



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO
DE RISCOS DAS ORGANIZAÇÕES**

LAURA THUMÉ BREDA

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais -
DCCA da Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS. 2013/1

Orientador: Prof. Mario Guilherme Rebollo

Porto Alegre

2013 / 1

A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE RISCOS DAS ORGANIZAÇÕES

Laura Thumé Breda¹

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo apresentar considerações sobre a importância de controles internos efetivos para a gestão de riscos das organizações, de forma a demonstrar a importância de se possuir um ambiente de controles internos capaz de mitigar os riscos que as organizações estão expostas, facilitando assim o gerenciamento e acompanhamento destes riscos. Ainda, este trabalho apresenta o conceito de controles internos e de risco e explana o papel da auditoria interna no que contempla à gestão de risco nas organizações. A fim de atingir os objetivos estabelecidos, utilizou-se a revisão bibliográfica como método de pesquisa, com base na literatura científica.

Palavras-chave: Controles Internos. Auditoria. Auditoria Interna. Gestão de Riscos.

THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROLS IN RISK MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Abstract: This academic work aims to present considerations of the importance of effective internal controls for risk management organizations in order to demonstrate the importance of having an environment of internal controls in order to mitigate risks that organizations are exposed, thus facilitating the management and monitoring of these risks. Still, explain the role of Internal Audit including Risk Management in organizations. In addition, this academic work introduces the concept of internal controls and risk and explain the role of Internal Audit in Risk Management in organizations. In order to achieve the goals set, this work relied in literature review as a research method, based on the scientific literature.

Keywords: Internal Controls. Audit. Internal Audit. Risk Management.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2013/1) e graduada em Administração pela mesma Universidade (2009/2).
Laura Thumé Breda. lauratbreda@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual das organizações, discutem-se muito as questões relacionadas aos riscos e ao gerenciamento destes. Cada vez mais as empresas estão dando a devida importância para a identificação e monitoramento dos riscos os quais estão expostas. Isso se deve a uma série de fatores, como, por exemplo, preocupações de profissionais com práticas de gestão, controle de qualidade e processos de seleção de clientes e fornecedores.

Ainda que positiva, esta mudança de grau de importância pode ser um problema para as empresas, graças a fatores como: as mudanças no sistema regulatório para a profissão contábil, o surgimento dos códigos de governança corporativa, as novas áreas de trabalho (impulsionadas pelas alterações na legislação) e o ambiente de responsabilidade.

Deste modo, nota-se que muitas organizações ainda não possuem a consciência de que a gestão de riscos está ligada a todas as operações da empresa, e vem auxiliá-la na resolução dos problemas descritos acima. No nível macro ou sistêmico, há mais motivos para preocupações. De fato, as empresas estão diante de um grande desafio.

Neste cenário, também é importante destacar que a competitividade entre as empresas exige uma sinergia cada vez maior entre gestores dos departamentos em benefício da troca de informações e experiências dos colaboradores das organizações, com objetivo de alcançar as melhores práticas de administração. Tal objetivo é resultado da necessidade de aumento de vendas, diminuição dos custos, melhoria de processos e eficiência operacional e consequentemente aumento dos lucros. Deste modo as empresas tornam-se mais competitivas no mercado.

Além disso, graças à crescente concorrência do mercado global, identifica-se o interesse dos administradores em obter conhecimento das melhores práticas. Conseqüentemente, a busca por informações referentes a riscos, gestão de riscos e controles internos anda junto com este interesse por parte dos administradores.

Todas as atividades e operações de uma empresa estão de alguma forma expostas a riscos. Existem riscos externos, que podem ser difícil de controlar e mitigar, porém existem riscos internos, que dependem da forma como a empresa executa as suas operações, e são nestes riscos internos que a gestão de riscos é mais eficaz. Assim, o monitoramento e a correta gestão desta exposição poderá ser fator determinante para o sucesso empresarial.

O objetivo deste estudo consiste em apresentar a importância de controles internos efetivos para a gestão de riscos das organizações, de forma a demonstrar a importância de

se possuir um ambiente de controles internos capaz de mitigar os riscos que as organizações estão expostas, facilitando assim o gerenciamento e acompanhamento destes riscos. Ainda, este trabalho apresenta o conceito de controles internos e de risco e explana o papel da Auditoria Interna no que contempla à Gestão de Risco nas organizações.

Este estudo resume-se a um levantamento de materiais publicados referente ao tema e a sua análise para que o assunto possa ser compreendido e os objetivos propostos atingidos. Os resultados da pesquisa serão analisados qualitativamente, buscando sempre a relação com os conceitos abordados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLES INTERNOS

Segundo Almeida (2008), o controle interno representa, em uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Consiste em um conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos. Controles internos efetivos tem como resultado a confiabilidade das informações financeiras, a conformidade com leis e regulamentos e eficácia e eficiências nas operações.

Conforme descrito por Bateman e Snell (1998), define-se controle como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização de metas organizacionais. Se deixadas por conta própria, as pessoas podem consciente ou inconscientemente agir do modo que consideram benéficos, mas podem operar em detrimento de toda a organização. Nesse sentido, o controle é uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Sem algum meio de regular o que as pessoas fazem, a organização literalmente desmoronaria.

Ainda segundo Bateman e Snell (1998), alguns administradores se recusam a admiti-lo, mas problemas de controle podem causar desvios indesejados em relação às metas pretendidas. As empresas usam sistemas de controle para minimizar esses

problemas. Nesse sentido, o controle não é um obstáculo, mas uma necessidade administrativa. Os sistemas de controle se destinam a medir o progresso na direção de um desempenho planejado e, se necessário, a aplicar medidas corretivas para garantir que o desempenho esteja alinhado com o objetivo dos administradores. Os sistemas de controle detectam e corrigem variações significativas, ou discrepâncias, nos resultados obtidos com base nas atividades planejadas.

Para Baraldi (2005), controles internos são os conhecimentos, políticas, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios. Ainda, os controles internos podem ser mais eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Almeida (2008), controles internos possuem limitações. Dentre as possíveis limitações, encontram-se o conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, funcionários não adequadamente instruídos com relação às normas internas ou funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias. Por estes motivos, mesmo a empresa possuindo um excelente sistema de controle interno, o auditor externo² deve executar procedimentos de auditoria, a fim de concluir sobre a avaliação deste sistema de controles internos.

Conforme Attie (2010), controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam à forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança, etc. Ainda, Attie (2010), determina quatro objetivos básicos dos controles internos: salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; estímulo à eficiência operacional; e aderência às políticas existentes.

De acordo com COSO (2007), controle interno é um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma

² O conceito de auditoria externa está descrito no item 2.2.2 deste trabalho.

organização, a fim de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade das demonstrações financeiras; e
- Conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

2.1.1 Classificação dos Controles Internos

De acordo com Perez Junior (2006), a fim de delimitar a extensão do auditor quanto à revisão do controle interno, ele foi subdividido em dois grupos: controles administrativos e controles contábeis.

Nesta mesma linha, Attie (2010) determina que o controle interno pode incluir controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade quanto à administração.

2.1.1.1 Controles Administrativos

Perez Junior (2006) classificou controles internos administrativos como sendo controles que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação de funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações objeto de seu registro, ou das relativas à custódia de ativos.

Ainda, Perez Junior (2006) constatou que o objetivo dos controles administrativos é permitir que as transações sejam efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração e o acesso aos ativos seja permitido com autorização.

Por outro lado, para Attie (2010), controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, os controles administrativos se relacionam de forma indireta aos registros financeiros, e com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

2.1.1.2 Controles Contábeis

Conforme Perez Junior (2006), controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Constata que o objetivo dos controles contábeis é permitir que as transações sejam registradas quando necessário, permitindo a elaboração periódica de demonstrações contábeis e a manutenção do controle contábil sobre os ativos e que os ativos registrados contabilmente sejam comparados com as existências físicas em intervalos razoáveis e tomem-se ações adequadas em relação a qualquer diferença constatada.

Por outro lado, para Attie (2010), controles contábeis compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os controles de sistema de autorização e aprovação, separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia de valores e controles físicos sobre estes valores.

2.2 AUDITORIA

Segundo Attie (2010), a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. Ainda, Attie relata que a atividade de auditoria é originária da Inglaterra que, como dominadora do comércio em épocas passadas, teria iniciado a disseminação de investimentos em diversos locais e países e, por consequência, o exame desses investimentos. Segundo Almeida (2008), a auditoria surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de a empresa ampliar suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos no mercado. Entretanto, para processar todas essas mudanças seria necessário um volume de recursos impossível de ser obtido por meio das operações lucrativas da empresa ou do patrimônio de seus proprietários. Por conseguinte, a empresa teve de captar esses

recursos junto a terceiros, principalmente mediante empréstimos bancários a longo prazo e abrindo seu capital social para novos acionistas. No entanto, esses futuros investidores precisavam conhecer a posição patrimonial e financeira, e essa necessidade de informação serviria para o investidor avaliar a segurança do investimento. A melhor forma de se obter as informações é através das demonstrações contábeis, e para garantir a acuracidade e confiabilidade destas informações os investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por um profissional qualificado tecnicamente e independente da empresa, o então chamado de auditor externo ou auditor independente. Neste contexto, a administração das empresas, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades.

No caso do Brasil, como definido no item 7 da NBC T 19.27 “Apresentação das Demonstrações Contábeis”, as práticas contábeis adotadas no Brasil compreendem a legislação societária brasileira, as Normas Brasileiras de Contabilidade, emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, os pronunciamentos, as interpretações e as orientações emitidos pelo CPC e homologados pelos órgãos reguladores, e práticas adotadas pelas entidades em assuntos não regulados, desde que atendam à Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis emitida pelo CFC e, por conseguinte, em consonância com as normas contábeis internacionais.

Segundo a NBC TA 200, auditor é usado em referência à pessoa ou pessoas que conduzem a auditoria, geralmente o sócio do trabalho ou outros integrantes da equipe do trabalho, ou, como aplicável, à firma.

2.2.1 Auditoria Interna

De acordo com a NBC T 12 (2008), a Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. Ainda, discorre que a atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por

finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios.

O Instituto de Auditores Internos (2012) define auditoria interna como uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação 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 gerenciamento de riscos, de controle, e governança corporativa.

Para Paula (1999), auditoria interna pode ser definida como uma atividade de avaliação independente, que, atuando em parceria com administradores e especialistas, deverá avaliar a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle de toda a entidade, agindo proativamente, zelando pela observância às políticas traçadas e provocando melhorias, fornecendo subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisão, visando ao cumprimento da missão da entidade.

De acordo com Bateman e Snell (1998) as auditorias internas melhoram o processo de planejamento e o sistema de controle interno da organização. Uma avaliação periódica do planejamento, da organização, da liderança e do controle da própria empresa é a função essencial de uma auditoria administrativa interna. A auditoria analisa o passado da empresa, bem como o seu presente e futuro. Entre as práticas indesejáveis mais comumente reveladas por uma auditoria administrativa, estão a realização de trabalho desnecessário; a duplicação do trabalho; o controle ineficaz do estoque, a utilização perdulária de máquinas e equipamentos, os procedimentos que são mais caros que o necessário; e o desperdício de recursos. Dessa forma, a auditoria interna é a avaliação periódica dos processos de planejar, organizar, liderar e controlar de uma empresa.

Segundo Almeida (2008), não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Ou seja, os objetivos da auditoria interna é verificar se as normas internas estão sendo seguidas e avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes.

2.2.2 Auditoria Externa

De acordo com a NBC T 11 (2008), a auditoria externa das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica. Os procedimentos de auditoria são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas, abrangendo testes de observância e testes substantivos.

Segundo Santos e Pereira (2004), a auditoria externa das demonstrações contábeis, também conhecida como auditoria independente, constitui o conjunto de procedimentos técnicos, que tem por objetivo capacitar o auditor a emitir um parecer sobre a adequação com que estas representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada, consoante as Normas Brasileiras de Contabilidade e legislação específica no que for pertinente.

Para Attie (2010), o objetivo principal da auditoria externa pode ser descrito, em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade da totalidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada. Em seu exame, o auditor externo utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores apostos nas demonstrações contábeis e cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não constantes das demonstrações contábeis que sejam necessários para o seu bom entendimento. Os procedimentos aplicados no exame das demonstrações contábeis são aqueles que, a juízo do auditor, permitem uma conclusão quanto à razoabilidade das operações e aos seus reflexos nas demonstrações contábeis. Os procedimentos aplicados em uma auditoria externa e a extensão de sua aplicação são determinados pelo julgamento do auditor que deve considerar a natureza e os problemas da empresa e observar a qualidade e eficiência de seus procedimentos contábeis e seus controles internos.

2.3 GESTÃO DE RISCOS

Para o COSO (2007), todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de sua administração é determinar o nível de incerteza que a organização está preparada para aceitar, na medida em que se empenha em agregar valor para as partes interessadas. O gerenciamento de riscos corporativos não apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integra o processo de criação e preservação de valor. O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias por meio de toda a organização. Além de ser capaz de identificar eventos em potencial, capazes de afetar a organização, o processo permite o gerenciamento de riscos de forma compatível com o apetite a risco da organização e, ainda, possibilita um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos. Ainda, para o COSO, o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

De acordo com Vanca e Cocurullo (2002), a gestão de riscos é tema de crescente atenção no mundo empresarial. Os auditores internos vêm cada vez mais planejando e executando seu trabalho tendo como referencial o mapeamento de riscos.

2.3.1 Risco

De acordo com Padoveze e Bortolucci (2008), o termo risco é utilizado com frequência na literatura e no dia-a-dia da administração, mas ainda existe muita polêmica quanto ao seu real significado. Na visão mais corporativa do risco, o International Federations of Accountants, IFAC (apud PADOVEZE e BORTOLUCCI, 2008) descreve que os riscos são eventos futuros incertos que podem influenciar o atendimento dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. As dimensões do risco incluem o impacto sobre a reputação de uma organização, incluindo a perda de legitimidade devida a atividades consideradas inaceitáveis para a comunidade.

Brito (2007) relata que o risco compreende a possibilidade de acontecimento de um evento que afete a instituição negativamente. Assim, ambos os autores entendem que o risco está ligado a ocorrências com consequências negativas que podem afetar a empresa financeiramente.

2.3.2 Tipos de Risco

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) define risco como a possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Ainda, afirma que o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.

De acordo com Padoveze e Bertolucci (2008), estando à empresa dentro do mercado, como uma opção de investimento, o risco é classificado em dois tipos: risco de mercado ou sistemático e risco não sistemático. Risco de mercado ou sistemático é o risco que todas as empresas em um mesmo ambiente acabam por sofrer, decorrente de aspectos conjunturais, políticos, de recessões, guerras, aumentos gerais de *commodities*, entre outros. Já os riscos não sistemáticos são aqueles que afetam especificamente cada empresa, e que podem ser diversificáveis em uma carteira de investimentos. Analisando a empresa separadamente ao mercado, identificam-se dois riscos que associados resultam no risco da empresa: o risco operacional e o risco financeiro. Risco operacional decorre da opção por uma determinada estrutura de ativos que, por sua vez, conduz a uma estrutura de custos. Por outro aspecto, o risco financeiro decorre da opção por uma determinada estrutura de passivos, que conduz a um nível de endividamento financeiro e à necessidade de absorção dos custos fixos financeiros.

Já o IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2007) afirma que é importante determinar a origem dos eventos (externos ou internos), pois auxilia na

definição da abordagem a ser empregada por parte da organização. Riscos externos são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera, como nível de expansão do crédito, grau de liquidez do mercado, nível das taxas de juros, tecnologias emergentes, ações da concorrência, mudança no cenário político, conflitos sociais, aquecimento global, catástrofes ambientais, atos terroristas, problemas de saúde pública, etc. A organização, em geral, não consegue intervir diretamente sobre estes eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa. Isto não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa ação reativa. Os riscos internos são eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação pró-ativa.

Adicionalmente, o IBGC (2007) entende ser igualmente importante classificar a natureza dos riscos, o que permite sua agregação de uma forma organizada e de acordo com a sua natureza (estratégica, operacional ou financeira) em função das áreas da organização que são afetadas pelos eventos.

2.3.2.1 Risco Operacional

Padoveze e Bertolucci (2008) constataram que o risco operacional decorre da adoção de uma determinada estrutura de ativo, a qual está ligada ao volume e ao preço esperados, bem como à estrutura de custos decorrentes da composição do ativo. A ocorrência do risco operacional ocorre quando, ao invés do aumento do volume, ocorre a diminuição do volume esperado. Portanto, o risco é o fenômeno contrário ao da alavancagem, visto que a alavancagem operacional ocorre quando se aumenta o volume sem o aumento dos gastos com custos e despesas fixos. Dessa forma, o risco operacional ocorre quando há uma redução do volume, e não há a possibilidade de reduzir os gastos com os custos e despesas fixos.

Conforme as informações expostas no parágrafo anterior, Padoveze e Bertolucci (2008) concluem que quanto mais custos fixos na estrutura de custos, maior é o grau de alavancagem operacional. Ainda, o maior o grau de alavancagem operacional produz lucros melhores em situação de aumento de demanda, já que não há aumento de custos

fixos. Por fim, o maior grau de alavancagem operacional leva a lucros menores em situação de redução da demanda, já que não há diminuição de custos fixos.

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

Cocurullo e Vanca (2002) afirmam que riscos operacionais são associados com a habilidade de uma organização operar e controlar seus processos principais de maneira previsível e pontual. Ainda, defendem que a gestão de riscos operacionais é focada na integridade e consistência dos processos diários que suportam o negócio.

2.3.2.2 Risco Financeiro

Padoveze e Bertolucci (2008) denominam risco financeiro como a possibilidade de a empresa não se responsabilizar, temporária ou indefinitivamente, pelos pagamentos das parcelas do principal e dos juros contratuais. Portanto, os financiadores externos têm um risco de não receber em devolução o capital emprestado e seus juros.

Os financiadores externos adotam como referência básica para medir o risco financeiro de cada empresa, além do potencial de geração operacional de lucros, o grau de endividamento atual e futuro. O grau de endividamento é a relação percentual entre o total das fontes de capital de terceiros e o total das fontes de capital próprio, conforme demonstrado abaixo:

$$\text{Grau de Endividamento (GE)} = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital Próprio}}$$

Dessa forma, conforme Padoveze e Bertolucci (2008), quanto maior o grau de endividamento, maior o risco da empresa, pois há maior utilização do capital de terceiros. Como o capital de terceiros exige uma remuneração fixa, quanto mais empréstimos e debêntures existirem dentro da empresa, maiores serão os comprometimentos financeiros no seu fluxo de caixa.

O IBGC (2007) denomina os riscos financeiros como sendo aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. São ocorrências tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado, podendo causar prejuízo frente à exposição cambial ou aumentos nas taxas de juros, como por exemplo, operações no mercado de derivativos de commodities. Ainda, afirma que incertezas sobre a relevância e a confiabilidade nas informações que dão suporte ao processo decisório, que devem estar disponíveis no momento oportuno podem ser fontes de risco. Deve existir, também, um adequado fluxo de informações que assegure à alta administração que nenhuma informação relevante deixou de ser considerada.

Cocurullo e Vanca (2002) afirmam que riscos financeiros são associados à posição financeira de uma organização. Além disso, defendem que a gestão de riscos financeiros está associada tanto a instrumentos relacionados à fluxos financeiros quanto relacionados à relatórios financeiros.

2.3.2.3 Risco Estratégico

De acordo com o IBGC (2007), os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos decorrentes da má gestão empresarial muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras, como por exemplo, falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições, e diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes.

Cocurullo e Vanca (2002) afirmam que riscos relacionados à estratégia estão associados ao modo como uma organização é gerenciada. A gestão de riscos estratégicos deve ser focada em questões corporativas amplas, como fatores competitivos, estrutura organizacional, desenvolvimento de novos produtos e formação de preços.

3 A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE RISCOS DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme o Institute of Risk Management (Instituto de Gerenciamento de Riscos, 2002) o objetivo da gestão de riscos é agregar valor máximo para todas as atividades da organização e engloba o entendimento do potencial positivo e negativo de todos os fatores que podem afetar a organização. Isso aumenta a probabilidade de sucesso e reduz a probabilidade de falha e da incerteza de alcançar os objetivos globais da organização. A gestão de riscos deve ser integrada à cultura da organização com uma política eficaz e um plano conduzido pela Alta Administração. Deve traduzir a estratégia em objetivos táticos e operacionais, atribuindo responsabilidades por toda a organização, como parte da descrição do plano de trabalho. Ainda, a gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em desenvolvimento, que corre ao longo da estratégia da organização.

Para Baraldi (2005) o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos.

Conforme o Instituto de Gerenciamento de Riscos, os riscos podem ser identificados por diversas técnicas, como *brainstorming*, questionários, estudo de processos, benchmarking, análise de cenários, workshops, investigação de incidentes, auditorias e inspeções.

O processo de gerenciamento de risco está desenhado conforme segue:



Figura 1: Processo de gerenciamento de risco

Fonte: *The Institute of Risk Management. A Risk Management Standard (2002)*

Dessa forma, verifica-se que o gerenciamento de riscos possui diversas etapas. A primeira etapa refere-se a identificação dos objetivos estratégicos da companhia (*The Organisation's Strategic Objectives*). A partir desta identificação, a empresa passa para a etapa de avaliação dos riscos (*Risk Assessment*). Após a identificação e avaliação dos riscos, as oportunidades e ameaças dos mesmos são reportadas (*Risk Reporting*) para a alta administração, que é responsável pela tomada de decisão (*Decision*) a respeito dos riscos identificados. Após, os riscos são tratados e remediados (*Risk Treatment*) e os riscos remanescentes são novamente reportados (*Residual Risk Reporting*) e após todo este processo é feito o monitoramento constante da empresa (*Monitoring*).

Como demonstrado na figura 1, para todo este processo é feita uma auditoria formal (*Formal Audit*), de forma a assegurar que o processo de gerenciamento de riscos será seguido corretamente.

Conforme explanado anteriormente, de acordo com o Instituto de Gerenciamento de Riscos, a gestão de riscos é um elemento central da gestão estratégica de qualquer organização. É o processo pelo qual as organizações enfrentam os riscos inerentes às suas atividades com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade e em todas as atividades. O foco da boa gestão de riscos é a identificação e tratamento desses riscos.

Dessa forma, a busca constante das organizações é em identificar os riscos os quais a empresa está exposta, de forma a definir controles internos para auxiliar na redução dos riscos associados para que estes riscos sejam mitigados. Isso possibilita a auditoria interna manter o acompanhamento das operações realizadas, a revisão e análise periódica dos controles internos de forma a verificar se os mesmos continuam sendo executados de forma efetiva.

De acordo com Attie (2010), a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. A confiabilidade dos resultados gerados por este fluxo, que transforma simples dados em informações (a partir das quais os empresários tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa), assume vital importância.

Surge a questão de como é possível tomar decisões adequadas utilizando-se de informações que correm o risco de não serem confiáveis? A resposta para esta pergunta é: Não é possível. No mundo atual, é incabível a tomada de decisões adequadas sem informações íntegras e confiáveis. Neste particular, a garantia que as organizações possuem, de basearem suas decisões utilizando informações corretas, está na efetividade dos controles internos aplicados às suas operações.

Para que os controles sejam confiáveis e eficazes, a gerência utiliza relatórios, índices e indicadores que apontam as informações que serão utilizadas no gerenciamento das operações de acordo com as metas estipuladas.

Informações contábeis distorcidas podem acarretar em conclusões incorretas, e podem trazer consigo danos irreparáveis à empresa. Quando não existe um sistema de

controles internos adequado, erros involuntários são frequentes, podendo resultar, além de informações incorretas para a tomada de decisões, desperdícios por parte da organização.

Um dos papéis da auditoria interna, na elaboração e implementação de controles internos, é o de minimizar riscos, como por exemplo: de erro, fraude e abuso de poder. Os objetivos adotados pelas empresas são estabelecidos pela Alta Administração e os controles internos têm papel fundamental para que as entidades possuam real conhecimento de sua situação, e por conseguinte, protejam seus ativos, assegurem a fidedignidade das informações e garantam a integridade dos registros contábeis.

Um sistema de controles internos, quando bem planejado, implementado e gerenciado, permite uma melhor base para tomada de decisões estratégicas e gerenciais, melhorando a qualidade do planejamento estratégico e otimizando o uso de recursos.

Para estar apta a definir os controles necessários para garantir otimização das operações, a empresa precisa conhecer a realidade do seu ambiente operacional, os fatores que contribuem ou impedem suas melhorias, os riscos e oportunidades a que estão sujeitos no curso normal dos negócios, os resultados possíveis de serem atingidos com esse ambiente e as mudanças que são necessárias para que o ambiente atinja bons resultados.

Possuindo um sistema de controles internos eficientes, os processos tornam-se acessíveis, de fácil entendimento e produzem informações com maior credibilidade, tanto para os auditores como para os demais usuários das informações contábeis. Quanto aos riscos corporativos, a adoção de um efetivo sistema de controles internos auxilia na gestão dos riscos, de forma a melhorar a identificação de erros nas operações, sejam estes erros acidentais, por estruturação e mapeamento incorreto dos processos, organização ou estratégia ou intencionais, que resultam de atitudes fraudulentas e contra os interesses da empresa. A partir do momento que estas deficiências (propositais ou não) são identificadas, a empresa pode realizar um planejamento focado objetivando diminuir não somente as probabilidades de ocorrência das inconsistências, mas também seus reflexos sobre as demais operações da empresa.

Contudo, é importante ressaltar que o êxito na implementação e acompanhamento de controles internos eficientes não é possível sem a participação de colaboradores comprometidos e integrados com a missão e objetivos da empresa. Ainda, deve-se ter em mente que um sistema efetivo de controles internos, por melhor planejado e implementado, não pode ser entendido como a solução definitiva para os riscos e prejuízos, pois como todo processo este é dependente de pessoas, que são, por natureza, susceptíveis a

fraquezas. Além disso, o cenário das empresas e do ambiente em que elas estão inseridas passam por constantes mudanças, não apenas operacionais, mas também normativas. Assim, a Auditoria Interna possui um papel crucial para manter o monitoramento dos controles, de forma a garantir que os controles implementados estão sendo cumpridos e são suficientes para garantir a integridade das operações, pois de nada adianta implementar controles sem que os mesmos estejam intrínsecos nas operações das empresas. O bom exemplo da Alta Administração no que se refere a conduta, ética e postura profissional podem influenciar aos demais colaboradores, criando assim uma cultura corporativa de proteção aos valores da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto acima, fica clara a posição dos doutrinadores sobre a importância dos controles internos para a gestão de riscos das empresas. Assim sendo, o gerenciamento de riscos, com controles efetivos, permite com que as potenciais fragilidades sejam controladas de uma melhor forma, permitindo a proteção dos interesses da empresa e o aumento da confiabilidade dos informes financeiros e operacionais.

Certamente, nem todos os riscos podem ser controlados ou mitigados, pois alguns possuem fatores que são externos à empresa. Contudo, sabemos da existência dos riscos Operacionais, que são aqueles relacionados com a capacidade da empresa operar e controlar seus principais processos; os riscos Financeiros, que são associados à exposição das operações financeiras e os riscos Estratégicos, geralmente associados à tomada de decisão da Alta Administração. Aqueles riscos que possuem fatores internos devem ser objeto das análises da auditoria interna, para que possam ser previstos em mapeamentos e planos de ação.

Esses planos de ação incluem ferramentas que melhoram a forma como a empresa lida com os riscos internos (e até mesmo alguns externos), tais como os sistemas de autorização e a segregação de funções entre departamentos. Deste modo, a empresa tende a ficar menos exposta aos problemas potenciais que permeiam suas atividades e poderá contar com informações de gestão mais confiáveis e transparentes.

Esta qualidade na informação para os gestores e segurança nos dados analisados permitirá que a empresa esteja melhor posicionada para enfrentar eventuais mudanças no

mercado em que atua, evitando assim potenciais perdas ou danos ao modelo de negócio estabelecido.

Da mesma forma, as ações da auditoria interna colaboram para a criação de uma cultura de controles dentro da empresa, evitando que as atividades das áreas sejam executadas em fatores de risco, ou fora dos padrões aceitos nos mapeamentos citados anteriormente, fazendo com que a empresa funcione, internamente, de forma mais segura e organizada.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. 1ª ed. São Paulo: Savaiva, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria e Perícia**. 3ª ed. Brasília: CFC, 2008.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS - COSO. Gerenciamento de Riscos **Corporativos** – Estrutura Integrada. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2013.

INTERNACIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – Ifac. **Managing Risk to Enhance Stakeholders Value**. IFAC, 2002. Disponível em: <http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/mgrisk_techguide_2002.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS - IIA. **Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna**. Publicado por The Institute of Internal Auditors, 2012. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/IPPF/standards2013_portuguese.pdf>. Acesso em: 29 jun 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis de; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes. **Auditoria das Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Edson Carlos dos; PEREIRA, Anísio Candido. **O Parecer dos Auditores Independentes sobre Demonstrações Contábeis: uma abordagem sobre o parecer-padrão, atualmente em vigor no Brasil**. Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 N° 3, p 26-38 jul/ago/set2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5033.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2012.

THE INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT. **A Risk Management Standard**. Publicado por AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), 2002. Disponível em: <http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2012.

VANCA, Paulo M.; COCURULLO, Antonio. **A Importância da Gestão de Riscos nos Processos de Auditoria**. PricewaterhouseCoopers, 2002.