar incorporado nas operações e na cultura da companhia e deve ter a capacidade de responder rapidamente aos riscos originados do ambiente interno e externo, bem como incluir procedimentos de comunicação imediata, ao nível gerencial apropriado, de qualquer falha, ou fragilidade identificada, juntamente com o detalhamento de ações a serem tomadas para sua correção.

O modelo *Turnbull* é inteiramente compatível com o modelo COSO-Controlle Interno e muito semelhante, embora resumido, mas focaliza de modo enfático a necessidade de estabelecer os objetivos, identificar e avaliar os riscos, na avaliação dos controles internos, sobretudo quanto à hierarquia desse processo, aspectos que levaram Moeller (2004) a considerar a abordagem *Turnbull* superior à abordagem COSO-Controlle Interno no quesito de tratamento do risco.

Em síntese, os três modelos de controle interno são muito semelhantes, apresentando, no geral, os mesmo objetivos e elementos, e os três alertam para a noção de que o sistema de controle interno reduz, mas não elimina, problemas de julgamento, erros humanos, ações de pessoas deliberadamente engendradas para enganar, e ocorrências em circunstâncias imprevisíveis; tampouco podem oferecer segurança absoluta, e sim apenas razoável segurança de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

3.2 Conceito de Risco

A noção de risco é intuitiva a todas as pessoas e tradicionalmente é associada a algo negativo, todavia existem várias acepções do seu significado em face do ambiente em que é observado. McNamee e Selim (1998) identificam cinco visões diferentes para o significado de risco:

- a) do ponto de vista do gerenciamento estratégico o risco é visto em um contínuo de riscos e oportunidades, podendo trazer implicações negativas ou positivas, segundo probabilidades de ocorrências e de conseqüências, e ao mesmo tempo é visto como uma descontinuidade em relação a eventos inesperados;

- b) sob a óptica do gestor financeiro o risco é um elemento de custo (quantificável) por manter determinados ativos;
- c) em segurança ambiental e saúde ocupacional o risco focaliza os perigos relacionados com determinadas atividades;
- d) na profissão de auditoria e de analista de mercado, o risco é encarado como potencial de perdas materiais de ativos; e
- e) na indústria de seguros e gerenciamento de riscos o foco recai sobre distribuição probabilística dos eventos de perdas materiais.

Considerando todas estas visões, os citados autores exprimem que “risco expressa incerteza sobre eventos e/ou suas conseqüências que podem afetar materialmente os objetivos da organização”. (McNAMEE; SELIM, 1998, p. 2).

É importante observar que esta definição é geral quanto ao aspecto da incerteza sobre eventos/conseqüências – a rigor esta é a definição de risco – e ao mesmo tempo vincula-se à atividade de uma organização, conferindo uma utilidade prática e um escopo de relevância. Com o sentido de utilidade prática, Kinney Jr. (2003, p. 134) confere relevância ao risco como risco ao negócio e o define como “ameaça para alcançar os objetivos da entidade”.

O campo em que o risco é mais estudado é o das finanças corporativas, onde o risco é medido pela variabilidade dos retornos de um investimento em relação ao retorno esperado, que são impactados por diferentes tipos de risco, tais como risco do projeto, competitivo, setorial, de crédito, risco internacional e risco de mercado.

As definições para estes diferentes tipos podem apresentar alguma variação semântica de um autor para outro, mas em essência são incontroversas, cabendo registrar que as considerações a cada uma delas, delineadas a seguir, baseiam-se em Damodaran (2002, p. 55-64), quando não citado outro autor.

O risco de projeto é o risco que afeta somente o projeto em questão, originado de fatores específicos do projeto ou erros de estimativa, como, por exemplo, orçamentos de custo super ou subestimados.

O risco competitivo é o efeito imprevisto, negativo ou positivo, originado de ações dos concorrentes. Geralmente afeta mais de um projeto.

O risco setorial decorre de fatores que ocasionam impactos nas receitas de um setor específico, via de regra envolvendo mudanças tecnológicas (risco tecnológico), ou mudanças legais (risco legal), ou mudança de preço de um produto (risco de mercadoria), produzido ou utilizado desigualmente por um setor específico.

O risco de crédito ou de não-pagamento refere-se ao risco que o conessor de crédito corre de o tomador não honrar o pagamento de juros e/ou principal em virtude da incapacidade de originar fluxo de caixa, também denominado de risco financeiro (GITMAN, 1987), ou incapacidade moral (desvio de recursos), ou ainda por causa de contratações defeituosas.

O internacional é o risco de alterações positivas ou negativas no fluxo de caixa em face da exposição “descasada” de receitas ou obrigações a variações da taxa câmbio (risco cambial), quando a empresa realiza transações em mercados regidos por diferentes moedas ou a mudanças inesperadas de ordem política (risco político) como, por exemplo, os movimentos recentes de nacionalização dos investimentos estrangeiros em setores estratégicos em países da América do Sul.

O risco de mercado coincide com mudanças inesperadas em fluxos de caixa, positivas ou negativas, associadas a variações na taxas de juros, taxas de inflação ou condições econômicas, que afetam todos os projetos e todas as empresas, ainda que em graus diferentes.

A literatura tradicional de finanças corporativa não trata de alguns outros tipos de riscos muito importantes para a governança corporativa, tais como os riscos estratégico, operacional e de imagem, apesar de estes sempre terem estado presentes na gestão das empresas e também implicitamente figurarem nos modelos referenciais de controle interno. Estes riscos são muito relevantes ao contexto de atuação da Auditoria Interna, principal objeto deste trabalho.

A dicção risco estratégico é muitas vezes empregada para realçar a relevância atribuída a outros tipos de riscos (AUMANN; DREZE, 2005; CHARNESS; JACKSON, 2006). Allan e Beer (2006), no entanto, definem como risco estratégico quaisquer riscos

(ameaças ou oportunidades) que afetam materialmente a capacidade de sobrevivência da organização; já a Shell Brasil (<http://www.comshell.com.br>) divulga a idéia de que o risco estratégico resulta de erros de avaliação de cenários que inviabilizam a empresa ou um plano e Moeller (2004) menciona o crescimento por meio de aquisições agressivas e ou a atitude conservadora como fatores de risco estratégico.

O sentido da associação de risco como oportunidade pode ser mais bem compreendido se posto de outra forma, como em Ruud (2003, p. 78), quando se refere a essa associação como “falha em identificar e explorar novas oportunidades para a organização”. Em resumo, o risco estratégico diz respeito a avaliações do nível estratégico sobre ameaças ou oportunidades que, se materializadas, afetam a capacidade de sobrevivência da organização, positiva ou negativamente.

Tradicionalmente, os riscos que não eram tratados pelas finanças corporativas eram rotulados de risco operacional, que, embora importante na vida das empresas, praticamente permaneceu à margem das atenções, até que o Banco de Compensação Internacional o pôs em evidência, na indústria bancária, por via do chamado Acordo da Basileia II, em que estabeleceu a necessidade de os bancos avaliarem este tipo de risco e alocarem parcela do capital para fazer face a ele.

BASEL (2006b, p. 144) definiu o risco operacional como o “risco de perda resultante de inadequação ou falhas de processos, pessoas ou sistemas, ou ocasionado por eventos externos”. O risco operacional inclui o risco legal.

King (2001, p. 7, apud NETTER; POULSEN, 2002, p. 7) propõe uma definição alternativa, em que risco operacional “é o risco não relacionado à maneira como a firma financia seu negócio e sim à maneira como opera seu negócio” e acrescenta que este tipo de risco “é a medida que interliga as atividades de negócio com os resultados do negócio”.

Culp (2001, p. 432, apud NETTER; POULSEN, 2002, p. 7) menciona como exemplos de perdas relativas ao risco operacional falhas em negociação de títulos, erros em transferência de fundos, roubo ou danos em ativos físicos, decisões judiciais desfavoráveis, multas impostas por órgãos reguladores, custos não orçados de pessoal, negligência ou fraude, entre outros.

É interessante observar que estas definições sugerem que o risco operacional é sempre negativo. Embora seja praticamente impossível enumerar os eventos de riscos operacionais, dada a diversidade de situações relacionadas aos seus quatro agentes (processos internos, pessoas, sistemas e eventos externos), dividi-los em categorias, como apresentado no Quadro 4, permite uma classificação compreensiva que auxilia no enquadramento dos possíveis eventos relacionados com o risco operacional. Com base nas subcategorias (coluna 2 do Quadro 4), é possível identificar eventos semelhantes e enquadrá-los nas categorias de nível 1 (coluna 1 do referido quadro).

Risco Operacional: Classificação de Eventos de Perdas	
Categoria de eventos (nível 1)	Sub-categoria eventos (nível 2)
1. Fraude interna	Atividades não autorizadas
	Roubo e fraude
2. Fraude externa	Roubo e fraude
	Segurança de sistemas
3. Segurança e práticas de trabalho	Relações trabalhistas
	Segurança no ambiente de trabalho
	Descontinuidade e distração
4. Clientes, produtos e práticas de negócio	Adequação, transparência e fidedignidade
	Práticas de negócios ou de mercados impróprias
	Falhas de produtos
	Seleção, patrocínio e vulnerabilidade
	Atividade de consultoria
5. Danos a ativos físicos	Desastres ou outros eventos
6. Falhas de sistemas e interrupção nas operações	Sistemas
7. Execução, Entrega e Processos de Gerenciamento	Captura, execução e manutenção de transações
	Monitoração e comunicação
	Admissão de cliente e documentação
	Gerenciamento de contas de clientes
	Parceiros comerciais
	Fornecedores e <i>vendors</i>

QUADRO 4 – Risco operacional: categorias de eventos de perdas

Fonte: Adaptado de Harmantzis (2003, p.12).

Pesquisa da Agência de Gerenciamento de Risco-RMA, vinculada ao Ministério da Agricultura dos Estados Unidos, mencionada em Harmantzis (2003), identificou o fato de

que as preocupações de riscos operacionais se concentravam nos processos internos (64%) e nas pessoas (25%), enquanto os sistemas representavam 2% e os eventos externos 7%.

O *Board of Governors of Federal Reserve System* (2004, apud PERRY; FONTNOUELLE, 2005, p. 4) define risco de imagem como o “potencial de publicidade negativa sobre as práticas de negócio de uma organização, verdadeiras ou falsas, causar um declínio da base de clientes, litígios onerosos ou redução de receitas”. Em termos genéricos, o risco de imagem é qualquer risco que tenha potencial de reduzir a percepção positiva de uma organização por uma terceira parte e que tenha impactos no seu fluxo de caixa.

Perry e Fontnouvelle (2005) mencionam como possíveis efeitos do risco de imagem: (1) a perda de atuais ou futuros clientes; (2) a perda de empregados ou gerentes, abalo moral sobre os empregados, aumento do custo de contratação; (3) redução da capacidade de manter parcerias atuais ou de angariar futuras parcerias; (4) aumento do custo de financiamento por meio de capital ou crédito; e (5) aumento de custo devido a regulamentos impostos por governos, multas, ou outras penalidades.

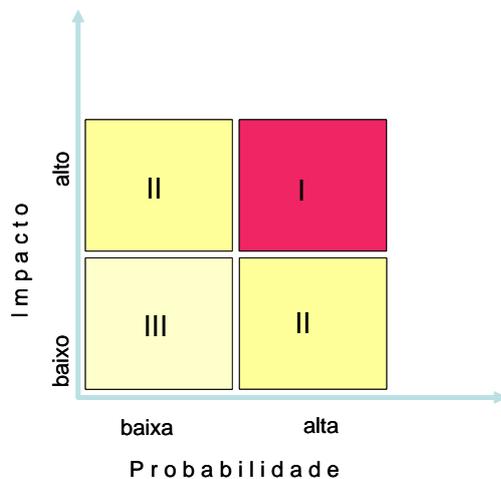


FIGURA 8 – Dimensões fundamentais da análise de risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 8 ilustra as duas dimensões fundamentais que devem ser avaliadas para orientar as decisões sobre risco: probabilidade de ocorrer o evento de risco (frequência) e o impacto sobre a organização, caso este se materialize. Para fins de hierarquizar as ações de controle dos riscos (gerenciamento), visando a minimizar os efeitos indesejados, devem ser tratados em primeiro lugar os riscos do tipo I, cujo efeito combinado de probabilidade e impacto é mais elevado. Os riscos correspondentes aos dois quadrantes identificados como

tipo II podem ser considerados equivalentes, no entanto, o gestor de risco, a seu juízo, pode considerar mais importante priorizar os aspectos de frequência ou de severidade do risco. Só depois de avaliados os riscos do tipo I e II, deve o gestor se preocupar com o risco do tipo III, que tem efeito combinado inferior aos demais.

Cabe destacar que a individualização conceitual dos diversos riscos não implica a separação destes na realidade das empresas. Com efeito, o risco de imagem decorre principalmente da divulgação dos eventos de riscos operacionais, enquanto riscos operacionais são ampliados ou materializados pela ocorrência de outros riscos como, por exemplo, o conhecido caso da falência do secular Banco Baring, citado por Netter e Poulsen (2002), em que o operador incorreu num evento de risco operacional (*rogue trade*) que se materializou por causa da brusca mudança do mercado, ou seja, do risco de mercado, caso contrário, a falha do operador sequer teria sido notícia.

3.3 Gestão Integrada de Risco e Controle Interno

A intensificação do debate sobre a governança corporativa e seus graves problemas identifica o Conselho de Administração como a instância que deve liderar a gestão de risco numa visão mais abrangente, incluídos os riscos estratégico, operacional e de reputação (imagem), além da tradicional preocupação com o risco de mercado, numa abordagem integrada ao controle interno indispensável para mitigar os riscos (COSO, 2004; FEE, 2005; MOELLER, 2005; TURNBULL, 1999).

A unidade de idéias “gestão integrada de risco e controle interno” é adotada neste trabalho para designar tratamento conjunto do gerenciamento do risco e controle interno, como proposto nos referenciais desenvolvidos pelo COSO-Control Interno e COSO-*Enterprise Risk Management-Integrated Framework* (COSO-ERM)); ICAEW (Relatório *Trunbull*); e CICA (*Criteria of Control* (CoCo)), apenas como um recurso para facilitar o discurso, sem a pretensão de criar outras ou alterar as definições contidas nestes referenciais.

Como visto anteriormente, o relatório COSO-Control Interno especifica avaliação de risco como um dos componentes primordiais do controle interno, mas pouco desenvolve em relação às diretrizes de como proceder a essa avaliação, concentrando maior atenção em definir e avaliar as atividades de controle em si. Essa deficiência é suprida no trabalho seguinte do Comitê (COSO, 2004), direcionado para a gestão integrada de risco

(COSO-ERM), em que o relatório COSO-Control Interno é feito parte integrante, tornando o COSO-ERM uma abordagem completa para gerenciamento de risco e de controle interno.

Antes do COSO-ERM, o relatório *Turnbull* (1999) subordina o estabelecimento do sistema de controle interno, e a verificação de sua efetividade, à avaliação de risco como uma tarefa liderada pelo Conselho de Administração, levando em conta para suas deliberações:

- a) a natureza e extensão dos riscos com que a companhia se defronta;
- b) as categorias e extensão de risco que a companhia aceita;
- c) a probabilidade de os riscos identificados se materializarem;
- d) a capacidade da companhia de reduzir a incidência e os impactos dos riscos que se materializarem; e
- e) a relação custo-benefício dos controles internos para gerenciar os riscos.

Apesar de o relatório *Turnbull* oferecer poucas instruções de como implementar as diretrizes relativas a riscos e controles internos, o trabalho de revisão do relatório empreendido em 2004 colheu evidências de que isso não prejudicou a aplicação de suas diretrizes, no entanto as evidências dão conta de que as empresas que mais se beneficiaram “foram aquelas cujos conselhos de administração consideraram a gestão de risco e de controle interno como uma parte incorporada às atividades do negócio”, levando o grupo revisor a manter a mesma linha do relatório original e reforçar a necessidade de “tornar o sistema de gerenciamento de risco e controle interno uma parte integrada ao processo de negócio” e sob a responsabilidade do Conselho garantir que isso aconteça (TURNBULL, 2005, p. 1).

Cabe destacar, ainda, a observação do grupo revisor sobre a necessidade de serem levados em conta “os riscos novos e emergentes, as falhas de controle, as expectativas de mercado, as mudanças de circunstâncias ou objetivos de negócio” para manter efetivo o sistema de controle interno, denotando que riscos e controle interno devem passar por constantes revisões para acompanhar as mudanças do ambiente interno e externo à empresa (TURNBULL, 2005, p. 2).

Os expertos identificam uma compatibilidade entre os referenciais da gestão de risco e controle interno desenvolvidos no âmbito do COSO, ICAEW (*Turnbull*) e CICA, atestada pela aceitação de quaisquer deles pela SEC para fins de *compliance* com os requerimentos da seção 404 da SOX, que trata da responsabilidade da administração relativa aos controles pertinentes à preparação e divulgação das demonstrações financeiras.

Por outro lado, a Federação dos Contadores Europeus-FEE, (FEE, 2005) defende a posição de que não há necessidade de desenvolver novos referenciais da gestão de risco e de controle interno para a Europa, atitude acompanhada pela Federação Internacional dos Contadores (IFAC), (IFAC, 2006).

À parte o fato de que o modelo CoCo se concentra no controle interno, as diferenças entre o modelo *Turnbull* e COSO-ERM é o maior nível de detalhamento do último.

O COSO (2004, p. 2) define gestão integrada de risco nos seguintes termos:

Gestão de Risco Empresarial é um processo implementado pelo Conselho de Administração, dirigentes e outras pessoas, aplicado no nível estratégico e demais níveis da organização, concebido para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade, bem como para gerenciar os riscos de modo a se manterem dentro do limite de aceitação, visando dar razoável segurança de que os objetivos da entidade serão alcançados. (Traduziu-se).

O Instituto dos Auditores Internos (IIA) seção dos EUA e Reino Unido propuseram uma definição compatível e mais simples nos seguintes termos:

Gestão de Risco Empresarial-ERM é um processo estruturado, contínuo e consistente, que se estende por toda a organização, com a finalidade de identificar, avaliar e decidir como responder ao risco, e comunicar sobre as oportunidades e ameaças que possam impactar a consecução dos seus objetivos. (IIA 2004b, p.1). (Traduziu-se).

As duas versões, em essência, não diferem e são abrangentes, aplicando-se a qualquer tipo de organização, em diferentes setores. O COSO (2004) detalha sua definição com os seguintes comentários:

- a) é um *continuum* que flui por toda a organização;
- b) é efetivado por pessoas de todos os níveis da organização;
- c) é aplicado no estabelecimento dos objetivos estratégicos e a todos os níveis de atividade da organização, requerendo que todas as pessoas tenham um claro entendimento sobre o risco;

- d) é concebido para identificar os eventos potenciais que, se ocorrerem, afetarão a organização e para gerenciar os riscos, mantendo-os dentro do limite de aceitação (*risk appetite*); e
- e) deve ser capaz de oferecer razoável, e não absoluta, segurança aos gerentes e ao Conselho de que os objetivos da organização serão alcançados.

É importante frisar que o COSO-ERM propõe que a avaliação de risco perscrute os eventos (de risco) futuros, que podem ter impactos negativos ou positivos ou ambos. Impactos negativos representam obstáculos à criação de valor ou podem destruir valor da organização, requerendo ações de controle para gerenciar os riscos, enquanto os impactos positivos podem compensar os negativos ou representar oportunidades.

O modelo COSO-ERM utiliza a estrutura conceitual do COSO-Controle Interno na proposição de categoria de objetivos e de componentes do gerenciamento de risco. As categorias de objetivo são (COSO, 2004):

- a) objetivos estratégicos, constituídos de metas globais consistentes com a missão da companhia;
- b) objetivos operacionais, voltados para a eficácia e para eficiência no uso dos recursos organizacionais;
- c) objetivos referentes às demonstrações financeiras, orientados para obter confiabilidade na preparação e divulgação das demonstrações financeiras segundo princípios gerais de contabilidade; e
- d) objetivos de *compliance*, orientados para cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

E os componentes do gerenciamento de risco são (COSO, 2004):

- a) ambiente interno – inclui os mesmos elementos apresentados na caracterização do ambiente de controle interno, porque nem poderia ser diferente, e acrescenta o “apetite” ao risco, como uma condicionante fundamental ao desdobramento do processo. Um substrato importante do ambiente interno é a cultura de risco;

- b) estabelecimento de objetivos – semelhante à abordagem do relatório *Turnbull*, o COSO-ERM define que os objetivos estratégicos devem ser fixados antes que os gerentes possam identificar os potenciais eventos de risco que afetarão a consecução dos objetivos. Os gerentes devem ter um processo definido para estabelecer os objetivos que assegure compatibilidade com a missão da companhia. É por meio dos objetivos que se conhece o “apetite” de risco, que consiste em definir estrategicamente quanto risco o Conselho de Administração aceita para a companhia. Appetite de risco é diferente de tolerância ao risco, que consiste no nível de variação em torno dos objetivos, alinhada com o “apetite” ao risco.
- c) identificação de eventos – consiste em antever os possíveis acontecimentos internos e externos de risco, que podem afetar a consecução dos objetivos, distinguindo os que representam impactos negativos dos que representam impactos positivos. Os eventos que ocasionam impactos positivos e são visualizados como oportunidades são canalizados para o processo de planejamento de objetivos;
- d) avaliação de risco – consiste em avaliar as dimensões de probabilidade de ocorrência e de impacto, como base para definir como serão gerenciados. Avalia os riscos em sua totalidade e residualmente;
- e) resposta ao risco – em face do “apetite” previamente definido os gerentes tomam decisões de evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar os riscos. O risco é evitado quando a empresa desiste de prosseguir com o respectivo objetivo ou quando o risco é integralmente transferido para terceiros por meio de seguro ou outro mecanismo;
- f) atividade de controle – consiste dos procedimentos estabelecidos para assegurar que as decisões de resposta ao risco e outras diretrizes serão efetivadas. Estendem-se a todos os níveis da organização e a todas as suas funções. É consequência da resposta ao risco;
- g) informação e comunicação – consiste em identificar as informações relevantes, capturá-las e comunicá-las no formato e com a tempestividade devida, em sentido de cima para baixo e vice versa, para que as pessoas possam desempenhar as suas atividades, desincumbindo-se de suas atribuições e responsabilidades satisfatoriamente; e

- h) monitoração – consiste em aferir a efetividade dos outros componentes do gerenciamento de risco, de modo contínuo, ou por meio de avaliações em separado, ou por ambas as modalidades.

O COSO-ERM incorpora o COSO-Controle Interno, já apresentado em tópico anterior, reconhecendo a necessidade de um robusto sistema de controle interno como parte integrante da gestão de risco.

A Figura 9 mostra que o COSO-ERM se utiliza da mesma estrutura adotada no COSO-Controle Interno (vide Figura 6) para demonstrar, por meio de um cubo tridimensional, as inter-relações dos objetivos, componentes e espaços da organização abrangidos pelo gerenciamento do risco. Há uma relação direta entre os objetivos e os componentes do gerenciamento de risco que representam as ações para alcançar os objetivos gerais e de todas as unidades e subunidades da organização. As diversas possibilidades de seccionamento do cubo representam as variadas maneiras de realizar a gestão integrada de risco e controle interno, podendo ser trabalhada por objetivo ou por segmento da organização.

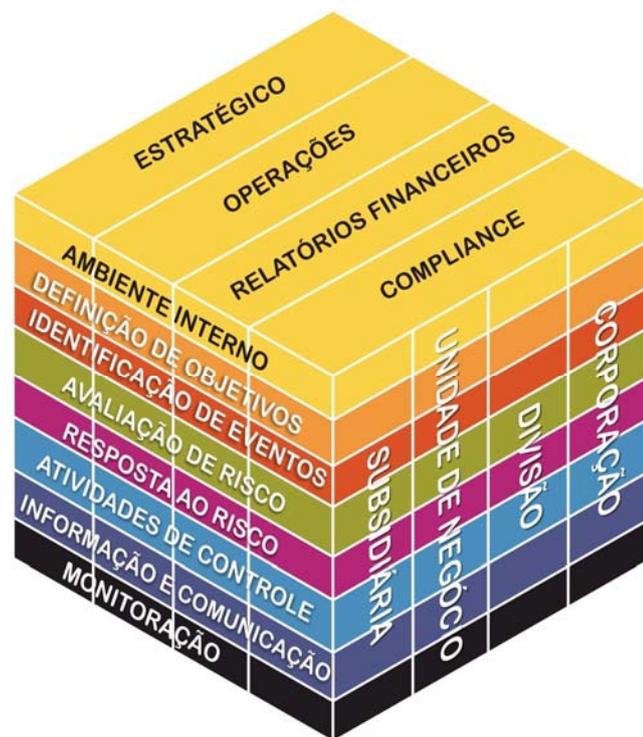


FIGURA 9 – Inter-relação de objetivos e componentes do gerenciamento de risco

Fonte: COSO (2004, p. 5).

A efetividade da gestão integrada de risco é um julgamento baseado em avaliação circunstanciada sobre a presença e funcionamento dos oito componentes, que possa assegurar aos administradores sobre a inexistência de problemas de controle interno e de que “os riscos se mantêm dentro dos limites de aceitação (*risk appetite*)” e tolerância aprovados pelo Conselho de Administração (COSO, 2004, p. 5).

3.4 Disclosure dos Riscos e Controle Interno

A OCDE (2004) endossa a transparência sobre os riscos e a efetiva gestão de risco e controle interno, quando inclui em seus princípios recomendações no sentido de

Assegurar a integridade dos sistemas de contabilidade e de informação financeira da sociedade, incluindo a auditoria independente, bem como o funcionamento de sistemas de controle apropriados, em especial os sistemas de controle do risco, de controle financeiro e operacional, e o cumprimento da lei e das normas aplicáveis. (Princípios VI.D.7).

Os deveres de divulgação devem abranger [...] a divulgação de informações relevantes sobre os fatores de risco previsíveis. (Princípios V.A.6).

Princípios como estes e a legislação, regulamentos, e padrões atinentes à governança corporativa e à contabilidade, eram tidos como suficientes para promover a transparência necessária referente aos riscos e controles internos nas empresas, crença essa que continua prevalecendo na Europa, entretanto a reação do Congresso americano ao abalo de confiança provocado pelos escândalos corporativos foi seguir o costume de endurecer a lei como meio de superar a crise (FEE, 2005; HEIR; DUGAN; SAYERS, 2003; MacVOY; MILLSTEIN, 2004), impondo como regra geral para companhias abertas registradas nos Estados Unidos alguns procedimentos que já vinham sendo adotados por empresas líderes em boas práticas de governança corporativa.

Segundo Heier, Dugan e Sayers (2004, p. 13), a SOX tem como título “*An Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosure made Pursuant to Securities Laws and for other Purpose*”, e é tida por esses autores e por Moeller (2004) como o ato legislativo mais importante que afeta a governança corporativa, a publicação de demonstrações contábeis e as práticas de auditoria, desde a legislação que deu origem à SEC nos anos 1930. Por ter criado requerimentos a serem cumpridos por todas as empresas que têm títulos negociados nas bolsas de valores americanas, o impacto da SOX alcança nível internacional, afetando empresas de todos os continentes, inclusive algumas dezenas de organizações brasileiras.

São relevantes ao escopo deste trabalho as seções 302 e 404 da SOX, as quais se referem a procedimentos e responsabilidades relativos aos controles internos, e seus desdobramentos, que entre outras coisas, levaram a NYSE a instituir a obrigatoriedade de funcionamento do Comitê de Auditoria e da Unidade de Auditoria Interna em todas as companhias de sua listagem.

A seção 302 da SOX determina que o presidente (CEO) e o executivo financeiro (CFO) das companhias abertas registradas nos Estados Unidos avaliem e reportem sobre a efetividade dos controles e procedimentos de *disclosure* com relação às informações trimestrais e anuais para a SEC. Estes administradores são obrigados a emitir, separadamente, um certificado atestando que:

- a) revisaram o relatório (destinado à SEC) e que acreditam não conter informações falsas informações e ou omissão de fatos materiais e que as demonstrações contábeis e outras informações financeiras foram apresentadas apropriadamente;
- b) são responsáveis por estabelecer e manter os controles e procedimentos de *disclosure*; que estes controles e procedimentos foram estruturados de forma que lhes assegurem tomar conhecimento das informações relevantes; que avaliaram a efetividades de tais controles e procedimentos; e que apresentaram no relatório as suas conclusões sobre a efetividade dos mesmos;
- c) informaram para a auditoria independente e para o Comitê de Auditoria: (1) todas as deficiências de concepção ou de execução dos controles internos que possam afetar a capacidade de registrar, processar, sumariar e reportar os dados financeiros; (2) quaisquer ocorrências de fraude, material ou não, que envolvam gerentes ou empregados que tenham papel relevante no processo de controle interno; e
- d) indicaram se houve alterações significativas nos controles internos relativos à preparação e divulgação das demonstrações financeiras ou em outros fatores que possam afetar, significativamente, os controles internos subsequentemente à data de suas avaliações, incluindo as ações para corrigir as deficiências.

A seção 404 da SOX determina que a administração documente e avalie a estruturação e funcionamento dos controles internos relativos a preparação e divulgação das

demonstrações financeiras, e reporte conclusivamente sobre sua efetividade, no corpo do relatório anual, incluindo obrigatoriamente os seguintes pontos:

- a) reconhecimento de sua responsabilidade em estruturar e manter adequado sistema de controle interno;
- b) referencial utilizado para estruturar e avaliar o sistema de controle interno;
- c) avaliação gerencial da efetividade do sistema de controle interno. A avaliação deve incluir o *disclosure* de quaisquer fragilidades materiais identificada pela gestão;
- d) declaração indicando que a auditoria independente atestara sobre qualidade da avaliação e sobre a efetividade do sistema de controle interno empreendida pela gestão; e
- e) inclusão, no relatório anual, do atestado emitido pela auditoria independente.

É importante destacar que os requerimentos da seção 404 são restritos aos controles internos relacionados com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras e devem ser tornados públicos como parte integrante do relatório anual da administração. A SEC definiu como referenciais aceitos para a estruturação destes controles os modelos COSO, *Turnbull* ou *CoCo*.

À parte o fato de que, na seção 302, são especificados quais administradores são responsáveis e na seção 404 essa responsabilidade é genericamente da administração, não parece clara a distinção entre os dois tipos de requerimentos. Tanto é assim que a SEC (2003), reconhecendo essa dificuldade, incluiu no seu regulamento final explicações para distinguir os “controles e procedimentos de *disclosure*” dos “controles sobre as demonstrações financeiras”.

O debate do assunto por especialistas (SEC, 2003) resultou no entendimento geral de que o controle interno empregado para assegurar a confiabilidade sobre a preparação e divulgação das demonstrações financeiras (*internal control over financial report*) é um subconjunto do controle e procedimentos de *disclosure*, mas estes não incluem, de forma integral, os controles internos relacionados com a eficiência e eficácia operacional e com o cumprimento das leis e regulamentos (*compliance*).

Como já expressei, em face da supremacia da economia americana, a SOX repercutiu globalmente, mas os outros mercados se mantiveram cautelosos quanto à necessidade de novas leis específicas para o gerenciamento de risco e controle interno, preferindo aguardar por avaliações mais seguras, que passem pelo teste do tempo, quanto aos reais benefícios seguir o modelo americano.

De acordo com a FEE (2005), alguns países europeus já adotavam antes da SOX mecanismos semelhantes referentes aos controles internos, baseados na legislação e em códigos de governança corporativa e outros regulamentos, e outros introduziram ou estão cogitando em mudanças em seus arcabouços regulatórios no sentido de aproximar suas práticas.

A manifestação a seguir transcrita é reveladora de como a FEE (2005, p. 8) encara a responsabilidade e conteúdo para a gestão de risco e controle interno.

Um ponto importante [...] é que os responsáveis pela governança corporativa devem adotar uma abordagem baseada em risco para o controle interno e para qualquer avaliação de sua efetividade. Isto quer dizer que o controle interno é relevante para a gestão de risco em geral porque mitiga o risco bruto ou inerente envolvido em uma atividade de negócio e determina o risco líquido suportado pela companhia. Esta abordagem deve ser incorporada no nível estratégico do processo de gestão e de governança corporativa da companhia e deve abranger todos os aspectos do controle interno, não apenas aqueles diretamente relevantes para as demonstrações financeiras. (Traduziu-se).

Esta é uma visão mais abrangente do que aquela albergada pela SOX e estaria incompleta sem acrescentar que também a FEE defende “*disclosure* apropriado para os acionistas sobre os riscos e seu processo de gestão”. (FEE, 2005, p. 5).

Para a FEE (2005), a legislação corporativa europeia, diferentemente da legislação corporativa americana, já contempla mecanismos que dão efetivo poder aos acionistas para influenciar os responsáveis pela governança corporativa a adotar as mudanças necessárias no sentido de melhorar a gestão de risco e controle interno, inclusive quanto ao *disclosure*, e propostas de atualização e uniformização de leis e regulamentos no âmbito do Mercado Comum Europeu, que irão reforçar esses mecanismos, estão sendo discutidas no Fórum Europeu de Governança Corporativa criado em 2004, pela Comissão Europeia, órgão executivo da União Europeia.

A SOX é um fato consumado. Se outros países irão seguir o mesmo caminho ainda é cedo para prever, contudo a convicção da necessidade de as organizações exercerem uma efetiva gestão de risco e controle interno também é um fato contemporâneo.

Na Europa não há imposição legal sobre a gestão de risco e controle interno e para o *disclosure*, cabendo às empresas descrever os procedimentos adotados ou justificar os motivos de não seguir as recomendações das autoridades. O *disclosure* que apenas descreve o processo geral da gestão de risco e controle interno, como orienta a Comissão Européia, é, sem dúvida, mais fraco do que exigir uma conclusão sobre sua efetividade do sistema, como impõe a SOX.

A despeito do reconhecimento da importância de outras categorias de risco, os mecanismos de governança ainda se concentram nos riscos associados à preparação e à divulgação das demonstrações financeiras.

3.4.1 *Disclosure* dos Riscos e Controle Interno no Brasil

No Brasil, o artigo 157, §§ 4º e 5º da lei das SA's. regula a obrigação de os administradores informarem à Bolsa de Valores e divulgarem pela imprensa qualquer fato relevante ocorrido nos seus negócios, que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores, mas ampara a recusa dessa divulgação a juízo dos administradores, se estes entenderem que sua revelação porá em risco interesse legítimo da companhia, cabendo à CVM, a pedido dos administradores, de qualquer acionista, ou por iniciativa própria, decidir sobre a prestação de informação e responsabilizar os administradores, se for o caso.

A Cartilha de Governança Corporativa da CVM recomenda às companhias divulgarem, trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, discussão e análise dos fatores de risco “internos da companhia [...], da concorrência e ambiente de negócios e [...] macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação”. (CVM, 2002, item IV.1).

No quesito gerenciamento de risco, o código de governança corporativa do IBGC recomenda ao Conselho de Administração assegurar-se de que a Diretoria da companhia “identifique preventivamente [...] e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos para sua prevenção ou minimização” e sobre controles internos enquadra o principal executivo como o responsável pela sua criação, com finalidade de organizar e monitorar “fluxo de informações

corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes [...] e que a efetividade de tais sistemas deve ser revisada no mínimo anualmente”. (IBGC, 2004, itens 2.38 e 3.6).

O código de melhores práticas de governança corporativa da PREVI (2004) tem várias inserções acerca da gestão de riscos e controle interno, designando responsabilidade para o Conselho de Administração em aprovar “a política sobre os riscos” (item 1.1) e para o Conselho Fiscal “discutir com auditores independentes, auditores internos, contador e chefe da controladoria o resultado da avaliação do sistema de controles internos” (item 3.1), incluir obrigatoriamente em sua auto-avaliação o “acompanhamento da avaliação do sistema de controles internos, pelo Auditor Independente” (item 3.6).

Sobre o *disclosure*, o código PREVI recomenda inclusão no relatório anual da administração “o resultado do gerenciamento sistemático de risco, citando, entre outros, riscos patrimoniais, ambientais, tecnológicos e regulatórios” (item 1.2), bem como comunicação à CVM sobre “decisão [albergada na Lei das SA’s] de não divulgar fato relevante que coloque em risco interesse legítimo da companhia”. (Item 1.7).

O Conselho Federal de Contabilidade-CFC, (CFC, 1997), inclui norma básica de auditoria independente das demonstrações contábeis (NBC T 11), regras e determinação para o auditor “avaliar o sistema contábil e de controles internos [...] considerando o ambiente de controle existente na entidade e os procedimentos de controle adotados pela administração” como pré-requisito para definir a “natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria”. (Item 11.2.5.2).

O regulamento do novo mercado da BOVESPA determina *disclosure* da análise de risco apenas nos casos de distribuição de títulos.

Vê-se que o gerenciamento de risco e controle interno integra as preocupações de reguladores e investidores brasileiros, entretanto ainda falta ao Brasil uma regulação mais robusta sobre a gestão de risco e controle interno, ficando ao sabor dos administradores a adoção do tratamento que julgarem mais conveniente, ressalvadas, obviamente, aquelas companhias que negociam seus títulos nos mercados estrangeiros, especialmente nos Estados Unidos, que precisam seguir a legislação dos respectivos países.

As recomendações contidas no código PREVI mais se aproximam dos padrões internacionais, sinalizando que os investidores institucionais poderão exercer importante papel no sentido de incentivar as empresas brasileiras a adotarem comportamentos tendentes a uma melhora na gestão e *disclosure* dos riscos e controle interno.

Assim, analisando todas estas considerações, não se pode deixar de anotar que a finalidade precípua da gestão de risco é o seu gerenciamento, no sentido de mantê-lo sob controle dentro de limites aceitáveis em vez de fugir dele, visto que o lucro empresarial advém, sobretudo, da assunção de riscos pelos investidores.

3.5 Análises Empíricas do *Disclosure* de Fragilidades no Controle Interno

Os requerimentos de *disclosure* das seções 302 e 404 da Lei *Sarbanes Oxley* ensejaram várias pesquisas empíricas sobre o impacto da divulgação de deficiências nos controles internos dentro dos Estados Unidos.

Hammersley, Myers e Shakespeare (2005) e Beneish, Billings e Hodder (2006) estudaram o efeito da divulgação de deficiências nos controles de *disclosure* (seção 302 da SOX). Os primeiros examinaram ocorrências de 52 empresas no período de nov.2003 a jan.2005 e os últimos, 330 ocorrências no decorrer do ano de 2004. Ambos encontraram reação negativa no mercado, ocasionando diminuição no retorno do investimento. No primeiro caso, ocorreu redução de 1,06% no primeiro dia do anúncio e no segundo a redução foi de 1,8% nos três dias ao entorno do anúncio, além de aumento no custo de capital de 4,4% em média. A segunda pesquisa também constatou que as firmas cujas auditorias tinham maior reputação (*the big four*) apresentaram menor queda no preço da ação (1,6%) do que as demais firmas (3,9%), sugerindo que a reputação do auditor independente origina benefícios para a empresa. Estes estudos revelaram também que este tipo de deficiência implica menor credibilidade das demonstrações financeiras e que os impactos são maiores quando as deficiências de controles são descobertas pela auditoria independente.

Franco, Guan e Lu (2005) analisaram 102 firmas que divulgaram deficiências de controle interno (Seção 404 da SOX) no período de nov.2003 a dez.2004, e encontraram queda de 1,77% no retorno da ação nos três primeiros dias do anúncio e de 1,94% nos cinco primeiros dias. Franco, Guan e Lu (2005) também investigaram o comportamento de grandes e pequenos investidores e descobriram que os pequenos investidores são os que mais reagem, desfazendo-se de seus papéis em empresas com deficiências de controle interno, sendo estes

os que influenciam a queda de preço e com isso causa redistribuição de riqueza, favorecendo os pequenos investidores. Em suas conclusões, asseveram esses autores que, apesar das críticas sobre custos e dúvidas sobre os benefícios da SOX (seção 404), o resultado indicou vantagens líquidas para o investidor.

Lewis (2005) estudou o comportamento do preço da ação de 899 empresas com valor de mercado acima de U\$ 75 milhões, que divulgaram deficiências relativas ao requerimento da seção 404 da SOX, no período de jan.2003 a abr.2005, e constatou que, em média, o preço caiu 0,67% no primeiro dia após a divulgação, 0,90% após 7 dias, 1,96% após 30 dias e 4,06 após 60 dias. Seu estudo também revelou que as empresas que divulgaram as deficiências dentro do prazo definido tiveram perdas menores do que as que atrasaram as informações.

Emanuel *et al.* (2005) estudaram o efeito da divulgação sobre ocorrências de problemas de controle interno (Seção 404 da SOX), no período de nov.2003 a nov.2004 para 451 firmas e encontraram significativas anormalidades (negativas) para o retorno da ação no intervalo de 50 dias antes a 50 dias após a divulgação.

Apesar de não terem sido identificados estudos empíricos recentes sobre a divulgação de deficiências de controle em espaços fora dos Estados Unidos, as pesquisas realizadas naquele país oferecem *insights* sobre a importância de as empresas, de modo geral, aprimorarem a qualidade dos seus controles internos como mecanismo de sustentação de valor dos seus papéis, e, conseqüentemente, redução dos seus custos de capital.

O capítulo 2 discorreu sobre o sistema de governança corporativa, evidenciando que o Conselho de Administração é o responsável principal do sistema e este capítulo mostrou que a gestão de risco e controles internos tem importância capital para a governança corporativa, para a qual foram desenvolvidos modelos referenciais que orientam sobre a sua implementação prática do nível estratégico ao nível das atividades operacionais.

Cabe à Auditoria Interna, utilizando-se dos citados modelos referenciais e padrões que lhe são próprios, auxiliar o Conselho de Administração em sua responsabilidade de monitoramento dos riscos e controles internos, prestando serviços de avaliação e de consultoria, estendendo estes serviços também aos gestores executivos.

A Auditoria Interna não se restringe à avaliação da gestão de risco e controle interno, mas esta é uma de suas atribuições mais relevantes e, preponderantemente, a que lhe confere mais importância dentro do sistema de governança corporativa.

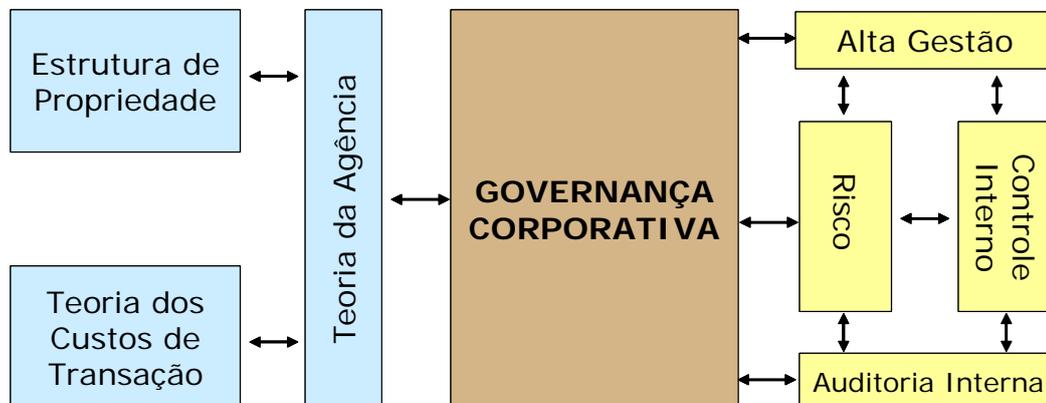


FIGURA 10 – Inter-relação da governança corporativa com risco, controle interno e auditoria interna.

Fonte: Elaboração do autor.

A Figura 10 resume as discussões encetadas até aqui neste estudo, mostrando os fundamentos da governança corporativa e a inserção da gestão de risco e controle interno, e da auditoria interna em seu contexto. Procura-se realçar com esta figura o fato de que o risco e o controle interno são elementos-chave que ligam, dentro do sistema de governança corporativa, a auditoria interna à alta gestão, esta entendida como formada pelo órgão de administração e pela gestão executiva.

4 AUDITORIA INTERNA

Auditoria interna é uma das áreas fortemente impactadas pelas tensões que emergiram dos recentes escândalos corporativos nos Estados Unidos e em diversos outros países. Os impactos para a auditoria interna, entretanto, inserem-se no âmbito de valorização dessa atividade e de desafios para reconfigurar suas práticas e escopos de trabalho, alinhando-se às crescentes demandas para assistir o Conselho de Administração, idealmente via Comitê de Auditoria, os diretores e gerentes, por meio de avaliações e serviços de consultoria, na tarefa de governarem a empresa visando à satisfação dos seus *stakeholders*.

4.1 Origens e Conceito de Auditoria Interna

A noção mais remota e intuitiva de auditoria remete à necessidade de confrontar com a expectativa de um proprietário o estado de uma riqueza material que fora confiada aos cuidados de outra pessoa. Richard Brown (1905), citado por Mautz e Sharaf (1961, apud RAMAMOORTI, 2003, p. 2), registra no texto abaixo o fato de que o surgimento da auditoria se torna aparente proximamente depois dos primeiros sistemas contábeis.

A origem da auditoria vem de época pouco menos remota que a origem da contabilidade... Onde quer que o avanço da civilização fizera surgir a necessidade de uma propriedade ser confiada à guarda de outra pessoa, teria ficado aparente a conveniência de algum tipo de checagem sobre a lealdade dessa pessoa. (Traduziu-se).

Os historiadores acreditam que sistemas contábeis formais foram primeiramente instituídos por homens de negócios e governos no Oriente próximo por volta de 4.000 a.C., para fazer face às suas preocupações com o correto registro de receitas e desembolsos, e arrecadação de impostos. Similarmente, teriam sido adotados pela dinastia Zhao na China (1122-256 a.C.). A necessidade e indícios da atividade de auditoria podem ser localizados nos sistemas de finanças públicas na Babilônia, Grécia, Império Romano e nas Cidades-Estado da Itália, onde os governantes, preocupados com erros de empregados incompetentes ou dispostos a cometer fraudes, desenvolveram detalhados sistemas de checagem e contra-chechagem. O surgimento do sistema contábil de dupla entrada criado por volta de 1.494 pode ser associado à necessidade crítica de guarda e controle de bens, e casos de fraudes que se tornaram escândalos marcantes, tais como o das tulipas em 1636 na Holanda (*tulip scandal*) e o da Companhia Marítima do Sul, em 1720, na Inglaterra (*Sea South bubble*), justificaram a necessidade de maior controle sobre os gerentes (RAMAMOORTI, 2003, p. 3).

De acordo com Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 34-35), “a auditoria de empresas começou com legislação britânica” durante a Revolução Industrial, em meados do século XIX, mas, antes disso, no Egito antigo, autoridades providenciavam “verificações independentes nos registros de arrecadação de impostos”; na Grécia, eram inspecionadas as contas de funcionários públicos; os romanos confrontavam “gastos com autorização de pagamento”; e a nobreza de castelos medievais ingleses indicava “auditores que revisavam os registros contábeis e relatórios preparados pelos criados”.

Morais e Martins (1999, p. 48) registram que “em 1164 existiam na Itália auditores profissionais ao serviço da Catedral de Milão e em 1581 foi criada em Veneza a primeira associação de auditores profissionais”. As autoras também assinalam que a figura do auditor, mais próxima da atual, surgida na Revolução Industrial, tinha função limitada ao “mero trabalho de vigilância ou de ‘polícia’ [pois] o seu objetivo era detectar erros, irregularidades e fraudes, através duma análise detalhada das transações”.

Inicialmente, a lei britânica da época da Revolução Industrial estabeleceu que acionistas ausentes do dia-a-dia das operações, substituídos por administradores profissionais, podiam delegar a um ou mais acionistas não-administradores a responsabilidade de realizar auditoria, mas logo os contadores se apresentaram para “atender à necessidade do mercado” e a legislação foi alterada para permitir que outras pessoas pudessem realizar auditorias, dando surgimento às empresas de auditoria, que entre as pioneiras se incluíam Deloitte & Co., Peat Marwick & Mitchell e Price Waterhouse & Co, ainda operantes nos dias atuais (BOYNTON, JOHNSON; KELL, 2002, p. 34).

A prática de auditoria britânica chegou aos Estados Unidos no final do século XIX, principalmente na esteira dos investimentos escoceses e ingleses em cervejarias e estradas de ferro. New York foi o primeiro Estado americano a aprovar legislação sobre o registro de auditores independentes (*Certified Public Accountant-CPA*) e em 1921 todos os outros estados já haviam aprovado legislação nesse sentido (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002).

De acordo com Ramamoorti (2003, p. 3), foi por essa época de proximidade do século XX, em um ambiente de crescimento e complexidade dos negócios, que emergiu a necessidade de separar a atividade de verificações internas sobre as informações utilizadas pelos gerentes para tomada de decisão. Os gerentes precisavam de “instrumentos para avaliar

não só a eficiência do trabalho realizado, mas também a honestidade de seus subalternos”, e a auditoria interna aparece como a resposta para essa necessidade.

Sob o mote de ser “os olhos e ouvidos” da administração, as empresas criaram departamentos de auditoria interna, tendo como principais preocupações prevenir fraudes na folha de pagamento, perdas financeiras e perdas de outros ativos, mas rapidamente as suas atividades se estenderam a praticamente verificar todas as transações financeiras.

O crescimento da atividade de auditoria interna nos Estados Unidos e na Inglaterra permitiu a fundação de institutos de auditores internos nestes dois países, nos anos de 1941 e 1948, respectivamente, que atuavam no sentido de estabelecer os padrões e normas de auditoria interna, e serviriam de inspiração para outros países também criarem seus institutos de auditores internos (o Instituto dos Auditores Internos do Brasil-AUDIBRA foi fundado em 1960).

A perspectiva da auditoria interna nos anos 40 pode ser vista nas declarações de dois dos integrantes do então recém-criado IIA, citados em Ramamoorti (2003, p. 4):

Necessidade criou a auditoria interna e está fazendo dela uma parte indispensável da atividade empresarial moderna. Nenhum grande negócio pode escapar dela. Se ainda não a tem irá tê-la cedo ou tarde, e se as coisas continuarem se desenvolvendo como presentemente estão, a terão brevemente. (ARTHUR HALD, 1944).

... Em que pese sua origem está na contabilidade, seu propósito primordial se assenta na área da gestão de controle. Ela consiste de uma interna e completa revisão financeira e operacional. (ROBERT MILNE, 1945). (Traduziu-se).

Estas declarações inserem a Unidade de Auditoria Interna em todas as grandes corporações, atuando sobre as transações financeiras e processos operacionais, no entanto, de acordo com Moeller e Witt (1999, apud RAMAMOORTI, 2003), àquela época, a auditoria interna era vista mais como uma extensão do trabalho da auditoria externa, ainda presa às revisões voltadas para acurácia das demonstrações financeiras e prevenção de fraudes.

Em 1947, o instituto de auditores internos emitiu a primeira declaração de responsabilidade do auditor interno, em que definia os aspectos contábeis e financeiros como os assuntos principais da auditoria interna. Mencionava também, no entanto, que faziam parte do seu escopo de atividades assuntos de natureza operacional. Dez anos depois, a declaração de responsabilidade havia sido consideravelmente ampliada, incluindo:

- a) revisar e avaliar a qualidade, adequação e aplicação do controle contábil, financeiro e operacional;
- b) determinar a extensão de cumprimento das políticas, planos e procedimentos estabelecidos;
- c) determinar em que extensão os ativos da empresa são corretamente registrados e protegidos contra danos ou perdas de quaisquer naturezas;
- d) determinar a confiabilidade dos dados contábeis e de outros dados originados dentro da organização; e
- e) avaliar o desempenho dos gerentes em cumprirem as responsabilidades definidas.

Eoi, no entanto, o conceito apresentado por Brink e Cashin (1958, apud RAMAMOORTI, 2003, p. 5), transcrito abaixo, que sedimentou a vocação para os assuntos operacionais da auditoria interna, aclarando suas diferenças em relação à auditoria externa.

Auditoria interna emerge como segmento especial do amplo campo da contabilidade, utilizando os métodos e técnicas básicos da auditoria [externa]. O fato de o auditor externo e o interno utilizar muitas das mesmas técnicas resulta frequentemente na equivocada pressuposição de que há pouca diferença no trabalho ou no objetivo final dos dois. O auditor interno, como qualquer auditor, preocupa-se em investigar a validade da representação dos fatos, mas em seu caso as representações com que se preocupa são de uma abrangência muito mais ampla e se referem a muitos assuntos onde a presença da contabilidade é de alguma maneira, frequentemente, remota. Ademais, o auditor interno, sendo uma pessoa da companhia tem maior interesse em todos os tipos de operações e é naturalmente mais interessado em ajudar que as operações sejam tão rentáveis quanto possíveis. Assim, em grande medida, os assuntos gerenciais influenciam seu pensamento e sua abordagem geral. (Traduziu-se).

Esta definição deixa claro que as técnicas e métodos de trabalho da auditoria interna são praticamente os mesmos da auditoria externa. Mudam a perspectiva interna, a maior abrangência e o inevitável envolvimento com os objetivos da organização, pelo fato de o auditor interno ser um empregado da empresa (na época, não havia a terceirização da função).

Segundo Moraes e Martins (1999, p. 48), a revisão da declaração de responsabilidade do auditor interno, efetuada em 1971, corta o “cordão umbilical” da auditoria interna com a “contabilidade financeira” ao descrevê-la como tendo a função de revisar “as operações empresariais a serviço da Direção”.

Em 1978, juntamente com os padrões de auditoria interna, o IIA formalizou a seguinte definição de auditoria interna:

Auditoria interna é uma atividade de avaliação independente estabelecida dentro da organização como um serviço para a organização. É um controle que avalia a adequação e eficácia dos outros controles. O objetivo da Auditoria Interna é assistir os membros da organização para o efetivo cumprimento de suas responsabilidades. Para tanto, a Auditoria Interna fornece análises, avaliações, recomendações, conselho e informações concernentes às atividades por ela examinadas. O objetivo da auditoria inclui promover controles efetivos a custos razoáveis. (Traduziu-se).

Por essa definição, auditoria interna é um controle instituído para avaliar a adequação, a eficiência e eficácia dos outros controles da organização e, ao realizar essa tarefa, estará assistindo os gerentes e outras pessoas para cumprirem com suas responsabilidades.

O AUDIBRA (1992, p. 33) define auditoria interna nos seguintes termos:

Auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas.

Morais e Martins (1999, p. 50) definem auditoria interna como

[...] uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na empresas, por pessoas desta, consistindo em verificar a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controles internos, facilitando o cumprimento dos seus [da empresa] objetivos.

Os elementos centrais das definições apresentadas são a eficácia e a eficiência dos controles internos, atreladas ao cumprimento de responsabilidades e objetivos, todavia o conceito contido nestas asserções se apresenta incompleto ante as imposições contemporâneas relacionadas à gestão dos riscos e à governança corporativa, resultantes de debates relativos a importantes decisões e relatórios de pesquisa que tiveram impactos na contextura internacional, já mencionados neste trabalho, tais como *Foreign Corrupt Practices Act* (1977), *Treadway Commission Report* (1987), *COSO Report* (1992), *Cadbury Report* (1992), *CoCo Report* (1999), *Turnbull Report* (1999). Todos estes documentos influenciaram o IIA a estabelecer uma nova definição de auditoria interna em 1999, mais atualizada, que se encontra em vigor e é também adotada pelos 78 institutos filiados, a saber:

Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined

approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes.

O AUDIBRA (2006, p. xxv) traduziu esta definição para o português como segue:

Auditoria interna é uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controle e de governança corporativa.

Não é gratuita a preservação do termo *assurance* no texto do AUDIBRA, porque a sua simples substituição pela palavra “avaliação” não traduz todo o seu significado, visto que o serviço de *assurance* constitui-se do exame objetivo de evidências para se obter avaliação independente, que obrigatoriamente envolve uma primeira parte, que é o objeto do exame, uma segunda, a quem se destina o resultado do exame, e o examinador (auditor) independente, em relação às outras duas partes, ou seja, é o que se conhece tradicionalmente por serviço de auditoria mesmo.

No mundo dos negócios, um conceito (ou definição) é útil se permite ser operacionalizado. Para isso é necessário que seja bem apreendido. Assim, deve ser dissecado para identificar os seus propósitos, conteúdo e limites.

A auditoria é interna, em oposição à auditoria externa, porque se trata de uma função integrante da estrutura da organização, que atua de modo continuado, podendo ser executada por empregados ou por terceiros.

É imprescindível que a Unidade de Auditoria Interna seja independente para que possa definir o escopo, plano e execução do trabalho de *assurance*, e comunicar os resultados livre da interferência das pessoas sujeitas à sua avaliação.

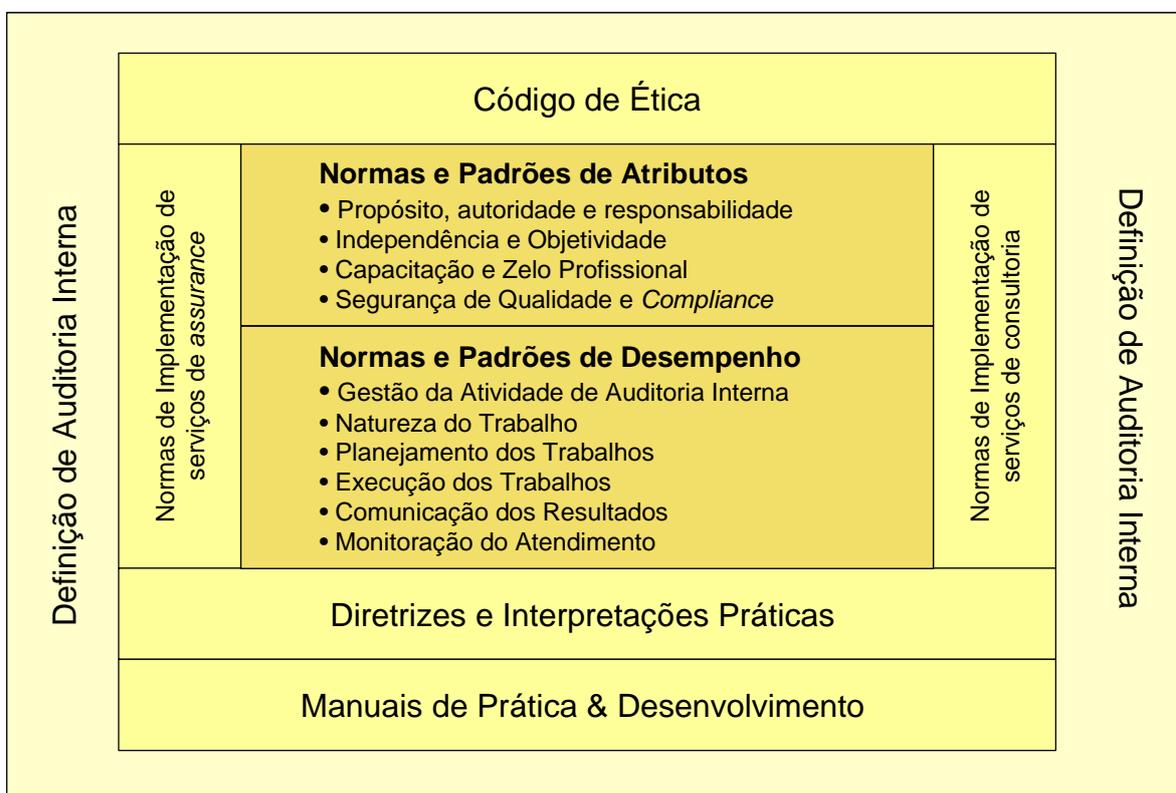
A condição de objetividade diz respeito ao indivíduo, auditor interno, que deve prover *assurance* de forma imparcial, livre de conflito de interesse, real ou aparente.

O serviço de consultoria não é essencial à atividade de auditoria interna e sim uma admissibilidade para a função, e uma prática comum, em face do cabedal de conhecimentos e da capacidade do auditor interno nas matérias de sua área de atuação.

A auditoria interna somente deve existir se pode adicionar valor, oferecendo informações úteis aos administradores e contribuindo para o aperfeiçoamento operacional no sentido de favorecer a consecução dos objetivos da organização.

A sua forma de trabalho é sistemática e disciplinada porque se desenvolve com base em padrões e métodos de trabalho de reconhecida validade e ancorados em normas e princípios geralmente aceitos.

Por fim, o nicho de sua contribuição é assegurar e melhorar a eficácia (e eficiência) dos processos de gerenciamento de risco, controles internos e governança corporativa.



QAUDRO 5 – Arcabouço conceitual para prática profissional da auditoria interna

Fonte: Adaptado de Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 933).

O arcabouço delineado no Quadro 5 foi desenvolvido pelo IIA, tendo a definição de auditoria interna como referência mais ampla de uma estrutura conceitual para a prática profissional dessa atividade, que inclui o código de ética, as normas ou padrões de atributo e desempenho, as normas ou padrões de implementação dos serviços de *assurance* e de consultoria e as diretrizes e manuais de orientações e métodos de execução, mas que propositadamente é de natureza geral, para que possa ser aplicada universalmente, cabendo

a\cada país ou organização complementar-lhe nos detalhes, de acordo com as peculiaridades locais. Esse conjunto hierárquico forma um corpo único de orientações, a ser voluntariamente adotado pelas auditorias internas, podendo tornar-se obrigatório, por força de normas emitidas por autoridades reguladoras ou por decisão estatutária ou deliberativa da própria organização.

A definição que acaba de ser exposta, apesar de ter sido estabelecida anteriormente ao advento da SOX, é consistente com esta nova legislação que, como já expresso, trouxe grandes impactos na área de governança corporativa, incluindo auditoria externa e interna, nos Estados Unidos, com repercussão mundial. Já as normas e padrões de atributos e desempenho, e as de implementação passaram por diversos aperfeiçoamentos desde 1999. Atualmente, encontra-se em fase de consulta pública, promovida pelo IIA, processo de revisão de todo esse arcabouço conceitual – um procedimento de praxe – para mantê-lo atualizado com as mudanças do ambiente.

4.2 Normas e Padrões de Auditoria Interna

Do ponto de vista dos padrões e normas aplicáveis, a auditoria interna, no setor privado, difere da auditoria externa tanto pela origem de órgão regulador, quanto pela natureza da regulação, visto que, na auditoria interna, as normas e padrões são apenas disponibilizados pelos institutos de auditores, mas não derivam de um comando legal, como acontece na auditoria externa para as companhias abertas, também conhecida como auditoria estatutária (*statutory auditing*). No caso brasileiro, a previsão legal consta do artigo 22, § 1º, inciso IV da Lei 6.385/76.

No setor público, geralmente, as normas de auditoria interna são instituídas pela autoridade governamental. No caso brasileiro, o Departamento do Tesouro Nacional instituiu, por meio da IN nº. 16, de 20.dez.1991, os conceitos, diretrizes e normas de Auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo (BRASIL, 1991), enquanto, na esfera do Poder Legislativo, o Tribunal de Contas da União emite as normas e padrões para os seus auditores. Esta estrutura federal é replicada nos estados, Distrito Federal e maiores municípios da Federação.

Especificamente para auditorias internas contábeis, o Conselho Federal de Contabilidade estabeleceu, por meio da NBC T 12, as normas que lhe são aplicáveis, nas esferas públicas ou privadas (CFC, 2003).

No setor privado a imposição das normas e padrões de auditoria interna depende de decisão de cada empresa, entretanto, em existindo a Unidade de Auditoria Interna, é natural, pelo menos nas grandes empresas, que estabeleçam seus processos de auditoria interna de acordo com as normas e padrões reconhecidos internacionalmente e adotados pelas empresas líderes de mercado.

Ainda que no âmbito desta pesquisa se incluam empresas controladas por governos e, apesar das semelhanças com as normas e padrões de auditoria interna emanados do Instituto de Auditores Internos, as normas de origem governamental não serão aqui consideradas. Dentro da relevância do escopo deste trabalho, serão visitadas as normas e padrões de auditoria interna adotados pelo AUDIBRA, que, em virtude de sua filiação ao IIA, passam a ser as normas e padrões internacionais propostos por aquele instituto, que congrega 78 outros institutos distribuídos por todos os continentes.

Por natural evolução da área de Informática, com seus conhecimentos especializados, os auditores de sistemas, inclusos ou não nos departamentos de auditoria interna ou integrantes das firmas de auditoria externa, formam um corpo à parte, criando padrões específicos, compatíveis com os padrões gerais de auditoria interna, porém mais detalhados.

Os profissionais da área de Informática criaram organizações próprias, entre as quais se destaca a *Information System Audit and Control Association-ISACA*, que, por meio de seu *IT Governance Institute-ITGI*, desenvolveu o padrão CobiT (sigla de *Control Objectives for Information and Related Technology*).

O CobiT, juntamente com outros padrões, tais como o ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), desenvolvido pelo governo do Reino Unido, e o ISO/IEC 17799, publicado pela *International Organization for Standardisation-ISO* e pela *International Electrotechnical Commission-IEC*, adotado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas sob a denominação de NBR ISO/IEC 17799 – Código de Prática para a Gestão da Segurança da Informação, são os padrões mais adotados nas “auditorias de sistema” conduzidas por auditores internos ou externos, dos quais serão também vistos, neste trabalho, alguns aspectos relevantes.

Na área de revisão e avaliação da qualidade de serviços e produtos, cujos profissionais também se intitulam auditores, há, por exemplo, padrões desenvolvidos pela ISO e pela *American Standard for Quality-ASQ*, que não serão tratados neste trabalho.

Segundo Moeller (2004), diferentemente da auditoria externa, que tem normas e padrões diferenciados conforme o país, a despeito da tendência de convergência pelo esforço dos organismos internacionais, a auditoria interna tem regra universal, que são os padrões instituídos pelo IIA, bem assim são de caráter universal as normas e padrões CobiT, mas o fato de existirem normas e padrões universais para as atividades de auditoria interna, sem que determinações legais os imponham, deixa a critério de cada empresa aderir ou não a estas normas e padrões.

4.2.1 Normas e Padrões de Auditoria Interna do IIA

Viu-se que o Quadro 5 sintetiza os componentes das normas de padrões de auditoria interna do Instituto (Internacional) dos Auditores Internos, tendo como partes centrais a definição de auditoria interna, o código de ética, um conjunto distinto de padrões de atributos (código 1000) e de desempenho (código 2000), e para cada um destes pode haver vários padrões de implementação de serviços de *assurance* (código A) e serviço de consultoria (código C). Enquanto as normas e padrões de atributo e de desempenho se aplicam a todas as atividades de auditoria interna, as de implementação aplicam-se a tipos específicos de serviços de auditoria. Complementam as normas e padrões as diretrizes e interpretações relacionadas a uma norma ou padrão específico (*practice advisories*) e os manuais de práticas e desenvolvimento das atividades de auditoria.

De acordo com o IIA (2004a, p. 1-2), a finalidade das normas de padrões de auditoria interna é:

- a) delinear os princípios básicos que representam as práticas de auditoria interna como elas deveriam ser;
- b) prover um arcabouço conceitual para o desempenho de uma gama de atividades de auditoria interna que adiciona valor para a organização;
- c) estabelecer uma base de avaliação do desempenho da Unidade de Auditoria Interna; e
- d) promover a melhoria dos processos e das operações da organização.

4.2.1.1 Normas e Padrões de Atributos

As normas e padrões de atributos dizem respeito às características da organização e das partes envolvidas com atividades de auditoria interna. A primeira norma de atributo trata da necessidade de serem formalizados os propósitos, as responsabilidades e a autoridade da Unidade de Auditoria Interna em um documento que constituiria a sua “carta-patente”, o seu “estatuto” de funcionamento, onde deve estar definido o seu escopo de atuação para os serviços de *assurance* e de consultoria.

A segunda norma de auditoria interna refere-se a independência e objetividade, sendo interessante destacar que, literalmente, o texto do IIA prescreve que a “unidade de auditoria deve ser independente” e que os “auditores internos devem ser objetivos na execução do seu trabalho” (*attribute standard 1100*), impondo ênfase da condição de independência no Departamento de Auditoria Interna, e da condição de objetividade na pessoa do auditor interno. A definição de independência do glossário incluído nos *standards*, no entanto, não deixa dúvida de que ela deve ser gerenciada também no nível da pessoa do auditor interno, porquanto diz que independência “é a ausência de circunstâncias que ameaçam a objetividade ou a aparência de objetividade. Tais ameaças à objetividade devem ser gerenciadas no nível individual do auditor, da atividade, da função [de auditoria] e da organização.” (IIA, 2004a, *glossary*).

A independência é assegurada com o *status* organizacional da Unidade de Auditoria Interna e com a objetividade no desenvolvimento de suas atividades, havendo, pois, uma interdependência das duas condições. O grau de independência está relacionado ao posicionamento e ao nível de *reporte* funcional da auditoria e da garantia de acesso às pessoas e informações necessárias para desenvolver as suas atividades.

Conquanto os fatores legais, culturais, nível de complexidade, tamanho e estrutura organizacional resultem numa variedade de arranjos, idealmente o gestor da Auditoria Interna deve responder funcionalmente ao Comitê de Auditoria e administrativamente ao presidente da companhia. Onde não existe Comitê de Auditoria, o gestor da Auditoria Interna deve responder funcionalmente ao Conselho de Administração, e, na ausência deste, ao nível mais alto de decisão administrativa. Subordinação da Auditoria Interna a níveis de decisão subalternos limita a condição de independência na extensão da autoridade do nível de *reporte*.

O *reporte* funcional diz respeito à definição de escopo para o trabalho da Auditoria Interna e é a última instância na linha de comunicação dos resultados de auditoria, sem a necessidade de intermediação de outras partes. Isto quer dizer que o nível de *reporte* funcional é quem aprova o plano de trabalho da Auditoria Interna, avalia o seu desempenho e assegura que os resultados mais importantes, e principalmente os problemas mais relevantes, lhe sejam reportados sem restrições.

A vinculação administrativa diz respeito às condições de funcionamento operacional da Auditoria Interna, no dia-a-dia, tais como aporte dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades e a garantia de acesso às pessoas e informações. Cabe ao gestor de Auditoria Interna tratar com o nível de *reporte* funcional eventuais limitações de recursos e de acesso que, deliberadamente ou não, lhe estejam sendo impostas administrativamente.

Os serviços de consultoria pressupõem acordos de trabalho e de resultados a serem alcançados, envolvendo auditor e outras partes, por isso não é próprio atribuir a esse tipo de serviço o requisito de independência, entretanto o IIA determina que seja mantida a objetividade também na execução desses serviços.

Em relação à objetividade, as normas de auditoria requerem que o auditor interno mantenha atitude imparcial e isenta de conflitos de interesse real ou aparente em suas avaliações. O auditor interno não deve subordinar o seu julgamento a influências de outras pessoas ou interesses pessoais, mas construí-lo com base em isenta e competente análise dos fatos.

Determinadas situações implicam perda da objetividade, como, por exemplo, realizar serviço de *assurance* envolvendo atividades ou produtos sobre os quais a pessoa do auditor tenha tido responsabilidade no período inferior a um ano ou durante o tempo que abranger a avaliação.

É dever do auditor interno informar quaisquer circunstâncias ou fatos que implicam conflitos de interesses reais ou aparentes e espontaneamente se abster de dar prosseguimento aos serviços de *assurance* ou de consultoria em que estejam presentes tais conflitos.

Antes de oficializar a comunicação dos resultados do trabalho de Auditoria Interna, todo o trabalho deve ser revisado para razoavelmente assegurar que fora realizado dentro das condições de objetividade requeridas pelas normas e padrões de auditoria interna.

A terceira norma de atributo prescreve que as atividades de auditoria interna devem ser desempenhadas com proficiência e zelo profissional, sendo o primeiro destes requisitos uma questão de formação e treinamento do auditor interno e o segundo uma questão de atitude profissional e comportamento ético na condução dos trabalhos.

Os auditores internos, individualmente, devem possuir os conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias à execução das atividades que lhes são confiadas e a Unidade de Auditoria Interna deve reunir, coletivamente, o conjunto de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para realizar o conjunto de atividades incluídas no seu plano de trabalho.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e demais competências depende do ramo de indústria em que se insere a companhia, no entanto alguns destes conhecimentos são necessários em todas as indústrias, como, por exemplo, os arcabouços teóricos sobre gerenciamento de risco, controles internos, governança corporativa, sistemas de informações, princípios contábeis, comunicação oral e escrita, relacionamento interpessoal.

Moeller (2004, p. 171) destaca a inclusão recente nos padrões do IIA da norma 1210.A3, que reconhece a necessidade de a Unidade de Auditoria Interna contar com auditores especialistas em sistemas de informações, não sendo suficiente o requisito de que todos os auditores tenham uma compreensão geral sobre os riscos e controles pertinentes aos sistemas de informações, bem como saber usar as técnicas e ferramentas computadorizadas, como antes prescrevia a norma do IIA.

Além dos conhecimentos e habilidades gerais, o auditor interno precisa se apropriar de conhecimentos e metodologias específicas e adequadas à segura execução dos serviços de *assurance* e de consultoria. Alguns referenciais metodológicos, tais como COSO-Controle Interno e COSO-ERM, *Turnbull Report*, *CoCo Report*, CobiT, ITIL, ISO/IEC 17799, são universalmente reconhecidos, e até requeridos por alguns reguladores, como critérios de avaliação para os processos de gerenciamento de risco e controle interno.

O zelo profissional consiste em empregar os conhecimentos e habilidades e métodos adequados à natureza do trabalho, considerando a extensão de trabalho necessário para atingir os objetivos da atividade de auditoria, em função de sua complexidade e materialidade, da adequação e eficácia dos processos de gerenciamento de risco, controles internos e governança corporativa. Em trabalhos de *assurance*, devem ser consideradas as probabilidades de erros, irregularidades ou desconformidades, bem como a relação de custo-benefício.

É parte fundamental para a proficiência e constitui elemento de zelo profissional o desenvolvimento profissional continuado para manter atualizado o estoque de competências, em face das mudanças do ambiente de auditoria interna.

A quarta e última norma de atributo da auditoria interna diz respeito ao programa de manutenção e melhoria da qualidade, visando a assegurar a eficácia e a eficiência da Unidade de Auditoria Interna. O programa deve incluir avaliações periódicas de natureza interna ou externa que verifique se a unidade adiciona valor à organização e se procede em conformidade com as normas e padrões aplicáveis, inclusive com o código de ética.

As normas do IIA sugerem que os relatórios de auditoria explicitem que as atividades são “conduzidas de acordo com as normas e padrões”, entretanto alertam para a noção de que esta declaração somente deve ser usada se tal condição for comprovada pelo programa de qualidade e situações de desconformidade com as normas e padrões, que tenham impacto no escopo e operação da auditoria interna, devem ser informadas para o nível de *reporte* funcional (IIA, 2004a, *standards 1330 and 1340*).

Seguindo um padrão universalmente adotado para as auditorias externas, o IIA introduziu em 2004 a recomendação de avaliação externa pelo menos a cada 5 anos da Unidade de Auditoria Interna (IIA, 2004a, *standard 1312*).

4.2.1.2 Normas e Padrões de Desempenho

As normas e padrões de desempenho descrevem a natureza das atividades de auditoria e estabelecem os critérios para sua avaliação. A primeira norma (*standard 2000*) focaliza a gestão da unidade de auditoria no sentido de que seja uma gestão efetiva que assegure a agregação de valor para a organização, tendo como elemento fundamental o planejamento, baseado em avaliação de risco, com periodicidade pelo menos anual, em que

são determinadas prioridades de cobertura dos serviços de auditoria, de modo que os objetivos da unidade de auditoria sejam consistentes com os objetivos da organização.

O planejamento deve ser estabelecido com independência, no entanto há de considerar os *inputs* dos gestores responsáveis pelas funções, serviços e produtos a serem contemplados no plano de ação e deve ser aprovado pela instância de *reporte* funcional. O dimensionamento dos recursos organizacionais para execução do plano é de capital importância para sua consecução, devendo eventuais limitações ser levadas ao conhecimento da instância de *reporte* administrativo e funcional para que todas as necessidades sejam supridas.

O gestor da Unidade de Auditoria Interna deve exercer a coordenação das atividades, compartilhando as informações com outros administradores e partes com interesses semelhantes, para evitar duplicação de esforços. As políticas e procedimentos para orientar o exercício das atividades de auditoria interna devem ser estabelecidos pelo gestor da unidade, de acordo com as normas de padrões de auditoria interna. Periodicamente, a gerência *senior* e o Conselho de Administração (nível de *reporte* funcional) devem receber do gestor da auditoria informações sobre riscos relevantes e condições de controle interno e de governança corporativa.

A segunda norma de desempenho (*standard* 2100) focaliza a natureza do trabalho de auditoria interna, enfatizando a atuação sistemática e disciplinada sobre os processos de gerenciamento de risco, controle interno e governança corporativa.

A Auditoria Interna deve identificar e avaliar exposições a riscos relevantes e contribuir para melhoria de seu gerenciamento, bem como, com base na avaliação dos riscos, ajudar a organização a manter controles efetivos, avaliando sua eficácia e eficiência. Revelando adesão ao arcabouço teórico do COSO-ERM e COSO-Controle Interno, as normas do IIA (*standards* 2110.A2 and 2120.A), seja no tocante à avaliação de risco, seja no que concerne à avaliação dos controles internos, inventariam como quesitos fundamentais:

- a) confiabilidade de integridade de informações financeiras e operacionais;
- b) eficácia e eficiência das operações;
- c) salvaguarda de ativos; e

d) *compliance* com leis, regulamentos e contratos.

Em suas avaliações, o auditor interno deve confrontar se os objetivos e metas operacionais foram estabelecidos e se são consistentes com os objetivos e metas estratégicos, bem como deve investigar se foram estabelecidos pelos gerentes critérios adequados para avaliação dos controles internos.

Segundo o IIA (2004a, *standard 2130*), no tocante ao processo de governança, deve o auditor avaliar e fazer as recomendações de melhorias apropriadas para atingir os objetivos de:

- a) promover valores e comportamentos éticos dentro da organização;
- b) assegurar efetivo gerenciamento do desempenho organizacional e *accountability*;
- c) comunicar efetivamente para áreas apropriadas das informações sobre condições de riscos e de controle interno; e
- d) coordenar efetivamente as atividades de comunicação das informações entre Conselho de Administração, Auditoria Interna, Auditoria Independente e gerentes.

Além da avaliação de risco e controle, o fortalecimento de uma cultura ética e da comunicação articulada e efetiva entre os principais agentes da governança corporativa constitui preocupação fundamental da auditoria interna.

A terceira norma é direcionada para o planejamento de cada atividade de auditoria interna (*engagement planing*), tendo como finalidade elaborar um plano de trabalho documentado, que contemple o escopo, os objetivos a serem atingidos com a atividade e os recursos e prazos para sua execução. É comum no Brasil que esse documento receba o nome de “programa de auditoria”.

Ao realizar o planejamento da ação de auditoria interna, devem ser considerados (IIA, 2004a, *standard 2201*):

- a) os objetivos da área sob auditoria e os meios que utiliza para controlar seu desempenho;

- b) os riscos relevantes da área sob auditoria, seus objetivos, recursos e operações, e os meios utilizados para manter os impactos potenciais dos riscos dentro dos níveis aceitáveis;
- c) a adequação e eficácia das atividades de gerenciamento de riscos e do sistema de controle interno, segundo um arcabouço conceitual ou modelo definidos; e
- d) as oportunidades de melhorias do gerenciamento de risco e de controle interno.

Os objetivos da atividade de auditoria interna devem refletir as conclusões de uma análise preliminar dos riscos inerentes à área sob auditoria, que inclua a probabilidade de erros, irregularidades, desconformidades e outras situações indesejadas. Depois de estabelecidos os objetivos, define-se o escopo da atividade, incluindo as áreas e procedimentos suficientes para a consecução dos objetivos fixados e, por fim, determinam-se os recursos necessários à execução da atividade, incluindo pessoas, metodologias, ferramentas e os prazos necessários.

A quarta norma diz respeito à execução da atividade de auditoria interna, que deve ser supervisionada em todas as suas etapas e focada para atingir os objetivos definidos, conforme mostra a Figura 11, onde se visualizam em seqüência as atividades básicas para a realização de uma auditoria e se evidencia o seu foco nos objetivos preestabelecidos. A supervisão tem a finalidade de garantir que as atividades de auditoria interna sigam um planejamento adequado, se mantenham focadas nele, se desenvolvam de acordo com os padrões de auditoria.

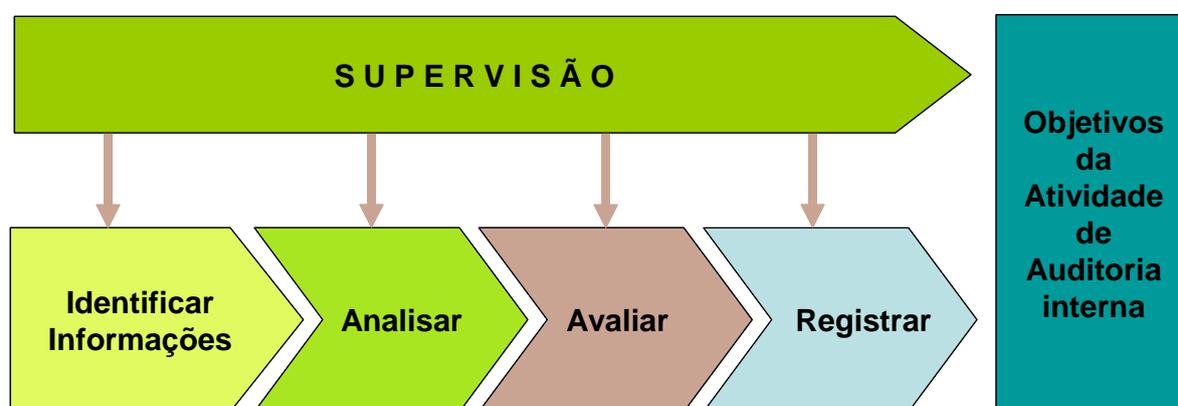


FIGURA 11 – Execução da atividade de auditoria interna

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta norma trata da comunicação dos resultados de determinada atividade de auditoria interna, que deve incluir os objetivos da atividade de auditoria, o escopo de trabalho, as conclusões, recomendações, planos de ação e, para os casos apropriados, a opinião da equipe de auditoria. Se no desenvolver da atividade de auditoria a inobservância de alguma norma ou padrão de auditoria interna tenha causado impacto significativo no alcance dos objetivos de auditoria, devem ser informadas qual a norma ou padrão que deixou de ser observada ou em que extensão deixou de ser observada, as razões da não-observância e os impactos disso nos resultados.

Os resultados da atividade de auditoria devem ser comunicados para as partes apropriadas, incluindo as que tenham autoridade e capacidade de dar consequência às recomendações de auditoria e para a instância de supervisão. A norma prevê a observância de critérios de qualidade para a comunicação, tais como representar acuradamente os fatos, ser objetiva, clara, concisa, construtiva, completa e tempestiva.

A liberação de informações a partes externas deve ser precedida de avaliação de riscos potenciais, pelo gestor da unidade de auditoria. Em qualquer caso, a sua disseminação deve ser controlada em consonância com as políticas específicas da companhia.

A sexta norma refere-se ao monitoramento do progresso das ações requeridas a outras partes para dar cumprimento às recomendações incluídas nos resultados da atividade de auditoria interna, devendo existir acompanhamento sistematizado que assegure determinar se foram implementadas as ações ou se o risco de não adotá-las foi apropriadamente aceito pelos gerentes.

Por fim, a sétima norma trata da resolução das divergências sobre níveis de aceitação de risco. Se o gestor da Auditoria Interna acredita que um gestor operacional aceitara nível de risco incompatível com a política de risco da organização, deve discutir o assunto com o responsável pela decisão de aceitar o risco e, se não chegam a um acordo, ambos devem reportar a divergência para a instância de *reporte* funcional da Auditoria Interna.

Estas normas e padrões internacionais de auditoria interna, aqui comentados, aplicam-se a qualquer atividade de *assurance* ou de consultoria, principalmente porque são aspectos gerais e comuns da atividade em qualquer indústria. Partindo destes padrões gerais,

no entanto, indústrias específicas ou mesmo organizações, necessitarão estabelecer padrões e procedimentos complementares para orientar de modo mais operacional as suas atividades.

Não é objetivo deste trabalho adentrar peculiaridades de indústrias específicas, no entanto, considerando que a área de Informática é crucial para todas elas, e certamente está presente em todas as empresas do universo desta pesquisa, sendo inclusive objeto de investigação neste estudo, é imperativo comentar sobre os padrões mais ordinários aplicáveis em auditorias de TI.

4.2.2 Padrões de Auditoria Orientados à Tecnologia da Informação

Tecnologia da informação é definida por Wang (1997, p. 3) como uma “força fundamental que remodela as organizações por meio de investimentos em computadores e comunicação para promover vantagem competitiva, serviços aos usuários e outros benefícios estratégicos.” Apesar de ser relativamente nova, a TI não é mais uma opção no mundo dos negócios e sim um elemento integrado à espinha dorsal das empresas, envolvendo parcela significativa de seus ativos, expostos a riscos que precisam ser eficazmente gerenciados para assegurar a continuidade operacional.

A relevância e as peculiaridades da área de TI ensejaram definições de melhores práticas para o seu gerenciamento e controle, bem como o desenvolvimento de modelos referenciais padronizados, entre os quais se destacam os padrões CobiT, ITIL e ISO/IEC 17799.

O modelo CobiT (2004), já em 4ª edição – primeiramente publicado em 1996 – evoluiu da iniciativa de auditores internos, que insatisfeitos com o tratamento do IIA aos problemas de auditoria de sistemas, fundaram, em 1969, a *EDP Auditor's Association* (EDPAA) depois denominada de ISACA, que por sua vez mantém o ITGI, atual responsável pelo desenvolvimento e publicação do CobiT.

O CobiT fundamenta-se nas melhores práticas que foram surgindo com a evolução da gestão de sistemas e incorpora elementos de outros referenciais, sendo visível a influência do COSO-Control Interno em seu conteúdo. Declara ter como missão “pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto oficial, atualizado e internacionalmente aceito de controles da tecnologia da informação para utilização no dia-a-dia por gerentes e auditores”. (MOELLER, 2004, p. 175).

O CobiT é um modelo voltado para o gerenciamento e controle dos processos de TI, com definições de objetivos de controle de alto nível, que funciona como integrador de melhores práticas e outros modelos mais detalhados, aplicável a qualquer plataforma de tecnologia, organizado em três níveis de produtos direcionados para dar suporte ao Conselho de Administração e Diretoria, aos gerentes de negócio e de TI, e aos profissionais que desenvolvem atividades nas áreas de governança, auditoria, controle e segurança da informação.

Contempla documento direcionado ao Conselho de Administração e Diretoria (*Board Briefing on IT Governance*), contendo os argumentos que mostram a importância da governança de TI e quais são as responsabilidades básicas desses agentes em relação ao tema. As diretrizes gerenciais compõem-se de orientações e um conjunto de ferramentas (fatores críticos de sucesso, indicadores-chave, modelos de maturidade) que permitem aos gerentes identificar *gaps* e quais as práticas indicadas para eliminá-los.

O núcleo mais denso do CobiT é formado por oito produtos destinados a profissionais de segurança de TI, auditoria, controle e governança, a saber:

- a) o arcabouço conceitual (*Framework*) explica como o CobiT organiza os objetivos de governança de TI, baseado no princípio fundamental de que os recursos de tecnologia são gerenciados por meio de processos para atingir as metas empresariais de TI que atendam aos requisitos de negócio. Similarmente ao modelo COSO-Control Interno as inter-relações entre os componentes principais é representada em cubo (vide Figura 12), sugerindo uma abordagem multifacetada que permite tratar os problemas de gestão e controle de TI em diferentes níveis;
- b) os objetivos de controle indicam as melhores práticas genéricas de gerenciamentos para todas as atividades de TI;
- c) as práticas de controle explicam porque os controles são importantes e como devem ser implementados;
- d) as diretrizes de auditoria são orientações genéricas de como estruturar a Unidade de Auditoria e como realizar auditorias dos quatro grandes processos de TI;
- e) os objetivos de controle referentes à lei SOX orientam como assegurar *compliance*, em relação ao ambiente de TI, com os requisitos das Seções 302 e 404, de acordo com as

normas de auditoria instituídas pelo PCAOB (*Public Corporation Accounting Overview Board*), órgão competente para emitir as normas de auditoria independente criado pela SOX;

- f) as diretrizes de implementação fornece um conjunto de orientações para implementar a governança de TI utilizando o instrumental CobiT;
- g) *CobiT Quickstart* é uma versão simplificada do modelo CobiT destinada às empresas de pequeno porte, que também pode ser utilizados como primeiros passos para empresas de grande porte; e
- h) *CobiT Security Baseline* orienta a organização dos passos essenciais para implementação do serviço de segurança da informação.

A abordagem CobiT divide a TI em quatro grandes processos (Planejamento e Organização-PO, Aquisição e Implementação-AI, Disponibilização e Suporte-DS, e Monitoração e Avaliação-ME), compostos de 34 subprocessos (P0 10, AI 7, DS 13, ME 4), desdobrados em 318 objetivos de controles, para os quais são mapeadas 1547 práticas de controle. A navegação por essa estrutura hierarquizada ocorre em cascata, partindo de um determinado processo para o qual são identificados quais requisitos de negócios são por ele atendidos e quais controles estão relacionados no sentido de assegurar a consecução dos objetivos e, por fim, quais práticas de controle determinam o sucesso para atingir os objetivos.

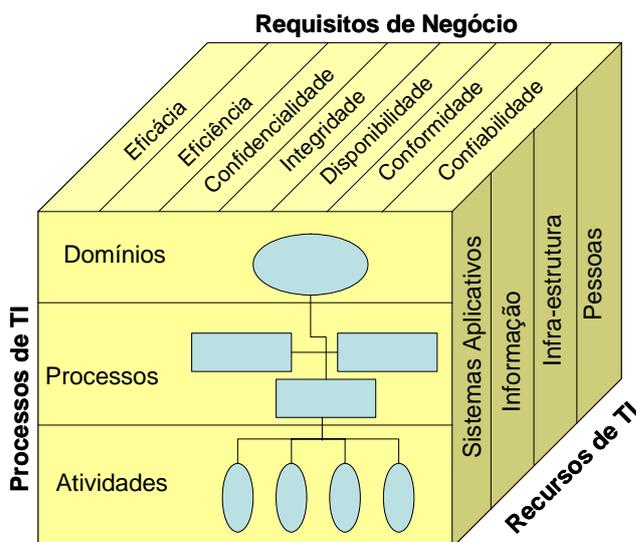


FIGURA 12 – Inter-relações dos componentes do modelo CobiT

Fonte: Adaptado de ITGI (2004, p. 24).

A Figura 12 evidencia a semelhança de abordagem do padrão CobiT com o COSO-Controlle Interno (vide Figura 6), na medida em que representa a possibilidade de seccionar o universo de avaliação em múltiplas formas combinadas tridimensionalmente, podendo em uma avaliação focar, por exemplo, o conjunto de requisitos de negócio, ou apenas parte deles, ou mesmo um deles apenas, em relação a uma ou a todas as categorias de processos, e escolher que tipos de recursos serão incluídos na avaliação.

Cabe destacar, no que diz respeito à auditoria interna, que o modelo CobiT não é conflitante com as normas e padrões internacionais do IIA, no entanto não trata de alguns aspectos cruciais, tais como independência e objetividade, e zelo profissional. As diretrizes de Auditoria CobiT também são genéricas e se aplicam a todos os processos de TI, de forma global ou individualmente, a cada um dos 34 subprocessos, indicando os passos para se obter um entendimento do ambiente de controle de TI; para avaliação dos controles em si; para atestar a conformidade de funcionamento com as determinações prescritas; e para evidencição dos riscos que precisam de ação gerencial.

A superioridade do CobiT em relação às orientações do IIA está em combinar as diretrizes de auditoria com o arcabouço conceitual e com os objetivos de controle, permitindo que o auditor interno selecione escopos de auditoria focados em objetivos de controle definidos e apropriados, bem como em melhores práticas de controle específicas para área de TI.

Nas atividades de auditoria interna, o modelo CobiT pode ser utilizado de forma combinada com outros padrões mais verticalizados, tais como o padrão ITIL e ISO/IEC 17799, e seguindo também os padrões do IIA nos aspectos não cobertos pelo modelo CobiT.

Apesar de sua riqueza, o modelo CobiT não vai muito além de especificar o que deve ser feito, ao contrário, as normas e padrões ITIL não revelam preocupação em desenvolver uma moldura conceitual mais elaborada, mas superam o modelo CobiT em definir melhores práticas e em especificar procedimentos mais detalhados concernentes à disponibilização dos serviços de TI, ao serviço de suporte, ao desenvolvimento de novos sistemas, à operação e manutenção dos sistemas existentes, à gestão de planejamento e implementação de soluções de TI, além de outros.

A NBR ISO/IEC 17799 estabelece normas e procedimentos detalhados voltados exclusivamente para a segurança da informação, incluindo a proteção aos ativos que

produzem, guardam e disponibilizam informações. As diretrizes desta norma abrangem também as estruturas organizacionais que determinam a cadeia de decisão e execução das políticas de segurança.

O alinhamento e a complementaridade destes padrões da gestão e controle orientados à tecnologia da informação foram considerados em um documento conjunto do ITGI, OGC (*Office of Government Commerce*) e itSMF (*The IT Service Management Forum*), publicado em 2005, em que é feito o mapeamento identificando as áreas de confluência e a correspondência entre os objetivos de controle COBIT com as prescrições ITIL e ISO/IEC 17799, evidenciando a possibilidade, e até a conveniência, de uso conjunto destas metodologias.

Por seu turno, o IIA procura superar as suas deficiências no tocante ao tratamento da tecnologia da informação e publicou nos últimos dois últimos anos uma série de 6 documentos, com orientações para lidar com os riscos associados à Tecnologia da Informação (*Global Technology Audit Guide*), abordando os temas Controles na Tecnologia da Informação (IIA, 2005), Gerenciamento de Mudanças em Ambiente de Tecnologia (TAYLOR *et al.*, 2005), Auditoria Contínua (CODERRE, 2005), Gerenciamento de Auditoria em Tecnologia da Informação (JUERGENS, 2006), e Gerenciamento e Auditoria dos Riscos Inerentes à Privacidade (HAHN; ASDELSON; STILES, 2006), Gerenciamento e Auditoria das Vulnerabilidades de TI (ROMANOSKY; KIN; KRAVCHENKO, 2006).

4.3 O Processo de Auditoria Interna

Das normas e padrões de auditoria interna deriva um processo definido que determina a seqüência de etapas cobrindo o ciclo completo de uma atividade de auditoria, conforme mostra a Figura 13. Esse processo se aplica a qualquer porte de Unidade de Auditoria Interna, no entanto, o número de etapas, os procedimentos e as ferramentas utilizadas variam de acordo com a natureza e complexidade das atividades a serem auditadas.

A primeira etapa corresponde ao plano de trabalho, sob a responsabilidade do gestor da Unidade de Auditoria Interna, geralmente com periodicidade anual, estruturado com base em avaliação de risco e aprovado pelo nível de *reporte* funcional, idealmente o Comitê de Auditoria, em que são definidos e priorizados, pelo critério de riscos percebidos, todos os objetos das auditorias previstas para o período.

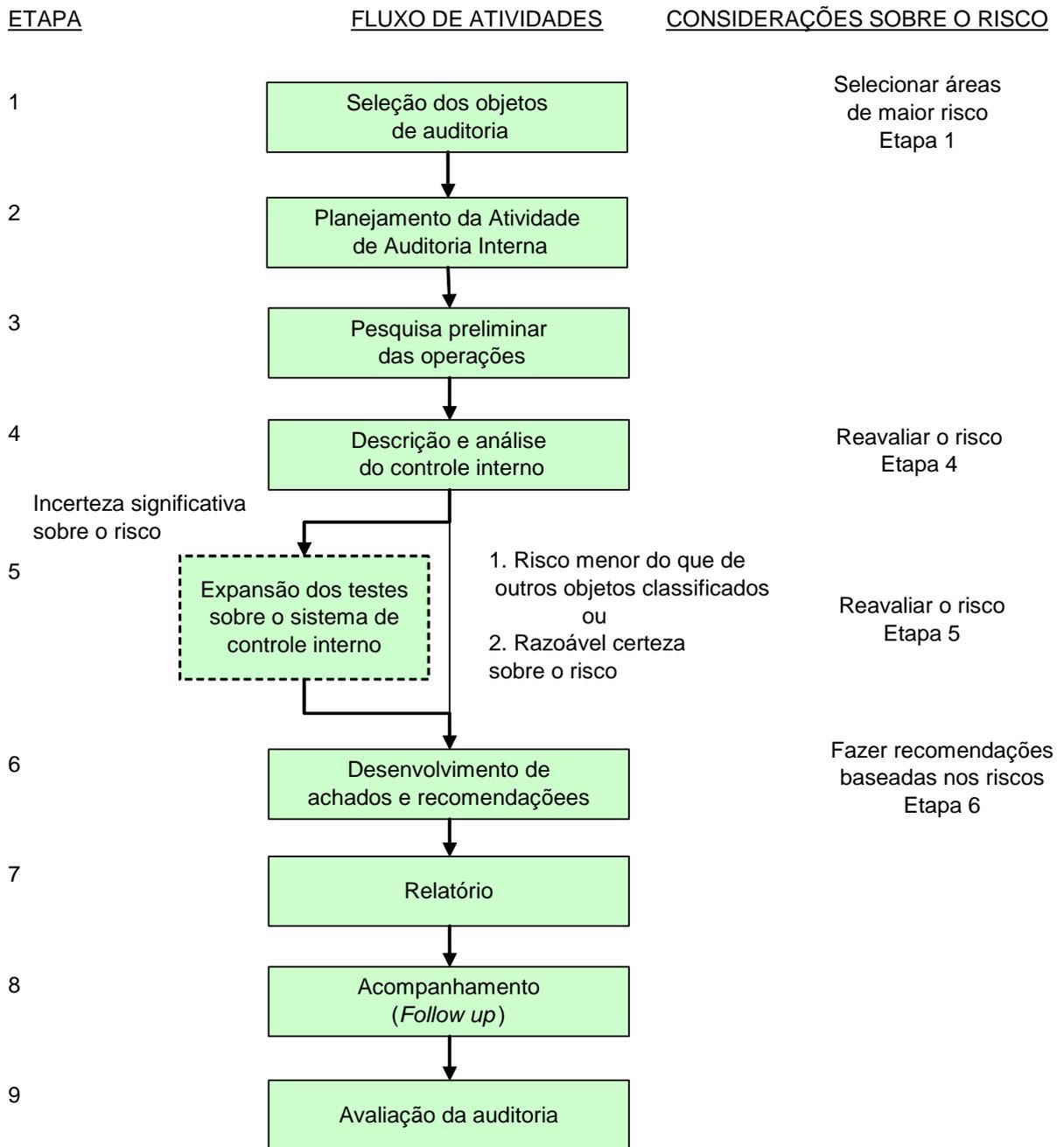


FIGURA 13 – Processo de auditoria interna

Fonte: Adaptado de Ratliff *et al.* (1996, p. 184).

A segunda etapa consiste no planejamento de única atividade de auditoria pelo nível operacional, compreendendo a definição de objetivos, escopo e recursos a serem utilizados, incluindo a previsão de tarefas a serem cumpridas, segundo o programa de auditoria específico aprovado por nível de supervisão da própria Unidade de Auditoria Interna. Em unidades de auditoria de grande porte, geralmente, há separação entre equipe de planejamento e de execução da atividade de auditoria, enquanto nas pequenas a própria equipe de execução realiza o planejamento da atividade.

A terceira etapa consiste de uma pesquisa preliminar de caráter exploratório, com a finalidade de obter um entendimento geral sobre as operações e características do objeto de auditoria, que permitem conhecer o funcionamento dos fluxos de atividades e informações, os produtos, serviços e clientes, os objetivos e metas, atribuições e responsabilidades de pessoas-chaves. As informações obtidas nesta fase podem determinar a revisão do “programa de auditoria” aprovado na etapa anterior.

A quarta etapa é o ponto fulcral do trabalho de auditoria interna e consiste na descrição, análise e avaliação dos controles internos, bem como em uma reavaliação dos riscos associados aos controles. Particular atenção deve ser conferida aos sistemas de informações, que devem ser submetidos a testes, para aferir sua qualidade, porquanto a qualidade dos resultados de auditoria depende, crucialmente, da qualidade das informações utilizadas nas análises efetuadas pela equipe de auditoria.

O Quadro 6 exibe um modelo de matriz para análise do controle interno que pode ser utilizada para formar as conclusões do auditor sobre a qualidade do controle interno e a identificação de riscos que precisam ser mais bem gerenciados (controlados). Nesta fase, o auditor precisa determinar o grau de risco para fundamentar as suas conclusões e recomendações. Caso não tenha chegado a uma razoável certeza sobre o risco, será necessário expandir os testes no sistema de controle interno, adicionando esta fase ao processo, para obter razoável grau de certeza sobre os riscos antes de desenvolver os achados e recomendações.

RESULTADOS IMPORTANTES	RISCOS RELEVANTES	PADRÕES E MÉTODOS DE CONTROLE	AVALIAÇÃO
Descrição da situação A	Implicações de risco da situação A	Padrão ou método de controle apropriado para a situação A	Classificação quanto à adequação do controle para a situação A
Descrição da situação B	Implicações de risco da situação B	Padrão ou método de controle apropriado para a situação B	Classificação quanto à adequação do controle para a situação B
---	---	---	---
Descrição da situação N	Implicações de risco da situação N	Padrão ou método de controle apropriado para a situação N	Classificação quanto à adequação do controle para a situação N

QUADRO 6 – Matriz de avaliação do controle interno

Fonte: Adaptado de Ratliff *et al.* (1996, p.199).

É importante assinalar que as etapas 4 e 5 compreendem: (1) a revisão das operações e dos controles estabelecidos para assegurar a eficácia e eficiência das operações;

(2) testes das operações para determinar se estão em conformidade com o sistema de controle; e (3) avaliar o sistema de controle interno e as implicações de desconformidades.

Depois de concluídas as avaliações das operações e do sistema de controle interno, realiza-se a sexta etapa, que consiste na sistematização dos achados de auditoria, que cristalizam os resultados da avaliação dos controles internos, bem como das correspondentes recomendações de auditoria a serem executadas pelos gestores do objeto auditado ou por outras instâncias que reúnam as competências e capacidades de implementá-las.

Segundo Ratliff *et al.* (1996, p. 203), as recomendações podem ser de quatro formas:

- a) não alterar o sistema de controle, se este foi avaliado como adequado às necessidades atuais da organização, inclusive quanto à relação de custo-benefício;
- b) melhorar o sistema de controle interno, modificando os controles existentes ou adicionando novos controles;
- c) fazer seguro para cobrir certos riscos em relação aos quais é impossível ou inviável aumentar o controle; e
- d) mudar as taxas de retorno requeridas de certos investimentos para refletir diferenças dos riscos associados.

Uma recomendação bem elaborada inclui a descrição da circunstância encontrada (condição), o critério de avaliação (padrão, norma, melhor prática), as repercussões e a causa para a condição encontrada.

A etapa de relatório consiste em documentar e comunicar o trabalho realizado e as conseqüentes recomendações. Muitos profissionais e autores falam do relatório como o principal produto ou objetivo da atividade de auditoria interna (AUDIBRA, 1992; MORAIS e MARTINS, 1999; RALIFF *et al.*, 1996). É verdade que o processo de auditoria interna é todo desenhado para produzir o relatório de auditoria e que este cristaliza todo o trabalho empreendido e constitui peça fundamental do processo, mas o objetivo e o produto principal da atividade de auditoria são a avaliação e o assessoramento oferecidos à alta administração e à gerência operacional, sendo o relatório o documento que registra o fato. Assim, encarar o relatório como principal produto é desfocar do verdadeiro valor que tem a auditoria interna.

Muitas unidades de auditoria adotam como prática compor o relatório de auditoria interna basicamente com as exceções ou situações de desconformidade, o que não condiz com os padrões internacionais de auditoria interna que prescrevem retratar no relatório de forma concisa, clara, objetiva, escorreita, o objetivo e escopo, os critérios de avaliação utilizados, os achados de auditoria negativos e positivos, as recomendações e, quando cabível, a opinião do auditor.

É comum, principalmente em trabalhos de grande porte ou que se demoram, produzir relatórios intermediários, para comunicar situações de riscos importantes que requerem imediato tratamento, endereçados ao nível operacional, sem prejuízo de fazer constá-las novamente do relatório final como registros de medidas já encaminhadas.

A fase de acompanhamento (*follow-up*) das recomendações da Auditoria Interna é indispensável para que se complete junto ao usuário o ciclo de uma atividade de auditoria interna, no entanto a responsabilidade de efetivação das recomendações é, evidentemente, da instância operacional e de supervisão a quem tenha sido endereçado o relatório de auditoria interna.

A importância do acompanhamento pode ser aquilatada pelo comentário de Ratliff *et al.* (1996, p. 207), a seguir transcrito:

Infelizmente, algumas organizações não se preocupam em realizar adequado acompanhamento das recomendações de auditoria. Neste caso, o relatório de auditoria tende a ser posto de lado para juntar poeira, talvez sem ser lido ou sequer notado. Sem adequado acompanhamento do seu trabalho a auditoria perde sua estatura e credibilidade, e conseqüentemente, seu valor para a organização. (Traduziu-se).

É importante que o auditado e principalmente o auditor entendam que o compromisso não é com a forma e sim com a substância da recomendação, deixando a gerência operacional com a opção de encontrar soluções apropriadas ao problema identificado pela auditoria e não necessariamente seguir sua exata prescrição.

A última etapa do processo de auditoria interna, que pela ordem natural do processo é cronologicamente anterior à etapa de acompanhamento, é a avaliação da atividade realizada, empreendida pela própria equipe de auditoria, incluindo o nível de supervisão, em que se documentam as conclusões sobre quão efetivo foi o trabalho realizado. Deve avaliar se e como o trabalho poderia ter sido melhorado e que lições oferecem para futuros trabalhos.

Além do trabalho em si, também é avaliado e documentado o desempenho dos indivíduos como base para o desenvolvimento das pessoas e alocação destas em futuros trabalhos, bem como para decisões de promoções e de recompensas salariais.

A atividade de auditoria não se completa até que todas estas etapas sejam cumpridas e as de avaliação e acompanhamento são imperativas para a eficácia e eficiência da Unidade de Auditoria Interna.

O processo que acaba de ser descrito é o padrão de uma auditoria interna típica, mais comum, entretanto o crescimento de modalidades alternativas, como auto-avaliação dos controles internos (*Control Self-Assessment*) e auditoria contínua, implicam adotar processos diferentes.

Algumas empresas, não obrigadas a ter uma Unidade de Auditoria Interna, optam por substituí-la por uma estrutura de auto-avaliação dos controles internos ou por combinar as duas coisas.

A auditoria contínua realiza praticamente todas as ações contidas no processo de auditoria exibido na Figura 13, mas sem a caracterização de um ciclo que tem início, seqüência e encerramento definidos, visto que é executada permanentemente.

Ter o processo de auditoria definido e documentado é essencial para a gestão da Unidade de Auditoria Interna, pois facilita a construção e medição de indicadores de desempenho associados a todas as etapas do processo.

4.4 Enfoques e Tipos de Auditoria Interna

Foi visto no tópico 4.1 que a auditoria interna decorre de uma separação necessária da auditoria independente, inserindo-se de modo continuado e mais diretamente no dia-a-dia das operações como uma forma de prestar maior assistência aos gestores.

Segundo McNamee e Selim (1998), em sua primeira fase, o paradigma da auditoria interna era a revisão dos procedimentos (*reperformance*), em busca de erros, desvios, falhas e desconformidades. A fase seguinte, que tem seu marco inicial em 1941 e predomina até os anos 1980, se caracteriza pelo paradigma do controle interno, deslocando o foco principal da auditoria interna para a avaliação dos controles, não mais baseado em

revisões extensivas e sim em exames amostrais, de acordo com o nível de percepção da qualidade do controle interno obtida numa avaliação preliminar.

Desde anos 1990, a atividade empresarial é vista cada vez mais como negócio baseado em riscos, ensejando uma mudança de perspectiva para a auditoria interna, que deixa de ser uma atividade passiva e reativa focada em avaliar os controles sobre fatos passados para se tornar uma atividade ativa, que planeja suas ações baseadas em princípios de gerenciamento de riscos, inclusive dos riscos relacionados ao nível estratégico da organização. Por esse novo paradigma, o “risco direciona a atividade organizacional e a governança corporativa é a resposta estratégica ao risco”. (McNAMEE; SELIM, 1998, p. 2).

A SOX é tida como o novo paradigma da auditoria interna (MOELLER, 2004), mas esta lei não altera o paradigma do risco, ao contrário, torna-o mais evidente com a imposição de regras para avaliação dos controles internos, tendo como preocupação básica os riscos. As implicações da SOX para a auditoria interna serão examinadas em mais detalhes no tópico 4.5 adiante.

O Quadro 7 mostra diferenças nas características da auditoria interna segundo os paradigmas do controle interno e do gerenciamento de risco, onde fica evidente que a mudança consiste em dar primazia aos riscos e não em abandonar os controles internos que na verdade são indissociáveis dos riscos.

Característica	Paradigma do Controle Interno	Paradigma do Gerenciamento dos Riscos
Foco da auditoria interna	Controle interno	Riscos do negócio
Resposta da auditoria interna	Reactiva, descontínua, atua depois dos fatos, observa as iniciativas de planejamento estratégico	Coativa, atuando em tempo real, contínuo monitoramento, participação no planejamento estratégico.
Avaliação de risco	Fatores de risco	Projeção de cenários
Teste de auditoria interna	Controles importantes	Riscos importantes
Métodos de auditoria interna	Ênfase em completar testes detalhados de controles	Ênfase na cobertura dos riscos mais significativos ao negócio.
Recomendações da auditoria interna	Orientadas para a eficiência e eficácia, para o fortalecimento e para a relação de custo-benefício do controle interno	Orientada para evitar ou diversificar, para compartilhar ou transferir e para controlar ou aceitar riscos.
Relatório de auditoria interna	Focaliza o funcionamento dos controles	Focaliza o processo de gerenciamento de risco
Papel da auditoria na organização	Função independente de avaliação	Gestão integrada de risco e governança corporativa

QUADRO 7 – Paradigmas e características da auditoria interna

Fonte: Adaptado de McNamee e Selim (1998, p. 5).

Na visão de McNamee e Selim (1998), as mudanças mais importantes associadas ao novo paradigma constituem a seleção do universo de auditoria interna, conectada ao planejamento estratégico da organização, que converte a auditoria interna numa atividade de suporte ao planejamento geral do negócio, e o uso de cenários para desenvolver macro-avaliação de riscos e planos anuais de auditoria interna. Estes autores argumentam que a análise de cenário combina três aspectos que se revelaram fatores de sucesso na avaliação de risco, quais sejam:

- a) é um mecanismo que permite compreender o processo de negócio;
- b) oferece um quadro referencial para gerentes e auditores discutirem os riscos; e
- c) é um processo que estimula a imaginação no sentido de identificar os riscos potenciais e relevantes.

O gestor da Auditoria Interna conduz o seu planejamento de forma integrada com o planejamento estratégico e operacional da organização, utilizando uma linguagem única quanto ao gerenciamento dos riscos, assegurada por meio de comunicação entre o planejamento da organização e o planejamento da Auditoria Interna, suportada por *links* e *feedbacks* que mantêm os dois processos interconectados. O universo de auditoria interna é determinado em sintonia com o planejamento estratégico da organização. No nível dos objetos de auditoria, o risco determina o planejamento e a execução da atividade de auditoria, bem como os pontos a serem enfatizados no relatório.

Cabe observar que o *standard* 2010 (IIA, 2004a) das normas e padrões internacionais de auditoria interna prescreve que “o gestor de auditoria interna deve estabelecer um plano alinhado com as metas da organização, baseado nos riscos, para priorizar as auditorias”.

No modelo da Figura 14, proposto por McNamee e Selim em 1997, a ligação menos forte do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria com o planejamento da Auditoria Interna, justificada pelos autores pela possível “diferença de percepção dos riscos por parte do conselho e comitê em relação à gestão executiva” (McNAMEE; SELIM, 1998, p. 4), não mais condiz com a realidade que emergiu dos recentes escândalos (Enron e outros), que passou a cobrar do Comitê de Auditoria uma atuação mais próxima e mais forte sobre a gestão de riscos e atuação da Auditoria Interna. A mudança de atitude para o Comitê de

Auditoria foi tratada no relatório Smith, que examina as diretrizes do *Combined Code* (KPMG, 2003) e na SOX (MOELLER, 2004), que juntos influenciaram, significativamente, o cenário global.

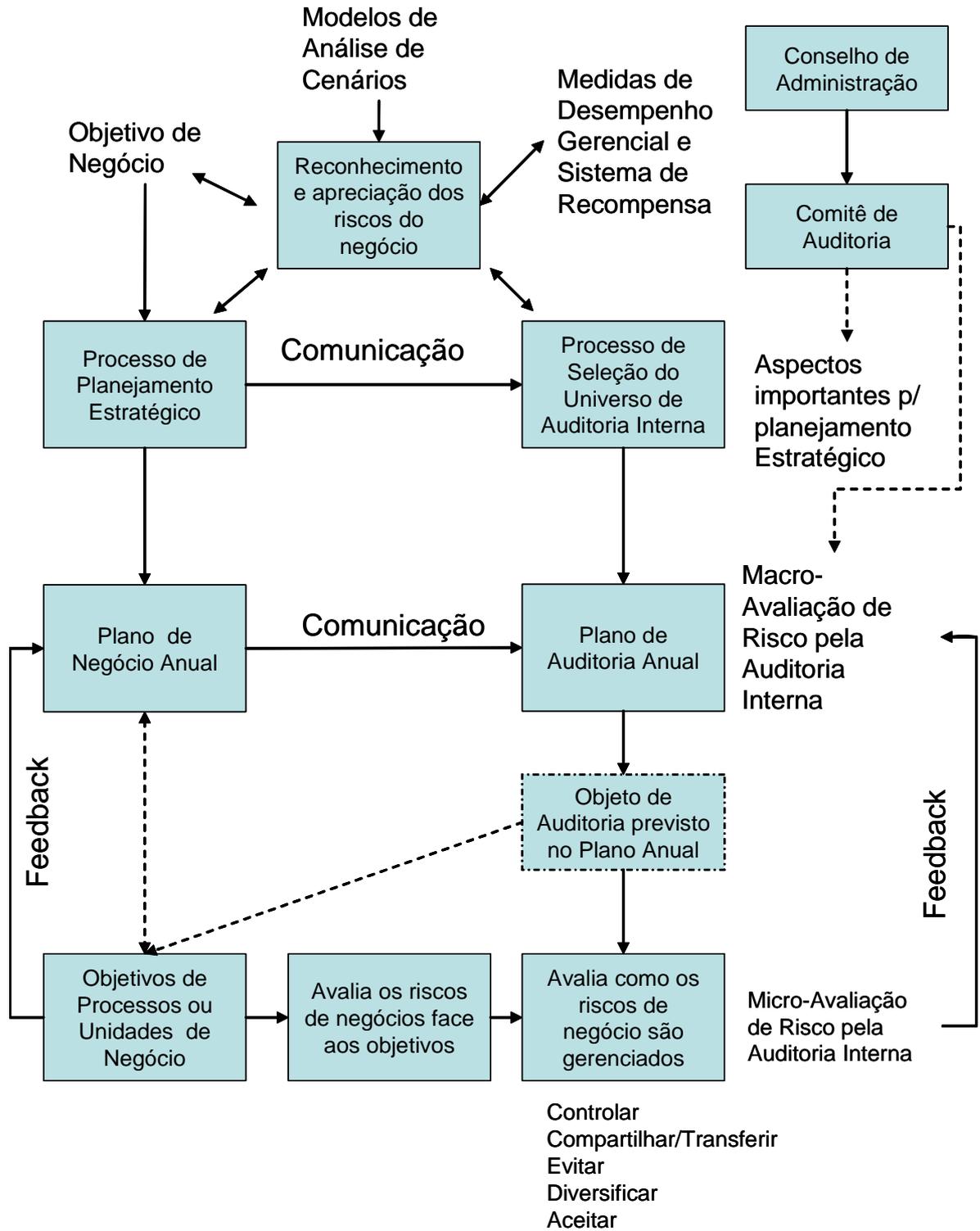


FIGURA 14 – Modelo descritivo da gestão integrada de risco e auditoria interna

Fonte: Adaptado de McNamee e Selim (1998, p. 3).

Destaca-se na Figura 14 a integração entre o planejamento de auditoria e o de negócio, alinhados por um processo de comunicação e *feedback*. McNamee e Selim (1998) vêem a análise de cenários de risco como importante ferramenta para o planejamento da Auditoria Interna, e em suas pesquisas apresentam exemplos concretos de sua aplicação, tanto em planejamento do universo de auditoria como em casos particulares, especialmente em detecção e prevenção de fraudes, entretanto essa técnica ainda não foi padronizada para a auditoria interna. A abordagem de fatores de risco, ao contrário, já se encontra devidamente padronizada para uso no planejamento do universo de auditoria interna, mas é pouco útil para orientar a análise de risco no nível de atividade de auditoria interna em um determinado objeto.

No nível do objeto de auditoria, a análise de risco é específica, voltada aos riscos inerentes ao objeto, identifica cada risco relevante e que decisão foi tomada pela gerência (evitar, transferir, controlar, aceitar), servindo de base para testar a eficácia da decisão tomada.

Para o planejamento de universos de auditoria, as normas e padrões de auditoria elencam fatores típicos de risco a serem considerados numa matriz (de risco) para determinar a classificação e priorização dos objetos de auditoria. Patton, Evans e Lewis (1982, apud RATLIFF *et al.*, 1996) identificaram os fatores de riscos mais comuns por tipo de indústria, incluindo fatores objetivos, subjetivos e calculados, os quais passaram a ser largamente utilizados pelas auditorias internas em seus planejamentos.

O *Manual de Auditoria Interna Shell on Disk* (HEESCHEN, 2000), que reúne um conjunto de melhores práticas para todas as fases do processo de auditoria interna, apresenta dois detalhados modelos genéricos de construção de matriz de risco, com base em fatores de risco, para definição de universos de auditoria.

Para que possam ser utilizados em uma matriz, mesmo os fatores de risco subjetivos, tais como qualidade do controle interno, integridade dos gerentes, pressão sobre os gerentes, são convertidos em valores descritivos e ponderados por um grau de significância, para quantificar o risco segundo a equação:

$$RiscoTotal = \sum_{i=1}^N (Wi \times Fi), \text{ onde:}$$

Risco Total = Somatório dos riscos ponderados dos N fatores associados a um componente do universo de auditoria interna.

$(W_i \times F_i)$ = Risco ponderado associado ao fator i;

F = Escore ou valor descritivo do fator (i);

W = Peso atribuído ao fator (i); e

N = Número de fatores.

Depois de calculado o risco total para todos os objetos do universo de auditoria interna, estes são classificados em ordem decrescente. Uma boa prática é agrupá-los em três categorias – Risco Elevado, Risco Médio e Risco Baixo – e montar o plano do ciclo de auditoria da seguinte maneira:

$$\text{Plano de Auditoria} = E + \frac{M}{2} + \frac{B}{3}$$

Assim, todos os objetos com risco elevado (E) são auditados no intervalo de um ciclo, os de risco médio (M) no intervalo de dois ciclos e os de risco baixo (B) no intervalo de três ciclos. Evidentemente essa distribuição é uma decisão gerencial que deve compatibilizar os recursos disponíveis. O mais relevante é direcionar os recursos segundo uma priorização baseada no grau de risco dos objetos.

Planejar a atividade de auditoria interna baseada em risco, seja no plano do universo, seja no contexto do objeto de auditoria interna, é só o começo e uma condição de alinhamento da auditoria interna com o planejamento estratégico moderno. Como observam Matyjewicz e D’Arcangelo (2004, p. 9), a contribuição mais importante da Auditoria Interna é prover o Conselho de Administração com “*assurance* objetiva de que os riscos mais importantes estão sendo apropriadamente gerenciados”.

O paradigma do risco enfatiza a forma de planejamento e o foco principal da Auditoria Interna orientado ao risco, entretanto essa mudança não reduz a importância dos controles internos, que continuam sendo o objeto principal de avaliação pela Auditoria Interna, visto que estes são os meios para mitigar aqueles riscos não aceitos, transferidos ou evitados. Na verdade, a mudança não é de substituição dos controles internos, mas de

subordinação e integração destes ao gerenciamento de risco (SPIRA; PAGE, 2003; TURNBULL, 1999). Tampouco, o paradigma do risco implica tipificar a atividade de auditoria interna como auditoria de risco.

O componente do risco é visto nos diversos tipos de auditoria interna, sendo pertinente fazer duas considerações fundamentais sobre tipos de auditoria, uma por necessidade de abordar um tipo de auditoria relativamente novo e outra em razão da diversidade de nomenclatura para os tipos de atividade de auditoria interna, que causa certa confusão para o leitor menos afeito ao tema.

A primeira consideração é quanto à individualização da atividade de auditoria. Tradicionalmente, pensa-se sobre atividade de auditoria interna como ação individualizada por uma seqüência de etapas (auditoria tradicional), como mostrado na Figura 13, com início e fim bem definidos. Conquanto esta ainda seja a maneira predominante de se realizar a atividade de auditoria interna, uma nova modalidade, denominada de auditoria contínua, mostra-se cada vez mais apropriada para ambientes com alto grau de informatização.

Moeller (2004, p. 293) define auditoria contínua (*continuous assurance auditing - CAA*) como sendo “o processo de instalar monitores baseados em controle nos sistemas automatizados de forma que enviem sinais para auditores – usualmente auditores internos – quando o processo automatizado acusa desvio de limites ou parâmetros definidos pela auditoria”. A idéia desse tipo de auditoria existe desde os primórdios da informatização, mas somente nos anos 1990, quando ultrapassados o processamento por lote e o armazenamento de dados em fitas magnéticas, começaram de fato as primeiras implementações.

O estágio atual da tecnologia da informação, com a utilização de sistemas integrados (ERP, SAP etc) e as pressões pelas respostas mais rápidas devidadas, por exemplo, da SOX (MOELLER, 2004; WARREN; SMITH, 2006), fazem da auditoria contínua alternativa prática para os sistemas automatizados.

Warren e Smith (2006, p. 27) observam que “revisões uma vez por ano são insuficientes, por isso auditoria contínua é necessária para satisfazer as expectativas [de informações] dos *stakeholders* da companhia”.

Codere (2005, p. 1) garante que a auditoria tradicional proporciona à pessoa do auditor um “limitado escopo de avaliação” freqüentemente tardio para oferecer real valor ao

desempenho do negócio ou ao atendimento de requisitos legais (*compliance*), ao passo que a auditoria contínua muda o paradigma de revisões periódicas por meio de exames de uma amostra de transações passadas para o exame em tempo real de 100% das transações.

Para Codere (2005, p. 1), a utilização da auditoria contínua em conjunto com monitoramento gerencial contínuo “satisfaz as demandas por *assurance* de que os procedimentos de controle são eficazes e que as informações utilizadas para a tomada de decisão são relevantes e confiáveis”. Esse autor também afirma que auditoria contínua reduz significativamente os “erros e fraudes e aumenta a eficiência operacional, melhorando os resultados pela combinação de redução de custos, redução de pagamentos indevidos e redução de vazamento de receitas”.

A auditoria contínua, como a auditoria tradicional, é um complemento da atividade gerencial que tem ampla aplicação. Consoante mostra o Quadro 8, a auditoria contínua deve apresentar focos e técnicas de análise de acordo com a abordagem (orientada para os controles ou para os riscos), servindo a uma gama de atividades típicas da Auditoria Interna.

← Auditoria Contínua →						
Avaliação contínua dos controles		← →		Avaliação contínua dos riscos		Abordagem
Baseado em controle (<i>Assurance</i> do funcionamento dos controles) Controles financeiros		← →		Baseado em risco (identificação/avaliação dos riscos) Controles financeiros e operacionais		Foco
Teste Detalhados/Em Tempo Real das Transações (Dados Financeiros)		← →		Tendências/comparações (Dados financeiros e operacionais)		Técnicas de Análise
<i>Assurance</i> dos controles	Certificação financeira	Fraude/desperdício/abuso	Escopo e objetivos de auditoria	<i>Follow-up</i> de recomendações	Plano anual de auditoria	Atividades de Auditoria Relacionadas
Monitoração dos controles	Monitoração do desempenho	<i>Balanced scorecard</i>	Gerenciamento da qualidade total	Gestão de risco empresarial		Atividades Gerenciais Relacionadas

QUADRO 8 – Abrangência da auditoria contínua

Fonte: Codere (2005, p. 8).

Como atividade complementar, o esforço de auditoria contínua depende do esforço de monitoramento gerencial contínuo, conforme exibido na Figura 15. Se a gerência

realiza uma monitoração compreensiva dos controles internos, o esforço de auditoria contínua será menor, caso contrário, as deficiências de monitoramento da gerência podem ser compensadas por maior esforço de auditoria.

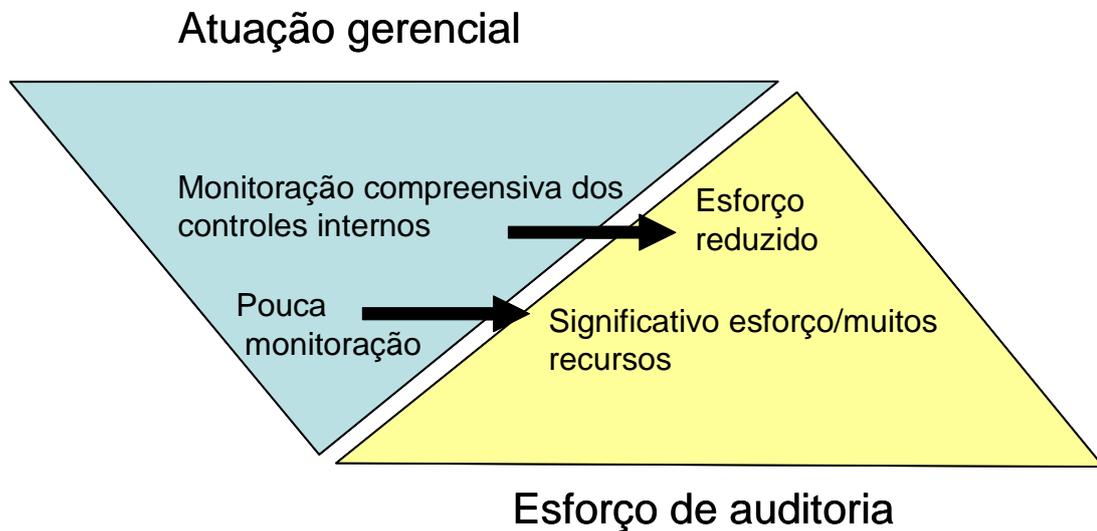


FIGURA 15 – Inter-relação de monitoração gerencial e esforço de auditoria interna

Fonte: Codere (2005, p. 9).

Para que funcione com segurança, a aplicação de auditoria contínua deve ser independente da aplicação operacional e efetuar testes nos resultados produzidos pela aplicação operacional, em curtas periodicidades (diária, semanal, mensal), originando análises rotineiras ou emitindo alertas para imediata análise por um auditor.

Krell (2006) menciona que dois estudos completados em 2005 e 2006 com dirigentes financeiros dos Estados Unidos apontaram a auditoria contínua como a principal responsabilidade da Auditoria Interna para 47% dos respondentes, que identificaram como papel da auditoria contínua em transações financeiras ser um controle detectivo (69%), controle preventivo (61%), ferramenta auxiliar para testar a efetividade de outros controles (53%) e um controle compensatório (43%).

Warren e Smith (2006) expressam que uma pesquisa sobre auditoria contínua conduzida pela fundação de pesquisa do IIA em 2003, endereçada a auditores internos, revelou que:

- a) os auditores internos consideravam a auditoria contínua como futuro inevitável em auditorias de corporações complexas;

- b) auditoria interna realizada uma vez por ano pode não ser mais o modo apropriado;
- c) a migração para a auditoria contínua estava se movendo lentamente; e
- d) o investimento requerido para desenvolver e implementar a auditoria contínua, com a dificuldade de justificar o seu custo ou de calcular o seu retorno, era um obstáculo.

A segunda consideração é quanto ao conteúdo de escopo da auditoria interna. Dependendo do nível de especificação que se tencione transmitir, do campo de atuação do objeto auditado e da origem de autoria, há mais de uma dezena de denominações para os tipos de auditoria interna, entretanto, mais de uma denominação é empregada para um mesmo tipo de auditoria. A classificação mais utilizada, defendida por Moraes e Martins (1999), e por Boynton, Johnson e Kell (2002), divide a auditoria em relação ao seu escopo em três tipos:

- a) auditoria das demonstrações financeiras - também denominada de auditoria financeira, consiste na avaliação de riscos e controles associados aos fluxos e transações financeiras e à sua contabilização, com preocupação centrada na observância dos princípios e normas contábeis geralmente aceitos. Ordinariamente, este tipo de auditoria é realizado em base anual por auditoria externa, com vistas a emitir uma opinião sobre as asserções do administrador contidas nas demonstrações financeiras, para cumprir exigências legais de informações aos acionistas, mercado e órgãos reguladores;
- b) auditoria de conformidade (*compliance*) - tem o objetivo de determinar o grau de conformidade a certos e específicos requisitos legais, normativos ou administrativos. Este tipo de auditoria é frequentemente realizado por auditores internos e externos. Um exemplo bem atual é uma auditoria para atestar o grau de *compliance* com os requerimentos impostos pelas disposições das seções 302 e 404 da SOX; e
- c) auditoria operacional - é expressão genérica, com carga de subjetividades, freqüentemente utilizada como sinônimo de auditoria interna, dado que se originou das primeiras descrições de responsabilidade do auditor interno nos anos 1940. Segundo Ratliff *et al.* (1996, p. 753), a auditoria operacional se concentra no “exame e avaliação dos sistemas de controle interno e qualidade do desempenho” gerencial e sua maioria os auditores internos “concordam que os objetivos, tipos e métodos de controle interno englobam todas as operações de uma organização”. Numa perspectiva

mais atualizada, esta visão inclui também o gerenciamento de risco. Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 32) enfatizam nesse tipo de auditoria a “obtenção e avaliação de evidências a respeito da eficiência e eficácia das atividades operacionais de uma entidade, em comparação com objetivos estabelecidos”.

Alguns autores incluem nesta espécie de auditoria aquelas que recebem denominações de auditoria da gestão, estratégica, de desempenho, de sistemas (BOYNTON; JOHONSON; KELL, 2002; MORAIS; MARTNS, 1999; RATILIFF *et al.*, 1996).

A auditoria interna contábil, regulamentada pela NBC T 12 do Conselho Federal de Contabilidade, trata de atividades que se enquadram como auditoria operacional orientada ao processo de contabilidade.

Pode-se dizer que estão incluídas na divisão apresentada por Moraes e Martins (1999), e por Boynton, Johnson e Kell (2002), as principais modalidades de auditoria realizadas por uma unidade de auditoria interna, cabendo registrar que sua participação em auditoria de demonstrações financeiras é de natureza apenas contributiva com o trabalho da auditoria externa. A auditoria de qualidade e a de apuração de fraudes, todavia, que também são comuns nas empresas, não se enquadram na classificação apresentada. Por conseguinte, resta comentar sobre estas duas modalidades de auditoria.

A auditoria de qualidade estabeleceu-se principalmente nos anos 1980 e, embora seja realizada pelas auditorias internas, o arranjo mais comum são grupos de profissionais segregados da Unidade de Auditoria Interna, que seguem padrões e normas próprias (MOELLER, 2004). A sua finalidade primordial é a obtenção de certificados e reconhecimento público (Certificado ISO, prêmios nacionais de qualidade), e seu escopo são os quatro elementos críticos da gestão de qualidade: (1) necessidades dos clientes/usuários; (2) planejamento, produção e entrega de produtos e serviços; (3) planejamento e execução de processo para produção e entrega de produtos e serviços; e (4) controles de processo, especialmente no tocante aos atributos relacionados com as necessidades dos clientes/usuários.

A auditoria para identificação e apuração de fraude é, antes de tudo, atípica, pois a fraude é uma ocorrência intermitente, ou pelo menos deveria ser. As normas e padrões internacionais de auditoria interna prescrevem que o “auditor interno deve ter conhecimento suficiente para identificar os indícios de fraude, mas dele não se espera que tenha a *expertise*

de um profissional cuja responsabilidade primordial seja detectar e investigar fraude”. (IIA, 2004a, *Standard* 1210.A2).

Portanto, segundo a norma, devem as unidades de auditoria interna contar com profissionais especializados em fraude para empreender esse tipo auditoria, mas identificar as fragilidades que favorecem a ocorrência de fraude é responsabilidade básica de qualquer auditor interno e, geralmente, as suspeitas de fraude emergem de denúncias ou de atividades normais de auditoria. É um critério de cada empresa ter grupos separados para a apuração de fraude ou manter essa atribuição como responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna. Em qualquer dos casos, o rito de apuração de fraude é especial.

O Quadro 9 resume os tipos de auditoria discutidos, mostrando as variações de escopo, critério de avaliação e o produto que resulta de cada tipo de auditoria.

TIPO DE AUDITORIA	ESCOPO	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO	PRODUTO
Demonstrações Financeiras	Riscos, controles, informações e asserções acerca das demonstrações financeiras	Princípios contábeis geralmente aceitos, disposições legais, normas e padrões de auditoria	Opinião sobre a adequação das demonstrações e qualidade dos controles relacionados
Compliance	Observância de leis, regulamentos, políticas, procedimentos	Leis, regulamentos internos e externos, políticas e procedimentos instituídos pela administração, inclusive relativos à governança corporativa, normas e padrões de auditoria	<i>Assurance</i> do grau de observância.
Operacional	Riscos, controles, eficiência, eficácia das operações e do desempenho gerencial.	Metas e objetivos da organização, normas e padrões de auditoria	<i>Assurance</i> da eficiência e eficácia na gestão de riscos e controles, bem sobre a consecução das metas e objetivos e empresariais e de governança corporativa.
Qualidade	Satisfação dos clientes e usuários, planejamento e execução da produção, processos de produção, entrega de produtos e serviços	Normas e padrões de qualidade; normas técnicas de produção de bens e serviços	Certificado de níveis de qualidade.
Fraude	Suspeitas e fatos relacionados a desvios intencionais de recursos ou informações impróprias.	Leis, normas e princípios de conduta.	Quantificação e responsabilidade pelos desvios

QUADRO 9 – Resumo dos tipos de auditoria

Fonte: Elaboração do autor.

4.5 Auditoria Interna e Governança Corporativa

Ramamoorti (2003, p. 9) faz abrangente relação da auditoria interna com a governança corporativa, quando comenta que o papel, responsabilidades e definição de auditoria interna na atualidade correspondem às novas demandas postas pelos adventos da Lei

de Combate à Corrupção no Comércio Internacional (*Foreign Corrupt Practices Act*), de 1977, EUA; do relatório da Comissão Nacional sobre Fraudes Financeiras (*Treadway Commission Report*), de 1987, EUA; do relatório COSO-Controle Interno, de 1992, EUA; do relatório *Cadbury*, de 1992, Inglaterra; do relatório *King*, de 1994, África do Sul; do relatório CoCo, de 1995, Canadá; da SOX, de 2002, EUA; dos novos requerimentos de listagem da NYSE, de 2003, EUA; e de fatos correntes que pressionam por melhor governança corporativa.

Ramamoorti (2003) e outros autores (CATTRY SSE, 2005; RUUD, 2003; SPIRA; PAGE, 2003) destacam que os auditores internos são vistos como o grupo de profissionais especialmente qualificados para ajudar as organizações a pôr em funcionamento estruturas e processos eficazes de governança corporativa, bem como para prestar suporte a estes processos, mediante monitoramento dos controles e da avaliação da eficácia operacional na implementação das estratégias e iniciativas relacionadas com a governança corporativa, mas também ressaltam que, para isso, é necessário que a Auditoria Interna tenha o adequado *status* organizacional e desenvolva o repertório de atributos, habilidades e competências compatível com a natureza das demandas.

Já foi visto nos tópicos 2.5 e 2.6 que a auditoria é parte importante do processo de governança corporativa e a NYSE, demonstrando reconhecer a importância da auditoria interna como um componente essencial da governança corporativa, instituiu, em 2002, a obrigatoriedade de todas as companhias nela listadas contarem com Unidade de Auditoria Interna em funcionamento.

As bolsas e outros reguladores europeus, também incluem a auditoria interna como importante instrumento de governança corporativa, mas com uma abordagem mais flexível, fundamentada no princípio “pratique ou explique” (*comply or explain*), requerendo que as companhias avaliem periodicamente a necessidade de ter em funcionamento a Unidade de Auditoria Interna e justifiquem em seus relatórios anuais as razões da sua não-existência (CATTRY SSE, 2005; FEE, 2005; ICAEW, 1999). O relatório *Turnbull* (ICAEW, 1999) menciona escala, diversidade e complexidade das atividades, número de empregados e a relação custo-benefício como fatores a considerar para justificar a não-existência da Unidade de Auditoria Interna.

Malgrado o fato de existir um *gap* de percepção entre os gerentes e os auditores internos (e seus institutos) quanto ao papel e ao desempenho da auditoria em contribuir com a governança corporativa (gerenciamento de risco e controle interno), no sentido de que os segundos têm uma crença superior à dos primeiros, quanto à capacidade de contribuir para melhorar a *performance* da governança corporativa, conforme resultados de pesquisas mencionadas por Spira e Page (2003), existe um reconhecimento inegável de que a auditoria interna tem importante papel no fortalecimento da governança corporativa.

A valorização e a cobrança sobre a Auditoria Interna têm como uma de suas fontes primordiais o aumento da pressão que emergiu dos recentes escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa, para que os conselhos de administração e comitês de auditoria tenham uma atuação mais efetiva em relação à governança corporativa nas empresas, sendo a auditoria interna um dos principais, se não o principal instrumento, em relação ao processo de gerenciamento de risco e controle interno, que pode ser utilizado por essas instâncias para satisfazer às expectativas dos *stakeholders*.

Consistente com esse reconhecimento, a definição de auditoria interna e as normas de padrões que a ela se alinham conferem ao auditor interno não só o mandato, mas também a responsabilidade de contribuir, por meio de serviços de *assurance* e de consultoria com o processo de governança corporativa.

O *standard* 2.130 (IIA, 2004a) prescreve que a Auditoria Interna deve avaliar e fazer recomendações para melhorar o processo de governança corporativa, visando a que sejam cumpridos os objetivos de:

- a) promover valores éticos apropriados dentro da organização;
- b) assegurar efetivo desempenho gerencial e adequada prestação de contas;
- c) efetivamente fornecer as informações referentes aos riscos e controles para as áreas apropriadas da organização; e
- d) efetivamente coordenar as atividades e estabelecer as comunicações devidas entre o Conselho de Administração, gerências, Auditoria Externa e Auditoria Interna.

Já foi aqui expressa a informação de que a SOX influencia globalmente o panorama de governança corporativa, e Moeller (2004, p. 23) comenta que esta lei americana

aumenta a responsabilidade do Comitê de Auditoria e deixará a Auditoria Interna com este mais alinhada, e que, por conta disso, a “Auditoria Interna deve modificar os seus processos para seguir o que venha a ser os padrões de melhores práticas para auditoria externa e interna”, decorrente da nova legislação.

Ruud e Bodenmann (2001, apud, RUUD, 2003, p. 75) elaboraram uma representação mostrada na Figura 16, que situa a auditoria interna no sistema de governança corporativa, segundo ampla visão da organização e de seus objetivos, contemplando não só as estruturas e *stakeholders* internos, mas também o leque de *stakeholders* que compõe o ambiente externo à organização. A figura mostra que a auditoria tem atuação verticalizada, abrangendo as instâncias situadas abaixo do Conselho de Administração, ao qual se reporta via Comitê de Auditoria.



FIGURA 16 – Auditoria inserida no Sistema de Governança Corporativa

Fonte: Ruud e Bodenmann, 2001 apud Ruud (2003, p. 75).

A representação sugere que as atividades de controle devem estar atreladas ao processo que transforma *inputs* recebidos de fornecedores e entrega valor (mediante bens e

serviços) aos clientes, sobre o qual a auditoria deve atuar de acordo com as normas e padrões internacionais, prestando serviços de suporte (consultoria, assessoramento) e de *assurance*, principalmente no sentido de avaliar a existência, adequação e eficácia da gestão de risco e controles internos, segundo um plano de trabalho baseado em análise de riscos, contribuindo para que a governança corporativa atenda às expectativas dos *stakeholders*.

É importante observar, pelo que já foi exposto neste trabalho, que governança corporativa, controle interno e gerenciamento de risco, como processos da gestão, representam entes imbricados e o tratamento em separado é mais um recurso didático do que uma correspondência com a realidade.

Relatórios				
	Cadbury (1992)	Ruttemman (1994)	Hampel (1998)	Turnbull (1999)
Escopo	Controle Interno associado com demonstrações financeiras	Controle Interno associado com demonstrações financeiras	Controle Interno englobando os relacionados às demonstrações financeiras, operacional, compliance e gerenciamento de risco	Controle Interno e Gerenciamento de Risco
Requerimento de Reporte	Eficácia	Processo de revisão e opcionalmente eficácia	Processo de revisão	Processo de revisão

QUADRO 10 – Escopo e requerimento de *reporte* sobre a eficácia do controle interno

Fonte: Spira e Page (2003, p. 651).

Sobre esta imbricação, Spira e Page (2003) argumentam que, no âmbito da governança corporativa, o controle interno, inicialmente centrado nos controles associados às demonstrações financeiras, transformou-se por meio de sucessivos relatórios, em corpo único, abrangendo o gerenciamento de risco e, ao mesmo tempo, estes relatórios propuseram mudança, migrando da ênfase em eficácia para a ênfase no processo de revisão dos controles internos, sem obrigação de se atestar sobre sua efetividade, conforme resume o Quadro 10, cabendo observar que a perspectiva de análise de Spira e Page (2003) é o Reino Unido.

Nos Estados Unidos, como apresentado no tópico 3.4, a SOX impôs o *disclosure* sobre a conclusão dos administradores quanto à efetividade dos controles internos, cujo processo está representado na Figura 17. Distinguem-se dois serviços requeridos da Auditoria Interna: um mais abrangente, decorrente da seção 302, tratando das certificações trimestrais dos controles de *disclosure* que, além dos controles referentes às informações de um modo geral, envolvem os controles sobre a integridade das demonstrações financeiras; e o outro é

relacionado com a seção 404, que foca somente os controles relativos às demonstrações financeiras.

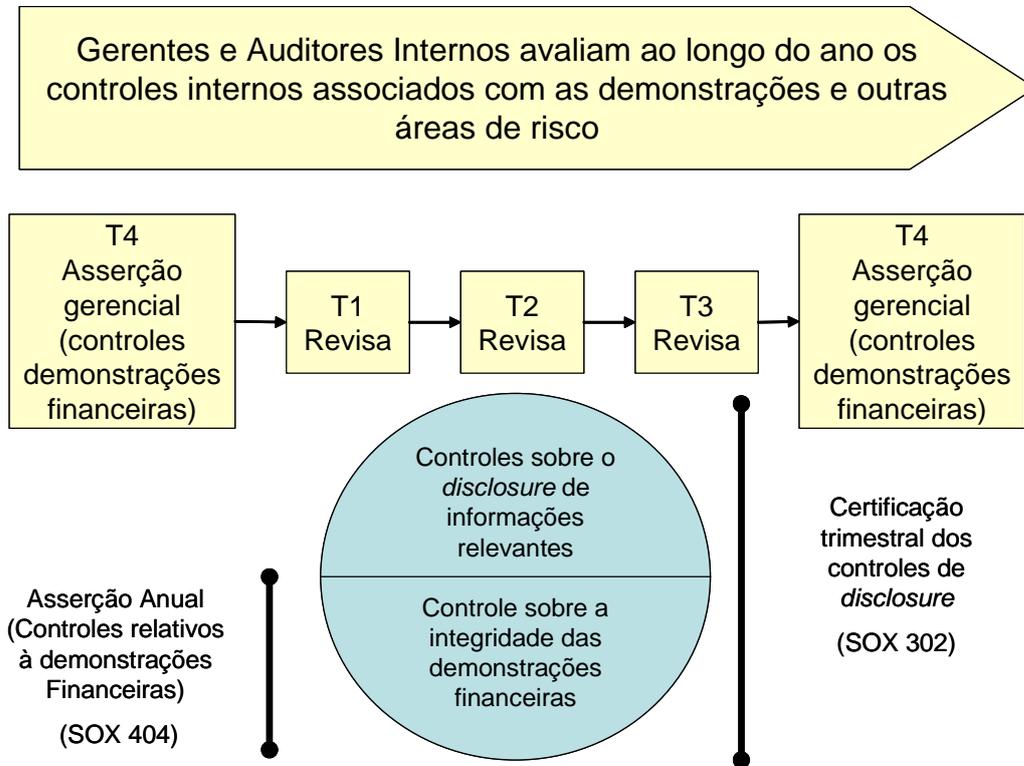


FIGURA 17 – Avaliação dos controles segundo os requerimentos da Lei *Sarbanes Oxley*

Fonte: Roth e Espersen (2003, p. 3).

Conquanto haja críticas assacadas sobre as imposições da SOX, o modelo apropriado à sua implementação pode servir de *benchmark* para a gestão dos controles internos em empresas não obrigadas a cumprir a SOX. No Brasil, por exemplo, Coutinho e Ito, da KPMG (2005, p. 7), dizem que o tema da SOX "está na agenda de um universo de empresas muito maior do que o daquelas com ações listadas nos Estados Unidos" e isso sugere que outras empresas vejam a SOX como oportunidade para o aperfeiçoamento de suas práticas de governança corporativa.

A maneira e a intensidade da atuação da Auditoria Interna no fortalecimento da governança corporativa dependem do estágio de maturidade da organização relativamente às melhores práticas e requerimentos legais vinculados à governança corporativa.

A Figura 18 mostra que em organizações com menor estruturação dos processos de governança corporativa será carreado maior esforço da Auditoria Interna para serviços de consultoria, enquanto nas organizações em estágios de maturidade mais avançados o esforço

maior é nos serviços de *assurance*. Equilibrar o esforço de modo a proporcionar a melhor contribuição para a organização é um desafio para a Auditoria Interna.

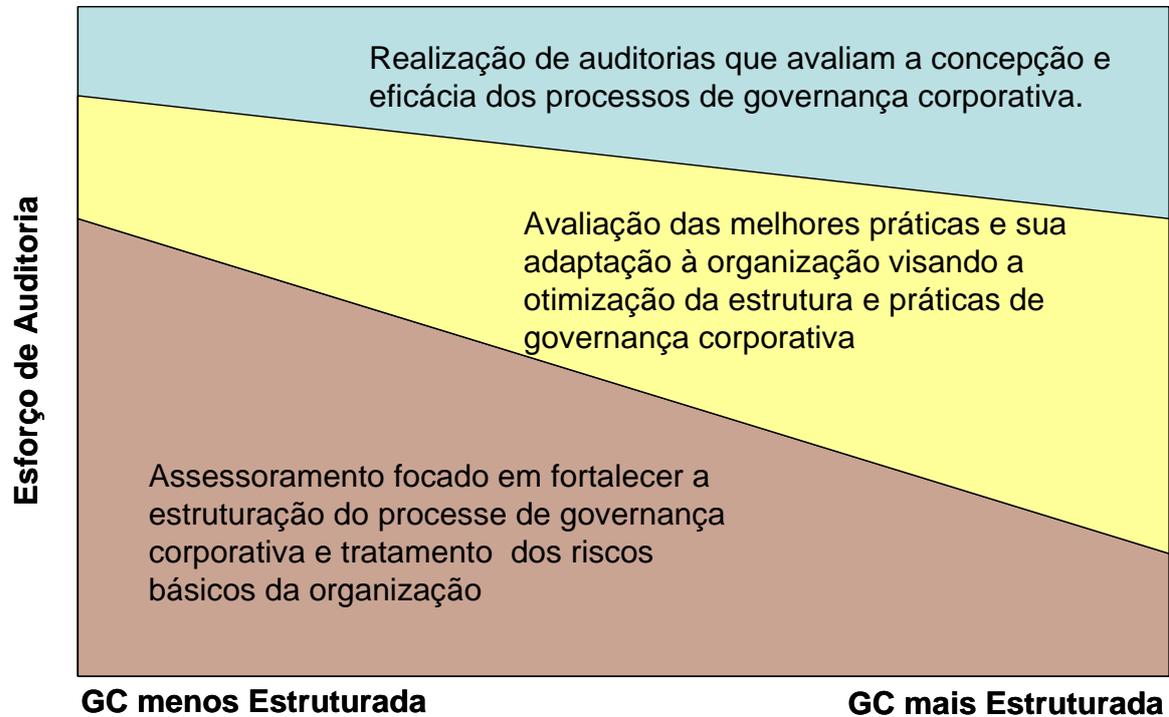


FIGURA 18 – Modelo de maturidade da auditoria interna em relação à governança corporativa

Fonte: The IIA (2006, p. 5).

Artigo de Krell (2006), baseado em opinião de especialistas, chama a atenção para dois efeitos negativos sobre a auditoria interna causados pela ênfase em *compliance* com os requerimentos sobre os controles internos envolvendo as demonstrações financeiras, especialmente, aqueles impostos pela SOX.

O primeiro é o comprometimento da objetividade da Auditoria Interna pelo seu envolvimento direto em assistir os gerentes na estruturação e remediação dos controles e o segundo é o deslocamento de grande parcela dos recursos de auditoria interna para as atividades de *compliance* em detrimento de auditorias orientadas a outros riscos estratégicos e operacionais, prejudicando a eficácia da auditoria interna e, por conseqüência, diminuindo o seu valor estratégico para importantes *stakeholders*, bem como expondo a organização a maiores riscos operacionais e financeiros no futuro.

Para minimizar esses problemas, é importante que a Auditoria Interna receba o apoio e a vigilância do Comitê de Auditoria (ou do Conselho de Administração), e que estes

estejam preparados para conferir a necessária autonomia à Auditoria Interna e dar o direcionamento equilibrado quanto ao escopo de seu plano de trabalho.

É interessante mencionar que uma pesquisa realizada em 2005 com membros do IIA, no universo das 1000 maiores empresas classificadas pela revista *Fortune*, revelou que 75% das auditorias internas têm *reporte* funcional com o Comitê de Auditoria e administrativamente 54% se reportam ao executivo financeiro (KRELL, 2006), revelando que ainda existe, entre as grandes empresas, uma parcela significativa de auditorias internas não adequadamente posicionadas em relação ao *reporte* funcional e administrativo.

Krell (2006) aponta uma tendência de retorno da supremacia do controle interno, que foi a tônica predominante entre os anos 1940 e 1980, antes de a auditoria interna se inclinar, predominantemente, para as auditorias centradas em avaliação do desempenho operacional, mas, desta vez, dando maior destaque aos controles relacionados com as demonstrações financeiras, como uma reação natural aos recentes escândalos corporativos.

Gray (2004) e Moeller (2004), referindo-se ao novo paradigma posto pela SOX, apontam mudanças no relacionamento entre Auditoria Interna e Comitê de Auditoria e auditores externos, que se caracterizam pelo maior interesse do Comitê de Auditoria com as atividades de auditoria interna e externa, com uma agenda muito mais intensa entre estas partes. Gray (2004) menciona que a representação do relacionamento entre o Comitê e a Auditoria Interna agora é caracterizado por uma linha sólida, que denota *reporte* funcional, diferentemente da representação proposta em 1997 por McNamee e Selim (1998) (vide figura 14) e uma linha pontilhada (*reporte* administrativo) na ligação com o executivo presidente ou executivo financeiro.

Entre as mudanças no interior da Unidade de Auditoria Interna, Gray (2004, p. xx-xxi *Executive Summary*) destaca:

- a) acréscimo de técnicos de fontes internas e externas, inclusive de especialistas na área de informática e crescimento dos salários de auditores;
- b) mudança na composição de competências, com maior ênfase nos princípios contábeis e controles internos e menor ênfase em conhecimentos operacionais e de consultorias;
- c) alteração no papel do auditor interno, com ressurgimento das atividades básicas, tais como auditoria do ciclo financeiro e contábil e menos auditorias operacionais e

atividades de consultoria, exceto em relação às melhores práticas de *compliance* com a seção 404 da SOX;

- d) a imagem de uma auditoria interna policialesca *pode* estar tomando o lugar da imagem desejada pelos auditores internos de parceiros e consultores;
- e) maior interesse dos gerentes em contar com auditores internos do quadro próprio e menos interesse por soluções terceirizadas; e
- f) intensificação no emprego de ferramentas automatizadas (CAAT) e de tecnologias que permitam otimizar o tempo do auditor interno.

Todas essas mudanças refletem na necessidade de atualizar o estoque de conhecimentos e habilidades dos auditores internos e, muito provavelmente, uma recomposição das equipes, não só pelo seu aumento e adição de novos especialistas, mas também pelo retorno às atividades operacionais de parte dos auditores menos afeitos às lides contábeis (GRAY, 2004; MOELLER, 2004).

Em termos de atividades de auditoria em si, há três núcleos de atuação da Auditoria Interna relacionados à governança corporativa, quais sejam: o gerenciamento de risco, os controles internos e a estrutura e processos de governança corporativa. A natureza de atuação da Auditoria Interna em relação a estes núcleos inclui, como já comentado, tanto os serviços de *assurance* quanto de consultoria.

	Eficiência e eficácia das operações	Confiabilidade das demonstrações financeiras	Compliance com leis e regulamentos aplicáveis
Ambiente de Controle			
Avaliação de risco			
Atividades de controle			
Informação e comunicação			
Monitoramento			

QUADRO 11 – Matriz de análise dos controles internos, segundo o referencial COSO

Fonte: Roth e Espersen (2003, p. 5).

Pelos padrões atuais, estes serviços devem se basear em modelos e arcabouços conceituais definidos, para que se tenha uma melhor compreensão dos conceitos utilizados e dos resultados, e se obtenha maior produtividade no desempenho das tarefas.

Tome-se o exemplo do referencial COSO-Controle Interno, com base no qual a avaliação dos controles internos pode começar utilizando a matriz de análise que constitui o Quadro 11, para alinhar os componentes de controle com os escopos de controle. Cada um dos escopos indicados nas colunas podem ser escrutinados em relação aos quesitos que formam cada um dos componentes representados pelas linhas.

Numa visão mais detalhada, representada no Quadro 12, determinado escopo poderia ser avaliado em relação ao componente ambiente de controle, tomando-se como unidade de análise os seus diversos processos. Cada um dos processos selecionados é avaliado quanto ao item aplicável do componente ambiente de controle e uma avaliação geral do item específico é obtida considerando todos os processos avaliados.

Matrizes semelhantes a estas, com os componentes de modelo de Gerenciamento de Risco, COSO-ERM, por exemplo, podem ser utilizadas para orientar a avaliação dos riscos.

	Processo 1	Processo 2	Processo 3	Processo 4	Avaliação Geral
AMBIENTE DE CONTORLE					
Valores e integridade ética					
Competência					
Filosofia gerencial e estilo operacional					
Estrutura organizacional					
Autoridade e responsabilidade					
Políticas e práticas de recursos humanos					

QUADRO 12 – Matriz de avaliação para o componente ambiente de controle, segundo o referencial COSO

Fonte: Roth e Espersen (2003, p. 15).

Matyjewicz e D’Arcangelo (2004) descrevem os procedimentos-chave que a Auditoria Interna deve realizar em avaliação do processo de gerenciamento de risco, compreendendo 11 atividades deste processo, quais sejam: (1) estabelecer e comunicar os objetivos da organização; (2) determinar o apetite de risco; (3) estabelecer o referencial apropriado para o gerenciamento de risco; (4) identificar os riscos ou eventos que poderão obstruir a consecução dos objetivos pelos gerentes; (5) avaliar a probabilidade e impacto dos prováveis riscos; (6) decidir e implementar adequada resposta ao risco; (7) conduzir as atividades de controle que irão mitigar os riscos; (8) prover informações sobre os riscos e comunicá-las para todos os níveis da organização; (9) estabelecer um processo coordenação e monitoramento; (10) avaliar (gerencialmente) a eficácia do gerenciamento de risco; e (11) prover independente e objetiva *assurance* e consultoria.

Em face da publicação do COSO-ERM, que tende a ser o padrão mais utilizado, e preocupadas com a preservação da independência da Auditoria Interna, as seções americana e britânica do IIA (2004b) definiram que atividades inerentes ao gerenciamento de riscos são responsabilidades básicas da Auditoria Interna; em quais atividades a Auditoria Interna pode tomar parte com as cautelas devidas; e que atividades devem ser evitadas. Assim, seguem as principais atividades:

- a) Atividades relativas ao gerenciamento de risco, incluídas no papel central da Auditoria Interna
 - *assurance* do processo de gerenciamento de risco;
 - *assurance* de que os riscos são corretamente avaliados pelos gerentes;
 - avaliar o processo de gerenciamento de risco;
 - avaliar o relatório gerencial sobre os riscos-chave da organização; e
 - revisar o gerenciamento dos riscos-chave.
- b) Atividades relativas ao gerenciamento de risco que a Auditoria Interna pode realizar, acompanhadas de precauções para não comprometer sua independência
 - facilitar a identificação e avaliação dos riscos;
 - *coaching* (tutoria) dos gerentes em suas resposta aos riscos;

- coordenar atividade de gerenciamento de risco;
 - consolidar o relatório (gerencial) sobre os riscos;
 - manter e desenvolver o arcabouço conceitual sobre o gerenciamento de risco;
 - liderar o estabelecimento do processo de gerenciamento de risco; e
 - desenvolver estratégia de gerenciamento de risco para aprovação pelo Conselho de Administração.
- c) atividades relativas ao gerenciamento de risco que a Auditoria Interna deve se abster de realizar
- estabelecer o apetite ao risco;
 - impor o processo de gerenciamento de risco;
 - *assurance* gerencial sobre os riscos;
 - tomar decisões de resposta ao risco;
 - implementar resposta ao risco em nome dos gerentes; e
 - *accountability* do processo de gerenciamento de risco.

Esta hierarquia de papéis em relação à auditoria interna decorre do entendimento de que o gerente é o responsável pelo gerenciamento de risco.

Com relação a estrutura e processo de governança corporativa, o IIA (2006) identificou diversos tópicos em que a Auditoria Interna pode atuar, na maioria deles provendo *assurance* para o Conselho de Administração acerca da adequação e eficaz funcionamento do Sistema de Governança Corporativa, compreendendo:

- a) estrutura, objetivos e dinâmica de funcionamento do Conselho;
- b) funções dos comitês específicos;
- c) manual de políticas do conselho;

- d) processos para garantir o conhecimento pela organização dos requerimentos de governança que lhes são aplicáveis;
- e) educação e treinamento dos membros do conselho;
- f) adequada atribuição de responsabilidade pela *accountability* e pelo desempenho gerencial;
- g) políticas de ética e códigos de conduta;
- h) investigações de desvios éticos;
- i) avaliação e recompensa dos gerentes e administradores;
- j) processo de recrutamento de executivos e membros do conselho de administração;
- k) treinamento de empregados;
- l) auto-avaliação do processo de governança corporativa;
- m) comparações com os códigos e melhores práticas de governança corporativa;
- n) comunicações externas; e
- o) supervisão dos auditores externos.

É obvio que o papel da Auditoria Interna em relação a alguns destes itens limita-se a prestar consultoria ao Conselho, como, por exemplo, em relação a estrutura e dinâmica de funcionamento do Conselho, educação e recrutamento dos seus membros. Por outro lado, esta lista não deve ser encarada apenas como fragmentos da governança corporativa, porquanto é imprescindível que a Auditoria Interna não perca a visão do todo e, principalmente, não corra o risco de julgar como apropriadas todas as partes sem avaliar o adequado funcionamento do conjunto.

É evidente, pelo exposto, que a atuação da auditoria interna na governança corporativa é matéria nova, e que a própria governança corporativa, encarada como estrutura que permeia toda a organização, também é algo novo, dado que até recentemente o assunto era muito centrado no funcionamento do Conselho de Administração. Por conseguinte, é necessário, antes que a Auditoria Interna se disponha a avaliar o processo de governança

corporativa, que este seja parte, consciente, da estrutura de gerenciamento da companhia e, sobretudo, é necessário que os membros da Auditoria Interna reúnam as qualificações e conhecimentos requeridos para a tarefa. De outra parte, repita-se, atenção especial deve ter a Auditoria Interna para preservar sua independência e manter a objetividade em seu trabalho, ao enveredar pelo tema da governança corporativa.

Cabe aqui evidenciar que Fogarty e Kalbers (2000, apud SPIRA; PAGE, 2003, p. 654) e Hermanson e Rittenberg (2003, p. 33-34) chamam a atenção para o inerente conflito que há em a “Auditoria Interna servir a dois senhores”, na medida em que é seu papel “ajudar os gerentes avaliar o processo de governança corporativa” e, ao mesmo tempo, “reportar ao Comitê de Auditoria sobre a eficácia das práticas de controle dos gerentes”, inclusive sobre o comportamento ético da alta gerência (*tone at the top*).

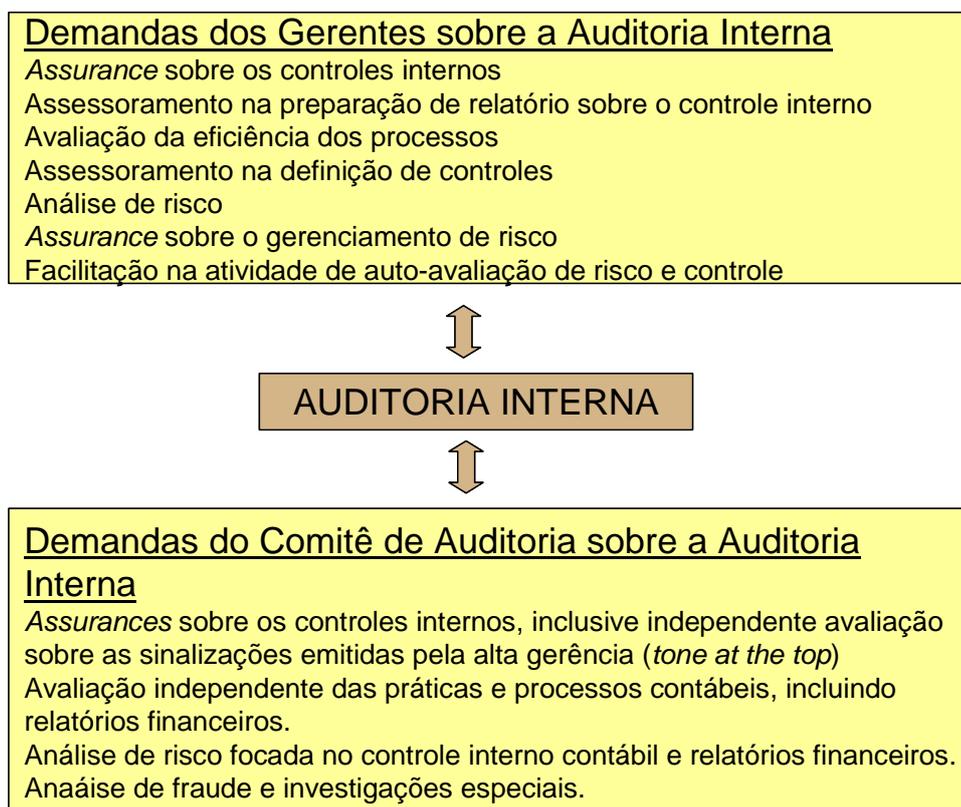


FIGURA 19 – Demandas sobre a Auditoria Interna potencialmente conflitantes

Fonte: Hermanson e Rittenberg (2003, p. 34).

A Figura 19 lista de um lado as demandas da gestão sobre a Auditoria Interna e de outro as demandas do Comitê de Auditoria. Se a Auditoria Interna atua no sentido de atender as expectativas dos gerentes, ainda que procurando fazer o seu trabalho de forma isenta, os gerentes de algum modo estarão em posição de exercer influência sobre o trabalho da

auditoria, nem sempre coincidente com os interesses do Comitê de Auditoria, especialmente porque este tem atribuição de fiscalizar, por meio da Auditoria Interna, a aderência dos gerentes ao direcionamento que emana do Conselho de Administração.

Concorda-se com a idéia de que existe uma ameaça (conflito) latente à independência da auditoria interna, quando esta se coloca (voluntariamente ou por decisão empresarial) como um braço auxiliar da gerência. Esta é, porém, uma questão inerente à origem e papel primordial da auditoria interna – e uma limitação insolúvel – por ser um instrumento que avalia os atos gerenciais e assessora (presta consultoria) os gerentes para o cumprimento de suas responsabilidades, a menos que se lhe subtraia o essencial papel de assistir os gerentes.

Especialistas e legisladores americanos entenderam que este conflito era exacerbado com a permissão de terceirizar a auditoria interna para a mesma firma responsável pela auditoria externa, uma prática comum a partir dos anos 1980, proibida nos Estados Unidos pela SOX. Muito se argumenta que o fato de a mesma firma responder pela auditoria externa e interna retira da Auditoria Interna a condição de poder alertar o Comitê de Auditoria sobre deficiências no trabalho da auditoria externa, como se acredita que tenha ocorrido no caso Enron (MATYJEWICZ; D'ARCANGELO, 2004; MOELLER, 2004).

A proibição imposta pela SOX determina novo padrão a ser seguido no contexto global, cabendo observar que ainda é cedo para se saber se as empresas irão retornar ao antigo padrão de auditorias internas compostas de quadros próprios – a despeito da tendência identificada por Gray (2004) nesse sentido – ou se optarão pela terceirização com pessoas desvinculadas das firmas contratadas para realizar auditoria externa. Afinal, como observam Spira e Page (2003, p. 633), a terceirização da auditoria interna se “popularizou nos anos 80 quando os custos da auditoria interna foram escrutinados” na onda da reengenharia de processos, que por sua vez “impulsionou as mudanças na auditoria interna”, constituída de quadro próprio, na direção de procurar adicionar valor para a companhia. Essa possibilidade de permanente opção entre pessoal interno e terceirizado é importante para manter a auditoria interna focada no seu custo-benefício, além do que a terceirização é uma fonte de suprimento de técnicos especialistas em determinadas áreas, não disponíveis internamente.

4.6 Auditoria Interna no Brasil

A auditoria interna no Brasil é tributária, em larga medida, de órgãos públicos e empresas controladas pelo Estado e do setor financeiro, setores estes pioneiros e predominantes na instalação de unidades de auditoria no País até passado recente. Embora em menor número, é importante a participação de empresas estrangeiras que trouxeram de suas matrizes práticas e conhecimentos alinhados com os padrões internacionais mais modernos. A trajetória mais recente da auditoria interna no Brasil pode ser aquilatada pela história do Instituto dos Auditores Internos do Brasil-AUDIBRA.

Seguindo a tendência internacional, o AUDIBRA foi fundado em 1960 e teve trajetória ascendente até meados dos anos 1990, tendo como uma de suas marcas mais importantes a realização anual do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna-CONBRAI a partir de 1977.

Apesar de ter adquirido certa “musculatura” para animar e debater os assuntos de interesse da categoria em seus congressos anuais, somente em 1991 o Instituto publicou a primeira edição das Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna, com base nas normas e padrões do IIA e na Instrução nº. 2 da SEST, datada de 05.nov.1986, que formatou as normas de auditoria interna na área pública brasileira.

No ano seguinte, com a colaboração de auditores internos de 50 entidades brasileiras, o AUDIBRA (1992) publicou os “procedimentos de auditoria interna”, integrando um mesmo compêndio quatro tomos, contendo diretrizes relativas ao *Manual de Auditoria*, *Testes de Comprovação e Exames de Auditoria*, *Programa de Auditoria* e *Relatório de Auditoria*, que em seu conjunto foram intitulados *Organização Básica da Auditoria Interna*.

Tanto as normas quanto os procedimentos perderam substância pela desatualização diante das mudanças no papel, modelos técnicos e enfoques de auditoria interna, mas contêm elementos importantes da configuração que então caracterizava a organização da auditoria interna no Brasil. Em 2006, o AUDIBRA publicou novas normas de auditoria interna, desta feita, a tradução das *Normas Internacionais de Auditoria Interna* do *Institute of Internal Auditors*.

Das 50 empresas representadas por seus auditores na elaboração dos “Procedimentos de Auditoria”, 34 (74%) eram órgãos públicos ou companhias estatais, com forte participação dos setores financeiro, elétrico e de telecomunicação. Outro dado

interessante que ficou registrado nas mencionadas obras era a existência das diretorias regionais do AUDIBRA em 12 estados da Federação e no Distrito Federal, além da sede em São Paulo.

Esse quadro mudou completamente com as privatizações e consolidações dos três mencionados setores, que implicaram a desarticulação de todas as diretorias regionais do AUDIBRA, permanecendo apenas a estrutura da sede em São Paulo. Ainda que contando com vice-presidências para as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, de fato perdeu substância fora das regiões Sul e Sudeste, pela simples eliminação dos postos de trabalho de grande número de auditores internos fora dessas regiões.

Encolhido, o AUDIBRA encontrou o caminho de sua sobrevivência, filiando-se ao IIA em 1998. Manteve o congresso anual, mas, desde 1997, é realizado apenas nas regiões Sul e Sudeste, contrastando com o período anterior em que as demais regiões haviam sediado 33% dos congressos. Ressalte-se que em 30 anos, desde que começara, não houve o congresso apenas nos anos de 2001 e 2005, o que reflete o enfraquecimento do Instituto neste último período.

O Instituto, porém, ainda contido nas regiões Sul e Sudeste, parece que está se recuperando sendo, finalmente possível acessar em sua página na *Internet* as normas internacionais de auditoria interna, em versão autorizada para o português, acompanhada das orientações práticas que detalham as orientações de procedimentos para atuação dos auditores internos.

Não se pode deixar de mencionar o fato de que o AUDIBRA realiza importante trabalho de certificação para profissionais de auditoria e controle interno, utilizando a metodologia do IIA em exames para obtenção dos certificados CIA (*Certified Internal Auditor*); CCSA (*Certification in Control Self-Assessment*); CFSA (*Certified Financial Service Auditor*) e CGAP (*Certified Government Auditing Professional*), cuja adesão individual e das empresas e entidades representa uma garantia de melhora da qualidade nos serviços de auditoria no País.

Do ponto de vista da regulação de governança corporativa, exceto para as instituições financeiras, e para sociedades controladas pelo governo, não existe no Brasil a obrigatoriedade de as empresas contarem com departamentos de auditoria interna em suas

estruturas da gestão, e o assunto até bem pouco tempo era completamente ignorado nos códigos de governança corporativa do País.

Para efeito deste estudo, será desconsiderada a imposição do Governo Federal para suas empresas terem auditoria interna, porque, neste caso, não é motivada por preocupação concernente à governança corporativa e sim decorrente do viés burocrático do setor público. Ademais, não é relevante a presença de tais empresas, que não os bancos públicos, no universo da pesquisa.

O código de melhores práticas de governança corporativa da PREVI, já discutido neste trabalho, se apresenta mais sintonizado com os padrões internacionais no tocante à auditoria interna.

A Cartilha de Governança Corporativa da CVM e os requerimentos de governança corporativa para adesão aos mercados diferenciados da BOVESPA, contrastando com seus pares internacionais, não fazem qualquer menção à auditoria interna.

Seguindo orientações de melhores práticas de governança corporativa emanadas do Comitê da Basileia (BASEL, 1999), o Conselho Monetário Nacional exige que as instituições financeiras de grande porte, assim entendidas aquelas com patrimônio líquido acima de R\$1 bilhão, ou que administrem recursos de terceiros nesse patamar, ou ainda aquelas cuja soma dos depósitos e recursos administrados de terceiros atinjam R\$5 bilhões, possuam Comitê de Auditoria, tendo como uma de suas atribuições avaliar a efetividade da Auditoria Interna (Resolução CMN n° 3.198/2004) e todas as instituições financeiras são obrigadas a possuir a atividade de auditoria interna como parte integrante do sistema de controles internos (Resolução CMN, 3056/2002).

Do que acaba de ser exposto, para as empresas brasileiras, exceto as instituições financeiras, e/ou empresas públicas, ter auditoria interna é um ato voluntário e sequer existe nos regulamentos e códigos de melhores práticas de governança corporativa nacionais qualquer recomendação explícita para que justifiquem a não-existência da auditoria interna.

Em pesquisa da KPMG (2004), endereçada a 2000 empresas brasileiras, foi revelado que 82% das respondentes possuem Departamento de Auditoria Interna, apresentando crescimento de 30% em relação à pesquisa anterior (data não mencionada).

É intrigante a constatação, da mesma pesquisa, de que no Brasil os riscos de tecnologia da informação são o segundo que mais preocupa as empresas e apenas 52% destas adotam procedimentos de auditoria específicos para avaliar esses riscos e, entre as que o realizam, somente 40% são efetivados pela Unidade de Auditoria Interna.

A pesquisa identifica o fato de que no Brasil, em 30% das empresas que adotaram mecanismos formais de gerenciamentos de riscos, essa responsabilidade é assumida pela Unidade de Auditoria Interna.

Para fechamento do referencial teórico, discutido de forma ampla e geral nos capítulos 2, 3 e 4, faz-se necessário, considerando os objetivos do estudo, deixar estabelecido, de forma clara, quais são os padrões internacionais de auditoria, consistente com as boas práticas de governança corporativa.

Estes padrões foram apresentados ao longo das discussões desenvolvidas nos tópicos 2.5, 3.3, 4.2 e 4.5. Julga-se oportuno, porém, reafirmar que, por padrões de auditoria interna consistentes com as boas práticas de governança corporativa, para efeito desta pesquisa, entendem-se aqueles aderentes aos princípios e códigos de governança corporativa, bem como as definições e regras contidas nas normas do *Institute of Internal Auditors*; os conceitos e modelos propostos nos referenciais de controle interno COSO-Controlle Interno, COSO-ERM, CoCo e *Turnbull*; as recomendações (ou melhor imposições) derivadas da SOX; e os padrões orientados para a área de TI conhecidos pelas denominações de CobiT, ITIL e NBR ISO/IEC 17799, todos discutidos anteriormente.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A orientação metodológica deste trabalho fundamenta-se, principalmente, nas proposições de Collis e Hussey (2005) e de Hair *et al.* (2005), que discutem metodologias de pesquisa voltadas para o campo da Administração.

Howard e Sharp (1994, apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 37) propõem como critérios a satisfazer por uma dissertação de mestrado profissional conter "exposição ordenada, crítica e ponderada do conhecimento ganho por meio dos esforços do aluno" e incluir um "retrospecto abrangente da literatura", diferente, portanto, dos critérios exigidos no mestrado acadêmico, que segundo estes mesmos autores, são os seguintes:

- Evidência de uma investigação original ou teste de idéias.
- Competência em trabalho ou experimentação independente.
- Compreensão de técnicas adequadas.
- Capacidade de fazer uso crítico de trabalho publicado e materiais fontes de informação.
- Apreciação da relação do tema especial com o campo mais amplo do conhecimento.
- Merecedor, em parte, de publicação.

De acordo com Collis e Hussey (2005), identificado o tema e a questão de pesquisa, a preocupação seguinte do pesquisador é decidir se o trabalho será desenvolvido no paradigma positivista (quantitativo) ou fenomenológico (qualitativo), mas adverte que estas visões são extremos de uma escala contínua de seis estádios, conforme proposto por Morgan e Smircich (1980, p. 492, apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 57), sugerindo a possibilidade de situações híbridas. Já Hair *et al.* (2005, p. 102) assinalam que uma "comparação das duas abordagens [quantitativa e qualitativa] sugere que elas se complementam". O método quantitativo é o indicado quando o objetivo da pesquisa é testar hipóteses e generalizar suas conclusões. Caso contrário, é mais comum o uso do método qualitativo como, por exemplo, nas investigações exploratórias, o caso do presente estudo.

5.1 Tipologia da Pesquisa

O estudo não pretende solucionar uma situação particular de aplicação prática e sim investigar sobre as características da auditoria interna no contexto da governança corporativa, em comparação com as prescrições da literatura, visando a contribuir para ampliar o conhecimento geral sobre a auditoria interna no Brasil. Trata-se, portanto, de pesquisa básica em oposição à pesquisa aplicada.

A escassez de pesquisas anteriores sobre o objeto de estudo, em termos práticos, a inexistência, dado que não foi identificada outra pesquisa do gênero, aliada à indisponibilidade de dados secundários, representou uma dificuldade para definir os pressupostos de pesquisa, levando o pesquisador a optar pela pesquisa exploratória, em que dois dos pressupostos derivam da literatura (pressupostos 1 e 2 apresentados na introdução do estudo) e o terceiro (pressuposto 3) é embasado em raciocínio do autor da pesquisa, considerando o fato relevante de ser a auditoria interna ser exigência legal para determinadas empresas e decisão voluntária para outras.

Esta opção é respaldada, por analogia, na afirmação de Collis e Hussey (2005, p. 24) de que o objetivo da pesquisa exploratória inclui “procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”.

Quanto à natureza, a pesquisa, é híbrida, uma vez que embora se utilize de levantamento (*survey*) típico do método quantitativo, não emprega amostragem probabilística e sim uma amostragem por acessibilidade, isto é, amostra composta dos questionários das empresas que se dispuseram responder à pesquisa. Assim os seus resultados, que não podem ser generalizados, assumem a natureza de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, entretanto, caracteriza-se, sobretudo, pelo emprego de análise aprofundada, por meio de entrevistas ou observações, componentes não presentes neste estudo. Portanto, quanto à natureza, pelas razões expostas, a pesquisa pode ser enquadrada como quali-quantitativa.

Quanto ao delineamento, o estudo constitui-se de: (1) pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; e (3) envio de questionário auto-aplicável.

Por meio da pesquisa bibliográfica, buscou-se a compreensão dos conceitos e fundamentos teóricos da governança corporativa e auditoria interna, passando pelo conceito de gerenciamento de risco e controle interno – sendo os dois últimos o liame entre os dois primeiros – bem como identificar quais características da auditoria interna poderiam ser investigadas em função do objetivo de pesquisa.

Com a discussão sobre governança corporativa conheceu-se sobre o seu problema básico, que é a administração de conflitos de interesses entre detentores de direitos (acionistas) e administradores desses direitos (gestores), sendo a gestão de riscos e controles internos elementos cruciais, para assegurar que as atividades empresariais produzam os resultados garantidores dos benefícios associados aos direitos dos acionistas e ainda

satisfaçam os interesses de outras partes (*stakeholders*). A auditoria interna se insere nesse âmbito, tendo como principal nicho de atividade prestar serviços de consultoria e de *assurance*, para estruturação e avaliação do Sistema de Governança Corporativa, envolvendo, sobretudo, as questões do gerenciamento de riscos e controles internos.

Assim, fez-se necessário discutir o gerenciamento de risco e controle interno, recorrendo-se não só à análise de sua inserção nos códigos de melhores práticas e princípios de governança corporativa, mas também aos modelos referenciais que definem as metodologias para a sua gestão, bem como a análises de especialistas no assunto. A literatura mostra que risco e controle interno se tornaram dimensões indissociáveis, no contexto da governança corporativa, porque não há gestão de risco sem o controle, nem faz sentido o controle que não se baseie em risco.

A importância da auditoria interna para a governança corporativa é evidenciada pelas inserções contidas nos códigos e princípios de boas práticas de governança corporativa, enquanto a forma de converter tal importância em prática é delineada nos modelos e metodologias de gestão de risco e controle internos, bem como nos padrões internacionais de auditoria interna desenvolvidos pelo IIA, ou por outras entidades, quando se trata de segmentos especializados como os da área de TI.

Do ponto de vista estritamente do material sobre governança corporativa a discussão sobre auditoria interna preocupa-se apenas com a sua existência, condição de independência e que o seu escopo de trabalho contemple as questões de risco e controle interno. De outra parte, os formuladores de boas práticas de governança corporativa incluem o emprego dos modelos e referenciais para gestão de risco e controle interno discutidos neste estudo.

Pela importância da auditoria interna no presente estudo, discute-se, ainda, de forma não detalhada, todo o conjunto de suas normas de atributo e de desempenho, no entanto, aspectos relacionados ao fluxo do processo de auditoria interna e de sua administração, incluindo as mensurações de seus resultados e acompanhamento das suas recomendações, bem como os aspectos comportamentais em relação à pessoa do auditor, não são objeto da investigação sobre as características estudadas.

Exceto, quanto o número de auditores, que reflete uma curiosidade do pesquisador, as categorias de estudo indicada no quadro 13 (inserido no tópico 5.3) referem-

se a importantes aspectos presentes na literatura consultada, que, de algum modo, se relacionam à governança corporativa.

Pelas discussões encetadas, demonstra-se que as normas e padrões internacionais de auditoria interna são consistentes com os princípios e melhores práticas de governança corporativa. Por isso, é admitido neste estudo o fato de que a aplicação de tais normas e padrões corresponde às melhores práticas de governança corporativa.

Com a pesquisa documental, foram obtidas informações na BOVESBA, CVM e nas páginas institucionais das empresas, para definir o perfil daquelas que formam o universo de pesquisa. Com o questionário auto-aplicável, fez-se o levantamento para conhecer as características das auditorias internas do universo investigado.

5.2 Universo de Pesquisa

O universo de pesquisa são as companhias organizadas sob a forma de sociedades anônimas, com títulos (ações) negociados na Bolsa de Valores de São Paulo, listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa, assim entendidas as que constam no Nível 1 e Nível 2 de Governança Corporativa e no Novo Mercado. Ainda na fase de projeto do estudo, foi definido que este universo se constituiria das empresas que se encontravam listadas nos citados segmentos da BOVESPA na data de 30 de junho de 2006. Assim, o universo de pesquisa constitui-se, inicialmente, de:

- a) 35 empresas listadas no Nível 1 de Governança Corporativa;
- b) 13 empresas listadas no Nível 2 de Governança Corporativa; e
- c) 31 empresas listadas no Novo Mercado.

Após ajustes, decorrentes de decisões justificadas no tópico seguinte, o universo de pesquisa resultou em 71 empresas.

5.3 Coleta dos Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos em duas etapas. A primeira constituiu-se de identificação e qualificação das empresas integrantes do universo de pesquisa, com levantamento de dados extraídos de informações da BOVESPA, Informações Anuais-IAN e Demonstrações Financeiras Padronizadas-DFP, depositadas na CVM, relativas ao exercício de 2005, bem como de relatórios anuais da administração das empresas, acessados na *Internet*, com objetivo de conhecer a origem de controle do capital (nacional ou estrangeiro);

o Estado da sede da companhia; o grau de concentração de propriedade (controle definido ou não); o setor de atividade; grupo de listagem na BOVESPA; presença no mercado bursátil americano; estrutura de governança corporativa (Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria); receita anual, patrimônio líquido; e número de empregados.

Na primeira etapa, observou-se que algumas empresas do universo de pesquisa são *holdings* com estruturas da gestão mínimas e, por isso, pouco representativas em relação ao interesse de pesquisa, no sentido de justificar a presença da auditoria interna, porquanto são organizações com objetivos exclusivos de deter o controle de outras empresas também incluídas no universo de pesquisa, possuindo estas últimas a estrutura administrativo-operacional, inclusive em relação à organização da atividade de auditoria interna.

Assim, foram retiradas 6 *holdings* do universo de pesquisa. Também foi excluída do universo uma empresa que, por se encontrar em fase pré-operacional, ainda não preenchia os requisitos indispensáveis ao estudo das características de sua Unidade Auditoria Interna e outra porque estava concluindo processo de fechamento do seu capital, descaracterizando-se, dessa forma, como empresa aberta, atributo essencial de formação do universo de pesquisa. Por conseguinte, de 79 empresas resultou o número de 71 organizações compondo o universo de pesquisa.

A segunda etapa constitui-se do envio de questionário para ser respondido pelas empresas do universo de pesquisa sobre as categorias indicadas no Quadro 13, divididas em cinco blocos, com cada um dos assuntos listados sendo tratado em uma pergunta do questionário, exceto para alteração no escopo e processo de trabalho que são tratados numa única pergunta (último bloco), perfazendo 17 (dezessete) perguntas.

Hair *et al.* (2005, p. 160) alertam para o problema da “perda de controle do pesquisador na aplicação de questionários auto-administrados” ante a possibilidade de não serem respondidos pelas pessoas adequadas e na seqüência recomendada, e ressalta que o maior problema com esse tipo de questionário é a baixa taxa de resposta.

Para minimizar o problema da baixa taxa de resposta, Hair *et al.* (2005) sugerem cuidadosa elaboração do material a ser remetido, para que contenha apelos necessários a sensibilizar o respondente, tais como carta de encaminhamento bem redigida e com patrocínio que possa transmitir seriedade, competência e importância da pesquisa, tamanho do questionário, entre outros.

<p>a) Existência, porte e composição da Unidade Auditoria Interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ter auditoria interna, do quadro próprio ou terceirizada - número de auditores - ter mais contadores ou outros profissionais - ter equipe de especialistas em TI, do quadro próprio ou terceirizada
<p>b) Nível de <i>reporte</i> da Unidade de Auditoria Interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> - órgão ao qual responde funcionalmente - órgão que aprova o plano anual de auditoria - órgão ao qual a auditoria presta contas da execução do plano anual
<p>c) Focos de atividade da Unidade de Auditoria Interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> - existência de área de risco e/ou de controles internos - responsabilidade da auditoria interna pela gestão de risco e/ou de controles internos - modalidades de auditoria que realiza a Unidade de Auditoria Interna - itens de governança corporativa que são auditados
<p>d) Metodologias e processos de trabalho da Unidade de Auditoria Interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> - abordagem de análise de risco no planejamento anual - ocupação da força de trabalho com auditoria contínua - metodologias e referenciais metodológicos utilizados
<p>e) Impactos da governança corporativa na Unidade de Auditoria Interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - grau de alteração do escopo de trabalho - grau de alteração do processo de trabalho - ênfase em auditoria operacional versus auditoria em controles ligados às demonstrações financeiras - demandas por serviços de consultoria

QUADRO 13 – Categorias de análise da pesquisa

Fonte: Elaboração do autor

Assim, foi decidido utilizar a Empresa de Correios e Telégrafo-ECT e não a comunicação via *Internet (e-mail)*, apesar de ser esta mais rápida operacionalmente e menos onerosa, mas orientou-se pela crença, baseada na experiência de pesquisas anteriores, de que haveria chance de maior número de resposta se o respondente recebesse a pesquisa em papel impresso, acompanhado de um envelope com selo para devolução, pois o volume de *e-mails* que os executivos recebem diariamente é um convite para apagar a maioria das mensagens, sem um exame mais acurado de seus conteúdos. A regra parece ser: “na dúvida, apague!”

A segunda decisão foi definir que a Universidade, representada na pessoa do responsável pela coordenação do Mestrado, assinaria a carta de encaminhamento do questionário, ressaltando a importância da pesquisa e solicitando a colaboração da empresa em respondê-lo, acompanhada de envelope de devolução com o timbre e endereço do curso

de mestrado. Esse procedimento, além de sugerir maior credibilidade da pesquisa, permite à Universidade acompanhar o processo de recolha dos dados referentes a esta etapa.

A terceira e importante medida foi decidir que o pesquisador faria contato para identificar a pessoa a quem seria endereçado o questionário, para evitar barreiras burocráticas e atrasos na tramitação do questionário dentro da empresa. Restou decidido que a pesquisa seria endereçada ao gestor ou dirigente da Unidade de Auditoria Interna, e, no caso de dúvidas sobre sua existência, seria endereçada ao dirigente executivo da empresa.

Em relação à idéia do questionário, optou-se por organizá-lo em perguntas fechadas para serem apenas assinaladas pelo respondente, incluindo, quando conveniente ao interesse do pesquisador, a alternativa semi-aberta, do tipo “outros casos”, a ser complementada com as especificações cabíveis. As perguntas foram distribuídas em cinco blocos, correspondentes às categorias de análise, focalizando os aspectos de interesse do pesquisador, e foram incluídas instruções para o respondente, bem como campos de identificação da pessoa responsável pela resposta do questionário, como um requisito de segurança quanto à qualidade e fidedignidade das respostas.

Nas instruções iniciais do questionário, foi mencionado o fato de que o objetivo da pesquisa era coletar informações sobre a atividade de auditoria interna nas empresas que aderiram aos segmentos diferenciados de governança corporativa da BOVESPA (Níveis 1 e 2, e Novo Mercado), para fundamentar a dissertação de mestrado.

Orientou-se no sentido de que o questionário fosse respondido pelo gestor principal da Unidade de Auditoria Interna ou por ele validado, considerando, sempre, somente a Unidade de Auditoria Interna da companhia e a realidade momentânea, exceto em relação a uma das perguntas direcionada para captar se houve mudança, e em que grau, no escopo e processo de trabalho da Auditoria Interna, nos três últimos anos, relacionada com os objetivos de governança corporativa.

Em caso de não existir atividade de auditoria interna na empresa, foi orientado responder somente à primeira questão por um gestor de nível gerencial de área afim (financeira, controladoria, assessoria da Presidência etc). Foi explicitado que as respostas de cada empresa seriam tratadas confidencialmente. Em nenhuma hipótese, as respostas seriam identificadas de *per se* no trabalho da dissertação, mantendo-se absoluto sigilo das respostas individuais. Solicitou-se que o questionário fosse respondido, se possível, no prazo de 15

(quinze) dias. Por fim, forneceu-se o *e-mail* do pesquisador, informando que, caso a empresa preferisse responder o questionário por *e-mail*, poderia solicitar o envio do questionário pela *Internet*.

Um teste piloto foi providenciado, contemplando duas das empresas do universo de pesquisa e dois profissionais da área de auditoria interna de fora do universo de pesquisa, para avaliar necessidade de possíveis melhorias do questionário. O teste foi respondido por uma das empresas e pelos dois profissionais, gerando poucas dúvidas, que foram consideradas para modificar o questionário inicialmente proposto. O Modelo de carta de encaminhamento do questionário, representado pela imagem de um exemplar real, constitui o Apêndice B, e o questionário em si, no formato revisado e enviado às empresas, constitui o Apêndice C.

O questionário foi enviado em 27 de outubro de 2006, para as 71 empresas do universo de pesquisa. Para cinquenta e oito delas, o questionário foi endereçado diretamente ao responsável pela área de auditoria interna ou equivalente, cuja informação foi obtida em página institucional na *Internet* ou por meio de contato telefônico (na maioria dos casos) ou ainda por *e-mail*. Os contatos iniciais foram feitos ou dirigidos à área de relações institucionais, sendo que duas empresas pediram que o questionário fosse enviado por *e-mail* para análise prévia e possível resposta. Nenhuma das duas respondeu ao questionário. Para as onze empresas restantes, o questionário foi endereçado ao presidente ou diretor executivo, dado que não foram identificados com antecedência os responsáveis pela área de auditoria interna nessas empresas. O Apêndice A indica a situação de envio e resposta do questionário para cada uma das empresas.

Responderam ao questionário vinte e sete empresas, que corresponde a 38% dos questionários enviados. Vinte e cinco dos questionários respondidos foram postados de volta dentro do período de trinta dias do envio pelo pesquisador, um foi postado em dezembro e o último recebido foi postado no dia 6 de fevereiro de 2007. Esses dados são importantes porque foi pedido que as respostas refletissem a situação de momento, exceto em relação a uma das perguntas, conforme já explicado. Portanto, os dados, em princípio, representam a situação vivenciada nas empresas ou a percepção que os respondentes tinham no espaço de tempo entre outubro de 2006 a fevereiro de 2007, exceto em relação às mudanças de escopo e processo de trabalho da Unidade de Auditoria Interna, que retroage ao espaço de tempo de três anos.

Dezoito dos questionários recebidos foram respondidos pelos gestores da Unidade de Auditoria Interna, cinco por auditores e apenas quatro por outros profissionais da área de controle (*controller*, especialista em controle, e assessor de auditoria interna), configurando, portanto, que as respostas foram dadas por pessoas que conhecem a atividade de auditoria interna/controle.

5.4 Análise dos Dados

Os dados de qualificação das empresas e as respostas ao questionário foram tabelados e organizados em informações gráficas, utilizando os recursos do *software Microsoft Excel*, e serviram de base para conhecer os perfis do universo e do grupo de empresas respondentes, bem como para interpretar e relacionar as informações geradas com esteio nas respostas ao questionário fechado.

Comparou-se o perfil do grupo de respondentes com o perfil do universo de pesquisa, visando a demonstrar o grau de representatividade do grupo que respondeu ao questionário, em relação ao universo de pesquisa.

As respostas ao questionário fechado foram convertidas em gráficos de freqüências (percentuais), com vistas a descrever as características predominantes no grupo de respondentes e interpretá-las em confronto com os padrões propostos pela literatura e com os pressupostos assumidos para a pesquisa.

Em face do pressuposto de maior alinhamento da Unidade de Auditoria Interna com as boas práticas de governança corporativa, nos casos em que o funcionamento da Auditoria Interna não é voluntário e sim derivado de comando legal/normativo, os dados obtidos com o questionário foram organizados, da mesma forma, para dois grupos: (1) o conjunto de todas as empresas respondentes, denominado de grupo A; (2) o subconjunto composto das empresas que negociam seus títulos no mercado bursátil americano e/ou do segmento bancário, para as quais há comandos de autoridades reguladoras para que essas empresas possuam Unidade de Auditoria Interna em funcionamento, conforme foi anotado nos tópicos 4.5 e 4.6, denominado de grupo B.

6. CARACTERÍSTICAS DAS AUDITORIAS INTERNAS DAS EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BOVESPA

A pesquisa empreendida, de acordo com a metodologia descrita, tem os seus resultados apresentados a seguir, evidenciando primeiramente a comparação de perfil do universo com o perfil do grupo de respondentes. Na seqüência, são evidenciados os resultados das respostas ao questionário de pesquisa.

6.1 Perfil das Empresas

A localização da sede das empresas do universo de pesquisa se distribui por nove estados da Federação e concentra-se no Sudeste e Sul, principalmente no Estado de São Paulo. Apesar de no grupo de respondentes não figurar empresas de três estados (MA, BA e PR), a distribuição das empresas respondentes guarda similaridade com a dispersão geográfica do universo de pesquisa, como evidenciam os Gráficos 1 e 2.

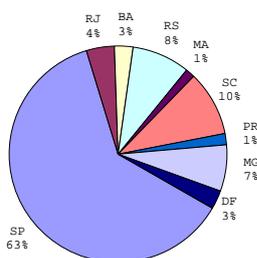


GRÁFICO 1 – Estado-sede da empresa
Universo

Fonte: Elaboração do autor.

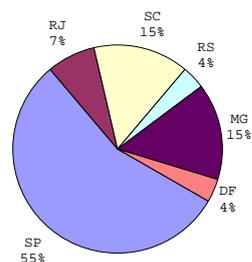


GRÁFICO 2 – Estado-sede da empresa
Respondentes

Fonte: Elaboração do autor.

No tocante ao setor de atividade, apesar da ausência no grupo de respondentes dos setores Farmacêutico e Higiene, Metalurgia e Siderurgia, Petroquímica e Borracha, Serviços Médicos, Telecomunicações, e Varejo, que juntos representam 17% do universo, as empresas que responderam à pesquisa formam grupo que ainda guarda semelhança com a diversificação do universo de pesquisa, conforme exibido nos Gráficos 3 e 4.

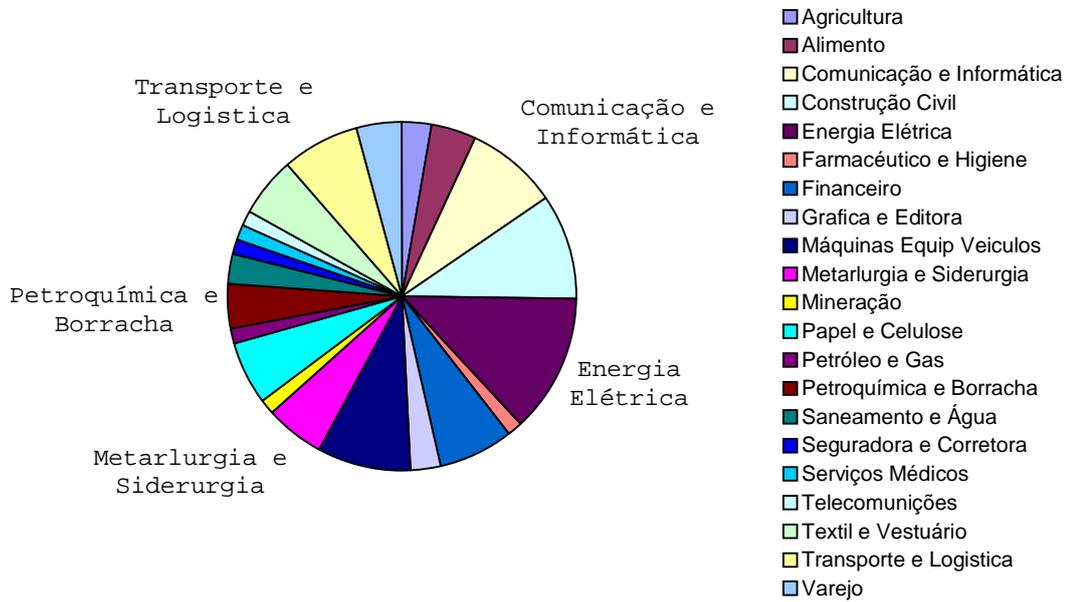


GRÁFICO 3 – Setor de atividade (universo)

Fonte: Elaboração do autor.

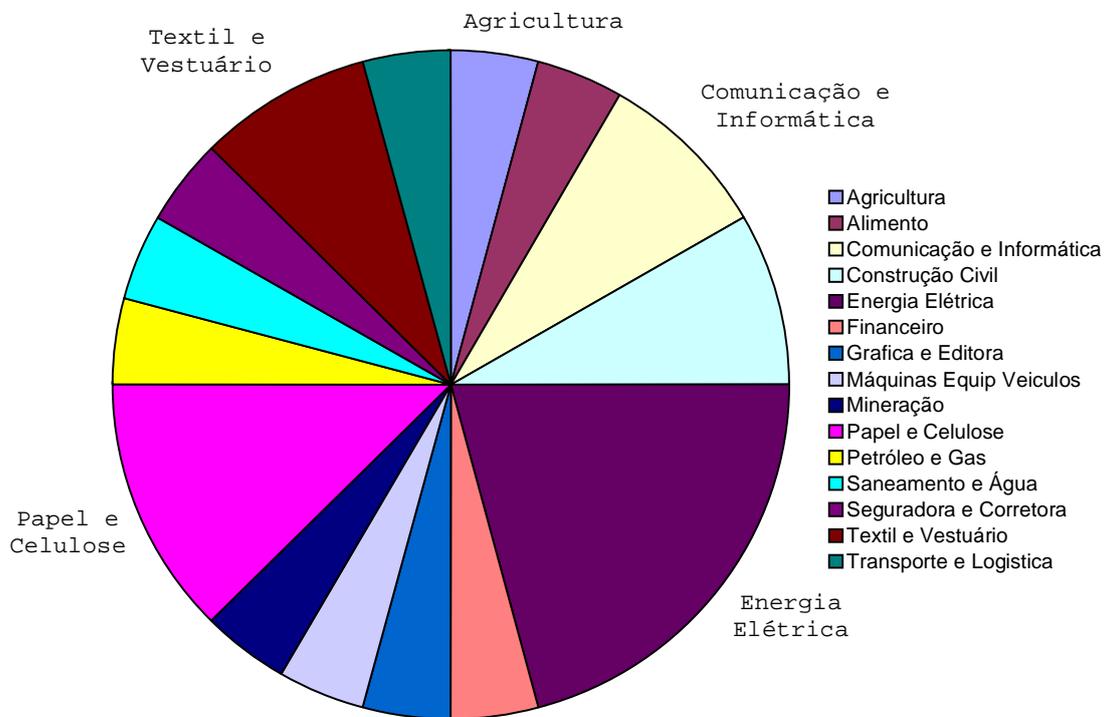


GRÁFICO 4 – Setor de atividade (respondentes)

Fonte: Elaboração do autor.

O capital das empresas do universo de pesquisa é predominantemente privado nacional. Nessa categoria, incluem-se as empresas classificadas como *holding* nacional. A proporção do grupo estrangeiro se reproduziu no grupo de respondentes e a proporção do grupo estatal apareceu maior 3 pontos percentuais entre as empresas respondentes, entretanto essas diferenças não comprometem a representatividade do grupo respondente, conforme mostram os Gráficos 5 e 6.

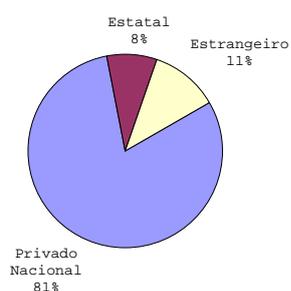


GRÁFICO 5 - Origem do capital
Universo

Fonte: Elaboração do autor.

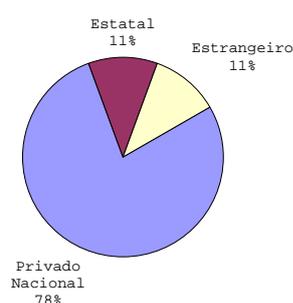


GRÁFICO 6 - Origem do capital
Respondentes

Fonte: Elaboração do autor.

O Novo Mercado era o segmento mais representativo do universo na posição de 30 de junho de 2006. A sua proporção, praticamente, se manteve entre as empresas respondentes, mas entre estas houve maior participação das que se enquadram no Nível 1 de Governança Corporativa, em detrimento das que se enquadram no Nível 2 de Governança Corporativa. No geral, contudo, a distribuição entre as empresas respondentes traduz uma representação aproximada do universo, como demonstram os Gráficos 7 e 8.

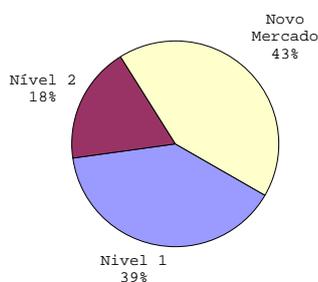


GRÁFICO 7 - Segmento de listagem
Universo

Fonte: Elaboração do autor.

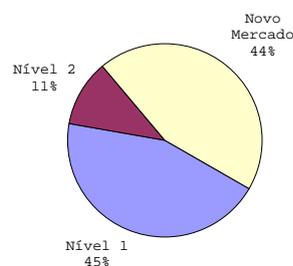
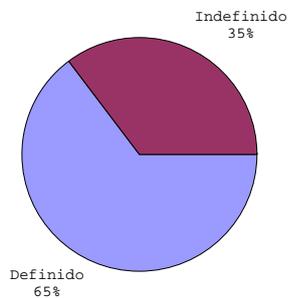


GRÁFICO 8 - Segmento de listagem
Respondentes

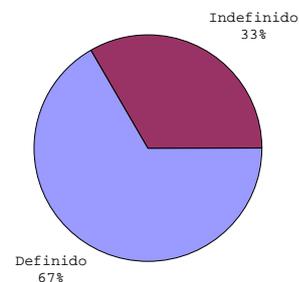
Fonte: Elaboração do autor.

O controle do capital da empresa é a característica mais impactante para a governança corporativa, a qual é determinante da natureza do conflito de agência, conforme discutido no referencial teórico. Fora dos países anglo-saxões e Estados Unidos predomina a propriedade concentrada familiar, inclusive no Brasil. O perfil do universo de pesquisa confirma o que relata a literatura, sendo importante registrar o fato de que foram classificados como controle indefinido os casos em que a maioria de votos é formada por acordos de acionistas porque esta é uma forma de maioria artificial, sujeita a revisões e recomposições a qualquer momento. De acordo com os Gráficos 9 e 10, as proporções do universo, praticamente, se reproduzem entre as empresas respondentes.



**GRÁFICO 9 - Controle do capital votante
Universo**

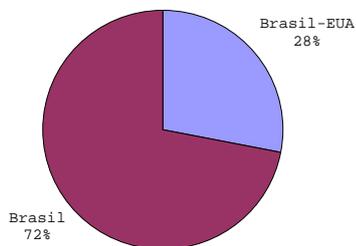
Fonte: Elaboração do autor.



**GRÁFICO 10 - Controle do capital votante
Respondentes**

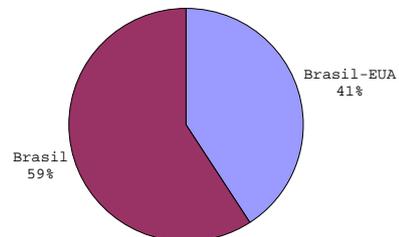
Fonte: Elaboração do autor.

A presença da empresa nas bolsas americanas impõe-lhe obrigações de adequar-se aos ditames das seções 302 e 404 da SOX e, se é listada na NYSE, também se obriga a ter auditoria interna em funcionamento.



**GRÁFICO 11 - Negociação dos títulos
Universo**

Fonte: Elaboração do autor.



**GRÁFICO 12 - Negociação dos títulos
Respondentes**

Fonte: Elaboração do autor.

Portanto, considerando que apenas uma das empresas do universo de pesquisa que negociam seus títulos nos Estados Unidos o faz fora da NYSE, esta característica tem forte repercussão para a pesquisa. Os Gráficos 11 e 12 mostram que a proporção de empresas que negociam seus títulos no Brasil e Estados Unidos é bem maior entre as respondentes. Em face da dessemelhança visual, foi feito o teste estatístico, utilizando o método de qui-quadrado, para saber se esta era significativa, mas o resultado do teste mostrou que não há significância estatística (vide Apêndice D), por conseguinte essa variação pode ser atribuída ao acaso.

O Comitê de Auditoria é uma das boas práticas de governança corporativa mais recomendada, sendo um requisito obrigatório para as empresas que negociam seus títulos nos Estados Unidos, por força da SOX. A SEC, entretanto, é flexível no sentido de que as atribuições do Comitê de Auditoria possam ser exercidas pelo Conselho Fiscal, se este existe, opção que algumas empresas nacionais adotam. Os Gráficos 13 e 14 incluem essa diferenciação e revelam que a proporção de empresas, no grupo respondente, onde funciona o Comitê de Auditoria, inclusive como atribuição do Conselho Fiscal, é maior do que no universo de pesquisa. Também para esta variável foi feito o teste estatístico (qui-quadrado) que se revelou se tratar de variação estatisticamente significativa, conforme demonstrado no Apêndice D. É importante registrar o fato de que o Comitê de Auditoria, em sua configuração básica, funciona em 08 empresas do universo, não financeiras e que não negociam títulos no mercado americano, refletindo a adoção voluntária desta prática.

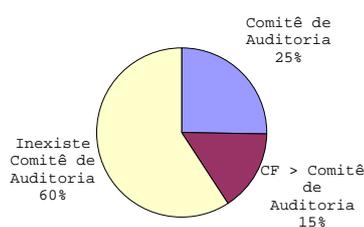


GRÁFICO 13 - Comitê de Auditoria
Universo

Fonte: Elaboração do autor.

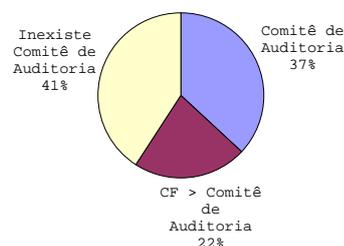
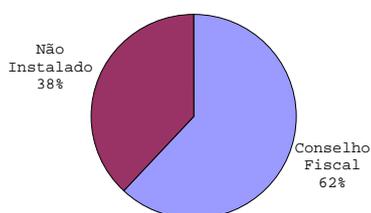


GRÁFICO 14 - Comitê de Auditoria
Respondentes

Fonte: Elaboração do autor.

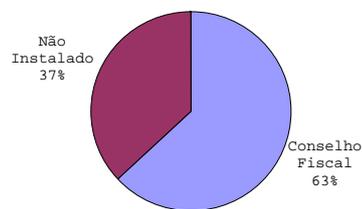
A instalação do Conselho Fiscal é uma prerrogativa do acionista, prevista na legislação brasileira, que, quando não exercida, deixa ao arbítrio da direção da empresa instalar ou não essa instância de fiscalização dos atos da gestão. As proporções desta

característica no universo e entre as empresas respondentes é praticamente a mesma, conforme mostram os Gráficos 15 e 16.



**GRÁFICO 15 – Conselho Fiscal
Universo**

Fonte: Elaboração do autor.



**GRÁFICO 16 – Conselho Fiscal
Respondentes**

Fonte: Elaboração do autor.

Além das características ora expostas, foi anotado para o universo de pesquisa o valor da receita líquida anual, do patrimônio líquido e do número de empregados, sendo que não foi possível obter esta última variável para três das empresas integrantes do universo. O Gráfico 15 mostra que os valores médios destas variáveis para o grupo de respondentes são bem superiores aos valores médios para o universo, refletindo que o grupo de empresas respondentes constitui-se de empresas de maior porte do que a média do universo.

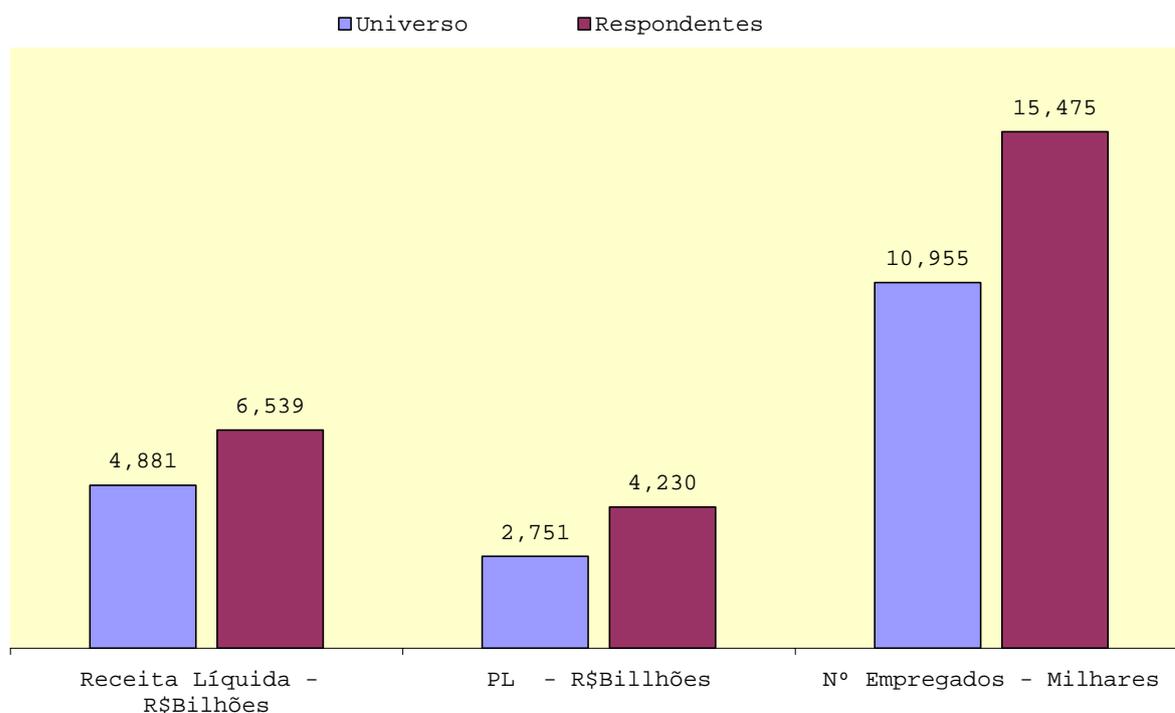


GRÁFICO 17 - Comparativo de valores médios para variáveis selecionadas

Fonte: Elaboração do autor.

A análise de variância, todavia, confirma a significância estatística da diferença apenas com relação ao patrimônio líquidos, sendo estatisticamente insignificante para a receita líquida e para o número de empregado, conforme demonstrado no Apêndice D.

Assim, os dados de análise do perfil do universo e do grupo que respondeu ao questionário de pesquisa estão a dizer que o grupo de respondentes guarda razoável semelhança com o universo de pesquisa, apresentando desvio significativo apenas em relação às variáveis comitê de auditoria e patrimônio líquido, o que permite tomar os resultados do questionário como representativos para extrair deles informações conclusivas sobre as características das unidades de auditoria interna no universo considerado.

6.2 Resultado do Questionário de Pesquisa

Foi visto nos tópicos 2.6 e 4.5 que a atividade de auditoria interna é uma parte importante da estrutura de governança corporativa, de funcionamento altamente recomendado nos códigos de boas práticas de governança corporativa, no concerto mundial, sendo um requisito obrigatório para as empresas listadas na NYSE, bem como para os bancos brasileiros.

A norma predominante na Europa e em muitos outros países deixa ao arbítrio da administração a avaliação da necessidade ou não de instalar a Unidade de Auditoria Interna, sendo que em alguns países é requerido que sejam apresentadas justificativas se não existe a auditoria interna em funcionamento. No Brasil, entretanto, apenas o código de melhores práticas de governança corporativa da PREVI recomenda a instalação da Unidade de Auditoria Interna, enquanto o código do IBGC presume sua existência, mas não recomenda sua instalação, e nada a respeito é mencionado na cartilha de governança corporativa da CVM ou nos requisitos de adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA.

De tudo isso, resulta que, no caso brasileiro, implantar a Unidade de Auditoria Interna é uma decisão do administrador que dispensa justificativa e publicidade, exceto quando o caso é bancos e empresas brasileiras listadas na NYSE. Por isso, no levantamento de informações para definir o perfil das empresas do universo, raramente foram encontradas referências à atividade de auditoria interna nos documentos divulgados, exceto no caso das empresas listadas na NYSE, pois até mesmo os bancos brasileiros não costumam mencionar a

auditoria interna nas informações destinadas à CVM ou aos investidores. Essa característica brasileira reforça a importância e a oportunidade dos resultados da presente pesquisa.

Como instrumento de análise das respostas, preferiu-se a ilustração gráfica, conforme proposto na metodologia do trabalho, pela sua capacidade de síntese, complementada de comentários julgados oportunos. Uma tabela com todas as frequências relativas e absolutas dos resultados do questionário, no entanto, constitui o Apêndice E.

Os gráficos incluídos no texto a seguir (série A) sintetizam as respostas de todas as 27 empresas respondentes, doravante denominadas de grupo A. A série B de gráficos similares foi produzida, considerando apenas os resultados das empresas que negociam seus títulos nos Estados Unidos e/ou são bancos, doravante intituladas de grupo B, composto de 11 empresas. Para não confundir o leitor, porém, os gráficos da série B se encontram no Apêndice F, mantendo-se no texto deste capítulo apenas os comentários que lhes são pertinentes. Quando não especificado, o uso do termo ‘respondentes’ refere-se às empresas que formam o grupo A.

As empresas que responderam ao questionário estão identificadas no Apêndice A e a cada uma delas foi atribuída uma letra (maiúscula) do alfabeto em ordem diferente da listada no citado apêndice, para fins de referência nos comentários, com o propósito de preservar o anonimato, ante o compromisso do pesquisador de não individualizar a identificação dos resultados.

O primeiro bloco de perguntas (1 a 4) do questionário procurou investigar sobre a existência, porte e composição da Auditoria Interna. Especificamente, a primeira pergunta, além da existência da Unidade de Auditoria Interna, quis saber se esta desenvolvia suas atividades com pessoal do quadro próprio ou terceirizado. O resultado mostrado no Gráfico 18 evidencia a preferência das empresas pela Unidade de Auditoria Interna formada por empregados (52%), mas a terceirização está presente em 10 das empresas (37%) que responderam a esta pergunta. Apenas 3 empresas (11%) que responderam ao questionário não têm Unidade de Auditoria Interna em funcionamento. Curiosamente, uma delas, a empresa “G”, negocia seus títulos na NYSE, que exige o funcionamento da Unidade de Auditoria Interna, entretanto a empresa justificou, em seu relatório anual de 2005, que há flexibilização da NYSE, dispensando-a da obrigação de ter auditoria interna, em face da legislação

brasileira, tendo respondido à pesquisa que adota modelo alternativo de auto-avaliação dos controles (*Control Self-Assessment*).

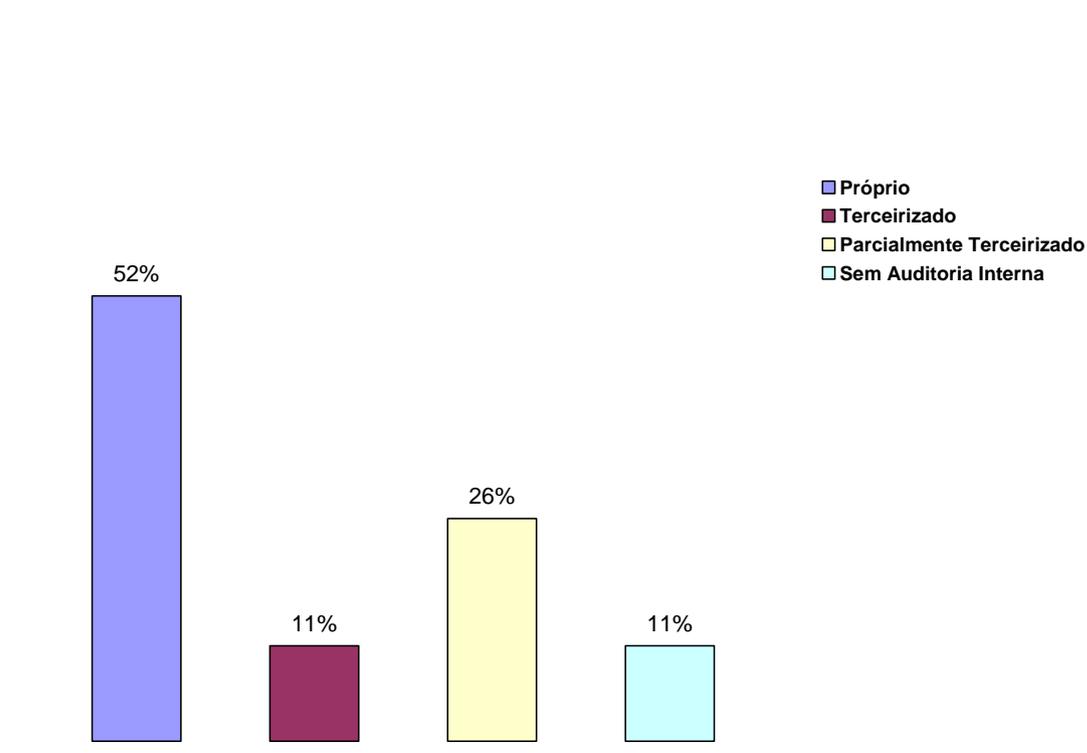


GRÁFICO 18 – Funcionamento da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

No grupo B (Gráfico 35), 6 das respondentes (55%) formam a Auditoria Interna inteiramente com empregados e 4 delas (36%) terceirizam parcialmente, enquanto a citada empresa “G” não tem Auditoria Interna. Diferentemente do grupo A, no grupo B, não existe Unidade de Auditoria Interna inteiramente terceirizada. A proporção de empresas sem unidade de auditoria interna é menor do que os 18% que foram revelados na pesquisa da KPMG (2004), endereçada a 2000 empresas brasileiras de vários setores.

As informações referentes às perguntas de número dois em diante representam as respostas de 24 empresas do grupo A e 10 do grupo B, que têm Unidade de Auditoria Interna em funcionamento.

O Gráfico 19 revela que 3 das empresas respondentes (bancos), correspondendo a 13% do grupo, trabalham com equipes de auditores maiores do que 100 e em 13 delas (54%) o tamanho das equipes não é superior a 10 auditores, mas é expressiva a participação das equipes de tamanho entre 20 e 50 auditores, que ocorrem em 8 empresas (34%). No grupo B (Gráfico 36), sobressai a participação dos 3 bancos (30%), incluídos na faixa superior,

enquanto as equipes de tamanho entre 20 e 50 auditores ocorrem em 3 empresas (30%) e não superiores a 10 em 4 empresas (40%).

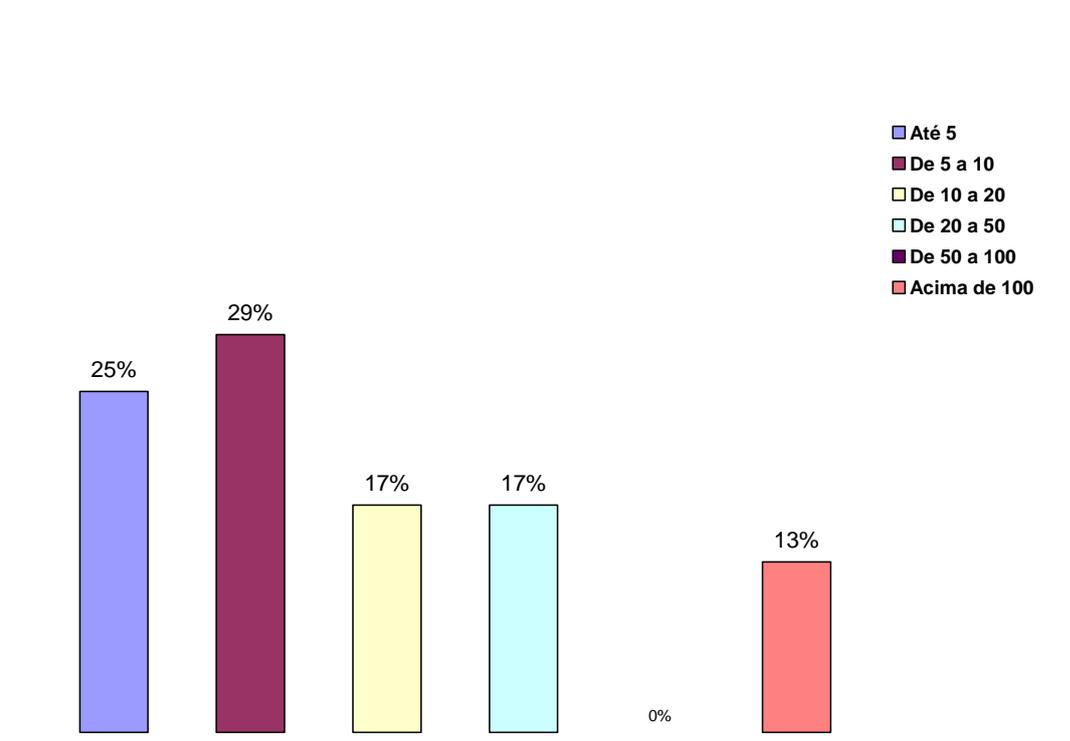


GRÁFICO 19 – Número de auditores

Fonte: Elaboração do autor.

A pergunta 3 indaga se majoritariamente os auditores da equipe de auditoria são profissionais contadores ou de outras formações. As respostas exibidas no Gráfico 20 revelam a presença de equipes com maioria de contadores em 10 empresas (42%), mas predominam equipes com maioria de outros profissionais. A situação não é diferente nas empresas do grupo B (Gráfico 37), que contempla uma das não respondentes a esta pergunta e igualmente revela a presença de equipes com maioria de outros profissionais em 5 empresas (50%) *versus* 4 empresas (40%) com equipes que têm maioria de contadores.

Os processos e sistemas de tecnologia da informação constituem área crucial para a auditoria interna, visto que concentra importantes riscos e requer abordagem de especialistas, conforme recomendam as normas internacionais para o exercício profissional da atividade. As respostas à pergunta 4, representadas no Gráfico 21, evidenciam que em 5 das empresas respondentes (21%) a auditoria interna de TI ainda é exercida de forma improvisada, mas revela que 19 empresas (80%) contam com especialistas para conduzir as auditorias na área de TI, em 15 delas (63%) com equipes do quadro próprio.

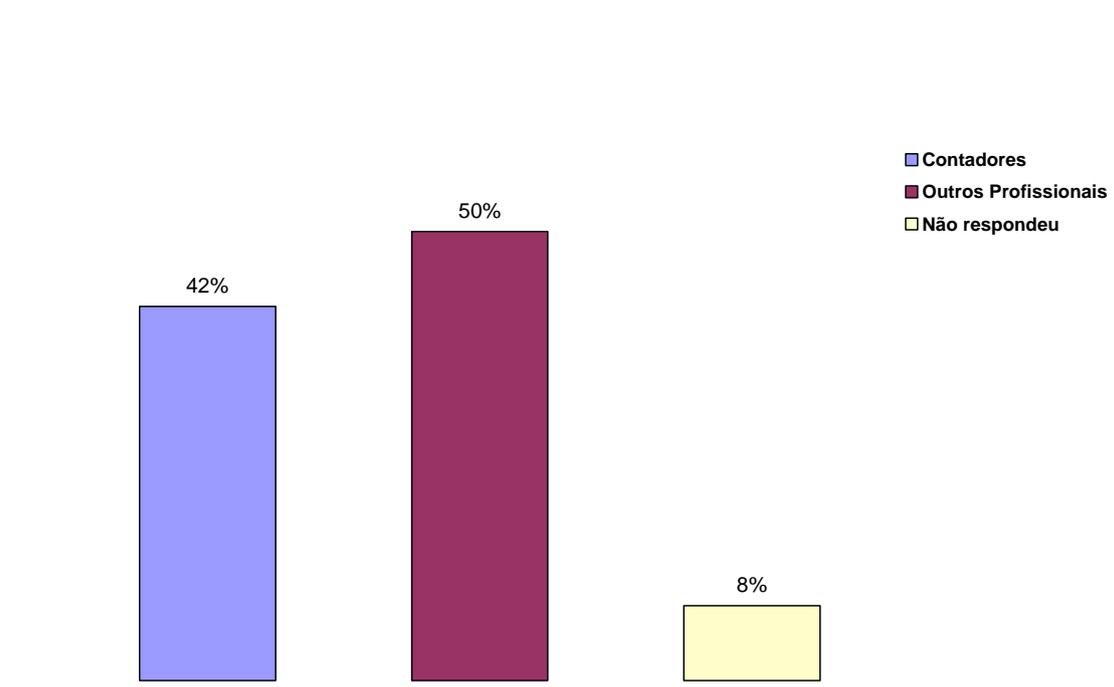


GRÁFICO 20 – Formação de auditores

Fonte: Elaboração do autor.

No grupo B (Gráfico 38), todas as empresas têm equipes de especialistas voltadas para a auditoria interna na área de TI e em 9 delas (90%) são equipes do quadro próprio. Estes dados suportam o pressuposto de que, para empresas onde a auditoria interna é requisito obrigatório, existe maior alinhamento com as melhores práticas de governança corporativa.

Estes dados revelam ainda uma condição bem mais satisfatória neste universo de pesquisa do que o resultado da pesquisa realizada pela KPMG (2004), em que apenas 40% das empresas tinham um procedimento de auditoria interna específico para a área de TI.

Com as perguntas de 5 a 7, procurou-se conhecer o nível de *reporte* da Unidade de Auditoria Interna, aspecto crucial à sua independência e objetividade, que é requisito dos mais importantes para o exercício da atividade, de modo a contribuir e adicionar valor à governança corporativa.

Idealmente a melhor prática é o *reporte* funcional ao Conselho de Administração, via Comitê de Auditoria e *reporte* administrativo ao presidente da companhia ou equivalente, contudo, cabe observar que pesquisa reportada por Krell (2005) nas empresas da lista *Fortune* 1000, o *reporte* ao Comitê de Auditoria era a prática em 75% das empresas, ou seja, havia 25% de empresas em que a Auditoria Interna se reportava a outras instâncias.

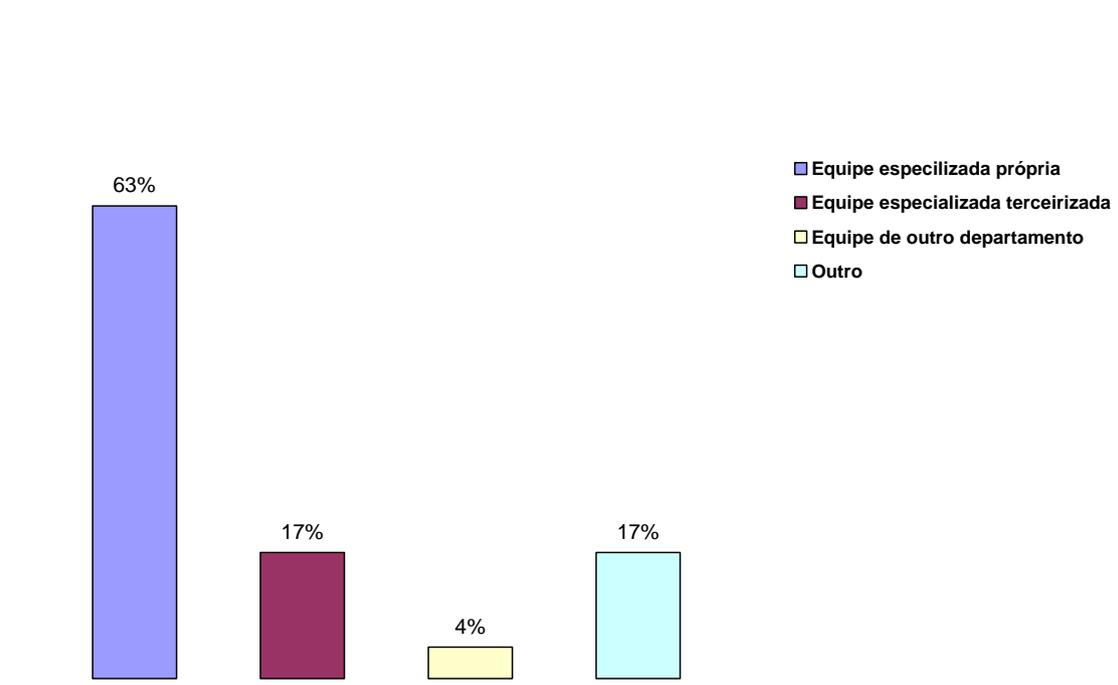


GRÁFICO 21 – Auditoria em sistemas de TI

Fonte: Elaboração do autor.

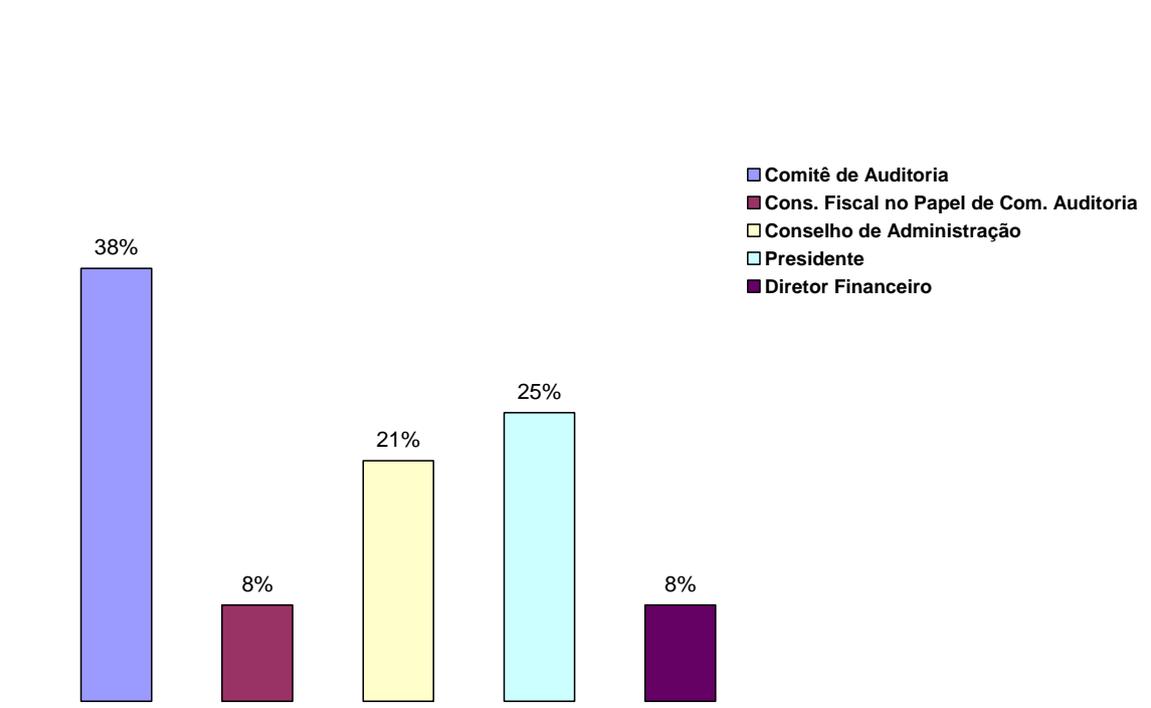


GRÁFICO 22 – *Reporte* funcional da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

O Gráfico 22 mostra que em 8 das empresas respondentes (33%) o *reporte* funcional se mostra distoante relativamente à situação ideal, e em 11 delas (46%) essa relação é direta com o Comitê de Auditoria (assim também considerado o Conselho Fiscal, quando formalmente cometido das atribuições do Comitê de Auditoria) e em 6 (25%) com o Conselho de Administração ou seja, 67% apresentam aderência com o padrão desejável. No grupo B (Gráfico 39), 9 empresas (90%) estão no padrão, dado esse que suporta o pressuposto de maior alinhamento deste grupo com as boas práticas de governança corporativa.

O Gráfico 23 evidencia, coerentemente, o fato de que o plano anual de auditoria interna é aprovado em 16 empresas (67%) pelo Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, percentual esse igual ao número de empresas que tem nível de *reporte* no padrão desejado (vide Gráfico 22). Nas outras 8 empresas (33%), o plano anual de auditoria é aprovado por instâncias inferiores, não condizente com os padrões internacionais.

No grupo B (Gráfico 40), a coerência entre as respostas da pergunta 5 e 6 é plena, mantendo correspondência entre nível de *reporte* funcional e nível de aprovação do plano, reforçando mais uma vez o pressuposto de maior alinhamento com as boas práticas de governança corporativa nesse grupo.

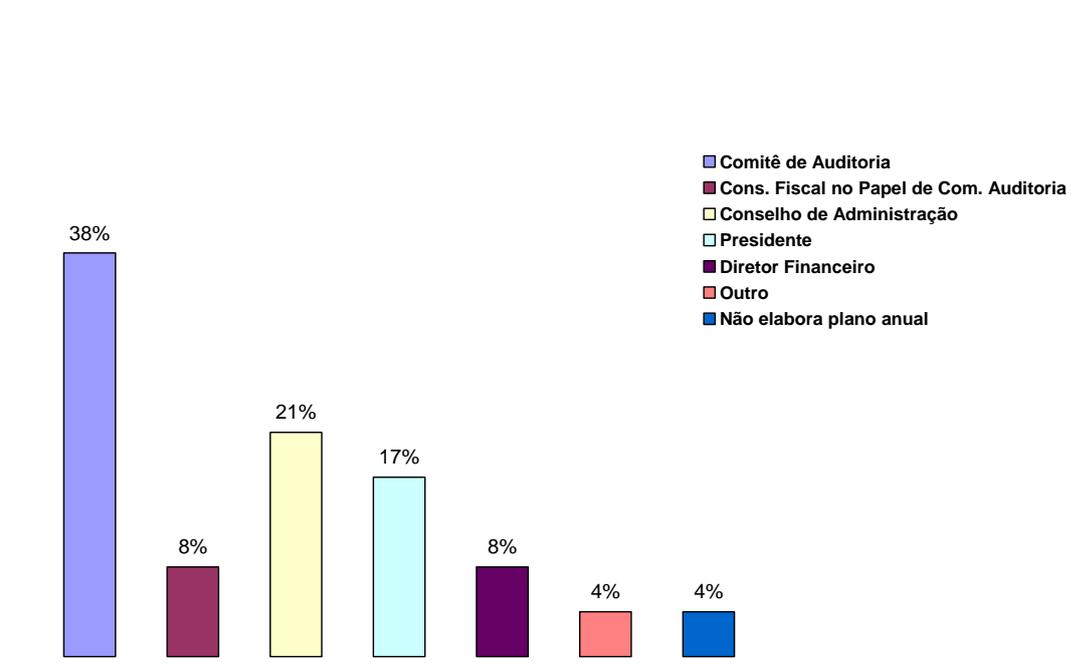


GRÁFICO 23 – Aprovação do plano anual
Fonte: Elaboração do autor.

A pergunta 7 procurou saber a quem a Auditoria Interna presta contas de suas atividades, em última instância. Era esperado que as repostas guardassem correspondência com as que foram dadas às duas perguntas anteriores, para o conjunto daquelas que atendem ao padrão desejado (67%), enquanto as dissonâncias do bloco restante não causariam surpresa, no entanto, verificam-se, no Gráfico 24, percentuais um pouco superiores, referentes ao Comitê de Auditoria e Conselho de Administração relativamente aos níveis de *reporte* funcional e de aprovação do plano anual de auditoria interna. Essa variação pode refletir uma situação real de incoerência ou alguma interpretação errônea da pergunta, mas, por ser pequena, a variação não constitui problema para o resultado da pesquisa.

Os resultados do grupo B (Gráfico 41), embora exibam, em relação às respostas às perguntas 5 e 6, um deslocamento de 10% na prestação de contas do Conselho de Administração para o Comitê de Auditoria, não afetam, no conjunto, a coerência de respostas dadas àquelas perguntas, mantendo assim a consistência de todo esse bloco de resposta do grupo B, com o pressuposto de maior alinhamento das empresas deste grupo às boas práticas de governança corporativa.

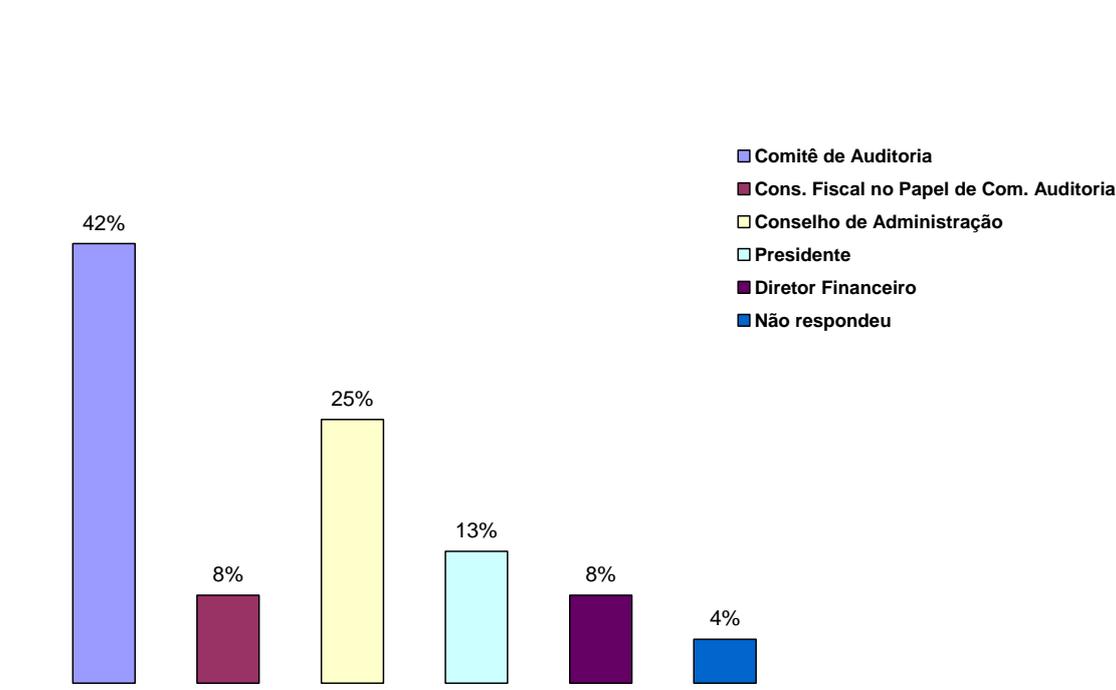


GRÁFICO 24 – *Accountability* da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

As questões de 8 a 11 tratam dos focos da atividade de auditoria interna nas empresas pesquisadas. Especificamente, a questão 8 procura saber se existe área de coordenação da gestão de risco e área da coordenação de controle interno, bem como se ocorre a coordenação conjunta (as duas coisas em área única). As respostas representadas no Gráfico 25 revelam que existe área específica para monitorar os riscos em 12 das respondentes (50%) e para monitorar os controles internos em 14 delas (58%); e que essa monitoração é exercida pela mesma área em 8 empresas (33%). É relevante a inexistência de área específica para tratar as questões de risco e controle em um quarto das empresas respondentes. Cabe observar que esta pergunta não trata diretamente das características da auditoria interna, pois a sua finalidade é subsidiar a análise das respostas à pergunta seguinte.

No grupo B (Gráfico 42) existe área de coordenação de risco e de controle em 8 empresas (80%) e a coordenação é conjunta em 3 delas (30%). Somente 1 empresa (10%) não tem área específica para gestão de risco e de controle interno.

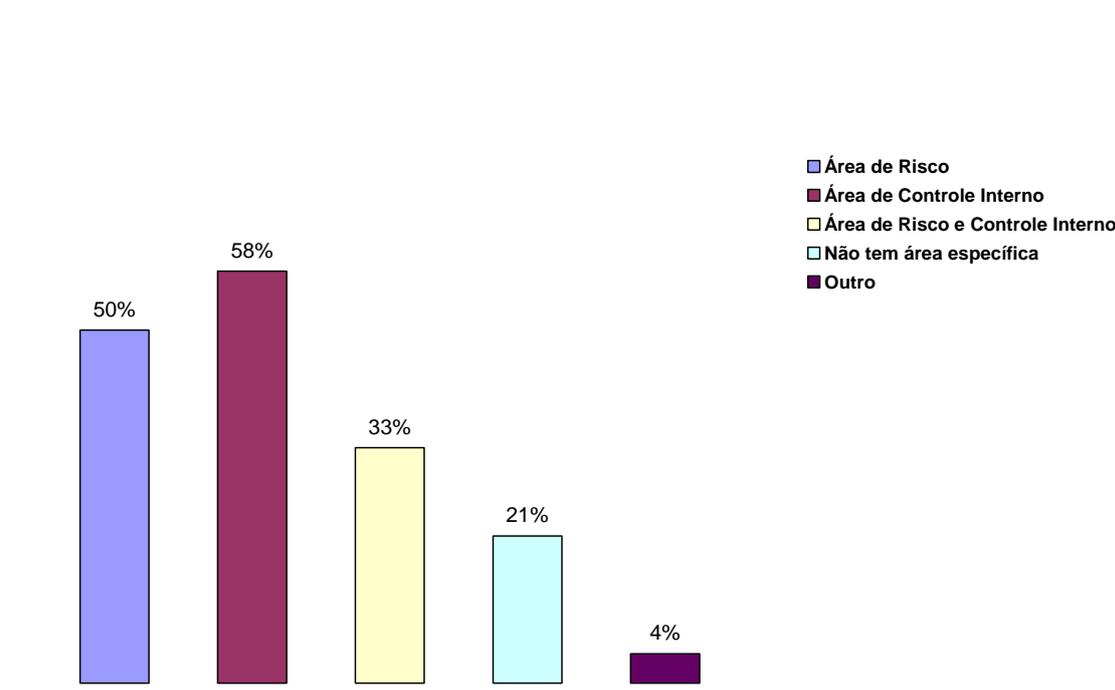


GRÁFICO 25 – Coordenação de risco e controle interno

Fonte: Elaboração do autor.

A questão 9 investiga a natureza do papel da auditoria interna na gestão de risco e controle interno. O Gráfico 26 evidencia a responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna como coordenadora da gestão de risco em 2 das empresas respondentes (8%) e como coordenadora da gestão dos controles internos em 9 delas (38%). Cabe observar que esse tipo

de responsabilidade deve ser acompanhado de salvaguardas, para não comprometer a independência da Auditoria Interna. Por outro lado, em 9 das empresas (38%) o papel da auditoria em relação ao risco é de avaliação e assessoramento e, no caso do controle interno, este papel atinge 11 das empresas respondentes (46%).

As respostas do grupo B reproduzem patamar semelhante de responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna pela coordenação da gestão de risco e controle interno, denotando que nesse particular não há diferença entre os dois grupos.

A pesquisa da KPMG (2004) havia detectado a prática brasileira de responsabilidade da Auditoria Interna pela coordenação da gestão de risco em 30% dos casos. Considerando que idealmente a Auditoria Interna não deveria assumir essa responsabilidade, a situação ora constatada representa melhora, em comparação com os dados revelados mencionada pesquisa.

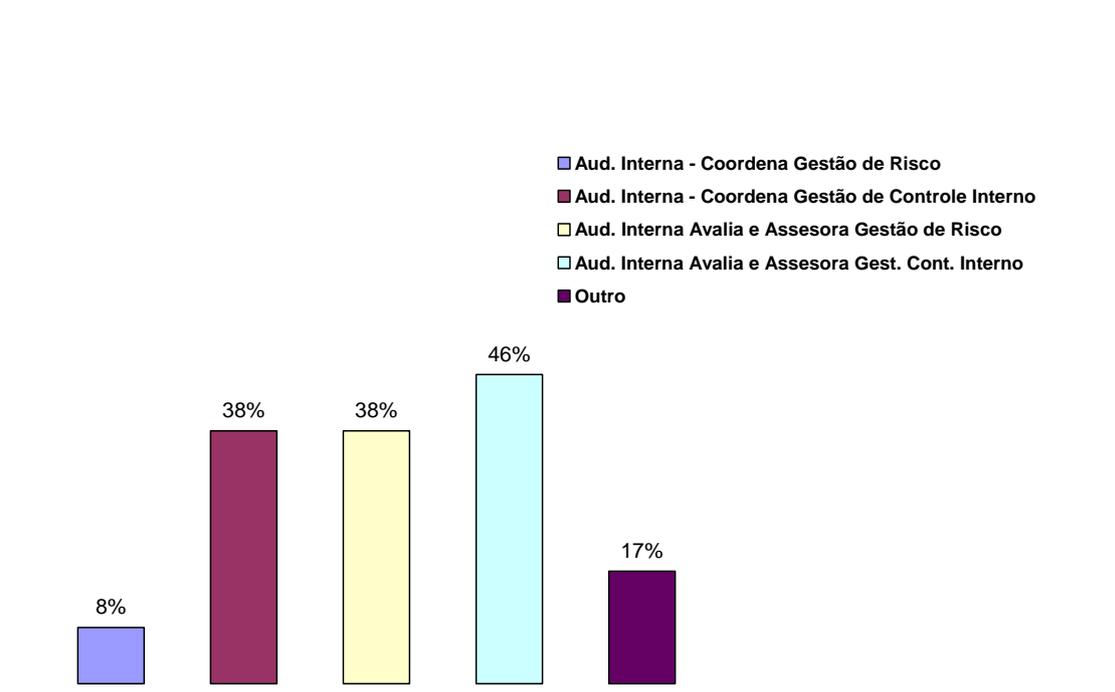


GRÁFICO 26 – Responsabilidade da Auditoria Interna em gestão de risco e controle interno
Fonte: Elaboração do autor.

A questão 10 investiga a presença de enfoques selecionados de auditoria interna, de acordo com a literatura pesquisada. As respostas apresentadas no Gráfico 27 revelam predomínio de enfoques tradicionais, quais sejam, a auditoria operacional, a auditoria

contábil, a auditoria de sistemas informatizados, a auditoria de conformidade (*compliance*) e a apuração de fraudes em patamares acima de 70% das empresas respondentes.

Particularmente, tinha-se p interesse de verificar a participação de avaliação dos controles internos para emitir declaração de responsabilidade do dirigente máximo e do gestor financeiro, prática exigida pela SOX, bem como a auditoria orientada especificamente para o sistema de governança corporativa. As respostas evidenciam que estas duas modalidades de auditoria estão presentes em cerca de 40% das empresas respondentes, compatível com a proporção de empresas que negociam seus títulos nos Estados Unidos (vide Gráfico 12), sugerindo que somente estas empresas realizam este tipo de auditoria.

No grupo B (Gráfico 44), os mencionados enfoques tradicionais situam-se no patamar de 90% das empresas respondentes e a auditoria de controles internos para emissão de parecer dos dirigentes corresponde a 60%, confirmando que é prática exclusiva das empresas que negociam títulos nos Estados Unidos (é bom lembrar que este grupo inclui bancos que não negociam títulos nos Estados Unidos, daí o índice de 60%), mas em relação à auditoria específica no sistema de governança corporativa, manteve-se o patamar de 40% apresentado para todas as empresas respondentes, o que esclarece que essa prática é também adotada por outras empresas não incluídas no grupo B. Os resultados a esta perguntam suportam o primeiro pressuposto da pesquisa.

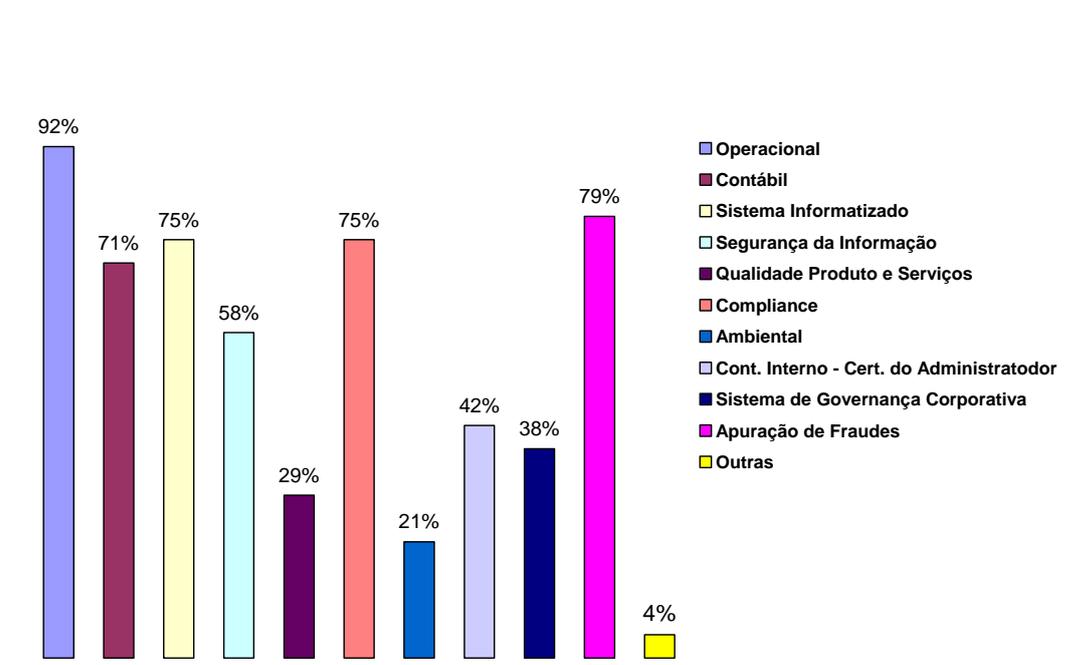


GRÁFICO 27 – Enfoques de atuação da Auditoria Interna
Fonte: Elaboração do autor.

A questão 11 investiga que aspectos do sistema de governança corporativa são auditados nas empresas pesquisadas, por meio de auditorias específicas ou como itens de outras auditorias. As respostas representadas no Gráfico 28 revelam que a adequação da estrutura e eficácia dos controles internos constitui a preocupação predominante, dado que este item aparece em 22 das empresas respondentes (92%), seguido da adequação da estrutura e execução da gestão dos riscos operacionais, que aparece em 12 empresas (50%).

É relevante a participação de auditoria para verificar a efetividade das políticas e código de ética e conduta, presente em 11 das empresas respondentes (46%), bem como para verificar a adequação do nível de transparência (*disclosure*) e da gestão de riscos de desconformidade (não *compliance*) com os requerimentos de governança corporativa, presentes em 10 das empresas que responderam ao questionário (42%), itens estes menos tradicionais e associados exclusivamente a questões de governança corporativa, resultados estes que suportam o primeiro pressuposto da pesquisa.

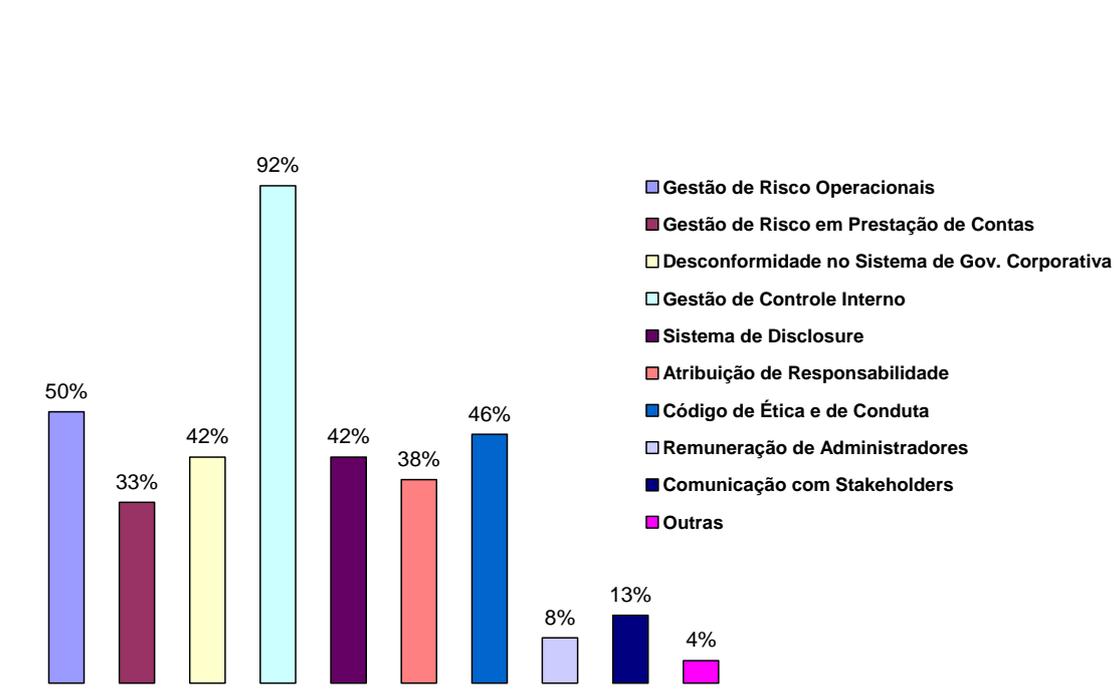


GRÁFICO 28 – A auditoria em itens da estrutura e processo de governança corporativa
Fonte: Elaboração do autor.

O fato de que só 2 empresas (8%) realizam auditorias orientadas para acurácia e transparência das informações referentes à remuneração dos dirigentes, nas empresas do grupo A, sugere que no Brasil há pouca preocupação do Conselho de Administração com a exacerbação do conflito de agência entre acionistas e diretores executivos, o que é consistente

com a natureza do conflito de agência em mercados onde predomina o controle definido, como é o caso do universo de pesquisa. A pouca importância à remuneração dos dirigentes já havia sido apontada por Silveira (2002).

Não só este aspecto, mas também todos os destaques comentados em relação ao grupo A aparecem em proporções superiores no grupo B (Gráfico 45), sendo 100% para o item controles internos, 70% (7 empresas) para os itens de riscos operacionais e conformidade aos requerimentos de governança corporativa, e 60% (6 empresas) para *disclosure* e código de ética e conduta, corroborando o pressuposto de maior alinhamento com as boas práticas de governança corporativa atribuído ao segundo grupo.

As questões de 12 a 14 investigam aspectos relacionados com metodologias e processos de trabalho. Especificamente, a questão 12 procura captar em que medida as Unidades de Auditoria Interna consideram os riscos em seu processo de planejamento e se empregam técnicas de análise de cenário, além da prática mais tradicional de utilização de fatores de riscos.

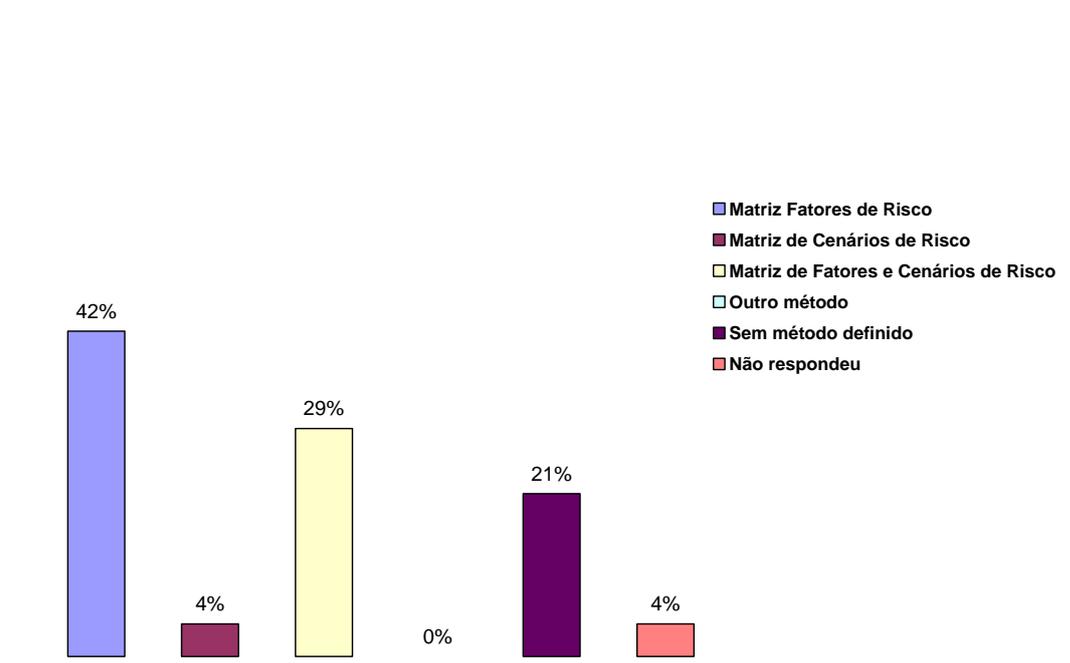


GRÁFICO 29 – Análise de risco no planejamento das atividades de auditoria interna
Fonte: Elaboração do autor.

Como mostra o Gráfico 29, é predominante no grupo de respondentes a utilização de matriz de fatores de riscos, que aparecem em 10 empresas (42%), e apenas uma empresa (4%) faz uso de matriz de cenários isolada, mas é significativo o emprego conjunto

de matriz baseada em fatores de riscos e análise de cenários por 7 empresas (29%). É relevante a ausência, de 6 das empresas respondentes (25%), de um método definido para tratar o risco no processo de planejamento das atividades de auditoria, incluída, presumivelmente, nessa categoria a única empresa que não respondeu a esta questão.

No grupo B (Gráfico 46), consoante com o pressuposto de maior alinhamento com as boas práticas de governança corporativa, a ausência de um método definido para tratar o risco no processo de planejamento apareceu em única empresa (10%), e a presença ainda predominante do sistema tradicional de utilizar matriz isolada de fatores de risco ascende a 5 empresas (50%), enquanto o uso conjunto de fatores de risco e análise de cenário ascende a 4 empresas (40%). Esse índice de presença da análise de cenário torna-se mais relevante pelo fato de que ainda não existe um padrão definido para uso de cenários em análise de risco no âmbito do processo de planejamento da atividade de auditoria interna, conforme comentado no tópico 4.4.

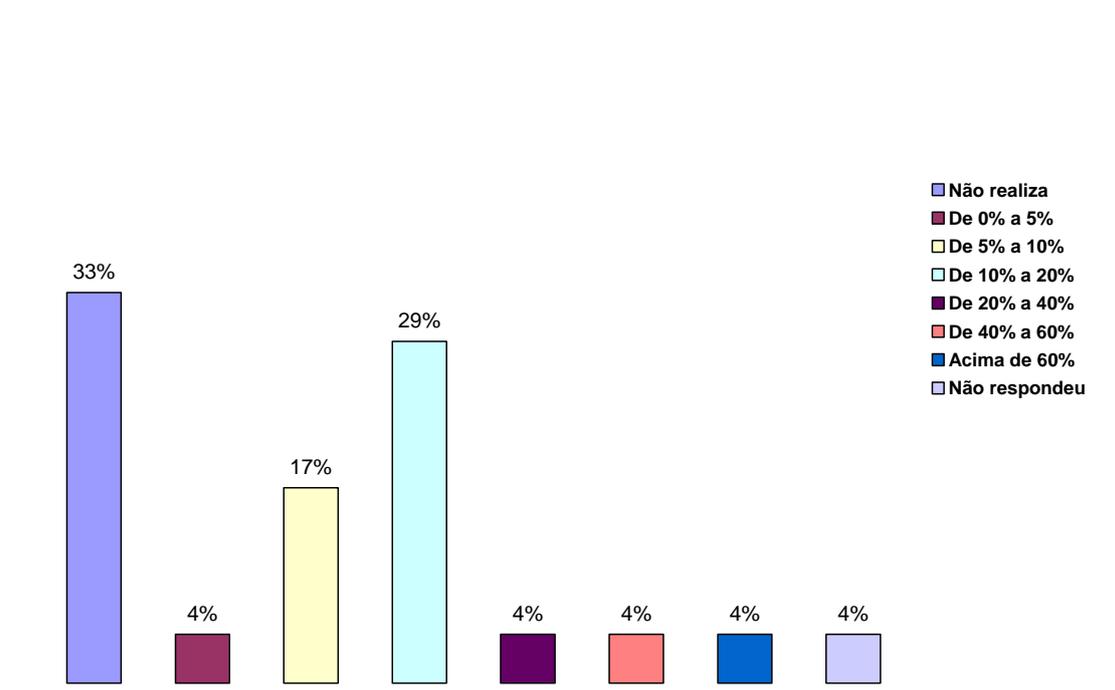


GRÁFICO 30 – Ocupação da força de trabalho com auditoria contínua

Fonte: Elaboração.

A pergunta 13 investiga a alocação de recursos na atividade de auditoria contínua. Como foi visto no tópico 4.4, essa prática já é uma realidade e tende a crescer sua participação como processo de auditoria interna em substituição às atividades de auditoria individualizadas em períodos de ciclos anuais ou maiores. O Gráfico 30, no entanto, mostra

que ainda não é praticada em 8 das empresas (33%) que responderam à pesquisa, mas em 4 empresas (17%) são alocados de 5% a 10% dos auditores neste tipo de auditoria e em 7 empresas (29%) essa alocação alcança de 10% a 20%. É importante destacar que pelo menos uma empresa aloca mais de 60% dos recursos para esse tipo de auditoria.

No grupo B (Gráfico 47), exceto por uma empresa que não respondeu a esta pergunta, todas as empresas já adotam esse tipo de auditoria, sendo que 3 empresas (30%) alocam de 5% a 10% dos recursos e 4 empresas (40%) alocam de 10% a 20% dos recursos para essas auditorias, registrando-se numa destas empresas alocação de 40% a 60% da força de trabalho e outra que já utiliza acima de 60% da força de trabalho para esse tipo de auditoria.

Por meio da pergunta 14, foram relacionados os principais referenciais metodológicos, discutidos nos tópicos 3.3 e 4.2, para que as empresas indicassem as que são utilizadas em seu processo de auditoria interna. O Gráfico 31 mostra que a metodologia mais utilizada é desenvolvida internamente, citada por 16 empresas (67%), todavia, excetuado a relativamente baixa utilização do padrão ITIL/BS15000 por apenas 4 empresas (17%), todas as demais metodologias constantes da pergunta estão presentes em frequências que variam de 42% a 63% das empresas respondentes, mas os dados refletem uma diversidade de escolhas entre as empresas.

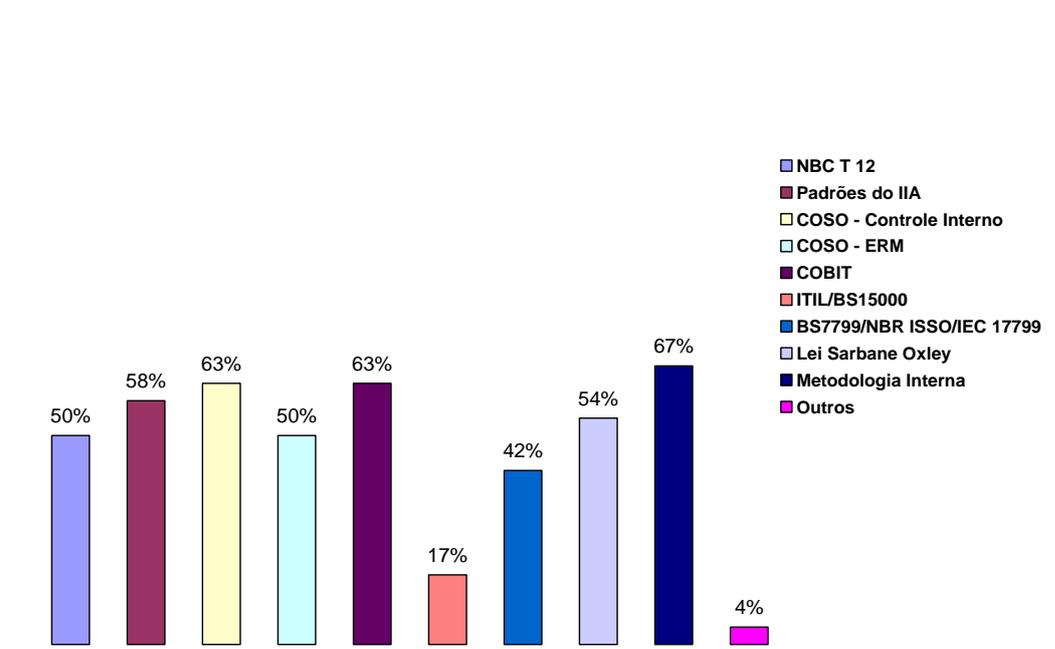


GRÁFICO 31 – Metodologias e padrões

Fonte: Elaboração do autor.

No grupo B (Gráfico 48), as metodologias internas comparecem em 6 das empresas (60%), a norma BS 7799/NBR ISO/IEC 17799 é utilizada também por 6 empresas (60%) e as demais apresentam frequências que variam de 60% a 90%, refletindo maior intensidade de uso das metodologias externas nesse grupo de empresas.

A pergunta 15 procurou saber se a Unidade de Auditoria Interna mudou seu escopo e/ou processo de trabalho nos últimos 3 (três) anos, para se adequar aos objetivos de governança corporativa. A pergunta define como “mudou pouco”, mudança de até 30% no escopo e/ou no processo e como “mudou muito”, mudança de mais de 30%.

O Gráfico 32 mostra que, no grupo A, mais de 90% das empresas respondentes mudaram o escopo e processo de trabalho da Auditoria Interna para se adequar aos objetivos de governança corporativa, sendo que 12 empresas (50%) mudaram muito o escopo e 9 empresas (38%) mudaram muito o processo.

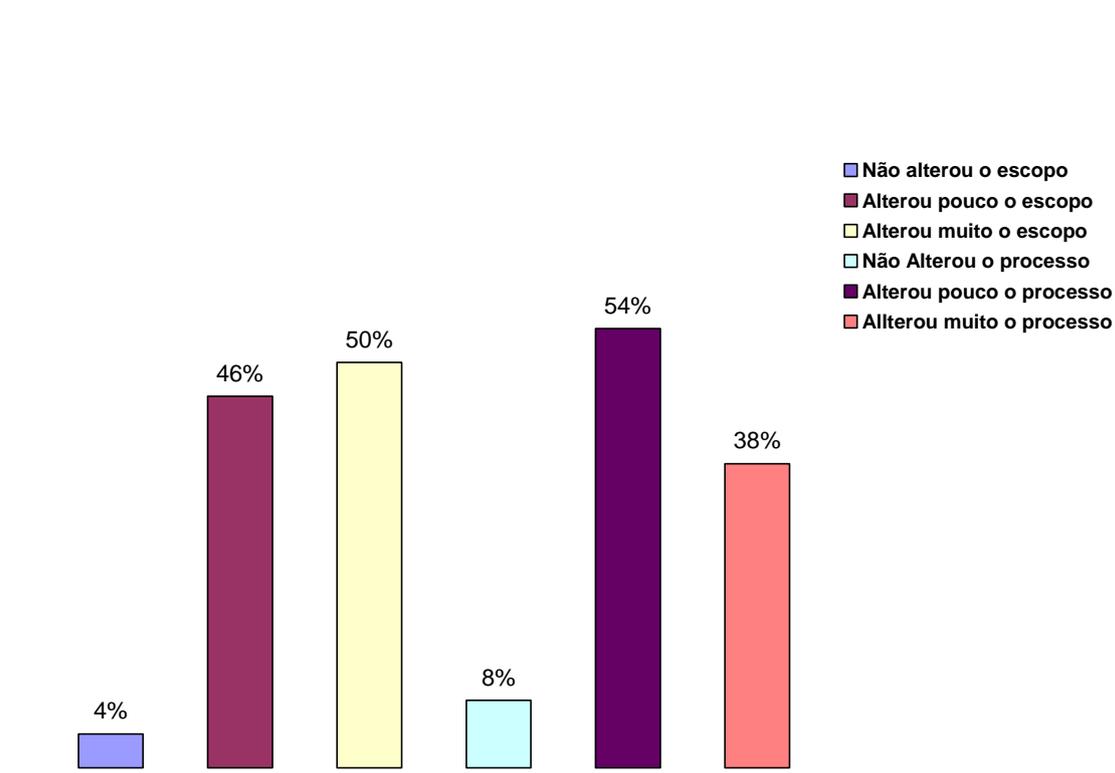


GRÁFICO 32 – Impactos da governança corporativa no escopo e processo de auditoria
Fonte: Elaboração do autor.

No grupo B (Gráfico 49), as mudanças em escopo e processo de trabalho também foram implementadas por 9 das empresas (90%), mas as proporções de mudança no escopo se diferenciam, visto que 7 das empresas (70%) mudaram muito, enquanto no processo as

frequências foram, aproximadamente, as mesmas do grupo A. As respostas a esta questão suportam o segundo pressuposto da pesquisa.

Considerando que a governança corporativa tende a redirecionar o enfoque de auditoria interna para concentrar esforço na avaliação dos controles associados com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras, em detrimento do controle interno dito operacional, a pergunta 16 procurou saber qual destes enfoques é predominante nas empresas pesquisadas.

As respostas das empresas do grupo A, exibidas no Gráfico 33, revelam que predomina o enfoque voltado para os processos de preparação das demonstrações financeiras em 8 das empresas (33%), enquanto nas empresas do grupo B esse predomínio ocorre em 3 empresas (30%), ou seja, os processos operacionais ainda são a maior preocupação para 67% das empresas do grupo A e para 70% das empresas do grupo B (Gráfico 50). Combinando as respostas dadas às perguntas 15 e 16, é válido supor que, no passado recente, o predomínio do enfoque nos processos operacionais era ainda maior, porém não foram encontrados dados suficientes para confirmar essa suposição.

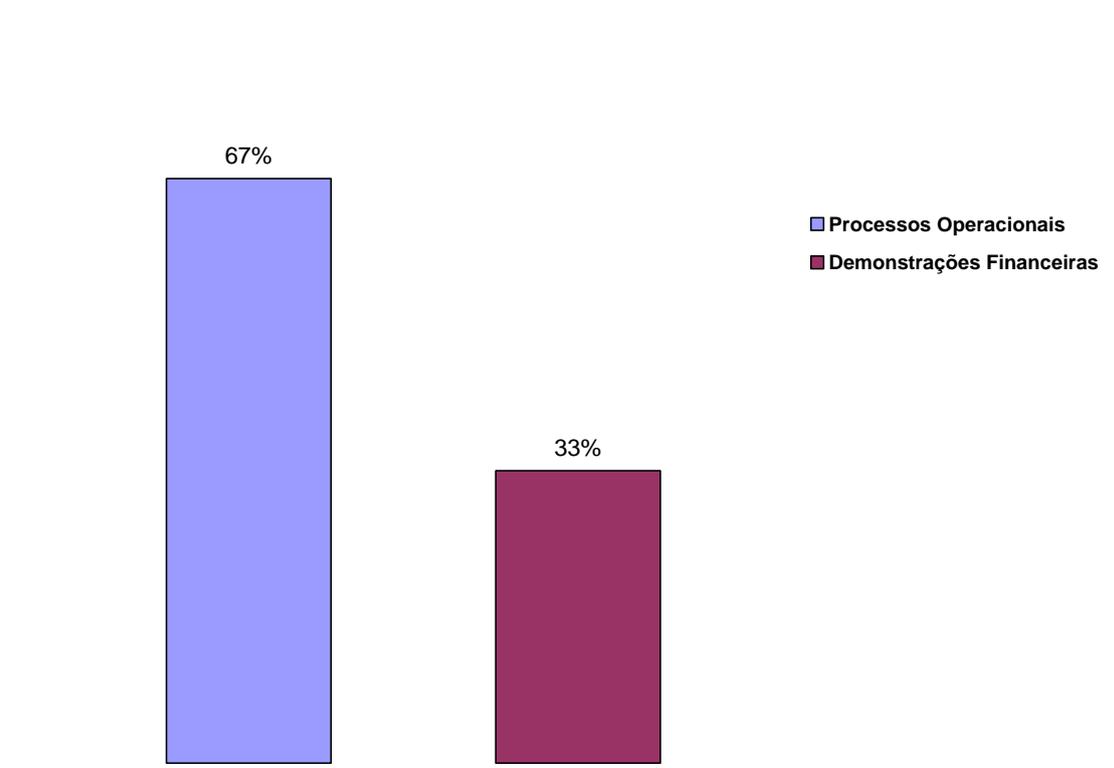


GRÁFICO 33 – Controle interno operacional e controle interno das demonstrações financeiras

Fonte: Elaboração do autor.

A última pergunta da pesquisa procurou situar as empresas pesquisadas no estágio de maturidade da auditoria interna em relação ao processo de governança corporativa, procurando identificar características do modelo proposto pelo IIA (vide figura 18), utilizando como *proxy* a percepção do respondente em relação aos serviços de consultoria prestados pela Auditoria Interna.

As respostas do grupo A, representadas no Gráfico 34, e as do grupo B (Gráfico 51) resultam em frequências praticamente iguais e denotam que as empresas pesquisadas vivenciam uma fase de formulação dos seus processos de governança corporativa, dado que, pelas respostas, estão buscando mais consultoria da auditoria interna, atividade essa mais intensa em processos de governança corporativa que ainda não chegaram a estágio avançado de maturidade.

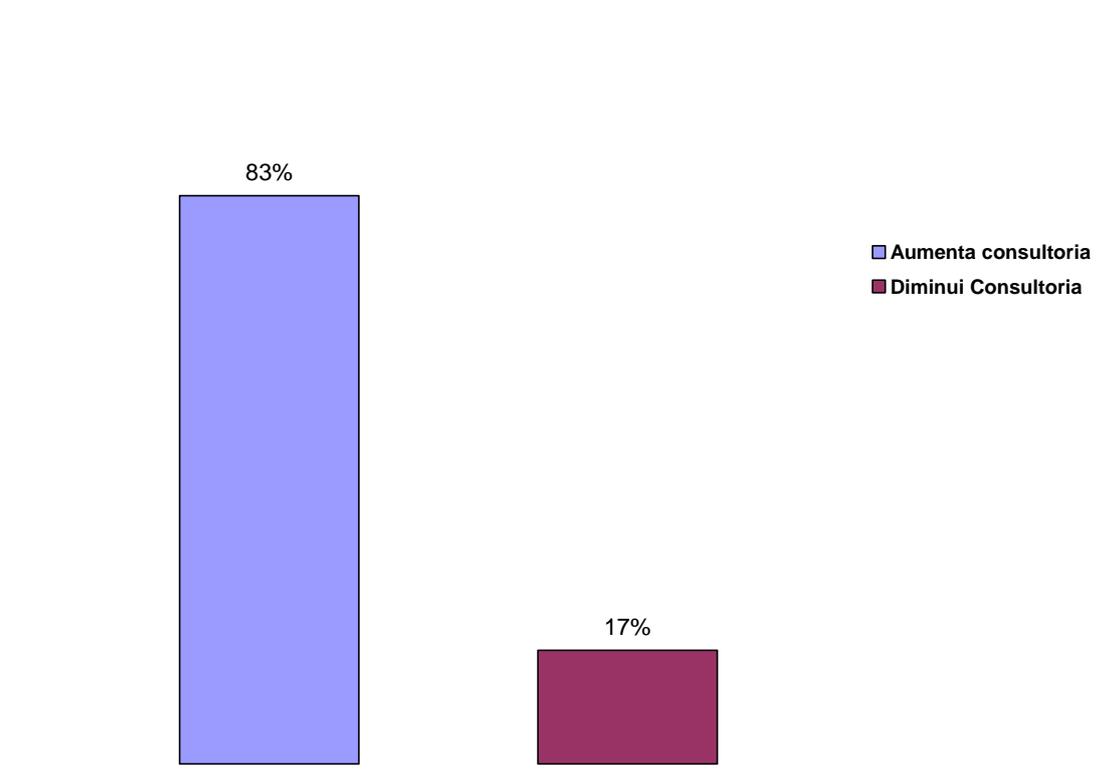


GRÁFICO 34 – Demandas da governança corporativa sobre a Unidade de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou características da auditoria interna no Brasil, no contexto da governança corporativa, incluindo ampla discussão dos conceitos básicos que lhe dão suporte, consoante com os registros da literatura.

A confrontação dos resultados obtidos por meio do questionário com os pressupostos de pesquisa é apresentada no Quadro 14, onde se verifica que as respostas de 8 das 17 perguntas do questionário confirmam o pressuposto de que as unidades de auditoria interna cujo funcionamento é obrigatório, por força de um comando legal/normativo, apresentam maior alinhamento com as boas práticas de governança corporativa, sugerindo que a imposição para as empresas possuírem auditoria interna adiciona valor para a empresa.

O pressuposto de que as auditorias internas alinhadas com as boas práticas de governança corporativa avaliam os sistemas de governança corporativa e da gestão de riscos e controles internos, associados com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras, é confirmado pelos dados obtidos por 2 das perguntas do questionário de pesquisa.

Da mesma forma, o pressuposto de que o escopo e o processo de trabalho da auditoria interna são afetados pela adesão das empresas aos princípios e boas práticas de governança corporativa é confirmado pelos dados obtidos com duas das perguntas do questionário.

Cinco das dezessete perguntas do questionário apresentam resultados neutros em relação aos pressupostos de pesquisa, mas revelam outras informações interessantes, assim como aquelas cujos resultados suportam os pressupostos, que podem ser úteis à formulação de novos problemas de pesquisa.

Apesar de não haver qualquer comando legal/normativo para 17 das empresas que responderam à pesquisa possuírem Unidade de Auditoria Interna, e sequer qualquer requerimento para justificar sua não-existência, foi constatado que 15 delas contam com auditoria interna, numa cabal demonstração de que a maioria das empresas que aderiram aos requerimentos de governança corporativa da BOVESPA reconhece a importância da auditoria interna para o sistema de governança corporativa.

VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS DE PESQUISA				
Quesito	Destaque do Resultado	Relação do Resultado da Pesquisa com os Pressupostos		
		Pressuposto 1	Pressuposto 2	Pressuposto 3
Q1	Predomínio da existência da Unidade de AI e preferência pela composição com quadro interno.	Neutra	Neutra	Neutra
Q2	Bancos têm as maiores unidades de AI; em 54% das empresas o número de auditores internos não é superior a 10.	Neutra	Neutra	Neutra
Q3	Em 42% das respondentes predomina profissionais contadores e em 50% outros profissionais.	Neutra	Neutra	Neutra
Q4	21% das empresas improvisam as auditorias nos sistemas de TI; Entre as empresas do grupo B não se verificou a improvisação.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q5	Em 33% das respondentes o reporte funcional distoa das melhores práticas de governança corporativa; entre as empresas do grupo B, apenas 10% não correspondem às melhores práticas.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q6	Consistência entre nível de reporte funcional e nível de aprovação do plano anual para a empresas do grupo B. Inconsistências existem no grupo A .	Neutra	Neutra	Confirmação
Q7	O grupo B revela consistência superior ao grupo A entre nível de reporte funcional e instância de prestação de contas.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q8	No grupo B é menor o percentual de empresas que não dispõem de área específica para a gestão de risco e controle.	Neutra	Neutra	Neutra
Q9	Verifica-se a responsabilidade da AI pela coordenação das gestão de risco e controles internos em menor percentual do que por outras áreas.	Neutra	Neutra	Neutra
Q10	A unidade de AI de 40% das empresas avaliam o sistema de governança corporativa e os controles internos para certificação da responsabilidade dos administradores.	Confirmação	Neutra	Neutra
Q11	Em 42% das empresas são auditados itens específicos do sistema de governança corporativa. A remuneração de dirigentes é auditada por 8% das empresas no Grupo A e 40% no grupo B.	Confirmação	Neutra	Confirmação
Q12	A análise de cenário para considerar o risco no planejamento das atividades da AI é mais frequente no grupo B.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q13	O esforço de auditoria contínua é maior no grupo B.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q14	É mais freqüente no grupo B a utilização de referências e metodologias reconhecidas internacionalmente.	Neutra	Neutra	Confirmação
Q15	90% das empresas dos dois grupos implementaram mudanças de escopo e processo de AI para se adequarem aos objetivos da governança corporativa.	Neutra	Confirmação	Neutra
Q16	As atividades de AI em 33% das empresas do grupo A e 30% do grupo B são predominantemente voltadas para os controles das demonstrações financeiras.	Neutra	Sugere Confirmação	Neutra
Q17	Em 80% das empresas do grupo A e do grupo B os respondentes afirmam que a GC aumenta as demandas por serviços de consultoria da Auditoria Interna.	Neutra	Confirmação	Neutra

QUADRO 14 – Verificação dos pressupostos de pesquisa

Fonte: Elaboração do autor.

A terceirização da auditoria interna que, internacionalmente esteve em voga na década anterior ao advento da SOX, é uma prática pouco utilizada pelas empresas do universo de pesquisa, inclusive em relação à auditoria especializada em TI. No campo da auditoria de TI, no entanto, 5 empresas não contam com equipes especializadas, refletindo decisão equivocada de tais empresas, dadas a importância e a criticidade dos sistemas de TI para o bom desempenho e segurança das informações em empresas do porte das que constituem o universo de pesquisa.

Os bancos possuem departamentos de auditoria interna maiores, com mais de cem auditores, enquanto os departamentos de 13 das 21 demais empresas respondentes não possuem mais do que 10 auditores. Não se teve acesso a parâmetros internacionais ou nacionais de comparação para o número de auditores, no entanto este levantamento oferece aos dirigentes de auditoria interna uma informação que pode ser relevante ao planejamento de suas estruturas de auditoria interna.

As questões contemporâneas da governança corporativa apontam para a retomada da procura e valorização do auditor interno com formação de contador. Em 14 das empresas respondentes, a equipe de auditoria é composta por maioria de outros profissionais, embora seja representativa a parcela de equipes (10) formadas em sua maioria por auditores internos contadores.

Em 16 empresas, o nível de *reporte* funcional, que contempla as questões de conteúdo técnico, aprovação dos planos e prestação de contas da Auditoria Interna, é condizente com os padrões internacionais – um aspecto positivo –, contudo, o lado reverso aponta que em 8 das empresas há limitação à independência da Unidade de Auditoria Interna, o que constitui restrição à capacidade de efetivamente contribuírem para melhor desempenho do processo de governança corporativa.

Três quartos das empresas possuem área específica para lidar com a gestão de risco e controle interno, o que reflete, nesses casos, adequada abordagem no contexto do processo de governança corporativa. A Auditoria Interna, entretanto, é a área responsável pela gestão de risco em 2 das empresas respondentes e pela gestão de controle interno em 9, o que é admitido pelas normas internacionais para o exercício da profissão de auditor interno, desde que sejam tomadas as devidas cautelas para não comprometer a independência e a objetividade das avaliações e consultorias prestadas pela Auditoria Interna, que são as suas

responsabilidades primordiais. Discorda-se dessa admissibilidade, a despeito de defendida pelo IIA, porque, em situações ideais, existe um conflito latente que ameaça constantemente a independência e objetividade da auditoria interna, como foi argüido no tópico 4.5 deste trabalho, sendo conveniente que a auditoria interna se abstenha de responsabilidades de coordenação de atividades sujeitas à sua avaliação.

A maioria das empresas respondentes adota procedimento sistêmico de análise de risco no planejamento das atividades de auditoria interna, mas 5 delas não têm um método definido na consideração dos riscos nessa fase do processo de auditoria interna, o que, inevitavelmente, conduz à ineficiência na alocação dos recursos de auditoria interna nestas empresas.

Isoladamente, as metodologias desenvolvidas pelas próprias empresas são as mais freqüentes, mas a NBC T 12, as normas do IIA e a SOX, bem como os referenciais COSO e CobiT foram mencionados por mais da metade das empresas, o que representa boa aceitação destas metodologias. É oportuno lembrar que, diferentemente da auditoria externa, não existem para a auditoria interna do setor privado normas e padrões de uso impositivo.

A auditoria contínua, que pode ser vista como sinal de modernidade, não faz parte do “cardápio” de atividades de 8 das empresas respondentes e, na maioria das que adotam essa prática, o investimento a ela destinado pode ser considerado incipiente. Essa constatação, entretanto, é consistente com resultados de pesquisas internacionais que apontam para o inevitável, mas lento crescimento da auditoria contínua.

De modo geral, esta pesquisa revela que a maioria das empresas líderes em governança corporativa no Brasil, assim entendidas as que figuram nos segmentos diferenciados de governança corporativa da BOVESPA, segue os padrões internacionais de auditoria interna. Em um terço das empresas respondentes, porém, foram identificadas diversas características que se afastam dos padrões internacionais, representando uma oportunidade para os administradores destas companhias revisarem as estratégias em relação à auditoria interna, no sentido de se adequarem às melhores práticas de governança corporativa, e, de modo mais urgente, elevarem o nível de *reporte* para a esfera do Conselho de Administração ou do Comitê de Auditoria se este existir, ou do Conselho Fiscal, quando este exercer o papel de Comitê de Auditoria.

Constituíram o universo de pesquisa as 79 empresas que se encontravam listadas nos três segmentos de governança corporativa da BOVESPA em 30 de junho de 2006, que, depois de ajustes, ficou reduzido a 71 empresas. A adesão das empresas aos segmentos de governança corporativa da bolsa vem crescendo rapidamente, visto que em 30 de abril de 2007 já eram 113 empresas.

O caráter de pesquisa exploratória, aliado ao fato de que o levantamento de dados não foi baseado em amostra probabilística não autoriza a generalização dos resultados obtidos para todas as empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa da BOVESPA, muito menos para as companhias abertas brasileiras, de um modo geral, mas a boa representatividade das empresas que responderam à pesquisa em relação ao universo definido, conforme demonstrado pelo comparativo de perfil no capítulo anterior, permitiu apresentar algumas conclusões que podem ser consideradas extensivas ao universo da pesquisa.

A modo de sugestão, propõe-se ser de bom alvitre que a BOVESPA, em não seguindo a posição mais dura da NYSE, de exigir que todas as empresas listadas possuam Unidade de Auditoria Interna em funcionamento, pelo menos considere adotar o prática de alguns países de recomendar sua instalação e exigir que a empresa avalie periodicamente a necessidade de tê-la ou não em funcionamento e que incluam justificativas em seus relatórios anuais em caso da sua não-existência. Essa medida demonstraria o aval da BOVESPA para a importância da auditoria interna como instrumento de governança corporativa e, certamente, elevaria o nível de atenção para esse ponto por parte daquelas empresas retardatárias em se emparelhar com as líderes em melhores práticas pertinentes a esta função.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa poderia recomendar a instalação da Unidade de Auditoria Interna explicitamente, como faz a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, e melhor caracterizar o papel da auditoria interna no seu código das melhores práticas de governança corporativa.

Os exemplos da NYSE, baseado na Lei *Sarbanes Oxley*, e do Conselho Monetário Nacional, arrimado nos princípios de governança corporativa do Comitê da Basiléia – bem como o resultado da presente pesquisa, que demonstrou maior alinhamento da auditoria interna com as boas práticas de governança corporativa, quando sua instalação é derivada de comando legal/normativo –, respaldariam as iniciativas de reguladores brasileiros no sentido

de adotar medidas de cunho coercitivo para a instalação da auditoria interna em todas as companhias abertas que operam no País, ou, no mínimo, para que fundamentem as razões para não implementar essa função.

O caminho para se chegar ao que ora se propõe passa também pelo engajamento de profissionais de auditoria interna, do seu instituto, o AUDIBRA, e de pesquisadores que demonstrem os benefícios da auditoria interna como função que adiciona valor à governança corporativa, quando estruturada de acordo com padrões internacionais que lhe são pertinentes.

Este trabalho, que basicamente retrata, de modo incipiente, quais eram as características das unidades de auditoria interna do grupo de empresas que responderam à pesquisa, no período de out.2006 a fev.2007, é uma contribuição que pode servir de estímulo a outras investigações do mesmo jaez.

Esta pesquisa demonstra que significativa parcela das auditorias internas realiza avaliações de controles orientados ao processo de preparação da divulgação de demonstrações financeiras, umas das vertentes que, segundo a literatura, tende a crescer com o fortalecimento e estádios mais avançados de maturidade da estrutura e processo de governança corporativa, atividade essa que tem interseção com o trabalho da auditoria externa. Disso resulta interessante oportunidade de pesquisa para investigar se e como há o aproveitamento, pela auditoria independente, do trabalho realizado pela auditoria interna, incluído nesse nicho de pesquisa a verificação ou proposição de critérios para esse aproveitamento.

Este trabalho também demonstra que há significativa variabilidade de práticas de auditoria interna no universo pesquisado, mas o seu tamanho ainda pequeno, na data de corte, não encorajou uma análise segmentada para identificar possíveis padrões dessa variabilidade. Com o crescimento do número de empresas nos mercados diferenciados de governança corporativa, entretanto, será interessante investigar as diferenças de práticas entre as empresas do Nível 2 e do Novo Mercado, em confronto com as práticas das empresas do Nível 1 de Governança Corporativa e/ou com outras empresas não aderentes aos níveis diferenciados de GC da BOVESPA.

Foi evidenciado por esta pesquisa – e é consistente com a literatura – o fato de que a governança corporativa está modificando o escopo e processo de trabalho da auditoria interna, mas não foram verificadas quais as mudanças, tampouco os ganhos que estas estão

trazendo para as empresas, aspectos estes que bem podem ser estudados por outras pesquisas, com âncora nas observações contidas neste trabalho.

Esta investigação menciona o importante trabalho do AUDIBRA de certificações de padrão internacional para os profissionais de auditoria interna. Uma pesquisa que mostre a motivação para se buscar essas certificações, em caso de serem ainda incipientes, ou os ganhos que proporcionam às empresas em caso do número de auditores certificados no Brasil já representar população suficiente para tal, é outra oportunidade a ser aproveitada por estudantes e acadêmicos interessados no tema.

REFERÊNCIAS

- ADAM Smith. **Uma Investigação Sobre a Natureza e Causas da Riqueza das Nações**. Tradução Norberto de Paula Lima. São Paulo: Hemus, 1981.
- ALLAN, Neil.; BEER, Louise. **Strategic Risk: It's all in our head**. 2006. Disponível em <<http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2006-01.pdf>>. Acesso em 15 fev.2007.
- ALDRIGHI, Dante M.; MAZZER Neto, Roberto. Estrutura de Propriedade e Controle das Empresas de Capital Aberto no Brasil. **Revista de Economia Política**. Vol. 25 n°. 2 (98), abril-junho de 2005, pp. 115-137. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v25n2/a09v25n2.pdf>>. Acesso em: 19 nov.2006.
- ALVES, Carlos A. M. **A Divulgação do Risco Operacional Segundo Recomendações do Comitê da Basileia: Estudos em Bancos com Carteira Comercial no Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná. 2005. Disponível em <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/3010?mode=simple>>. Acesso em 15 fev.2007.
- AUDIBRA (Instituto dos Auditores Internos do Brasil). **Procedimentos de Auditoria Interna: Organização Básica**. São Paulo: AUDIBRA, 1992.
- _____. **Práticas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna: estrutura geral**. São Paulo: AUDIBRA, 2006. 1 CD-ROM.
- ANDRADE, Adriana.; ROSSETTI, José P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AUMANN, R. J.; DREZE, H. J. **Assessing Strategic Risk**. 2005. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=880392>>. Acesso em: 15 fev.2007.
- BASEL (Basel Committee on Banking Supervision). **Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations**. Basel, 1999, 11 p. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2006.
- _____. **Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations: Revised**. Basel, 2006a, 30 p. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>>. Acesso em: 20 mai.2006.
- _____. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standard: a revised framework, comprehensive version**. Basel, 2006b, 347 p. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>>. Acesso em: 18 fev.2007
- BAYLEY, Andrew D.; GRAMILING, Audrey A.; RAMAMOORTI, Sridhar. (Eds). **Research Opportunities in Internal Auditing**. Altamonte Spring, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
- BECHT, Marco.; Bolton, Patrick.; RÖELL, Alisa. **Corporate Governance and Control**. 2005. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=343461>>. Acesso em 6 nov.2006.
- BENEISH, Daniel M.; BILLINGS, Mary B.; HODDER, Heslie D. **Internal Control Weaknesses and Information Uncertainty**. 2006. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=896192>>. Acesso em 15 jun.2006.

_____. **Resolução 2.829 do Conselho Monetário Nacional:** Aprova regulamento estabelecendo diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos das entidades fechadas de previdência privada. Brasília, 2001c. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=101062750&C=2829&ASS=RESOLUCAO+2.829>>. Acesso em: 4 fev.2007.

_____. **Resolução 3.121 do Conselho Monetário Nacional:** Altera e consolida regulamento estabelecendo diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos de planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=103134234&C=3121&ASS=RESOLUCAO+3.121>>. Acesso em: 4 fev.2007.

_____. **Instrução Normativa nº. 16, de 20 de dezembro de 1991.** Define conceitos, diretrizes e estabelece as normas de Auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez.1991, p. 30104-30124.

BRYAN, Stephen H.; LILIEN, Steven B. **Characteristics of Firms with Material Weaknesses in Internal Control: An Assessment of Section 404 of Sarbanes Oxley.** 2005. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=682363>>. Acesso em 15 jun.2006.

CADBURY Committee. **Report of The Committee on The Financial Aspect of Corporate Governance.** London: Cadbury Committee, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em 15 jul.2006.

CADBURY, Adrian. Foreword. In: CLAESSENS, Stijn. **Corporate Governance and Development.** 2003. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=642721>>. Acesso em 6 nov.2006.

CATTRYSSE, Jan. **Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor.** 2005, 64 p. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=485364>>. Acesso em: 18 jun.2006.

CFC (Conselho Federal de Contabilidade). **NBC T 12** Aprovada pela Resolução CFC Nº. 986/03 de 21 nov. 2003. Disponível em <http://cfcpw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/Res_820.DOC>. Acesso em: 18 jun.2006

_____. **NBC T 11** Aprovada pela Resolução CFC Nº. 820/97 de 17. dez.1997. Disponível em <http://cfcpw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/Res_820.DOC>. Acesso em: 18 jun.2006

CHARNESS, Gray.; JACKSON, Mathew W. **The Role of Responsibility in Strategic Risk-Taking.** 2006. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=937034>>. Acesso em 15 fev.2007.

CLAESSENS, Stijn. **Corporate Governance and Development.** 2003. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=642721>>. Acesso em 6 nov.2006.

_____; FAN, Joseph P.H. **Corporate Governance in Asia: a Survey.** 2003. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=386481>>. Acesso em 6 nov.2006.

_____ et al. **Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia**. 1999. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=620647>>. Acesso em 6 nov.2006.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**, 1937. Disponível em: <www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf>. Acesso em: 07 nov.2006.

CODERRE, David. **Continuous Auditing: Implication for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment**. Global Technology Audit Guide 3. Altamonte Spring, Florida: The Institute of Internal Auditors, 2005. Disponível em: <http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=5365>. Acesso em: 20 mai.2006.

COFFEE Jr, Jhon C. **Global Convergence on Corporate Governance**. 1999. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=142833>>. Acesso em: 6 nov.2006.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). **Internal Control Integrated Framework**. 2 Volumes. New York: COSO, 1994.

_____. **Enterprise Risk Management Integrated Framework**.(executive summary). New York: COSO, 2004. Disponível em: <<http://www.theiia.org/download.cfm?file=9229>>. Acesso em: 13 jun.2006.

COUTINHO, André.; ITO, Sidney. Governança Corporativa e Sarbanes-Oxley: o dia seguinte. **KPMG Business Magazine**. São Paulo, n. 3, p. 3-9, 2005. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes_business_magazine.asp?ft=2&fx=2>. Acesso em: 17 jun.2006.

CVM (Comissão de Valores Mobiliários). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 21 abr.2006.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativa Aplicadas: Manual do Usuário**. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DENIS, Diane K.; McCONNELL, John J. **International Corporate Governance**. 2003. Disponível em <<http://www.ssrn.com/abstract=320121>>. Acesso em: 06 nov.2006

EBNÖTHER, Silvan et al. Operational Risk: A Practitioner's View. **Journal of Risk**, v. 5, n 3, Spring 2003. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=397740>>. Acesso em: 11 fev.2007

EMANUELS, Jim et al. **Abnormal Returns around Disclosure of Problems in "Internal Control over Financial Reporting"**. 2005. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=848966>>. Acesso em: 15 jun.2006.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**. Vol. XXVI, June, 1983a. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=94034>>. Acesso em: 1 nov.2006.

_____; _____. Agency Problem and Residual Claims. **Journal of Law and Economics**. v. XXVI, June, 1983b. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=94032>>. Acesso em: 1 nov.2006.

FEE (Fédération des Experts Comptables Européens). **Risk Management and Internal Control in the EU**: Discussion Paper. 2005. Disponível em: <http://www.fee.be/publications/default.asp?library_ref=4&content_ref=351>. Acesso em: 13 jun.2006.

FOHLIN, Caroline. The History of Corporate Ownership and Control in Germany. In: MORCK, K. RANDALL (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 4.

FRANCO, Gus de.; GUAN, Yuyan.; LU, Hai. **The Wealth Change and Redistribution Effects of Sarbanes-Oxley Internal Control Disclosures**. 2005. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=706701>>. Acesso em: 15 jun.2006.

FRANKS, Julian.; MAYER, Colin.; ROSSI, Stefano. Spending Less Time with the Family: The Decline of Family Ownership in the United Kingdom. In: MORCK, K. RANDALL (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. National Bureau of Economic Research. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 11.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Tradução Luciana Carli. Coleção os Economistas. São Paulo: Editora Abril, 1982. (Título Original: Capitalism and Freedom, 1962).

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª ed. Tradução Jacob Anelelvicz. São Paulo: Harbra, 1987.

GRAY, L. Glen. **Changing Internal Audit Practices in the New Paradigm: The Sarbanes-Oxley Environment**. Altamonte Spring, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004. Executive Summary. Disponível em: <http://www.theiia.org/iaa/bookstore.cfm?fuseaction=product_detail&order_num=503>. Acesso em: 21 mai.2006.

GREGORY, J. Holly. **International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice in Developing and Emerging Markets**. (Report). New York: Weil, Gotshal & Manger, 2000. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/international_comparison_developing_and_emerging_markets.pdf>. Acesso em: 11 jun.2006.

_____. Overview of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice in Developing and Emerging Market. In: MONKS, A. G. Robert.; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. 2nd edition. Malden: Blackwell Publishing, 2001a. Appendix.

_____. **International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice in America, Europe, Asia and Africa. Developed Markets.** (Report). New York: Weil, Gotshal & Manger, 2005. Disponível em [http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/CorpGovGuide_Am_Eu_As_Af/\\$file/CorpGovGuide_Am_Eu_As_Af.pdf](http://www.weil.com/wgm/cwgmhomep.nsf/Files/CorpGovGuide_Am_Eu_As_Af/$file/CorpGovGuide_Am_Eu_As_Af.pdf)>. Acesso em: 5 jul.2006

_____. **International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice in Developed Markets.** (Report). New York: Weil, Gotshal & Manger, 2001b. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/international_comparison_developed_markets.pdf>. Acesso em: 11 jun.2006.

_____; SIMMELKJAER, T. Robert. **Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to European Union and its Member States.** (Report on Behalf of European Commission: Internal Market Directorate General) New York: WGM, ECGN, ESAD, 2002. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/comparative_study_eu_i_to_v_en.pdf>. Acesso em: 11 jun.2006.

GOUREVITCH, A. Peter.; SHINN, J. James. **Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance.** Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2005.

HAHN, Ulrich.; ASKELSON, Den.; STLES, Robert. **Managing and Auditing Privacy Risks.** Global Technology Audit Guide 5. Altamonte Spring, Florida: The Institute of Internal Auditors, 2006. Disponível em: http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=5535> Acesso em: 15 jul.2006

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMERSLEY, Jacqueline S.; MYERS, Linda A.; SHAKESPEARE, Catherine. **Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics of those Weaknesses under Section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002.** 2005. Disponível em: <http://www.ssrn.com/abstract=830848>>. Acesso em: 15 jun.2006.

HARMANTZIS, Fotios C. **Operational Risk Management in Financial Services and the New Basel Accord.** 2003. Disponível em: <http://www.ssrn.com/abstract=579321>>. Acesso em: 15 jun.2006.

HEESCHEN, Paul E. **Internal Auditing Manual: Shell on Disk.** Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors, 2000. 1 CD-ROM.

HEIER, Jan R.; DUGAN, Michael T.; Sayers, David L. **Sarbanes-Oxley and the Culmination of International Control Development: a Study or Reactive Evolution.** 2003. Disponível em: <http://www.ssrn.com/abstract=488783>>. Acesso em: 15 jun.2006.

HERMALIN, Benjamin E. **Trends in Corporate Governance.** 2003. Disponível em: <http://www.ssrn.com/abstract=441360>>. Acesso em: 15 jun.2006.

HERMANSON, D. R; RITTENBERG. L. E. Internal Audit and Organizational Governance. In: BAYLEY, D. Andrew.; GRAMILING, A. Audrey.; RAMAMOORTI,

Sridhar (Eds). **Research Opportunities in Internal Auditing**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, cap.2.

ICAEW (The Institute of Chartered Accountants in England & Wales). **Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code**, 1999. Disponível em: <<http://www.icaew.co.uk/index.cfm?route=120907>>. Acesso em: 13 jun.2006.

IFAC (International Federation of Accountants). **Response to FEE Discussion Paper: Risk Management and Internal Control in EU**. 2006. Disponível em: <<http://www.fee.be/fileupload/upload/PAIB2742006481424.pdf>>. Acesso em: 19 fev.2007.

IIA (Institute of Internal Auditors). **Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**. Altamonte Spring, Florida: IIA, 2004a. Disponível em: <<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices-framework/standards/standards-for-the-professional-practice-of-internal-auditing/>>. Acesso em: 05 set.2006.

_____. **The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management: Position Statement**. Altamonte Spring, Florida: IIA, 2004b. Disponível em: <<http://www.theiia.org/download.cfm?file=283>> Acesso em: 15 jul.2006.

_____. **Organizational Governance: Guidance for Internal Auditors. Position Paper**. Altamonte Spring, Florida: IIA 2006. Disponível em: <<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/position-papers/current-position-papers/>>. Acesso em: 11 set.2006.

_____. **Information Technology Controls**. Global Technology Audit Guide 1. Altamonte Spring, Florida: IIA, 2005. Disponível em: <<http://www.theiia.org/index.cfm?docid=5166>>. Acesso em: 20 mai.2006

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/ibgc_may2004_pt.pdf>. Acesso em: 08 jul.2006.

ITGI (IT Governance Institute). **CobIT 4.0 Control Objectives Management Guide Lines Maturity Models**. ITGI, 2004. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/MembersOnly.cfm&ContentID=23325>>. Acesso em: 20 dez.2005.

JENSEN, Michael C. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control System. **Journal of Finance**. July 1993, p. 831-880. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=939.988>>. Acesso em: 15 jun.2006.

_____; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Management Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, October, 1976. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=94043>>. Acesso em: 7 nov.2006.

_____; SMITH Jr, Clifford W. **Stockholder, Manager and Creditor Interests: Applications for Agency Theory**. 1985. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=173461>>. Acesso em: 5 nov.2006.

JONG, Abe de.; RÖEL, Alisa. Financing and Control in The Netherlands: A Historical Perspective. In: MORCK, K. Randall (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 8.

JUDGE, Amrit. **Corporate Risk Management: A Theoretical Appraisal**, 2006. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=899638>>. Acesso em: 7 nov.2006.

JUERGENS, Michael. **Management of IT Auditing**. Global Technology Audit Guide 4. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors, 2006. Disponível em: <<http://www.theiia.org/index.cfm?docid=5486>>. Acesso em: 20 mai.2006.

KIM, A, Kenneth.; NOFSINGER, R. John. **Corporate Governance**. 2 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

KPMG (BRASIL). **Resultado da Pesquisa 2004 sobre Gerenciamento de Riscos e Governança Corporativa**. São Paulo: KPMG, 2004 Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/advisory/ras/ias/IAS_site.pdf>. Acesso em: 20 jul.2006

KPMG (UK). **Guidance for Audit Committees** (the Smith Report). Audit Committee Institute. London: KPMG, 2003. Disponível em: <<http://www.kpmg.co.uk/aci/docs/205060Smith.pdf>>. Acesso em: 28 fev.2007.

KRELL, Eric. Is Sarbanes Oxley Compromising Internal Audit? **Business Finance Magazine**. Agosto, 2005. Disponível em: <<http://www.bfmag.com/magazine/archives/article.html?articleID=14464&Print=Y>>. Acesso em: 15 jul.2006.

_____. Continuous Auditing Is Here To Stay. **Business Finance Magazine**. Março 2006. Disponível em: <<http://www.bfmag.com/magazine/archives/article.html?articleID=14580&Print=Y>>. Acesso em: 15 jul.2006.

LA PORTA Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. **Corporate Ownership Around the World**. Cambridge: Harvard University, 1998. Disponível em: Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=103130>>. Acesso em: 5 nov.2006.

_____ et al. **Investor Protection: Origins, Consequences, Reform**. Cambridge: 1999. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=183908>>. Acesso em: 5 nov.2006.

LEITE, Janaína. Governo quer agência para fundo de pensão. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 29 nov.2006. Caderno Dinheiro, p. B6.

LODI, J. Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MacAVOY, Paul W; MILSTEIN, Ira M. **The Recurrent Crisis in Corporate Governance**. Stanford: Stanford Business Books, 2004.

MCKF (McKinsey & Company; Korn/Ferry International). **Panorama de Governança no Brasil**. São Paulo: MCKF, 2001.

McNAMEE, David.; SELIM, M. Georges. **Risk Management: Changing the Internal Auditor' s Paradigm**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998.

MARSHAL, Alfred. **Princípios de Economia**: tratado introdutório. Volume II. Coleção os economistas. Tradução Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Título original: Principles of Economics: An introductory volume).

MATYJEWICZ, George; D'ARCANGELO, James R. ERM-Based Auditing. **Internal Auditing**. v.19 n. 6, nov-dez, p. 3-15, 2004.

MOELLER, R. Robert, **Sabarnes-Oxley and the New Internal Auditing Rules**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

MONKS, A. G. Robert.; MINOW, Nell. **Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

_____; _____. **Corporate Governance. 2nd edition**. Malden: Blackwell Publishing, 2001.

MORAIS, Georgina.; MARTINS, Isabel. **Auditoria Interna: Função e Processo**. Lisboa: Áreas Editora, 1999.

MORCK, Randall K. (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Manage**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005.

_____; STEIER, Lloyd. The Global History of Corporate Governance: An Introduction. In: _____. (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 1.

_____. **Corporations**. Harvard Institute of Economic Research. Cambridge: Harvard University, 2006. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=878093>>. Acesso em: 16 dez.2006.

_____; YEUNG, Bernard. **Special Issues Relating to Corporate Governance and Family Control**. 2004. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=625283>>. Acesso em: 07 nov.2006.

_____ et al. The Rise and Fall of the Widely Held Firm: A History of Corporate Ownership in Canada. In: _____ (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 1.

MURPHY, Antoine. Corporate Ownership in France: The Importance of History. In: MORCK, K. Randall (Ed). **A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers**. Chicago: The University of Chicago Press, 2005. Cap. 3.

NETTER, Jeffrey M.; POULSEN, Annette B. **Operational Risk in Financial Service Providers and the Basel Capital Accord: an Overview**. Athens, Georgia: University

of Georgia, 2003. Disponível em <<http://papers.ssrn.com/abstract=369581>>. Acesso em: 07 nov.2006.

OCDE. Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. Paris: OCDE, 2004. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2006.

OKIMURA, Rodrigo T. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil**, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-USP. Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/dissertacao%20rodrigo%20okimura.pdf> Acesso em: 30 abr.2006.

OMAN, Charles P. **Corporate Governance and National Development**. Paris: OECD Development Centre, 2001. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/19/61/2432585.pdf>>. Acesso em: 20 nov.2006.

PANUNZI, Fausto.; BUKART, Mike C.; SHLEIFER Andrei. **Family Firms**. Cambridge: Harvard University. 2002. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=298631>>. Acesso em: 5 nov.2006.

PERRY, Jason.; FONTNOUELLE, Patrick de. **Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements**. Boston: 2005. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=861364>>. Acesso em: 18 fev.2007.

PESSALI, Huáscar. F. Teoria dos Custos de Transação: Hibridismo Teórico? Uma apresentação aos principais conceitos e à literatura crítica. **Economia em Revista**. v. 8, p.41-65, 1999. Disponível em <<http://papers.ssrn.com/abstract=894368>>. Acesso em: 8 dez.2006.

PREVI (Plano de Previdência Complementar dos Funcionários do Banco do Brasil). **Código Previ das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Brasília: PREVI, 2004. Disponível em: http://www.previ.com.br/pls/portal/docs/PAGE/PG_PREVI/INVESTIMENTOS/2004GOVERNANCACORPORATIVA/COD_GVERN_PORT.PDF. Acesso em: 25 jan.2007.

RAMAMOORTI, Sridhar. Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects. In: BAYLEY, D. Andrew.; GRAMILING, A. Audrey; _____. (Eds). **Research Opportunities in Internal Auditing**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, cap.1.

RATLIFF, RICHARD L. et al. **Internal Auditing: Principles and Techniques**. 2nd edition. Altamont Springs, Florida: Institute of Internal Auditors, 1996.

ROMANOSKY, Sasha.; KIM, Gene.; KRAVCHENKO, Bridget. **Global Technology Audit Guide (GTAG) 6: Managing and Auditing IT Vulnerabilities**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors, 2006. Disponível em: <<http://www.theiia.org/guidance/technology/gtag/gtag6/>>. Acesso em: 03 mar.2007.

ROTH, James.; ESPERSEN, Donald. **Internal Auditor's Role in Corporate Governance**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research

Foundation, 2003. Disponível em: <<http://www.theiia.org/research/research-reports/research-ias-role-in-corporate-governance-sarbanes-oxley-compliance/>>. Acesso em: 20 fev.2006.

RUUD, T. Flemming. The Internal Auditing Function: An Integral Part of Organizational Governance. In: BAYLEY, D. Andrew.; GRAMILING, A. Audrey.; RAMAMOORTI, Sridhar (Eds). **Research Opportunities in Internal Auditing**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, cap.3.

SANTOS, Lilian R. dos. **A Governança Corporativa e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria**, 2004. Dissertação. (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-USP. Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://teses.usp.br>>. Acesso em: 30 abr.2006

SEC (Security and Exchange Commission). **Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports**. Washington: SEC, 2003. Disponível em: <<http://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>>. Acesso em: 21 fev.2007.

SILVA, André L. C. da. **A Influência da Estrutura de Controle e Propriedade no Valor de Mercado, Estrutura de Capital e Política de Dividendos das Empresas Brasileiras de Capital Aberto, 2002**. Tese. (Doutorado em Administração) Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Tese.pdf>> Acesso: em 30 abr.2006

SILVEIRA, Alexandre Di M. da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil, 2002**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-USP. Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em <<http://teses.usp.br>>. Acesso em: 21 jun.2006.

SPIRA, Laura F.; PAGE, Michael. Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting Auditing & Accountability Journal**. v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

STEINBERG, Richard M.; BROMILOW, Catherine L. **Corporate Governance and the Board: What Works Best**. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2000.

STULZ, René M. **Financial Globalization, Corporate Governance, and Eastern Europe**. 2005. Disponível em <<http://papers.ssrn.com/abstract=871717>>. Acesso em: 8 dez.2006.

TAYLOR, R. Jay et al. **Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success**. Global Technology Guide 2. Altamonte Spring, Florida: Institute of Internal Auditors, 2005. Disponível em: <<http://www.r.theiia.org/index.cfm?docid=5167>>. Acesso em: 20.mai.2005.

TAVARES Filho, Francisco. **Rentabilidade das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança corporativa da BOVESPA, 2006**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 11 fev.2007.

TREADWAY Commission. **Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting**, 1987. Disponível em: <http://www.coso.org/publications/FFR_1987> Acesso em: 09 jun.2006

VERSCHOOR, C. Curtis. **Governance Update 2003: Impact of New Initiatives on Audit Committees and Internal Auditors**. Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors, 2003.

WANG, Charles B. **Tehcno Vision II: every executive's guide understanding and mastering technology and the Internet**. New York: McGraw-Hill, 1997.

WARREN, J. Donald Jr.; SMITH, Murphy. Continuous Auditing: An Effective Tool for Internal Auditor. **Internal Auditing**. v 21, n 2, mar-abr, p. 27-35, 2006.

APÊNDICE A - EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BOVESPPA

RAZÃO SOCIAL	NOME PREGÃO	SITUAÇÃO DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO	RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO
LISTADAS NO NÍVEL 1			
ARACRUZ CELULOSE S.A.	ARACRUZ	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
ARCELOR BRASIL S.A.	ARCELOR BR	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
BCO BRADESCO S.A.	BRADESCO	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
BCO ITAU HOLDING FINANCEIRA S.A.	ITAUBANCO	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
BRADESPAR S.A.	BRADESPAR	Exluída Holding	
BRASIL TELECOM PARTICIPACOES S.A.	BRASIL T PAR	Exluída Holding	
BRASIL TELECOM S.A.	BRASIL TELEC	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
BRASKEM S.A.	BRASKEM	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	P.ACUCAR-CBD	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	CEMIG	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
CIA FIAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	CEDRO	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
CIA HERING	CIA HERING	Questionário E-mail RI	Não respondeu
CIA TRANSMISSAO ENERGIA ELET PAULISTA	TRAN PAULIST	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
CIA VALE DO RIO DOCE	VALE R DOCE	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
CONFAB INDUSTRIAL S.A.	CONFAB	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
DURATEX S.A.	DURATEX	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
FRAS-LE S.A.	FRAS-LE	Exluída Holding	
GERDAU S.A.	GERDAU	Exluída Holding	
IOCHPE MAXION S.A.	IOCHP-MAXION	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	ITAUSA	Exluída Holding	
KLABIN S.A.	KLABIN S/A	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
MANGELS INDUSTRIAL S.A.	MANGELS INDL	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
METALURGICA GERDAU S.A.	GERDAU MET	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não respondeu
RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	RANDON PART	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
RIPASA S.A. CELULOSE E PAPEL	RIPASA	Exluída Fechou Capital	
S.A. FABRICA DE PRODS ALIMENTICIOS VIGOR	VIGOR	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
SADIA S.A.	SADIA S/A	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Respondeu
SAO PAULO ALPARGATAS S.A.	ALPARGATAS	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	SUZANO PAPEL	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	ULTRAPAR	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
UNIBANCO HOLDINGS S.A.	UNIBANCO HLD	Exluída Holding	
UNIBANCO UNIAO DE BCOS BRASILEIROS S.A.	UNIBANCO	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
UNIPAR UNIAO DE IND PETROQ S.A.	UNIPAR	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Não respondeu
VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A.	V C P	Q. Env. Respons. Aud.Interna	Respondeu
WEG S.A.	WEG	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não respondeu
QUANTIDADE DO GRUPO	35		
LISTADAS NO NÍVEL 2			
ALL AMERICA LATINA LOGISTICA S.A.	ALL AMER LAT	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não Respondeu
CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	CELESC	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não Respondeu
ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	ELETROPAULO	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
EQUATORIAL ENERGIA S.A.	EQUATORIAL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
ETERNIT S.A.	ETERNIT	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	GOL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
MARCOPOLO S.A.	MARCOPOLO	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
NET SERVICOS DE COMUNICACAO S.A.	NET	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	SARAIVA LIVR	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
SUZANO PETROQUIMICA S.A.	SUZANO PETR	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
TAM S.A.	TAM S/A	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
UNIVERSO ONLINE S.A.	UOL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
VIVAX S.A.	VIVAX	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
QUANTIDADE DO GRUPO	13		

RAZÃO SOCIAL	NOME PREGÃO	SITUAÇÃO DE ENVIO DO QUESTIONÁRIO	RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO
LISTADAS NO NOVO MERCADO			
AMERICAN BANKNOTE S.A.	ABNOTE	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
BCO BRASIL S.A.	BRASIL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
BCO NOSSA CAIXA S.A.	NOSSA CAIXA	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	BRASILAGRO	Excluída Pré-Operacional	
CIA CONCESSOES RODOVIARIAS	CCR RODOVIAS	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	SABESP	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	COPASA	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
COMPANY S.A.	COMPANY	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	COSAN	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
CPFL ENERGIA S.A.	CPFL ENERGIA	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
CSU CARDSYSTEM S.A.	CSU CARDSYST	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE E PART	CYRELA REALT	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
DATASUL S.A.	DATASUL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	DASA	Questionário E-mail RI	Não Respondeu
EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	ENERGIAS BR	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
EMBRAER-EMPRESA BRAS DE AERONAUTICA S.A.	EMBRAER	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não Respondeu
GAFISA S.A.	GAFISA	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
GRENDENE S.A.	GRENDENE	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Respondeu
LIGHT S.A.	LIGHT S/A	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
LOCALIZA RENT A CAR S.A.	LOCALIZA	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
LOJAS RENNER S.A.	LOJAS RENNER	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
LUPATECH S.A.	LUPATECH	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não Respondeu
NATURA COSMETICOS S.A.	NATURA	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Não Respondeu
OBRASCON HUARTE LAIN BRASIL S.A.	OHL BRASIL	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
PERDIGAO S.A.	PERDIGAO S/A	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
PORTO SEGURO S.A.	PORTO SEGURO	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Respondeu
RENAR MACAS S.A.	RENAR	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Respondeu
ROSSI RESIDENCIAL S.A.	ROSSI RESID	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
SUBMARINO S.A.	SUBMARINO	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
TOTVS S.A.	TOTVS	Q. Env. Respons. Aud. Interna	Não Respondeu
TRACTEBEL ENERGIA S.A.	TRACTEBEL	Q. Env. Presid/Dir.Executivo	Respondeu
QUANTIDADE DO GRUPO	31		
SOMA DOS TRÊS GRUPOS	79		

APÊNDICE B – EXEMPLO DE CARTA DE ENCAMINHAMENTO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

Fortaleza, 23 de outubro de 2006

VALDEMIR FERREIRA
BRASKEM S.A. [Departamento de Auditoria Interna]
Rua Eteno, 161 - Pólo Petroquímico
CEP 42.810-000 CAMAÇARI - BA

Senhor Gerente:

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da UFC oferece o curso de Mestrado Profissional em Controladoria (MPC), recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*.

Para conclusão do curso, seus mestrandos precisam elaborar suas dissertações. Em geral há necessidade de obtenção de informações junto às empresas públicas e/ou privadas. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial e pública, não é possível ter uma visão real e prática do mundo dos negócios e da competitividade das referidas organizações em termos de sua inserção regional e global.

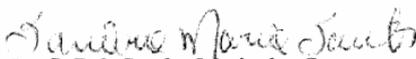
Dessa forma, solicitamos a colaboração de V. Sa. no sentido de participar da pesquisa de **Joaquim dos Santos Barros**, que atuou como superintendente da Auditoria Interna do Banco do Nordeste por 8 anos, atualmente é mestrando do nosso curso e, orientando da Prof^a Dr^a. **Márcia Martins Mendes De Luca**. O objetivo de sua dissertação é analisar e descrever como atuam as Auditorias Internas no Brasil, em relação aos objetivos da Governança Corporativa, em especial no âmbito das empresas listadas nos mercados diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA (níveis 1, 2 e Novo Mercado).

Esta universidade e o mestrando estão empenhados em produzir uma contribuição significativa para a sociedade brasileira e principalmente para os profissionais e educadores que lidam com o tema de Auditoria Interna no país, entretanto, isso só será possível com o apoio e participação das empresas. Assim, contamos com a colaboração de V. Sa. para que seja respondido o questionário anexo.

A pesquisa é de cunho acadêmico e os seus resultados serão mantidos sob absoluto sigilo. Os dados tabulados e integrais da pesquisa, organizados em visões gráficas, serão enviados a todas as empresas participantes.

Contando com a vossa colaboração, antecipamos os nossos agradecimentos.

Atenciosamente,


Prof^a. Dr^a. Sandra Maria dos Santos
Coordenadora do MPC

Anexos: Questionário de pesquisa
Envelope de resposta

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade / Mestrado Profissional em Controladoria
Av. da Universidade, 2431 – BENFICA CEP 60020-180 – Fortaleza-CE
Telefones: (85) 3366 7816 Fax (85) 3253 1740 E-mail: controladoria@acep.org.br

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA
Mestrando: JOAQUIM DOS SANTOS BARROS

Questionário de Pesquisa

Observações

→Este questionário tem o objetivo de coletar informações sobre a atividade de Auditoria Interna, para fundamentar dissertação de mestrado que busca o entendimento de como atuam as Auditorias Internas das empresas que aderiram aos segmentos diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA (Níveis 1 e 2, e Novo Mercado).

→Pedimos que o questionário seja respondido pelo gestor principal do Departamento de Auditoria Interna ou por ele validado, considerando, sempre, somente a Unidade de Auditoria Interna da companhia e a realidade momentânea, exceto em relação à questão 15 que abrange os três últimos anos.

→Em caso de não existir atividade de Auditoria Interna na empresa, favor responder somente à questão 1 por um gestor que se identifique. (da área financeira, controladoria, assessoria da presidência, etc)

→As respostas de cada empresa serão tratadas confidencialmente. Em nenhuma hipótese serão identificadas *per si* no trabalho de dissertação, mantendo-se absoluto sigilo das respostas individuais.

→Encarecemos a gentileza de responder o questionário e acondicioná-lo no envelope pré-pago, devolvendo-nos, se possível, no prazo de 15 dias.

→Em caso de dúvidas, favor entrar em contato com Joaquim Barros no endereço eletrônico jsbarros50@uol.com.br., inclusive para envio do arquivo deste questionário.

I - Identificação

[este quesito visa comprovar a fidedignidade dos dados coletados]

Empresa: _____

Responsável pela informação: _____

Função/Cargo do responsável pela informação: _____

Telefone para contato: _____

E-mail: _____

Local e data: _____

Assinatura: _____

II - Existência, porte e composição da Unidade de Auditoria Interna

1. Marque a alternativa que corresponde à situação da empresa

- a. A atividade de Auditoria Interna funciona com pessoas do quadro próprio (funcionários/empregados)
- b. A atividade de Auditoria Interna é integralmente terceirizada
- c. A atividade de Auditoria Interna é parcialmente terceirizada
- d. A atividade de Auditoria Interna não funciona regularmente
- e. Outro [Especifique]: _____

Se sua resposta é a letra "d", favor devolver o questionário sem responder às questões seguintes.

2. Marque a alternativa que corresponde ao número de auditores e/ou técnicos da Unidade de Auditoria Interna. [Em caso de terceirização, considere o número equivalente de auditores/técnicos funcionários/empregados substituídos pelos serviços contratados]

- a. Até 5
- b. De 5 a 10
- c. De 10 a 20
- d. De 20 a 50
- e. De 50 a 100
- f. Acima de 100

3. Os Auditores Internos da Companhia são majoritariamente

- a. Contadores.
- b. Outros profissionais.

4. A Unidade de Auditoria Interna

- a. Conta com equipe especializada em auditoria de sistemas informatizados pertencente ao quadro próprio
- b. Conta com equipe terceirizada especializada em auditoria de sistemas informatizados
- c. A equipe que realiza auditoria de sistemas informatizados pertence a outro departamento da companhia
- d. Outro [Especifique]: _____

III - Nível de Reporte e Subordinação

5. Em matéria de atribuições funcionais, o gestor da Auditoria Interna responde em última instância:
[marque somente um dos itens abaixo]

- a. Ao Comitê de Auditoria
- b. Ao Conselho Fiscal que exerce as atribuições de Comitê de Auditori
- c. Ao Conselho de Administração
- d. Ao Presidente da Companhia (ou equivalente)
- e. Ao Diretor da Área Financeira ou de Controladori
- f. Outro [Especifique]: _____

6. O Plano Anual (ou com outra periodicidade) de Auditoria Interna, que define as atividades de auditoria interna a serem executadas no período, é aprovado em última instância:

[marque somente um dos itens abaixo]

- a. Pelo Comitê de Auditoria
- b. Pelo Conselho Fiscal que exerce as atribuições de Comitê de Auditor
- c. Pelo Conselho de Administraçãc
- d. Pelo Presidente da Companhia (ou equivalente)
- e. Pelo Diretor da Área Financeira ou de Controladori
- f. Por Outro [Especifique] _____
- g. Não elabora Plano Anual (ou com outra periodicidade) de Auditoria Interr

Se a sua resposta é a letra "g" salte a questão 7 seguinte.

7. A Auditoria Interna presta contas da execução de seu Plano Anual (ou com outra periodicidade), em última instância:

[marque somente o dos itens abaixo]

- a. Ao Comitê de Auditoria
- b. Ao Conselho Fiscal que Exerce as Atribuições de Comitê de Auditori
- c. Ao Conselho de Administração
- d. Ao Presidente da Companhia (ou equivalente)
- e. Ao Diretor da Área Financeira ou de Controladori
- f. Outro [Especifique]: _____

IV - Focos da atividade de Auditoria Interna

8. Assinale os itens que correspondem ao modelo de gestão de Riscos e de Controles Internoc

[admite mais de um item como resposta]

- a. Existe na empresa uma área que coordena o monitoramento dos riscos empresarioc
- b. Existe na empresa uma área que coordena o monitoramento dos controles internoc
- c. Monitoramento de riscos e controles internos são coordenados pela mesma ár
- d. Monitoramento de riscos e controles internos são responsabilidades diluídas pelas diversas gerências, sem uma área de coordenação específica.
- e. Outro [especifique]: _____

9. Assinale os itens que correspondem ao modelo de gestão de Riscos e de Controles Internoc

[admite mais de um item como resposta]

- a. A Auditoria Interna é a área codenadora do monitormento dos riscos empresarioc
- b. A Auditoria Interna é a área coordenadora do monitoramento dos controles internos da empre
- c. A Auditoria Interna assessora outras áreas e avalia a efetividade do monitoramento de riscos, mas não coordena essa atividade.
- d. A Auditoria Interna assessora outras áreas e avalia a efetividade dos controles internos mas não coodena essa ativid
- e. Nenhuma das situações anteriores [Especifique como atua a Auditoria Interna na gestão de riscos e controles internos]: _____

10. Assinale os itens que correspondem às modalidades de Auditoria Interna realizadas na empres:

[admite mais de um item como resposta]

- a. Auditoria dos processos operacionais [operacional/desempenho/gestã
- b. Auditoria Contábil
- c. Auditoria de Sistemas de Informática em ger:
- d. Auditoria dos Sistemas de Segurança da Informaçã
- e. Auditoria de Qualidade de Produtos e Serviço:
- f. Auditoria de *Compliance* (conformidade com leis e normas externas à empresã
- g. Auditoria Ambiental
- h. Auditoria de avaliação dos controles internos para emissão de declaração de responsabilidade do dirigente máximo e do gestor financeiro.
- i. Auditoria do Sistema de Governança Corporativ.
- j. Apuração de Fraudes
- k. Outras [Especifique]: _____

11. No âmbito da Governança Corporativa, quais dos itens abaixo são auditados pela Auditoria Interna? Considere somente os casos em que realiza auditoria específica do item ou de um conjunto deles, ou ainda, os casos em que o item constitui um bloco definido de uma determinada atividade de auditoria interna.

[admite mais de um item como resposta]

- a. Adequação da estrutura e execução da gestão dos riscos operacionais
- b. Adequação da estrutura e execução da gestão dos riscos de falhas na prestação de cont
- c. Adequação da estrutura e execução da gestão dos riscos de desconformidade (não *compliance*) com os requerimentos de Governança Corporativa estabelecidos pelo Conselho de Administração ou órgão equivalente.
- d. Adequação da estrutura e eficácia de gestão dos controles internos
- e. Adequação do nível de transparência (*disclosure*), segundo os preceitos do sistema de Governança Corporativa adotado pela companhia.
- f. Adequação das atribuições de responsabilidade em face dos objetivos de Governança Corporativa estabelecidos pelo Conselho de Administração ou órgão equivalente.
- g. Efetividade das políticas e código de ética e conduta em comparação com os objetivos de Governança Corporativa
- h. Acurácia e transparência das informações sobre a remuneração direta e indireta dos administradores da companhia
- i. Acurácia, pertinência, transparência e tempestividade da comunicação com as partes interessadas (*stakeholders*).
- j. Outras: [Especifique]: _____

V - Metodologias e Processos de Trabalho

12. Na elaboração do Plano Anual (ou com outra periodicidade) de Auditoria Interna é utilizado como ferramenta de análise de risco:

[marque somente um dos itens abaixo]

- a. Matriz de riscos baseada em fatores de riscos predefinido;
- b. Matriz de riscos baseada em estudo de cenários de risco
- c. Matriz de riscos baseada em fatores de riscos predefinidos e em estudo de cenários de risco
- d. Outra abordagem metodológica, em relação aos riscos, diferente das acima citadas. Qual? _____
- e. Leva em conta os riscos, mas sem uma abordagem específica para mensuração ou classificação de risco

13. Marque a alternativa abaixo que corresponde a **percentual de ocupação da força de trabalho de auditores internos com auditoria contínua** (exame de forma ininterrupta ou em ciclos diários, semanais, mensais, de informações reunidas em bancos de dados). Obs.: Algumas empresas classificam essa modalidade de auditoria como auditoria à distância ou como acompanhamento de trilhas de auditoria.

- a. 0% (não realiza auditoria contínua)
- b. de 0% a 5%
- c. de 5% a 10%
- d. de 10% a 20%
- e. de 20% a 40%
- f. de 40% a 60%
- g. Acima de 60%

14. Quais das metodologias e referências abaixo a Auditoria Interna adota em seu processo de trabalho?

[admite mais de um item como resposta]

- a. NBC T 12 [Norma Brasileira de Auditoria Interna Contábil]
- b. Padrões de Auditoria Interna estabelecidos por The Institute of Internal Auditors [International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing].
- c. COSO - Marco Conceitual sobre Controles Internos [COSO - Internal Control Integrated Framework]
- d. COSO - Marco Conceitual sobre Gerenciamento de Riscos [COSO - Enterprise Risk Management Framework]
- e. Padrão COBIT para gestão dos processos de Tecnologia [Control Objectives for Information and Related Technology]
- f. Padrão ITIL/BS15000 para a gestão dos processos de Tecnologia da Informação [Information Technology Infrastructure Library].
- g. Padrão BS 7799/NBR ISO/IEC 17799 - Código de prática para a gestão da Segurança da informação
- h. Lei Sarbanes Oxley
- i. Metodologias e Referenciais desenvolvidos internamente
- j. Outros [Especifique]: _____

VI - Impactos da Governança Corporativa na Auditoria Interna

15. Em relação aos objetivos de Governança Corporativa a Unidade de Auditoria Interna da empresa:

[marque somente um item referente a escopo de trabalho e somente um item referente a processos de trabalho]

Escopo de trabalho

- a. Não alterou o seu escopo de trabalho nos últimos 3 anos
- b. Alterou pouco o seu escopo de trabalho nos últimos 3 anos. [até 30%]
- c. Alterou muito o seu escopo de trabalho nos últimos 3 anos. [mais de 30%]

Processo de trabalho

- d. Não alterou os seus processos de trabalho nos últimos 3 anos
- e. Alterou pouco os seus processos de trabalho nos últimos 3 anos. [até 30%]

f. Alterou muito os seus processos de trabalho nos últimos 3 anos. [mais de 30%

16. Em relação às atividades da Auditoria Interna, marque somente a alternativa que considera mais coerente com a realidade atual da empresa.

- a. Predomina a avaliação dos riscos e controles dos processos operacionais [geração de produtos e serviços finalísticos da companhia]
- b. Predomina a avaliação dos riscos e controles referentes à qualidade das demonstrações financeiras e prestação de contas companhia.

17. Marque somente a alternativa que considera mais coerente com a realidade atual da empresa

- a. As demandas de Governança Corporativa tendem a aumentar o papel de consultoria da Auditoria Interna
- b. As demandas de Governança Corporativa tendem a diminuir o papel de consultoria da Auditoria Interna

Endereço da Faculdade:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Av. da Universidade, 2431, BENFICA
CEP 60.020-180 – Fortaleza-CE
Telefones (85) 3266 7816; Fax: (85) 3253 1740
E-mail: controladoria@acep.org.br

Endereço do Mestrando:

JOAQUIM DOS SANTOS BARROS
Rua Cesar Fonseca, 455 ap 902 - Papicu
CEP 60.176-110 - Fortaleza Ceará
Telefone: (85) 3262 0634
e-mail: jsbarros50@uol.com.br

APÊNDICE D - TESTES ESTATÍSTICOS

A - ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA MÉDIAS

ONEWAY

```

ReceitaOp.Liquida PatrimônioLiquido NúmerodeEmpregados BY Respondeupesquisa
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS .
    
```

Oneway

		Notes
Output Created		22-mai-2007 10:39:48
Comments		
Input	Data	D:\artigos e pesquisas\artigo com Marcelle\dados Joaquim.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	74
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY ReceitaOp.Liquida PatrimônioLiquido NúmerodeEmpregados BY Respondeupesquisa /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS .
Resources	Elapsed Time	00:00:01
	Processor Time	00:00:01

[DataSet1] D:\artigos e pesquisas\artigo com Marcelle\dados Joaquim.sav

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Receita Op. Liquida	Sim	27	6.53932	9.196019	1,769775	2.90149	10,17714	0,049	33,993
	Não	44	3,86358	6,384260	0,962463	1,92258	5,80457	0,173	33,701
	Total	71	4,88111	7,626233	0,905067	3,07601	6,68621	0,049	33,993
Patrimônio Liquido	Sim	27	4,23033	6,127793	1,179294	1,80625	6,65440	0,001	24,052
	Não	44	1,84290	3,257269	0,491052	0,85260	2,83320	0,032	19,409
	Total	71	2,75080	4,671935	0,554457	1,64497	3,85662	0,001	24,052
Número de Empregados	Sim	26	13.544,00	19.409,179	3.806,453	5.704,46	21.383,54	500	83.751
	Não	42	9.353,05	15.266,298	2.355,641	4.595,73	14.110,36	233	73.881
	Total	68	10.955,47	16.952,708	2.055,818	6.852,04	15.058,90	233	83.751

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Receita Op. Liquida	2,674	1	69	0,107
Patrimônio Liquido	9,848	1	69	0,003
Número de Empregados	1,520	1	66	0,222

← NÃO SIGNIFICATIVO
 ← SIGNIFICATIVO
 ← NÃO SIGNIFICATIVO

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Receita Op. Líquida	Between Groups	119,797	1	119,797	2,092	0,153
	Within Groups	3.951,363	69	57,266		
	Total	4.071,160	70			
Patrimônio Líquido	Between Groups	95,371	1	95,371	4,594	0,036
	Within Groups	1.432,517	69	20,761		
	Total	1.527,889	70			
Número de Empregados	Between Groups	282.058.491,036	1	282.058.491,036	0,981	0,326
	Within Groups	18.973.360.177,905	66	287.475.154,211		
	Total	19.255.418.668,941	67			

Notes

Output Created		22-mai-2007 10:42:14
Comments		
Input	Data	D:\artigos e pesquisas\artigo com Marcelle\dados Joaquim.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	74
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=ReceitaOp.Liquida PatrimônioLíquido NúmerodeEmpregados BY Respondeupesquisa /PLOT BOXPLOT /COMPARE GROUP /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Elapsed Time	00:00:01
	Processor Time	00:00:01

Explore

EXAMINE

```
VARIABLES=ReceitaOp.Liquida PatrimônioLíquido NúmerodeEmpregados BY
Respondeupesquisa
/PLOT BOXPLOT
/COMPARE GROUP
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.
```

Respondeu a Pesquisa

Case Processing Summary

Respondeu a Pesquisa		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Receita Op. Líquida	Sim	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%
	Não	42	95,5%	2	4,5%	44	100,0%
Patrimônio Líquido	Sim	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%
	Não	42	95,5%	2	4,5%	44	100,0%
Número de Empregados	Sim	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%
	Não	42	95,5%	2	4,5%	44	100,0%

B - ANÁLISE DE DEPENDÊNCIA PARA PROPORÇÕES (TESTE QUI-QUADRADO)

		Notes	
Output Created			22-mai-2007 10:45:22
Comments			
Input	Data	D:\artigos e pesquisas\artigo com Marcelle\dados Joaquim.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	74	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.	
Syntax		CROSSTABS /TABLES=NegociaNYSE Comitêaudit BY Respondeupesquisa /FORMAT= AVALUE TABLES /STATISTIC=CHISQ CC /CELLS= COUNT ROW /COUNT ROUND CELL .	
Resources	Elapsed Time	00:00:00	
	Dimensions Requested	2	
	Cells Available	174.876	
	Processor Time	00:00:00	

Crosstabs

```

CROSSTABS
  /TABLES=NegociaNYSE Comitêaudit BY Respondeupesquisa
  /FORMAT= AVALUE TABLES
  /STATISTIC=CHISQ CC
  /CELLS= COUNT ROW
  /COUNT ROUND CELL .
    
```

[DataSet1] D:\artigos e pesquisas\artigo com Marcelle\dados Joaquim.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Negocia na NYSE * Respondeu a Pesquisa Comitê de Auditoria * Respondeu a Pesquisa	71	95,9%	3	4,1%	74	100,0%
	71	95,9%	3	4,1%	74	100,0%

Negocia na NYSE * Respondeu a Pesquisa

Crosstab

			Respondeu a Pesquisa		Total
			Sim	Não	
Negocia na NYSE	Sim	Count	9	8	17
		% within Negocia na NYSE	52,9%	47,1%	100,0%
	Não	Count	18	36	54
		% within Negocia na NYSE	33,3%	66,7%	100,0%
Total		Count	27	44	71
		% within Negocia na NYSE	38,0%	62,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,109(b)	1	0,146		
Continuity Correction(a)	1,359	1	0,244		
Likelihood Ratio	2,065	1	0,151		
Fisher's Exact Test				0,164	0,122
Linear-by-Linear Association	2,080	1	0,149		
N of Valid Cases	71				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,46.

NÃO SIGNIFICATIVO

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	0,170	0,146
N of Valid Cases	71	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Comitê de Auditoria * Respondeu a Pesquisa

Crosstab

			Respondeu a Pesquisa		Total
			Sim	Não	
Comitê de Auditoria	Sim	Count	15	13	28
		% within Comitê de Auditoria	53,6%	46,4%	100,0%
	Não	Count	12	31	43
		% within Comitê de Auditoria	27,9%	72,1%	100,0%
Total		Count	27	44	71
		% within Comitê de Auditoria	38,0%	62,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,739(b)	1	0,029		
Continuity Correction(a)	3,713	1	0,054		
Likelihood Ratio	4,725	1	0,030		
Fisher's Exact Test				0,045	0,027
Linear-by-Linear Association	4,673	1	0,031		
N of Valid Cases	71				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,65.

SIGNIFICATIVO

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	0,250	0,029
N of Valid Cases	71	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

APÊNDICE E - FREQUÊNCIAS OBTIDAS PELAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

BLOCO DE PERGUNTAS	FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS			
	GRUPO A		GRUPO B	
I - Existência, porte e composição da Auditoria Interna				
A auditoria interna				
a. Funciona com pessoas do quadro próprio.	14	52%	6	55%
b. É integralmente terceirizada.	3	11%	0	0%
c. É parcialmente terceirizada.	7	26%	4	36%
d. Não existe	3	11%	1	9%
Número de Auditores				
a. Até 5	6	25%	1	10%
b. De 5 a 10	7	29%	3	30%
c. De 10 a 20	4	17%	1	10%
d. De 20 a 50	4	17%	2	20%
e. De 50 a 100	0	0%	0	0%
f. Acima de 100	3	13%	3	30%
A equipe de auditoria				
a. Tem mais contadores que outros profissionais	10	42%	4	40%
b. Tem mais outros profissionais que contadores	12	50%	5	50%
A equipe de auditores de TI				
a. É quadro próprio	15	63%	9	90%
b. É terceirizada	4	17%	1	10%
c. É de outro departamento	1	4%	0	0%
d. Outros	4	17%	0	0%
II - Nível de Reporte				
Reporte funcional				
a. Comitê de Auditoria.	9	38%	5	50%
b. Conselho Fiscal (atribuição de Com.Auditoria)	2	8%	2	20%
c. Conselho de Administração.	5	21%	2	20%
d. Presidente da companhia.	6	25%	1	10%
e. Diretor da área financeira/controladoria.	2	8%	0	0%
f. Outros	0	0%	0	0%
Aprovação do plano anual				
a. Comitê de Auditoria.	9	38%	5	50%
b. Conselho Fiscal (atribuição de Com.Auditoria)	2	8%	2	20%
c. Conselho de Administração.	5	21%	2	20%
d. Presidente da companhia.	4	17%	1	10%
e. Diretor da área financeira/controladoria.	2	8%	0	0%
f. Aprovado por outros	1	4%	0	0%
g. Não elabora plano anual	1	4%	0	0%
Prestação de contas sobre o plano anual				
a. Comitê de Auditoria.	10	42%	6	60%
b. Conselho Fiscal (atribuição de Com.Auditoria)	2	8%	2	20%
c. Conselho de Administração.	6	25%	1	10%
d. Presidente da companhia.	3	13%	1	10%
e. Diretor da área financeira/controladoria.	2	8%	0	0%
f. Outros	0	0%	0	0%
III - Focos da atividade de Auditoria Interna				
Área de riscos e controles internos				
a. Existe área que coordena riscos	12	50%	8	80%
b. Existe área que coordena controles internos	14	58%	8	80%
c. Riscos e controles internos são coordenados pela mesma área	8	33%	3	30%
d. Riscos e controles internos sem coord. Específica	5	21%	1	10%
Outros	1	4%	0	0%
Responsabilidade da Auditoria Interna				
a. Coordena área de riscos	2	8%	1	10%
b. Coordena área de controles internos	9	38%	4	40%
c. Assessora e avalia sobre riscos	9	38%	6	60%
d. Assessora e avalia sobre controles internos	11	46%	7	70%
e. Outras	4	17%	0	0%
Tipos de Auditoria				
a. Operacional	22	92%	9	90%
b. Contábil	17	71%	6	60%

BLOCO DE PERGUNTAS	FREQUENCIAS DAS RESPOSTAS			
	GRUPO A		GRUPO B	
c. TI (geral)	18	75%	9	90%
d. TI (Segurança da Informação)	14	58%	6	60%
e. Qualidade de produtos e serviços.	7	29%	4	40%
f. <i>Compliance</i>	18	75%	9	90%
g. Ambiental	5	21%	2	20%
h. Controles internos (responsabilidade dirigentes)	10	42%	6	60%
i. Sistema de governança corporativa	9	38%	4	40%
j. Apuração de Fraudes	19	79%	9	90%
k. Outros	1	4%	1	10%
Itens de governança corporativa auditados				
a. Gestão dos riscos operacionais	12	50%	7	70%
b. Gestão dos riscos de falhas na <i>accountability</i>	8	33%	4	40%
c. Gestão dos riscos de não <i>compliance</i> c/requerim. de GC	10	42%	7	70%
d. Gestão dos controles internos	22	92%	10	100%
e. <i>Disclosure</i>	10	42%	6	60%
f. Adequação da atribuição de responsabilidades	9	38%	5	50%
g. Código de conduta e de ética	11	46%	6	60%
h. Remuneração direta e indireta dos administradores da companhia	2	8%	1	10%
i. Comunicação com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	3	13%	1	10%
j. Outras	1	4%	0	0%
IV - Metodologias e Processos de Trabalho				
Abordagem de risco no planejamento				
a. Matriz de riscos baseada em fatores de riscos predefinidos	10	42%	5	50%
b. Matriz de riscos baseada em estudo de cenários de riscos	1	4%	0	0%
c. Matriz conjunta (fatores de riscos e cenários de riscos)	7	29%	4	40%
c. Outras	0	0%	0	0%
e. Sem abordagem específica	5	21%	1	10%
Tempo dos auditores alocados para auditoria contínua				
a. 0% (não realiza auditoria contínua)	8	33%	0	0%
b. de 0% a 5%	1	4%	0	0%
c. de 5% a 10%	4	17%	3	30%
d. de 10% a 20%	7	29%	4	40%
e. de 20% a 40%	1	4%	0	0%
f. de 40% a 60%	1	4%	1	10%
g. Acima de 60%	1	4%	1	10%
Uso de metodologias e referenciais				
a. NBC T 12	12	50%	7	70%
b. Padrões do IIA	14	58%	6	60%
c. COSO - Controle Interno	15	63%	9	90%
d. COSO - ERM	12	50%	6	60%
e. CobiT.	15	63%	9	90%
f. ITIL/BS15000	4	17%	3	30%
g. BS 7799/NBR ISO/IEC 17799	10	42%	6	60%
h. Lei Sarbanes Oxley.	13	54%	8	80%
i. Metodologias e Referenciais desenvolvidos internamente	16	67%	6	60%
j. Outros	1	4%	0	0%
V - Impactos da Governança Corporativa na Auditoria Interna				
Escopo de trabalho				
a. Não alterou o escopo de trabalho nos últimos 3 anos	1	4%	1	10%
b. Alterou até 30% o escopo de trabalho nos últimos 3 anos.	11	46%	2	20%
c. Alterou mais de 30% o escopo de trabalho nos últimos 3 anos	12	50%	7	70%
Processo de trabalho				
d. Não alterou os processos de trabalho nos últimos 3 anos	2	8%	1	10%
e. Alterou até 30% o processo de trabalho nos últimos 3 anos	13	54%	5	50%
f. Alterou mais de 30% o processo de trabalho nos últimos 3 anos	9	38%	4	40%
Tipo de atividades que predominam				
a. Avaliação dos riscos e controles dos processos operacionais	16	67%	7	70%
b. Avaliação dos riscos e controles ref. demonstrações financeiras	8	33%	3	30%
Demandas da governança corporativa				
a. Tendem a aumentar o papel de consultoria da Auditoria Interna	20	83%	8	80%
b. Tendem a diminuir o papel de consultoria da Auditoria Interna	4	17%	2	20%

APÊNDICE F – GRÁFICOS REFERENTE AO GRUPO B

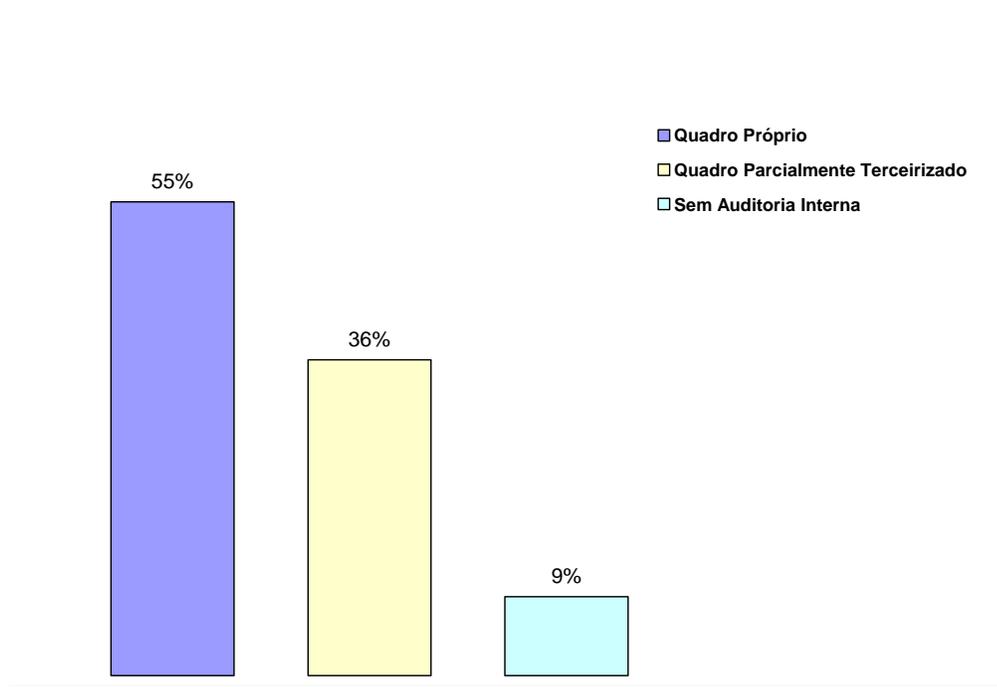


GRÁFICO 35 – Funcionamento da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

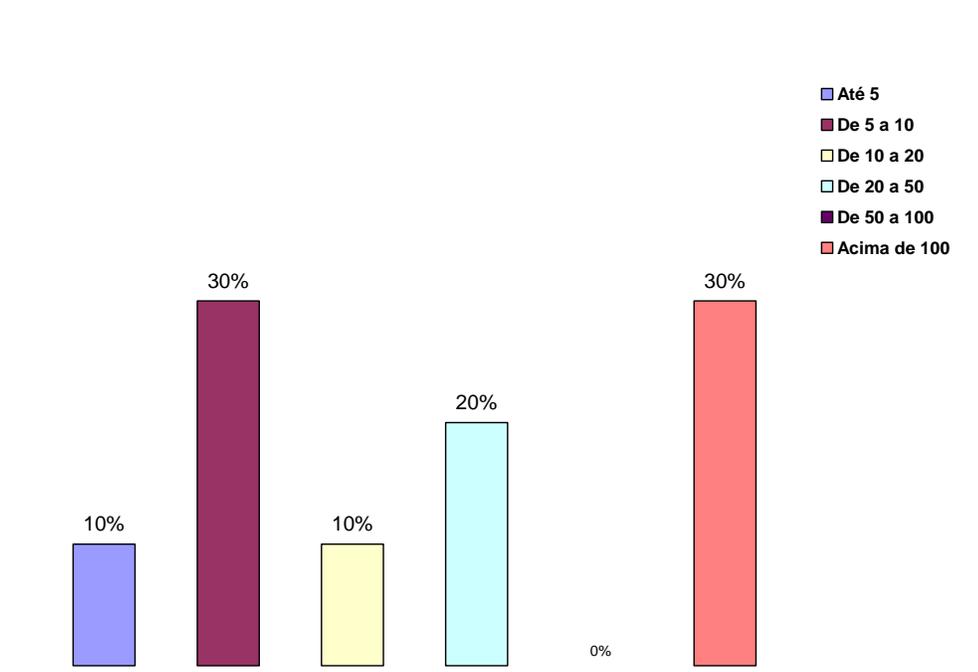


GRÁFICO 36 – Número de auditores

Fonte: Elaboração do autor.

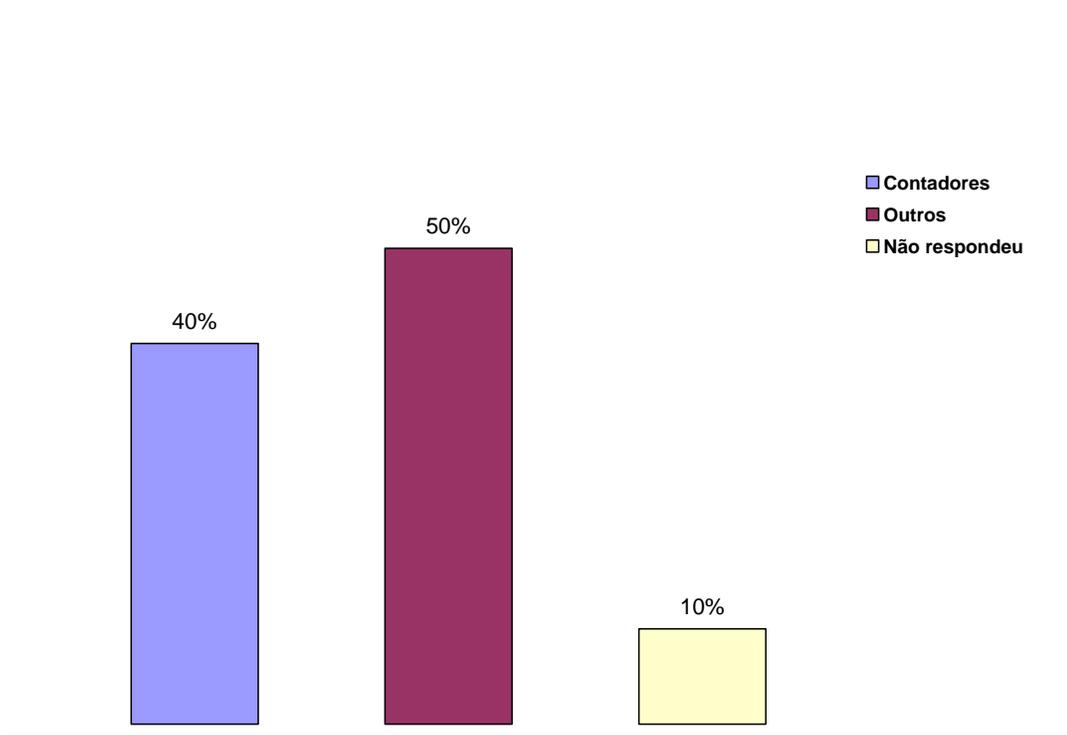


GRÁFICO 37 – Formação de auditores

Fonte: Elaboração do autor.

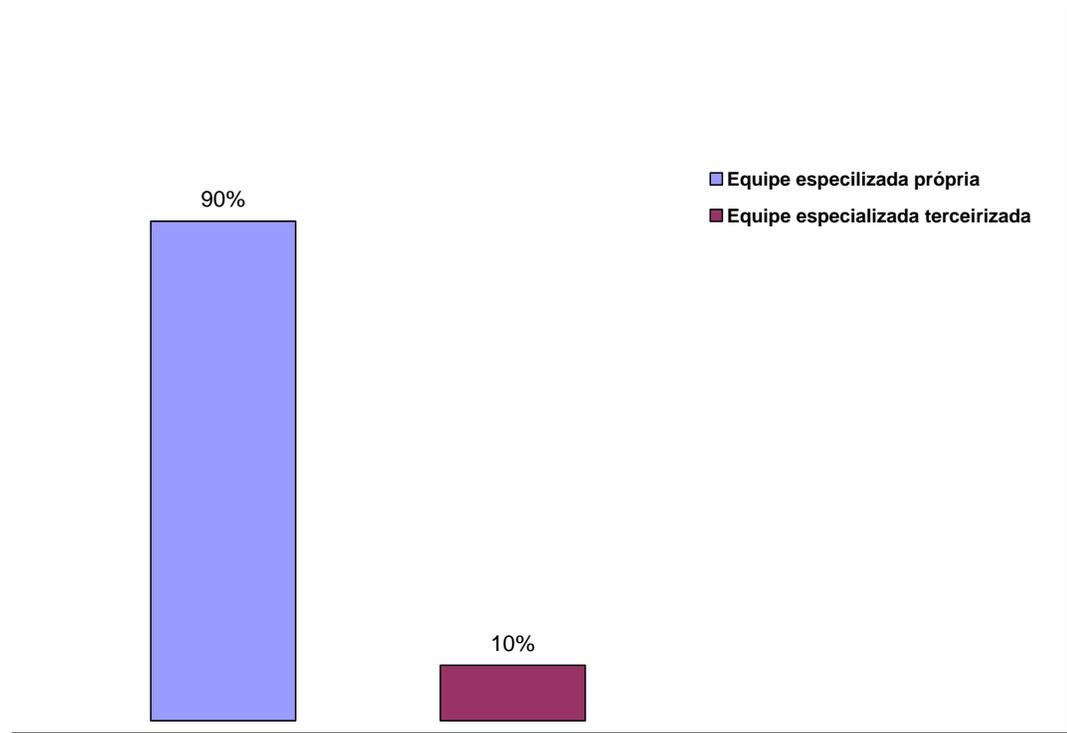


GRÁFICO 38 – Auditoria em sistemas de TI

Fonte: Elaboração do autor.

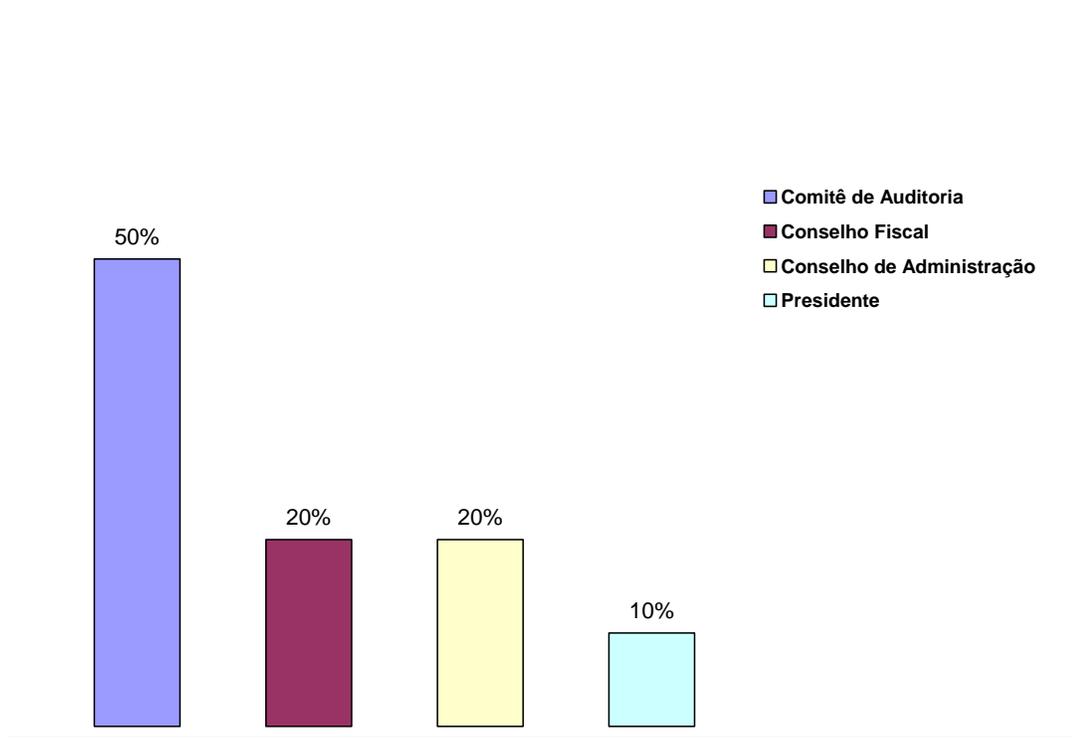


GRÁFICO 39 – *Reporte funcional da Auditoria Interna*

Fonte: Elaboração do autor.

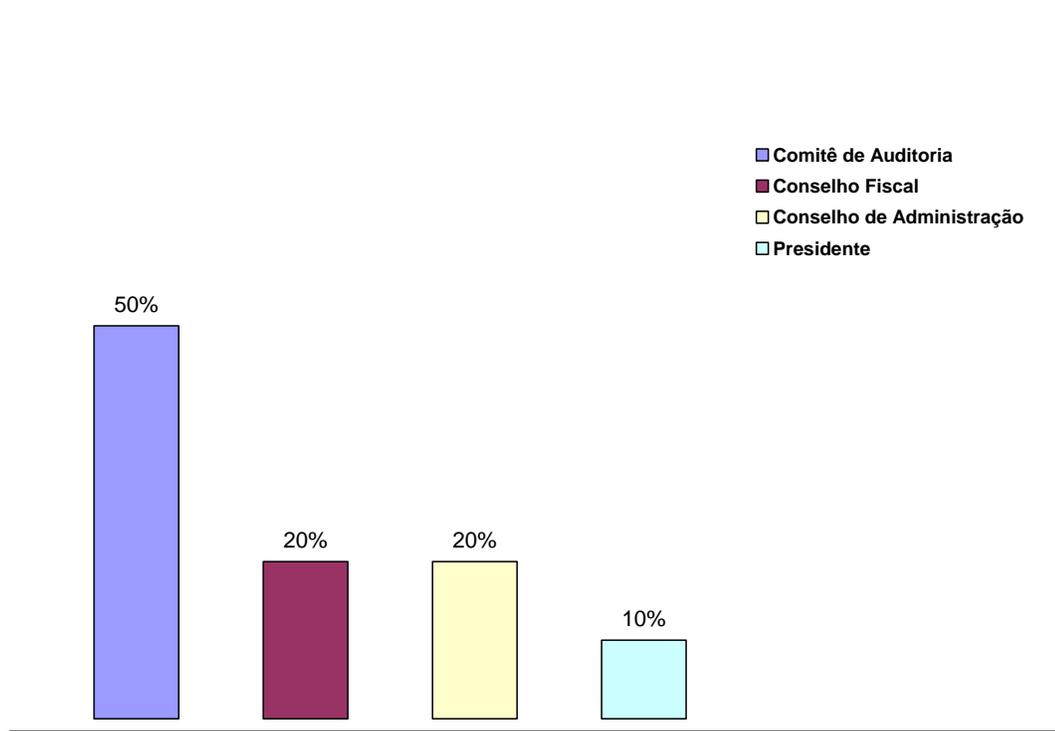


GRÁFICO 40 – *Aprovação do plano anual*

Fonte: Elaboração do autor.

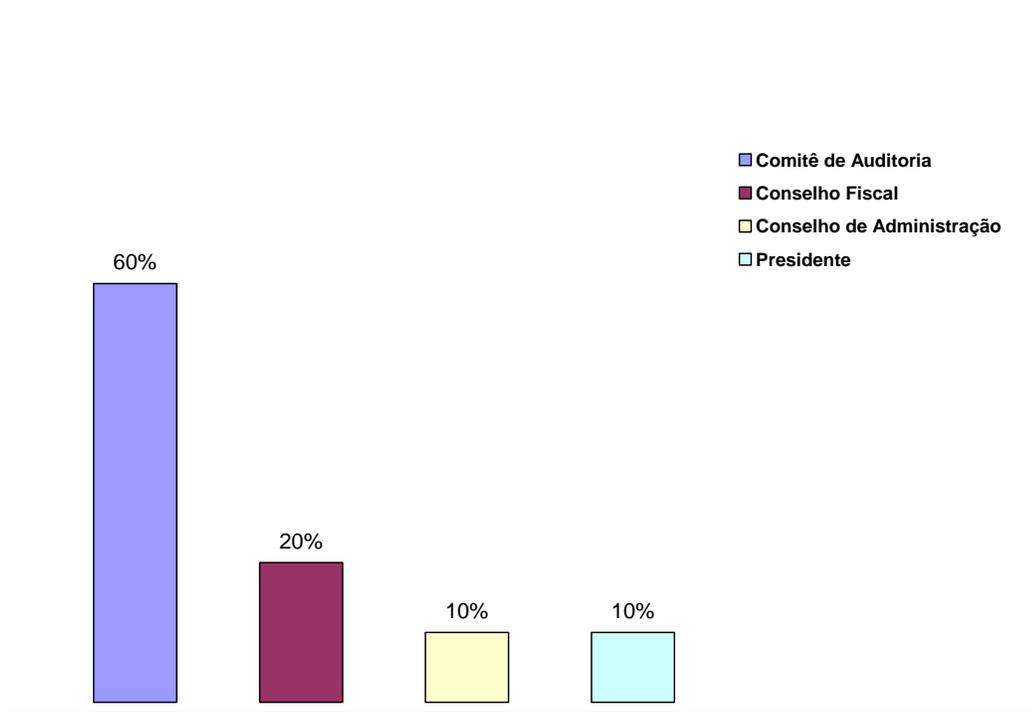


GRÁFICO 41 – *Accountability* da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

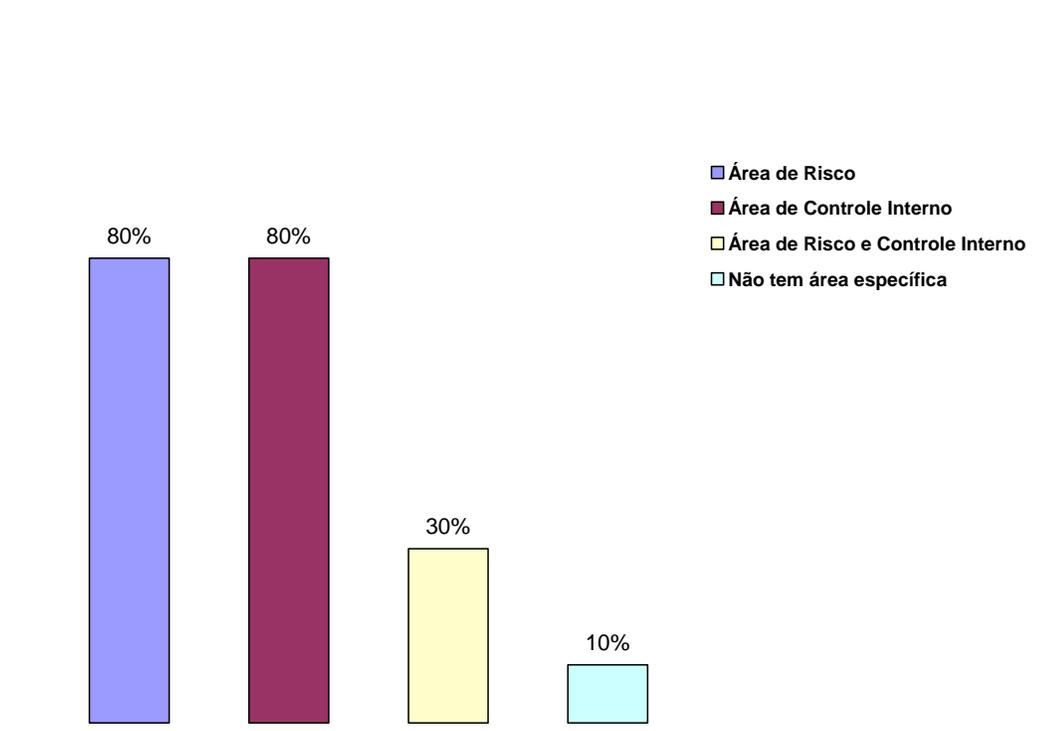


GRÁFICO 42 – Coordenação de risco e controle interno

Fonte: Elaboração do autor.

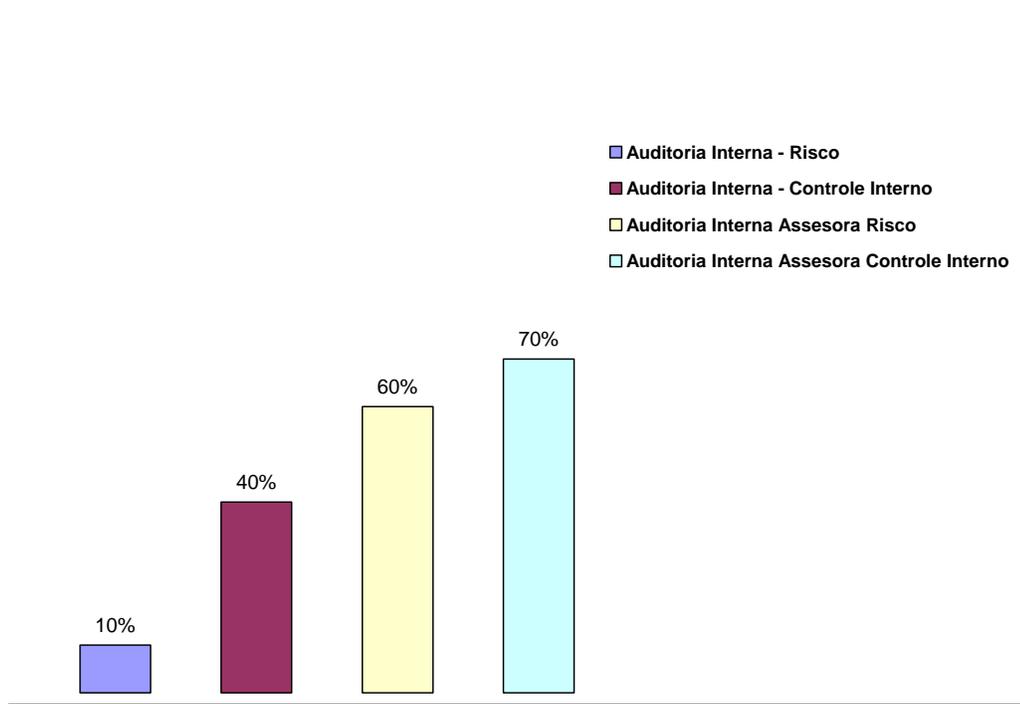


GRÁFICO 43 – Responsabilidade da Auditoria Interna em gestão de risco e controle

Fonte: Elaboração do autor.

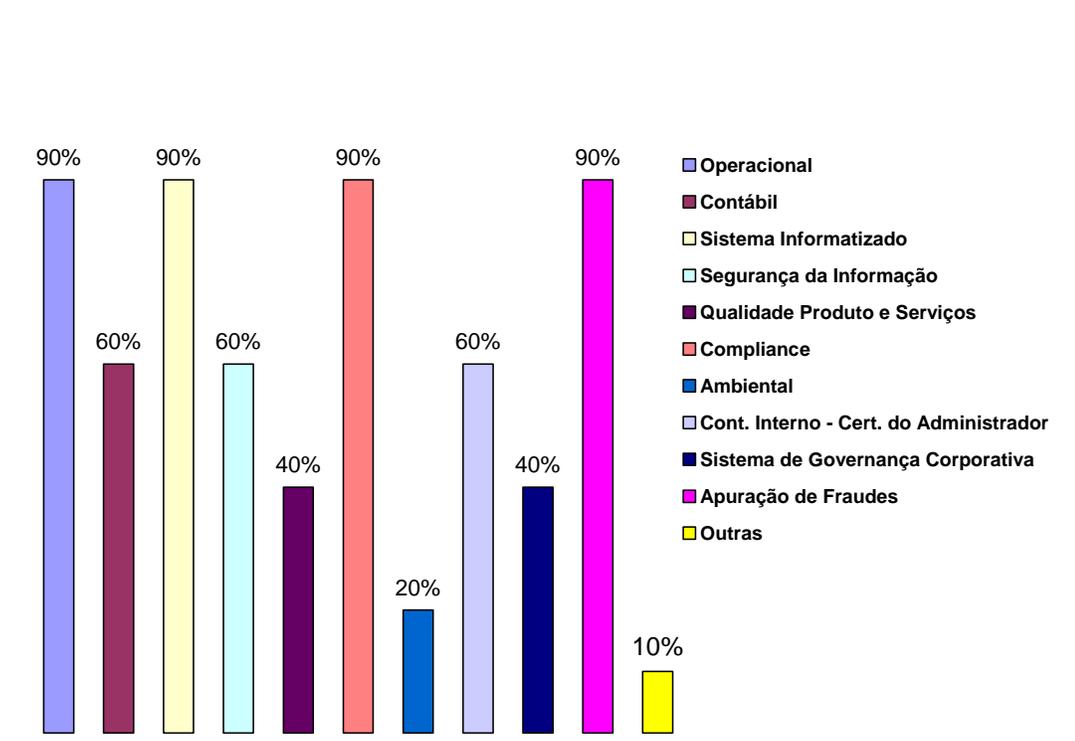


GRÁFICO 44 – Enfoques de atuação da Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.

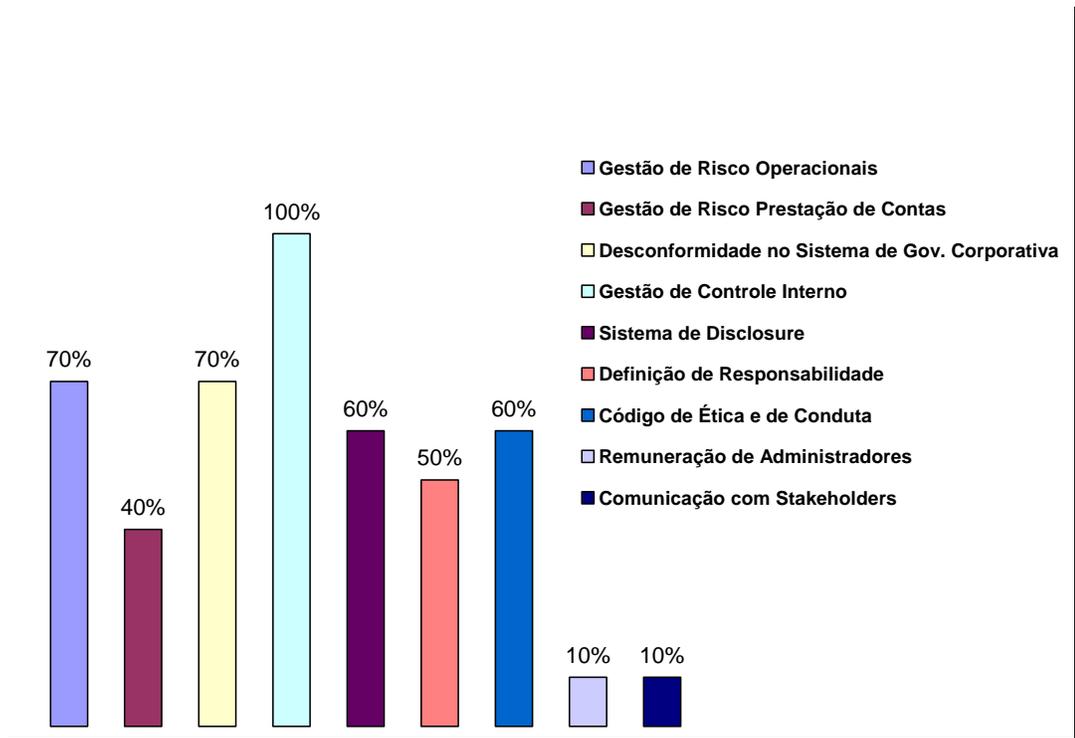


GRÁFICO 45 – Auditoria em itens da estrutura e processo de governança corporativa

Fonte: Elaboração do autor.

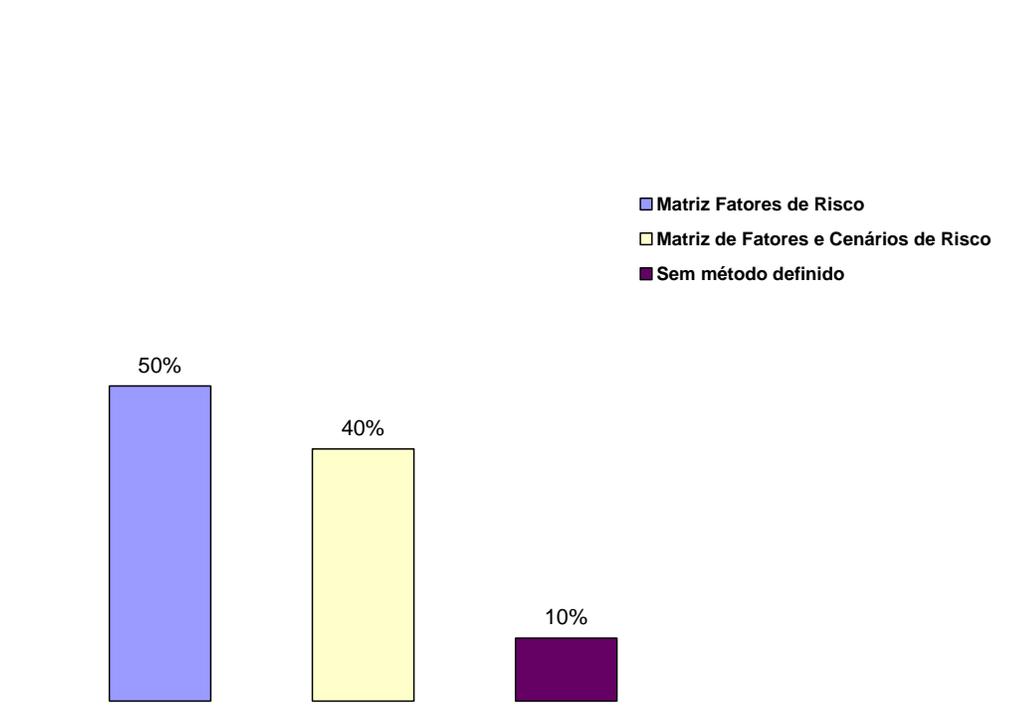


GRÁFICO 46 – Análise de risco no planejamento das atividades de auditoria interna

Fonte: Elaboração do autor.

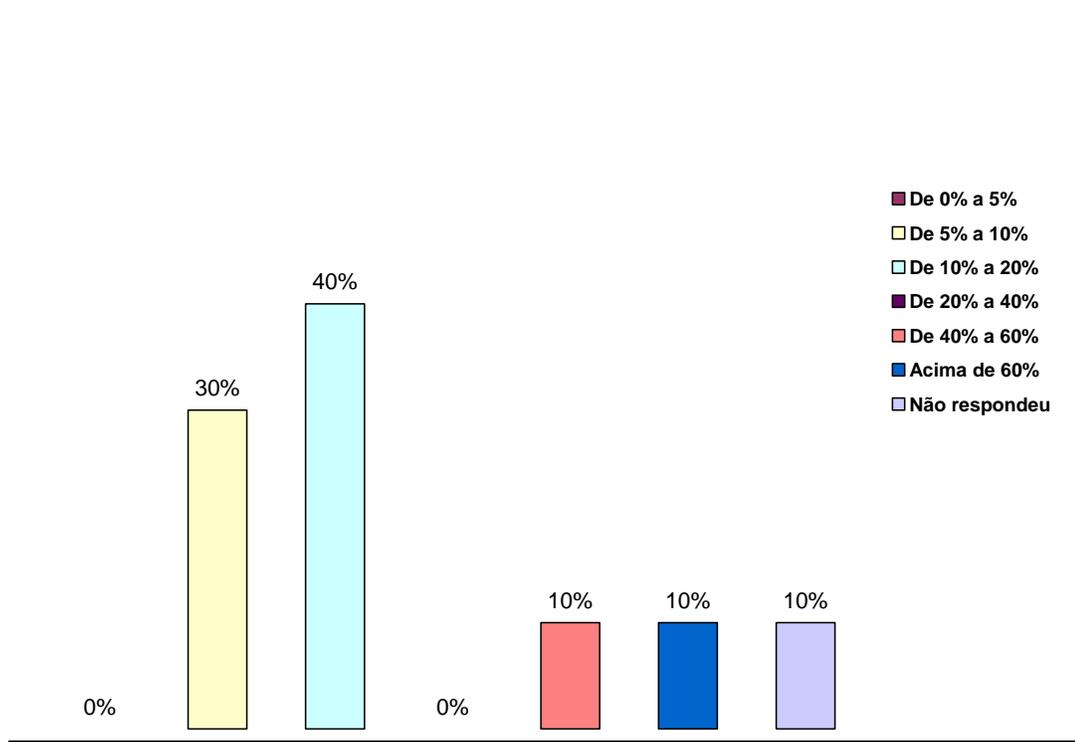


GRÁFICO 47 – Ocupação da força de trabalho com auditoria contínua

Fonte: Elaboração do autor.

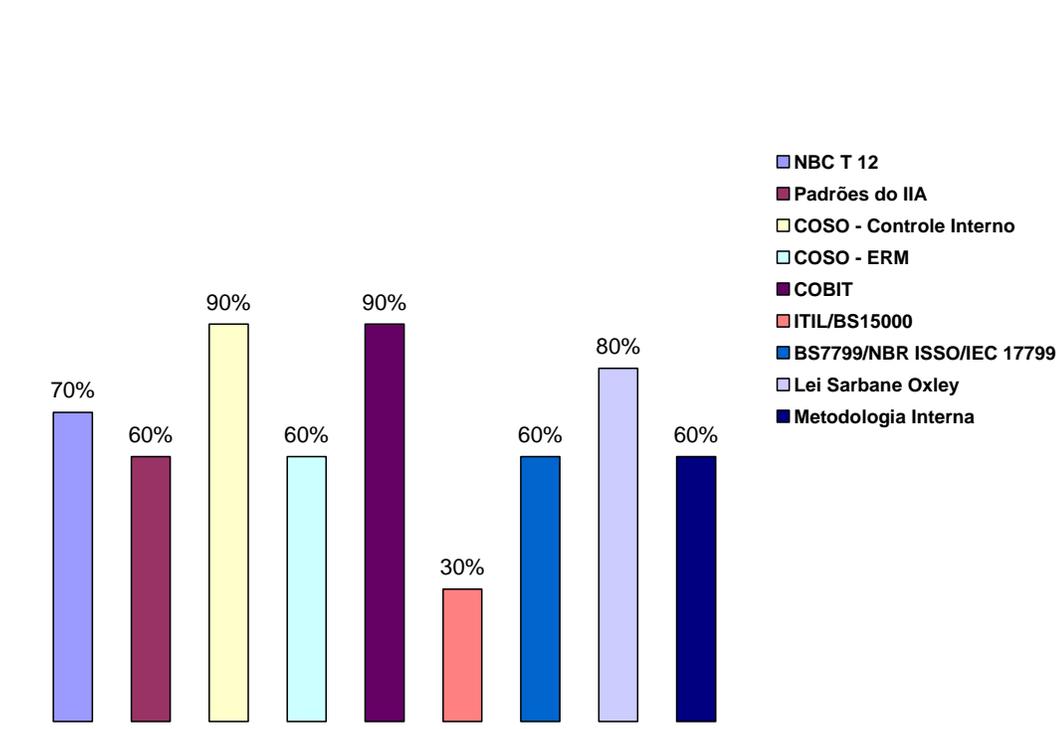


GRÁFICO 48 – Metodologias e padrões

Fonte: Elaboração do autor.

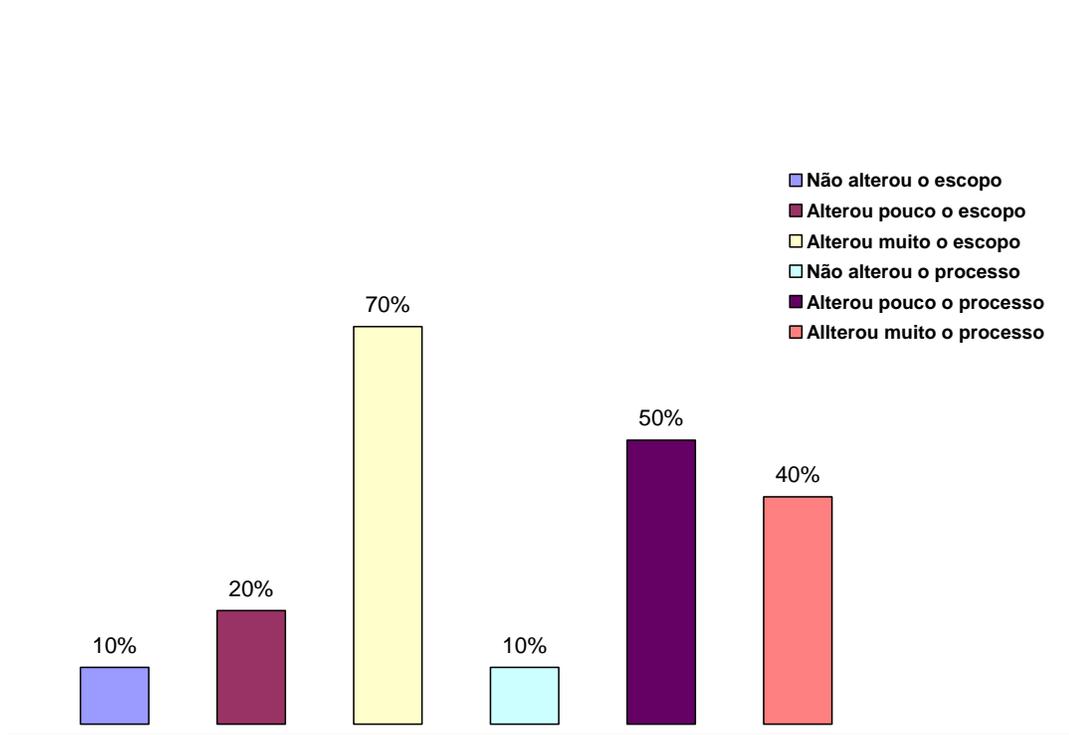


GRÁFICO 49 – Impactos da governança corporativa no escopo e processo de auditoria

Fonte: Elaboração do autor.

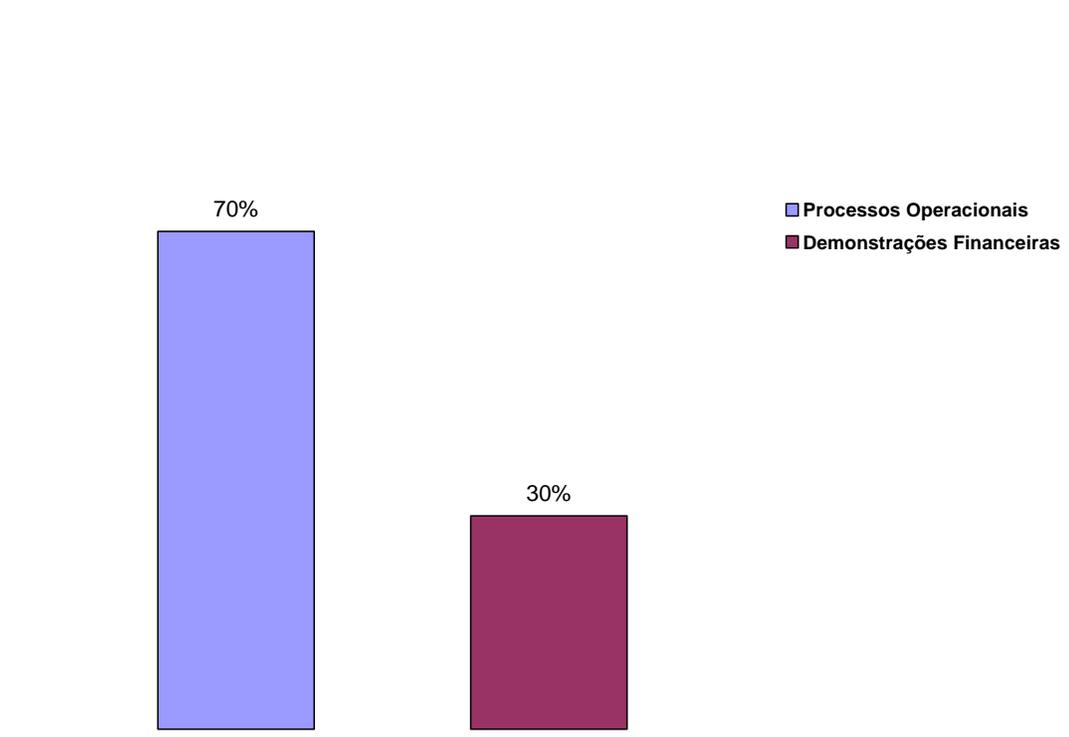


GRÁFICO 50 – Controle interno operacional e controle interno das demonstrações financeiras

Fonte: Elaboração do autor.

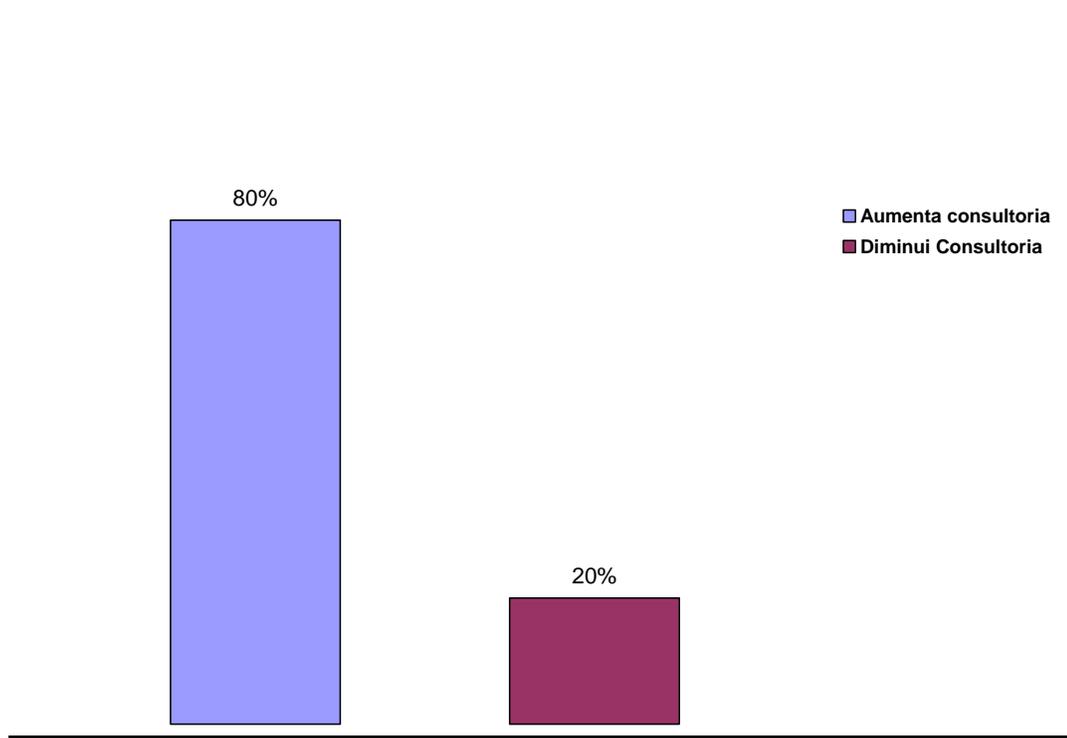


GRÁFICO 51 – Demandas da governança corporativa sobre a Unidade de Auditoria Interna

Fonte: Elaboração do autor.