

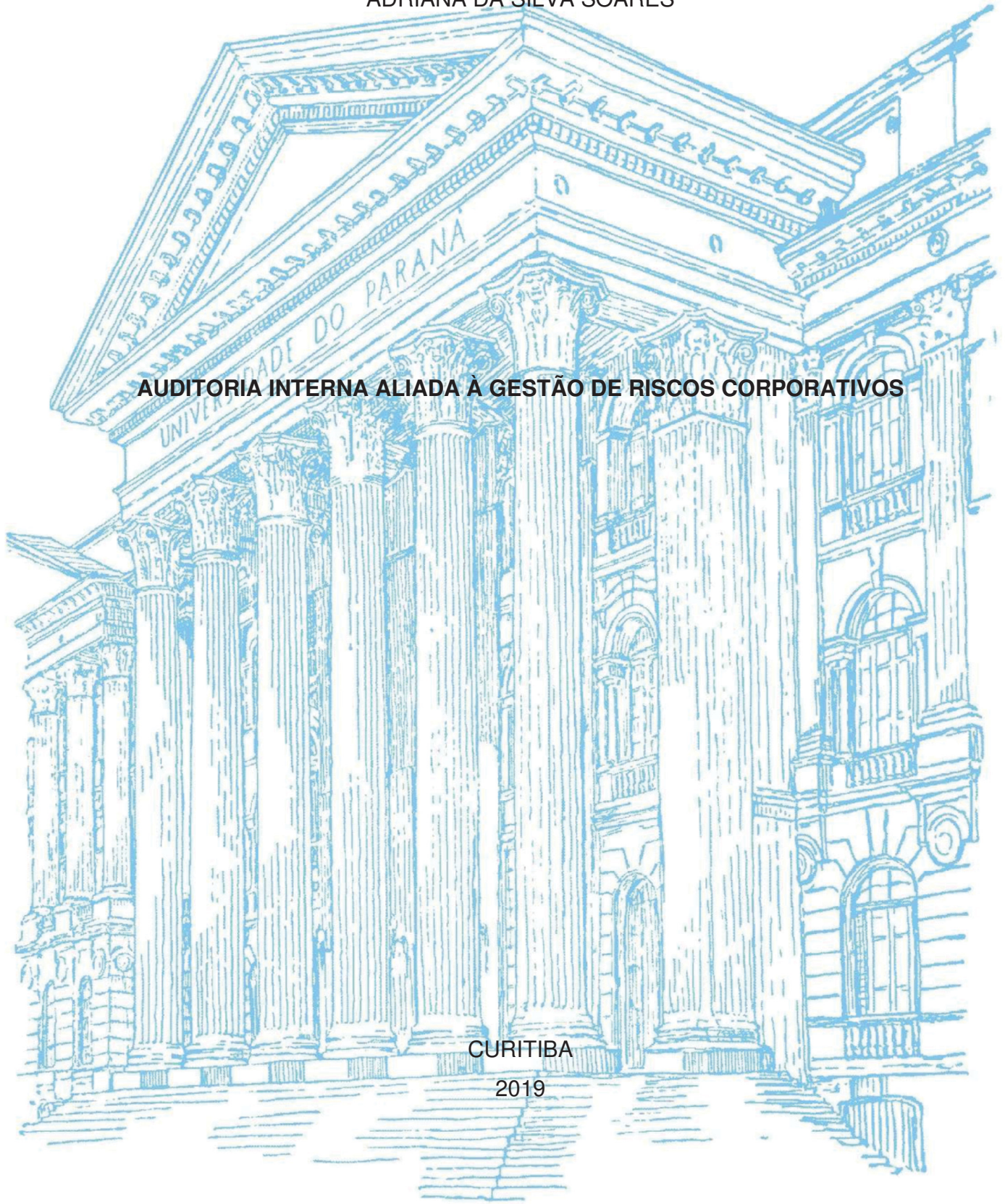
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANA DA SILVA SOARES

AUDITORIA INTERNA ALIADA À GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

CURITIBA

2019



ADRIANA DA SILVA SOARES

AUDITORIA INTERNA ALIADA À GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof.º Dr.º Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2019

FOLHA/TERMO DE APROVAÇÃO

AUDITORIA INTERNA ALIADA À GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização Gestão Contábil e Tributária, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

Orientador – Departamento de Ciências Contábeis/UFPR

Prof xxxxxxxxxxx

Departamento de xxxxxxxxxxx

Prof xxxxxxxxxxx

Departamento de xxxxxxxxxxx

Curitiba, 28 de Outubro de 2019.

À Deus e à minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por me permitir a conclusão de mais uma etapa importante da minha vida.

À minha irmã que sempre me incentivou a estudar me mostrando a importância da busca de conhecimento constante para preparo ao mercado de trabalho.

À minha mãe que me guiou ao caminho do bem e me impulsionou a ir em busca dos meus sonhos, sempre amparada na fé em Deus, me incluindo em suas orações.

Ao meu professor Dr. Blênio Cezar Severo Peixe pela disponibilidade e paciência ao me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho acadêmico, compartilhando seus conhecimentos e experiências.

Aos meus amigos e colegas do MBA, Karla, Pavel, Priscilla, Leandro, Delma e Roger que me auxiliaram no desenvolvimento das atividades acadêmicas, compartilhando conhecimento, aprendizados e também bons momentos de descontração e amizade.

Por fim agradeço ao meu namorado, pelo amor, apoio e compreensão que foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

“Se você pode sonhar, você pode fazer.”

Walt Disney

RESUMO

As empresas, setores e a economia em todo o mundo estão enfrentando mais riscos do que nunca antes na história. Considerando esse cenário de mudanças em velocidade sem precedentes, torna-se fundamental que as organizações trabalhem os conceitos e boas práticas de auditoria interna e das demais áreas voltadas à de gestão de riscos corporativos, como lados de uma mesma moeda. Neste sentido, o objetivo desta monografia consiste em identificar as melhores práticas e ferramentas a serem adotadas pela área de auditoria interna nas organizações, como instrumento para auxiliar a gestão de riscos corporativos. A governança corporativa, da forma como é aplicada no Brasil, surgiu como reflexo do modelo americano. Depois de grandes escândalos empresariais, especialmente na crise econômica mundial de 2008, os norte-americanos passaram a valorizar e disseminar a auditoria interna e o *compliance*. Observa-se, desde então, um papel vital da auditoria interna na governança corporativa, principalmente ao se tratar da “Auditoria Interna do Futuro” com vistas ao auxílio na identificação e mitigação de riscos corporativos.

Palavras-chave: Auditoria Interna. *Compliance*. Governança Corporativa. Gestão de Risco.

ABSTRACT

As companies, industries and the economy around the world are facing more risks than ever before in history. This unprecedented rate-of-change scenario becomes critical for organizations working on internal audit concepts and good practices, and for other areas of corporate risk management, as sides of the same coin. In this sense, the objective of this monograph is to identify the best practices and tools adopted by the internal audit area in organizations, as a corporate risk management tool. Corporate governance, as applied in Brazil, emerged as a reflection of the American model. After major photography scandals, especially in the 2008 global economic crisis, Americans came to value and disseminate compliance and internal audits. Since then, there has been a vital role for the internal corporate governance auditors, particularly in addressing the “Internal Audit of the Future” with a view to assisting in the identification and mitigation of corporate risks.

Keywords: Internal Audit. Conformity. Corporate governance. Risk management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COSO-IC ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS.....	38
FIGURA 2 – COSO-IC E COSO-ERM ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS.....	40
FIGURA 3 – COSO-ERM 2017 ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS.....	41
FIGURA 4: PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	42
FIGURA 5: PRINCÍPIOS, ESTRUTURA E PROCESSO.....	43
FIGURA 6: 10 PRINCIPAIS RISCOS DE 2017.....	44
FIGURA 7: OS 15 MAIORES RISCOS ATUAIS.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA.....	21
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AI – Inteligência Artificial

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores

IIA Brasil - Instituto dos Auditores Internos do Brasil

RPA – Robotic Process Automation

TCU – Tribunal de Contas da União

THE IIA - The Institute of Internal Auditors

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 CONSIDERAÇÕES QUANDO AO CONCEITO DE AUDITORIA	16
2.1.1 Origem da Auditoria	17
2.2 CLASSIFICAÇÕES DA AUDITORIA	18
2.2.1 Auditoria Interna	19
2.2.2 Auditoria Externa	20
2.3 PRINCIPAIS DIFERENÇAS	21
2.4 CONTROLES INTERNOS	22
2.4.1 Controles Internos Contábeis e Administrativos	23
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
2.5.1 Conceitos de Governança Corporativa	26
2.5.2 Princípios da Governança Corporativa	27
2.5.3 O papel da Auditoria Interna na Governança Corporativa	28
2.6 GESTÃO DE RISCOS	29
2.6.1 Tipos de riscos corporativos	31
2.7 COMPLIANCE	33
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	34
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS	34
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA	35
3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES	35
3.4.1 Levantamento histórico dos principais riscos corporativos:	35
3.4.2 Principais estratégias de auditoria internas para boa prática de gestão de riscos	36

3.4.3 Ferramentas sistêmicas de mercado para controle de riscos corporativos.....	36
4. MODELOS DE REFERÊNCIA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	37
4.1 <i>COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	37
4.2 ISO 31000:2009 e 31000:2018	41
5. PRINCIPAIS RISCOS CORPORATIVOS IDENTIFICADOS NOS ÚLTIMOS ANOS	44
5.1. PERSPECTIVAS DA AUDITORIA INTERNA.....	48
5.2. TECNOLOGIAS VOLTADAS À AUDITORIA.....	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A crescente evolução da economia, o aumento da competitividade e as constantes alterações no ambiente de negócio, tem imprimido uma incerteza acentuada no ambiente corporativo, trazendo à tona a necessidade da estruturação de áreas voltadas para gestão de riscos operacionais e inerentes ao negócio. Neste contexto de dinâmica e complexidade, a área de auditoria interna baseada no risco surge como um instrumento, alinhado com a estratégia da organização, que incorpora a gestão de risco no processo de auditoria interna, contribuindo para um processo eficaz de gestão de risco.

A auditoria se torna cada vez mais importante como área de apoio à tomada de decisões de administradores e investidores. Com a expansão dos negócios, as organizações passaram a necessitar de uma estrutura interna com normas e procedimentos definidos para alinhar a prática empresarial. Ao longo do tempo, a auditoria interna tem passado por muitas transformações.

(...) atividade já passou por dois paradigmas, primeiro o enfoque na observação e na contabilização e, a partir da década de 40, o foco no sistema de controles internos, encontrando-se hoje num terceiro, o desafio de alinhar a visão dos processos aos riscos do negócio, tornando-se, assim, mais eficaz. (CASTANHA, 2007, p. 57).

Neste contexto, surge o problema da pesquisa: quais as melhores práticas a serem adotadas pela área de auditoria interna para contribuição à gestão de riscos corporativos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as melhores práticas e ferramentas a serem adotadas pela área de auditoria interna nas organizações, como instrumento para auxiliar a gestão de riscos corporativos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (i) Levantar o histórico dos principais riscos corporativos;
- (ii) Estabelecer as principais diferenças entre a área de auditoria interna com outras áreas de gestão;
- (iii) Pesquisar as principais estratégias de auditoria interna determinantes para boa prática de gestão de riscos;
- (iv) Identificar as melhores ferramentas sistêmicas de mercado para controle de riscos corporativos.

1.3 JUSTIFICATIVA

No panorama atual, os riscos corporativos tornaram-se voláteis. Eles se transformam e mudam de direção muito rápido. As inovações tecnológicas, o acesso facilitado à informação e a competitividade têm tornado os eventos que oferecem risco a uma empresa mais frequentes, sejam eles riscos operacionais ou inerentes ao negócio.

Grandes empreendimentos no país adotam o modelo que estrutura sua área de risco direcionada apenas para a esfera financeira. Entretanto, neste modelo, é possível avaliar somente os números da organização e acompanhar alguns indicadores de mercado. Assim, a análise é limitada e rasa quando levado em consideração a complexidade, competitividade e conectividade do mercado atual.

O que deve ser considerado é que as empresas são organismos vivos e estão sujeitas aos mais diversos fatores externos e internos. O impacto (ou riscos por perda) e

suas probabilidades de ocorrência devem receber prioridade dentro de um determinado contexto definido pela organização. A gestão deve identificar os riscos intangíveis que, muitas vezes, são camuflados pelos estabelecimentos devido à falta de capacidade de identificação/entendimento dos mesmos ou em decorrência da não estruturação de áreas específicas voltadas à gestão de riscos.

A necessidade pelo conhecimento das práticas a serem adotadas pela organização levou a elaboração deste trabalho que visa explanar quais são os melhores métodos a serem adotados pela organização em contribuição à gestão de riscos, tendo como ferramenta importante o auxílio da auditoria interna. Desta forma, este projeto permitirá uma nova visão da auditoria na prática, o que aliado aos conhecimentos do curso de especialização permitirá o desenvolvimento conciso de carreira como profissional de auditoria.

Este trabalho foi estruturado com esta introdução, revisão bibliográfica, metodologia de pesquisa, análise e discussão dos resultados e conclusão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico serão apresentados os principais conceitos voltados ao tema proposto neste trabalho, a exemplo: conceitos de auditoria interna, controles internos, governança corporativa, gestão de riscos e *compliance*.

2.1 CONSIDERAÇÕES QUANDO AO CONCEITO DE AUDITORIA

O termo auditoria, de origem latina (*audire*), foi usado nos primórdios pelos ingleses para rotular a tecnologia contábil da revisão (*auditing*), que hoje se tem um sentido mais amplo. Segundo Crepaldi (2002, p. 23), “[...] de forma bastante simples, pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Na concepção de Cordeiro:

A auditoria se posiciona como uma técnica contábil que utiliza procedimentos específicos e peculiares, os quais aplicados no exame de registros, documentos e inspeções através da obtenção de informações e confirmações, estabelecem condições para o controle de patrimônio da entidade. (CORDEIRO, 2013, p. 6).

Observa-se que inicialmente a área de auditoria visava assegurar que a entidade estivesse em conformidade com as normas contábeis e princípios fundamentais que a regiam e também garantir que os controles internos refletissem as melhores práticas conforme estabelecido em políticas ou leis vigentes.

Ao longo dos anos o conceito e aplicação de auditoria se tornou mais amplo, não se tratando apenas de revisão das demonstrações contábeis e controles operacionais estabelecidos pelas organizações, mas se tornou também uma área voltada à gestão de riscos corporativos.

Estudos mais recentes, como o realizado pela Deloitte em 2018 - Auditoria Interna no Brasil Rumo à consolidação do impacto e da influência, indica que várias tendências

contribuíram para a evolução do conceito e da aplicação da auditoria e que a área estará em constante desenvolvimento. Dentre as tendências citadas, encontram-se: disruptiva digital, ritmo das mudanças tecnológicas, novos modelos de negócios, mudanças na regulamentação e relações complexas com parceiros. Sobre a inovação do conceito e aplicação da Auditoria Interna a Deloitte aponta:

Mais do que oferecer uma abordagem de assurance (voltada ao monitoramento e ao controle), a área também tem de estar preparada para aconselhar os interessados. A Auditoria Interna deve se tornar proativa e olhar para frente. E mais do que se concentrar apenas na proteção de ativos, deve focar também na criação de valor. E toda essa mudança geralmente exige inovação dentro da Auditoria Interna. (DELOITTE, 2018, p. 6).

Verifica-se que para acompanhar as necessidades crescentes das organizações, o conceito e aplicação da auditoria está em evolução.

2.1.1 Origem da Auditoria

A auditoria é reconhecida há milênios desde a antiga Suméria, segundo Sá (1998, p. 21) “[...] existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros realizadas entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano e que datam de mais de 4.500 anos antes de cristo”.

Porém a evolução da auditoria ocorreu com o desenvolvimento econômico, de acordo com Crepaldi (2002), com o surgimento de grandes empresas, formadas por capitais de muitas pessoas, que necessitavam da comprovação dos registros contábeis e da proteção de seu patrimônio.

Segundo Santi (1988), o berço da moderna auditoria foi à Inglaterra, que a exportou para outros países, inclusive o Brasil, juntamente com seus investimentos, principalmente para a construção e administração de estradas de ferro e outros serviços de utilidade pública.

Observa-se que a auditoria apresentou uma grande evolução desde sua origem no mundo, ganhando relevância em decorrência do crescimento da economia,

principalmente na Inglaterra e Estados Unidos, por influência da revolução industrial e com a expansão dos negócios no século XIX.

No Brasil a auditoria chegou por volta da década de 1940, em decorrência das companhias multinacionais que começaram a se instalar. Com esta movimentação econômica, os investidores tinham de receber garantias de que seus investimentos estavam sendo corretamente destinados.

Segundo Motta (1992) na década de 1960 os auditores se organizaram em associações de classe que foi chamado Instituto dos Contadores Públicos do Brasil, já com uma estrutura respeitável, em 1971, seu nome foi mudado para Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, depois foi legalmente reconhecido como IBRACON. As principais influências que possibilitaram o crescimento da auditoria no Brasil foram as filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras; financiamento de empresas brasileiras mediante entidades internacionais; crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralização e diversificação de suas atividades econômicas; evolução do mercado de capitais; criação das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972; e criação da Comissão de Valores Mobiliários e da Lei das Sociedades Anônimas em 1976.

2.2 CLASSIFICAÇÕES DA AUDITORIA

A auditoria pode ser classificada de duas formas, dependendo dos serviços e da forma de intervenção. Pode ser: interna e externa. Segundo Crepaldi, cada um deles busca verificar a existência de:

Um sistema efetivo de controle interno para salvaguardar o patrimônio da empresa e que este sistema esteja funcionando satisfatoriamente e dentro das normas legais e internas da empresa;
Um sistema contábil capaz de fornecer os dados necessários para permitir a preparação de demonstrações contábeis que reflitam com propriedade a posição contábil e o resultado das operações da empresa. (CREPALDI, 2012, p. 65).

Verifica-se que tanto a auditoria interna quanto a externa são voltadas para assuntos relacionados à contabilidade. A correta aplicação dos controles internos tem como consequência a apresentação mais adequada possível dos resultados da entidade, tornando as demonstrações contábeis fidedignas ao negócio.

2.2.1 Auditoria Interna

A Auditoria Interna visa oferecer à alta administração conforto por meio da verificação do cumprimento adequado dos controles internos definidos em políticas, bem como se destaca como uma importante ferramenta de gestão considerando que está diretamente envolvida em análises de riscos corporativos.

As associações mais importantes a serem citadas, relacionadas à Auditoria Interna, são: *THE IIA (The Institute of Internal Auditors)* e *IIA Brasil* (Instituto dos Auditores Internos do Brasil).

Segundo o IIA Brasil (2019), *The Institute of Internal Auditors* é uma associação profissional internacional organizada em 1941 com sede em Lake Mary, na Flórida para desenvolver a condição profissional da auditoria interna. Possui cerca de 250 institutos afiliados e divisões em todo o mundo que conduzem regularmente reuniões, seminários e conferências que incentivam o estabelecimento de uma rede com seus pares, desenvolvimento de contatos profissionais e atualizações de informações sobre as questões e práticas atuais em auditoria interna.

Em 1960 foi fundado o Instituto dos Auditores Internos do Brasil, associação profissional, com sede em São Paulo, que presta serviços de formação capacitação e certificação profissional para seus associados. O IAA Brasil está entre os cinco maiores institutos de Auditoria Interna em atuação no mundo dentre os afiliados do The IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e tem como missão principal o desenvolvimento do profissional de Auditoria Interna para que possam contribuir no efetivo gerenciamento de riscos, governança corporativa e processos de controles internos das organizações, visando à defesa dos interesses dos acionistas, cotistas e grupos de interesse e da sociedade em seu conjunto.

O conceito de auditoria interna vem evoluindo ao longo do tempo em decorrência da acelerada evolução dos ambientes de negócios.

A Auditoria Interna é uma atividade em franco desenvolvimento e de grande importância para a administração de uma companhia. Tanto isto é verdade que a existência de uma auditoria interna eficiente e atuante é considerada como um ponto forte para efeito de controle interno. (ATTIE, 1995, p. 52).

Dentre as atividades que podem ser executadas pela auditoria interna, está a validação por meio de testes metodológicos, dos controles internos organizacionais.

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.

Verifica-se a relevância da auditoria interna nas entidades, pois constitui parte essencial do sistema global de controle interno; leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções; apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização; recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade; assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis e outros relatórios gerenciais merecem confiança e refletem a realidade da organização; estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação; ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.

2.2.2 Auditoria Externa

A auditoria externa é formada por um conjunto de procedimentos técnicos com o intuito de emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis da entidade. Conforme Crepaldi, a Auditoria Externa pode ser definida como:

Auditoria externa é o processo pelo qual o auditor se certifica de que as demonstrações financeiras representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da empresa. Assim, o principal objetivo é emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis de uma entidade, quanto à sua adequação consoante os princípios de contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade (CREPALDI, 2013, p. 74).

Na Auditoria Externa também conhecida como Auditoria Independente, destaca-se que auditor deve ser um profissional sem vínculo empregatício com a empresa auditada, uma vez que sua função é realizar um trabalho independente (sem qualquer análise pessoal), restritamente profissional da situação em que a organização se encontra.

2.3 PRINCIPAIS DIFERENÇAS

Mesmo que a auditoria externa e a interna tenham interesses comuns e atuem sobre uma mesma base de trabalho - o ambiente empresarial - devemos salientar que seus objetivos possuem diferenças peculiares que as distinguem. Cordeiro (2013) diferencia auditoria interna e externa:

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Existe a relação direta de subordinação hierárquica, considerando que as atividades são executadas por colaboradores da própria empresa.	Não há relação de subordinação, pois as atividades são executadas por pessoas sem vínculo de emprego com a empresa.
Em razão de a atividade ser realizada por colaborador da empresa, normalmente existe maior abrangência nos exames que são executados, considerando que a pessoa está o tempo todo na empresa auditada.	Devido à escassez de tempo para a realização dos exames, normalmente é executado com bases amostrais, que assegurem o mínimo de riscos para o auditor emitir a sua opinião.
Tem como principais objetivos avaliar os processos internos, adequação das práticas às expectativas da alta administração, melhoria contínua, e avaliação da eficácia organizacional.	Tem como principais objetivos a revisão das práticas administrativas, com reflexos nas demonstrações financeiras, pois a adequação dessas práticas atende a terceiros interessados na empresa, especialmente os investidores.
Há a preocupação diretamente com a ocorrência de erros e fraudes, em todos os processos, pois a	Os erros e as fraudes são preocupações que devem contemplar o planejamento das atividades,

responsabilidade primária pela detecção destes é da alta administração.	principalmente relacionando estes com seus reflexos nas demonstrações financeiras.
O sistema de controle interno é permanentemente avaliado, possibilitando assim a revisão e aperfeiçoamento das rotinas na empresa.	O sistema de controle interno é base para a definição do escopo da auditoria, possibilitando a avaliação da necessidade de um maior ou menor aprofundamento.
Possibilita maior acompanhamento posterior à auditoria, evidenciando se áreas/processos corrigiram os rumos.	O acompanhamento posterior à auditoria somente é possível quando da realização de nova auditoria, revisando os pontos falhos que foram detectados anteriormente.
O produto final da auditoria interna é um relatório detalhado, com as observações e sugestões de melhorias com maior grau de detalhamento.	O produto final da auditoria é a emissão de um parecer sobre as demonstrações financeiras, acompanhado de um relatório com as observações e sugestões de melhorias, todavia normalmente com menor grau de detalhamento.
Envolvendo auditoria sobre demonstrações financeiras há a necessidade de afiliação ao CRC – Conselho Regional de Contabilidade, sendo desejável a afiliação junto ao AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil.	Há a necessidade de afiliação ao CRC – Conselho Regional de Contabilidade, e ao IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil.

FONTE: Cordeiro (2013).

A diferença básica entre a Auditoria Interna e Externa refere-se ao grau de independência existente. Verifica-se que o profissional de auditoria interna possui vínculo empregatício com a empresa auditada, sendo responsável pelas opiniões emitidas apenas da empresa para a qual foi contratado. O auditor externo é independente (não possui vínculo com a empresa auditada), visando emitir parecer das demonstrações contábeis examinadas.

2.4 CONTROLES INTERNOS

Na abordagem dos controles internos destacam-se os procedimentos adotados pelas organizações para garantir que as atividades executadas no dia a dia estejam aderentes às políticas definidas.

Destaca-se a diferença entre atividades e controles internos. Atividades configuram-se todos os procedimentos executadas pelos colaboradores no dia a dia de trabalho, como por exemplo: realização de uma compra. Neste caso, os controles internos para garantir a transparência e legitimidade das compras podem ser:

homologação dos fornecedores, realização de cotações, estabelecimento de hierarquia de aprovação antes da efetivação do acordo, segregação de função entre comprador e cadastro do fornecedor no ambiente sistêmico, revisão jurídica dos contratos, entre outros. Verifica-se que os controles internos garantem que as atividades estão ocorrendo de forma correta. Todos os controles devem ser formalizados a fim de garantir a rastreabilidade e efetividade.

O controle interno compreende o plano de organização o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (ATTIE, 1998, p. 110).

A definição de quais controles devem ser adotadas por processo é realizada pela alta administração e previsto em políticas e procedimentos, que devem ser divulgados aos colaboradores da empresa. As organizações que não possuem, portanto, políticas bem desenhadas, assumem um risco operacional acentuado, uma falha considerável ao tratarmos do assunto controle interno.

A Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29) estabelece que o sistema de controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

2.4.1 Controles Internos Contábeis e Administrativos

Controle interno inclui controles que podem ser tanto relativos à Contabilidade como à Administração. Segundo Attie:

Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis.

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, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. (ATTIE, 1998, p. 114).

Pode-se ressaltar que, controle contábil está diretamente relacionado com o patrimônio e registros contábeis/financeiros da empresa e o controle administrativo são voltados aos interesses da operação da empresa. Pode-se citar como exemplo de controle contábil: controles físicos dos ativos (inventário) e exemplo de controle administrativo: treinamento dos colaboradores.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O principal instituto de Governança Corporativa no Brasil é o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), fundado em 1995 com sede em São Paulo. O instituto visa contribuir para o desempenho sustentável das organizações e influenciar os agentes da sociedade no sentido de mais transparência, justiça e responsabilidade. Segundo o IBGC, na Governança Corporativa destaca-se o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

No cenário atual, onde as empresas estão expostas a riscos diversos, contribui para o fortalecimento da Governança Corporativa, que se tornou uma maneira de reduzir a desconfiança do investidor e dos próprios executivos que passaram a ter uma visão ampla do negócio e das possibilidades inerentes. Uma Governança Corporativa efetiva, com foco em análise de gestão de riscos, aumenta o valor da empresa. Isso porque ao gerenciar com eficácia as incertezas, é possível aproveitar os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

(...) quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade. (BERNSTEIN, 1996, p. 7).

A premissa básica de uma gestão de riscos eficiente é gerar valor ao negócio. Assim, nem todo risco vale a pena ser mitigado, é preciso analisar a relação custo-benefício. Esta análise depende das particularidades do negócio e do mercado em que cada organização está inserida.

(...) empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas (IBGC, 2007, p. 11).

A auditoria interna verifica se, na prática, os riscos estão sendo geridos de modo alinhado com as definições. Algumas empresas contam com sistemas operacionais que auxiliam o monitoramento dos riscos identificados.

(...) o exercício dos poderes de governança dentro de uma empresa depende em alto grau da implantação de um sistema de identificação, avaliação e controle dos riscos que cercam a gestão dos recursos nela investidos. Nesse sentido, a governança deve cercar a administração dos recursos empresariais com um sistema de controle e gestão. (MARTIN, SANTOS, DIAS FILHO, 2004).

Entre os momentos cruciais para que a importância das práticas de governança corporativa se consolidasse no mundo dos negócios foram os escândalos ocorridos no início do século XXI, a exemplo da fraude nos balanços da empresa Eron, uma das maiores empresas do segmento de energia dos Estados Unidos ocorrido em 2000, motivando a criação da lei americana – Sarbanes-Oxley Act – que criou mecanismos para fiscalizar organizações e evitar fraudes. O mesmo voltou a acontecer em 2008, durante a crise financeira que começou nos Estados Unidos e gerou impactos em mercados no mundo todo. Após a eclosão dessas crises, os benefícios da boa governança de tornaram mais claros e possibilitaram o seu desenvolvimento no mundo corporativo.

(...) o século XIX foi à era dos empreendedores, do lançamento das bases de formação do novo mundo corporativo. O século XX foi a era do gerenciamento, do surgimento de uma nova classe – a direção executiva dos grandes conglomerados. O século XXI será a era da governança corporativa, da definição da forma pela qual a estratégia será definida e o poder será exercido em todas as corporações do mundo. (ANDRADE; ROSSETT, 2006, p.107).

Essas situações de conflito no ambiente corporativo resultaram em mudanças na legislação, na criação de procedimentos e práticas de gestão, e na maior cobrança dos gestores na condução dos negócios das empresas.

2.5.1 Conceitos de Governança Corporativa

Segundo o *The Institute of Internal Auditors* (2018) a palavra governança tornou-se um elemento básico do dicionário da diretoria, mas o conceito de governança às vezes pode ser confuso.

Em sua essência, a governança é simplesmente o conjunto de processos e estruturas desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Esses processos e estruturas são influenciados não apenas pelos riscos que afetam a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos, mas também pelos esforços da organização para mitigar os riscos conhecidos e descobrir riscos desconhecidos (THE IIA, 2018, p. 1)

A governança corporativa trata do relacionamento entre stakeholders internos – sócios, diretoria, conselho de administração – e externos – órgãos de fiscalização, controle, regulamentação, governo, legislação. Em outras palavras, reúne as estratégias que uma empresa tem para demonstrar seu valor.

O IBGC define Governança Corporativa da seguinte forma:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso

a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2018, p. 20).

Entre os objetivos da governança corporativa destaca-se que a garantia dos interesses dos sócios seja mantida, convertendo-os em ações palpáveis e mensuráveis.

2.5.2 Princípios da Governança Corporativa

Segundo o IBGC, os princípios básicos da Governança Corporativa, são:

- a) **Transparência** - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
- b) **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- c) **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- d) **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2018, p. 20).

Para Silveira (2015), a adoção de princípios de governança, associada a uma liderança efetiva e íntegra no topo das organizações, é o elemento mais importante de um bom modelo de governança. Isso molda a cultura das empresas e, em última instância, seu desempenho. Como resultado, é a adesão ao “espírito” desses princípios – mesmo que por meio de diferentes práticas ajustadas às peculiaridades de cada organização – que agrega valor às companhias e cria um ambiente empresarial mais sadio, com efeitos positivos para a atração de investimentos e o desenvolvimento econômico do país.

2.5.3 O papel da Auditoria Interna na Governança Corporativa

Observa-se um papel vital da auditoria interna na governança corporativa. Ela presta avaliação objetiva e oferece conhecimentos sobre a eficácia e a eficiência dos processos de gerenciamento de riscos, de controle interno e de governança.

A auditoria interna presta avaliação ao examinar e reportar sobre a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle desenvolvidos para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.

Ela pode fazê-lo da melhor forma quando está livre de influências indevidas. Ao manter sua independência, a auditoria interna pode fazer suas avaliações objetivamente, fornecendo à administração e ao conselho uma crítica informada e imparcial dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle interno. Com base em suas descobertas, a auditoria interna recomenda mudanças para melhorar os processos e acompanha sua implementação.

Funcionando de forma independente dentro da organização, a auditoria interna é realizada por profissionais que têm clara visão da importância de uma forte governança, uma compreensão profunda dos sistemas e processos de negócio e uma motivação fundamental para ajudar suas organizações a serem bem-sucedidas. (THE IIA, 2018, p. 1).

O The IIA (2018) acredita ainda que as iniciativas da auditoria interna sobre governança, riscos e controle provocam mudanças positivas e inovação dentro da organização, inspirando a confiança organizacional e permitindo um processo competente e informado de tomada de decisão. Além disso, uma área de auditoria interna bem estruturada pode amadurecer e oferecer visão de futuro à organização, identificando tendências e chamando a atenção para os desafios emergentes, antes que eles se tornem crises. A escolha dos tipos de auditorias ou serviços a serem realizados deve ser baseada na autoridade, maturidade e propósito da atividade de auditoria, bem como nas necessidades e problemas da organização.

A auditoria interna fortalece a governança corporativa por meio de auditorias baseadas em riscos que prestam avaliação e oferecem conhecimentos sobre os processos e as estruturas que levam a organização ao sucesso. À medida que os riscos crescem e se tornam mais complexos, o papel da auditoria interna provavelmente se expandirá em áreas como governança de riscos, cultura e

comportamento, sustentabilidade e outros tipos de reporte não financeiro. (The IIA, 2018, p. 3).

Observa-se que a função de auditoria interna pode ser um recurso indispensável em apoio à boa governança corporativa considerando a crescente variedade de riscos em que as organizações estão expostas em decorrência das novas tecnologias e geopolítica por exemplo.

2.6 GESTÃO DE RISCOS

O risco caracteriza-se como principal causa de incerteza em qualquer organização. Assim, identificá-lo e gerenciá-lo antes mesmo que afete o negócio, contribui nos processos decisórios. Conhecendo os riscos inerentes às atividades da organização, mais opções sobre como lidar com problemas em potencial poderão ser consideradas.

Segundo o IBGC (2018), o gerenciamento de riscos destaca-se em uma organização, porque, sem ele, não se pode definir objetivos de forma efetiva. Se a empresa define objetivos sem os considerar, e caso ocorra à materialização de algum risco, as chances de perder o controle da situação é maior, do que se levados em consideração desde o princípio.

O gerenciamento de riscos é composto por três linhas de defesa: A primeira Linha de Defesa é a área de negócio, responsável por identificar, mensurar, avaliar e mitigar os riscos de seu negócio. A segunda inclui funções de gerenciamento de risco e conformidade, e deve trabalhar em conjunto com a área de negócios para garantir que a primeira linha de defesa tenha identificado, avaliado e reportado corretamente os riscos do seu negócio. A terceira é representada pela auditoria interna. Portanto, o papel do profissional de riscos é trabalhar em cooperação com a área de negócio (dona do risco) para identificar riscos, elaborar estratégias e executá-las. Na identificação é determinada a importância de cada risco, analisando quais são críticos para o negócio. Por críticos, entendemos serem aqueles que podem ter um impacto negativo sobre o negócio; estes devem então ser priorizados. O objetivo do gerenciamento de riscos é garantir que a empresa priorize os riscos que a ajudarão a atingir seus objetivos, mantendo todos os outros sob controle. (IBGC, 2018, p. 29).

Verifica-se que as empresas que não contam com um profissional de riscos ou uma área estruturada de gestão de riscos, tendem a cometer erros que podem refletir diretamente na capacidade de continuidade do negócio.

Mesmo em momento de crise econômica, as empresas necessitam compreender os benefícios da contratação deste profissional, pois, uma gestão adequada pode trazer; (i) maior conformidade e confiabilidade nos seus processos internos, desde gerenciais até operacionais; (ii) subsídio nas decisões estratégicas; (iii) coberturas de seguros mais adequadas e, conseqüentemente, (iv) menores prêmios de seguros, focando no necessário e imprescindível, influenciando na redução de gastos desnecessários. (IBGC, 2018, p. 30).

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), para a gestão de riscos ser eficaz, convém que uma organização, em todos os níveis, atenda aos princípios abaixo descritos:

- a) **A gestão de riscos cria e protege valor.**
A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.
- b) **A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.**
A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
- c) **A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.**
A gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.
- d) **A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.**
A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.
- e) **A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.**
Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.
- f) **A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.**

As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.

g) A gestão de riscos é feita sob medida.

A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.

h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.

A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.

i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva.

O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.

j) A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.

A gestão de riscos continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.

k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização. (ISO, 2009, p. 15).

Verifica-se que de um tempo para cá, muito se evoluiu em se tratar de governança e *compliance*, mas não se observa a mesma importância à gestão de riscos. Em decorrência das rápidas e grandes mudanças em que os negócios estão expostos, o gerente de risco compõe peça fundamental nas organizações.

2.6.1 Tipos de riscos corporativos

A identificação e classificação dos riscos tratam-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização.

O risco pode vir de fontes internas e externas. Os riscos externos são aqueles que não estão no controle direto da administração. Incluem questões políticas, taxas de câmbio, taxas de juros, catástrofes naturais e assim por diante. Os riscos internos, por outro lado, incluem não conformidade, vazamento de informações, acidentes numa planta, entre vários outros. (IBGC, 2018, p. 29).

Ainda segundo o IBGC, é importante classificar o risco quanto a sua natureza, - estratégica operacional ou financeira:

a) Riscos Estratégicos

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. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes.

b) Riscos Operacionais

Os riscos operacionais estão 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. 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.

c) Riscos Financeiros (mercado, crédito e liquidez)

Os riscos financeiros são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. São ocorrências tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado, podendo causar prejuízo frente à exposição cambial ou aumentos nas taxas de juros, etc. Incluem-se neste grupo operações no mercado de derivativos de commodities. Existem também outras categorias de risco descritas na literatura relacionadas à combinação ou decorrência de eventos e riscos já descritos, e que não foram gerenciados de forma adequada. É comum que se destaque como uma das categorias – principalmente na literatura dedicada ao cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley (Anexo A4) – o risco associado à confiabilidade das informações transmitidas nos relatórios financeiros divulgados pelas organizações. É igualmente relevante enfatizar na qualidade das informações que circulam internamente, destacando-se como categoria de risco as informações para tomada de decisão (estratégicas, financeiras e operacionais). 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. (IBGC, 2007, p. 18).

A definição da natureza dos riscos permite que a organização tenha mais clareza ao mapear os riscos inerentes ao negócio o que auxilia no processo de tomada de decisão.

2.7 COMPLIANCE

O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. No âmbito corporativo, no *compliance* destaca-se o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e imposições dos órgãos de regulamentação, dentro dos padrões exigidos ao ambiente de negócio. Assim como a auditoria interna, o *compliance* é uma importante ferramenta de gestão nas organizações.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010), estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser suficientes para tornar-se uma empresa à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate à corrupção e a fraudes.

(...) a expressão “risco de compliance” é definida como risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas (COIMBRA e MANZI, 2010, p. 42).

Ao estar em *compliance* com as boas práticas e padrões existentes atualmente, a organização destaca-se e recebe o reconhecimento do mercado. Outros benefícios, além da vantagem competitiva, são: desconto em linhas de crédito, valorização da organização, melhor retorno dos investimentos, entre outros.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A presente pesquisa será de origem descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. (Gil, 1999). Utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados: identificar, relatar, comparar.

Segundo Beuren (2009), a pesquisa exploratória ocorre quando há pouco conhecimento da temática abordada. Por meio do estudo exploratório vem à necessidade de conhecer o assunto para torná-lo claro, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre um assunto.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Quanto à abordagem dos procedimentos, a presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e documental.

(...) a pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (BEUREN, 2009, p. 89).

Destaca-se que na abordagem bibliográfica a investigação tem como fontes livros, artigos e outros textos de caráter científicos já publicados. Nesse tipo de investigação, de caráter predominantemente teórico, busca-se especialmente desvendar os relacionamentos entre conceitos, ideias e características de um objeto. Realiza-se a comparação de várias posições sobre um problema, interpretações e conclusões.

Na abordagem documental, utiliza-se como fontes documentos que não tenham caráter científico. Considera-se documento qualquer objeto que contenha informação sobre um fato, fenômeno ou acontecimento. Esse tipo de estudo usa textos de empresas

e entidades públicas, cartas, diários, catálogos, jornais, revistas, certidões, escrituras, testamentos, fotografias, tabelas, imagens, relatórios contábeis, estatísticas, etc.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Quanto à abordagem do problema de pesquisa a tipologia utilizada será qualitativa.

(...) os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (BEUREN, 2009, p. 91).

Verifica-se que a abordagem qualitativa considera a parte subjetiva do problema, tendo em vista que o critério para a identificação dos resultados não é numérico, exato, mas valorativo. O autor nesta tipologia de pesquisa apresenta-se como ferramenta essencial, pois analisa os dados coletados, busca conceitos, relações e significados das coisas.

3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Os objetivos específicos serão abordados pela técnica da pesquisa bibliográfica, com base a área de auditoria interna e gestão corporativa.

3.4.1 Levantamento histórico dos principais riscos corporativos

- (a) Pesquisa dos principais riscos corporativos já identificados historicamente;
- (b) Conceituar riscos corporativos quanto à natureza; e
- (c) Identificar e conceituar os principais métodos de identificação de riscos.

3.4.2 Principais diferenças entre a auditoria interna e outras áreas de gestão:

- (a) Análise das principais diferenças entre auditoria interna e outras áreas que auxiliam a gestão corporativa, a exemplo a área de *compliance*.

3.4.3 Principais estratégias de auditoria internas para boa prática de gestão de riscos:

- (a) Avaliar metodologias de auditoria interna;
- (b) Identificar as melhores práticas;
- (c) Identificar as formalizações necessárias;

3.4.4 Ferramentas sistêmicas de mercado para controle de riscos corporativos:

- (a) Realizar pesquisa de mercado;
- (b) Avaliar a importância de implementação de sistemas de gestão;

4. MODELOS DE REFERÊNCIA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Quando se trata de gerenciamento de riscos, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* COSO e a *International Organization for Standardization* (ISO) são os dois padrões mais conhecidos. Porém fica a critério da organização definir quais métodos serão utilizados para gerir os riscos.

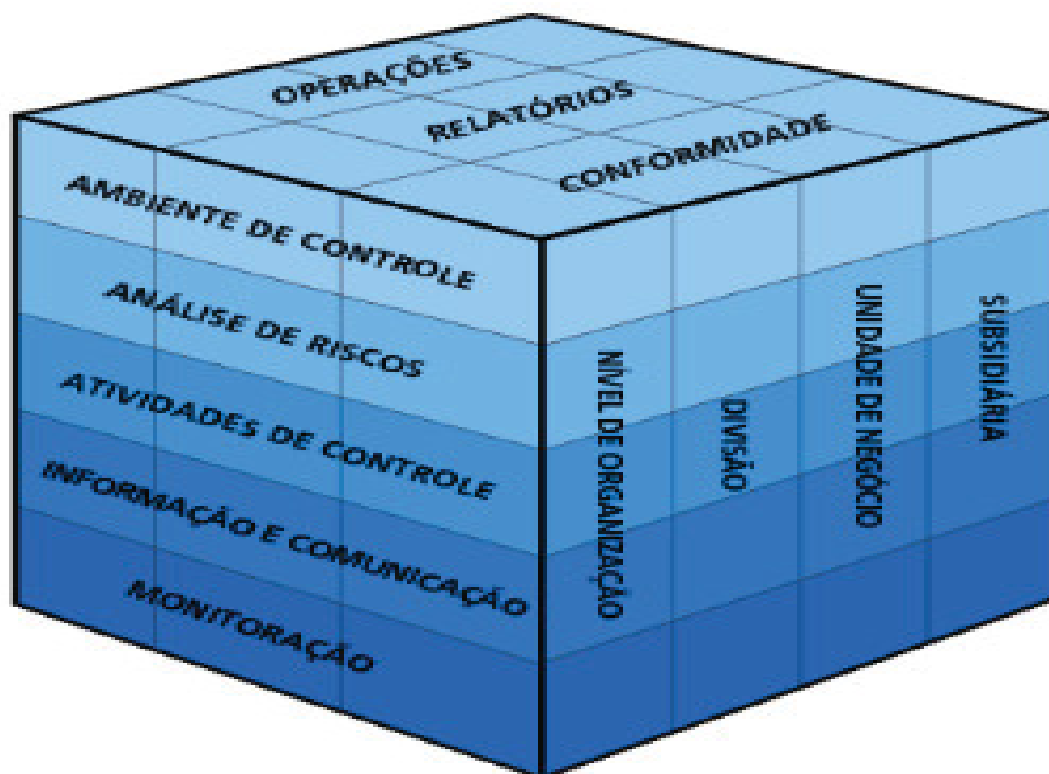
4.1 COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

A organização *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização privada criada nos Estados Unidos em 1985 com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das organizações. Em 1992, a organização publicou o guia *Internal Control - integrated framework* (COSO-IC ou COSO I), como forma de orientar as organizações quanto as melhores práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes { BRASIL¹-TCU, 2019; Tribunal de Contas da União (TCU), 2019}.

Nesse modelo, controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos” (COSO, 1992). Ou seja, para o COSO-IC, o controle interno é um processo que tem por objetivo mitigar riscos, com vistas ao alcance dos objetivos.

O modelo do COSO-IC é representado por um cubo no qual as três faces visíveis representam: (i) tipos de objetivos; (ii) níveis da estrutura organizacional e (iii) componentes, conforme FIGURA 1:

FIGURA 1 – COSO-IC ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS



FONTE: TCU (2019).

Verifica-se que as perspectivas mostradas nas faces do cubo do COSO-IC podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno a ser aplicado na instituição objetivando o alcance dos objetivos estabelecidos.

Em 2013 uma versão atualizada do COSO-IC foi publicada. Destacam-se as seguintes modificações: facilitada a verificação de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley, generalização do objetivo relatórios financeiros para relatórios da gestão em geral e explícita articulação de 17 princípios associados aos componentes do sistema de Controle Interno (BRASIL₂-TCU, 2019).

Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II)*, documento tido como referência no tema gestão de riscos corporativos. Esse modelo, foi projetado com o objetivo de orientar as organizações no

estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema. O COSO-ERM é uma evolução do COSO-IC, ou seja, abrange todo o escopo do modelo anterior e incorpora ferramentas complementares, conforme verifica-se na afirmação: “o modelo COSO-ERM não pretende substituir o modelo do controle interno COSO-IC, mas sim incorporá-lo” (COSO, 2004, p. 7).

De acordo com o COSO-ERM, a gestão de riscos corporativos é:

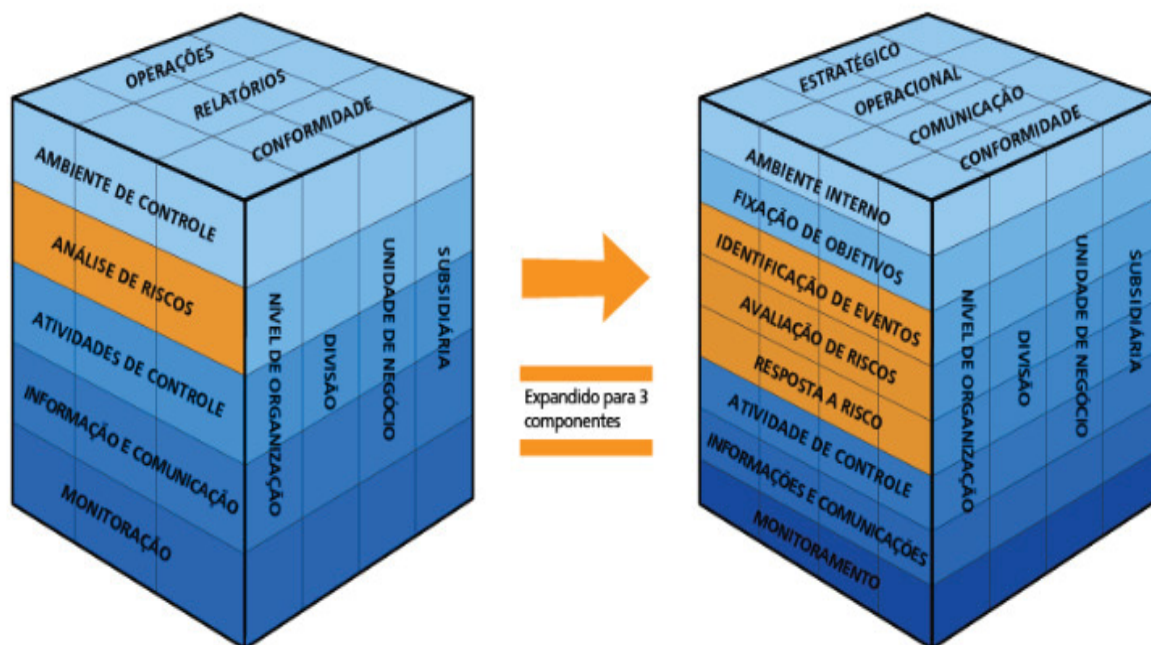
Processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004, tradução livre).

Importante observação com base na definição acima é que o processo corporativo de gestão de riscos previsto no COSO-ERM, além de aplicável na realização normal das atividades - operacionais, administrativas e de suporte - deveria ser aplicado nas atividades de planejamento voltadas à definição da estratégia da organização. Isso fica mais evidente quando se observa que a perspectiva do cubo do COSO-ERM relativa aos objetivos inclui um novo tipo de objetivo a ser assegurado e que não era listado no COSO-IC, qual seja, a categoria dos objetivos estratégicos.

Segundo o TCU (2019), na perspectiva do cubo do COSO-ERM que trata dos componentes do modelo, observa-se que a atividade “análise de riscos”, anteriormente prevista no COSO-IC, foi complementada pelas seguintes atividades: identificação de eventos, avaliação de riscos e, por fim, resposta a riscos. Essas atividades devem considerar o apetite de risco e os níveis de tolerância a riscos definidos pela organização.

Em resumo, verifica-se que o modelo COSO-ERM, ao orientar a aplicação de um processo de gestão de riscos corporativos, incorpora e aprimora o modelo COSO-IC pela inclusão de componentes e elementos adicionais que asseguram a realização de todas as atividades necessárias, conforme FIGURA 2:

FIGURA 2 – COSO-IC E COSO-ERM ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS



FONTE: BRASIL₁-TCU (2019).

Observa-se a relação existente entre controle interno, gestão de riscos corporativos e a governança corporativa. Segundo o COSO (2013), o gerenciamento de riscos corporativos é mais amplo do que o controle interno visto que o controle interno se concentra mais diretamente aos riscos e é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, enquanto o gerenciamento de riscos corporativos faz parte do processo geral de governança.

Em 2017 foi divulgada uma nova versão, o *COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance* onde destaca-se a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance, conforme FIGURA 3:

FIGURA 3 – COSO-ERM 2017 ADAPTADO PARA O PORTUGUÊS



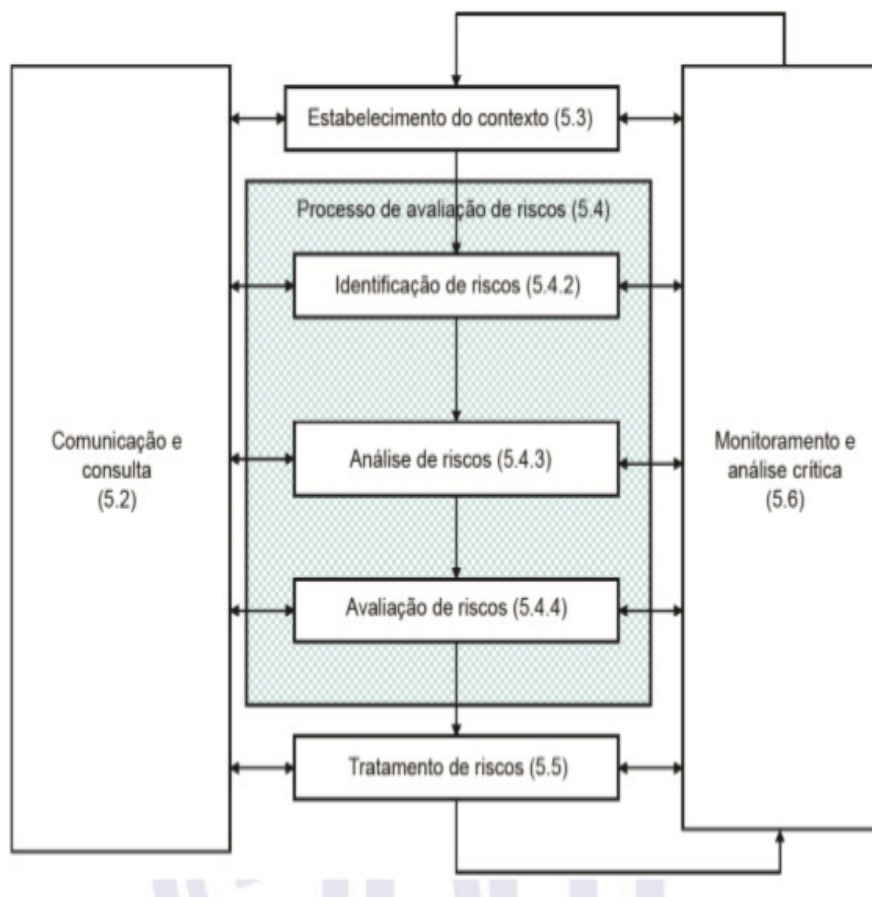
FONTE: BRASIL-TCU (2019).

Conforme o COSO (2017) o gerenciamento de riscos corporativos ajudou muitas as organizações a identificar, avaliar e gerenciar os riscos da estratégia. Entretanto, as principais causas de destruição de valor das organizações residem na possibilidade de a estratégia não suportar a missão e a visão da entidade, e nas implicações decorrentes da estratégia definida. Aderir aos princípios expressos no COSO-ERM pode conferir a organização uma razoável expectativa de que ela entende e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócios.

4.2 ISO 31000:2009 e 31000:2018

A norma técnica ISO 31000:2009 resultou de esforço da *International Organization for Standardization* (ISO) para criar um padrão internacional para a gestão de riscos corporativos, tendo sido publicada no Brasil sob o nome ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes, conforme FIGURA 4:

FIGURA 4: PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

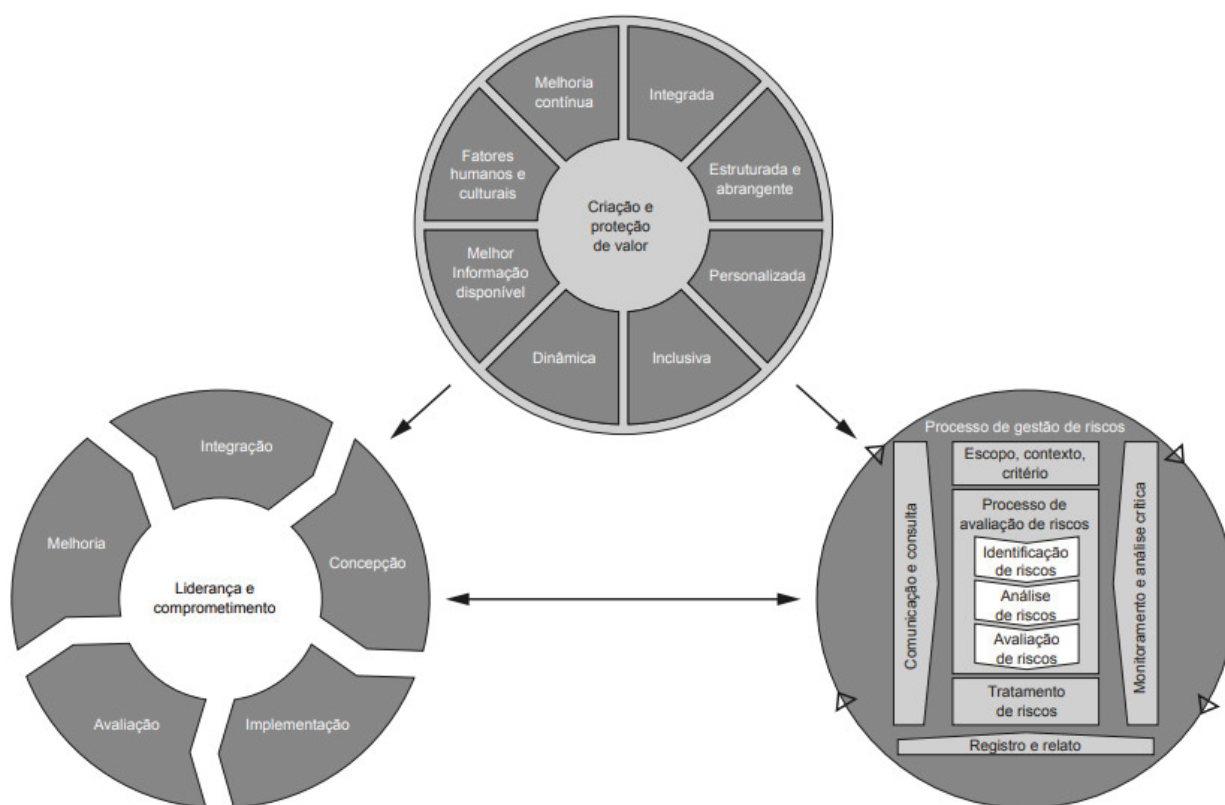


FONTE: ISO (2009)

O processo de gestão de riscos preconizado na ISO 31000:2009 contempla as fases ou atividades: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica.

Em 2018, a ISO 2009 foi revisada e seu conteúdo foi totalmente substituído pela nova versão, conforme FIGURA 5:

FIGURA 5: PRINCÍPIOS, ESTRUTURA E PROCESSO



FONTE: ISO (2018)

Na essência, o processo de gestão de riscos continua o mesmo incluindo as etapas relativas às atividades de comunicação e consulta, ao estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos (identificar, analisar e avaliar os riscos), uma etapa relativa ao monitoramento e, por fim, registro e relato dos riscos.

5. PRINCIPAIS RISCOS CORPORATIVOS IDENTIFICADOS NOS ÚLTIMOS ANOS

A cada dois anos a empresa AON, empresa global líder de serviços profissionais que oferece soluções em riscos, divulga a Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos (*Global Survey*). Segundo a Aon (2019), a pesquisa tem como objetivo identificar os principais riscos, tendências e desafios que as organizações estão enfrentando além de oferecer perspectivas relevantes aos gestores de riscos, executivos de alto nível e outros líderes de negócios no desenvolvimento de estratégias eficazes para atender tanto riscos tradicionais quanto emergentes.

Em 2017, foram listados os 10 principais riscos no documento emitido pela AON, vide FIGURA 6 abaixo:

FIGURA 6: 10 PRINCIPAIS RISCOS DE 2017

10 Principais Riscos de 2017	
1.	Dano à reputação/marca
2.	Desaceleração econômica/recuperação lenta
3.	Crescente concorrência
4.	Mudanças regulatórias/legislativas
5.	Riscos cibernéticos
6.	Incapacidade em inovar/atender às necessidades do cliente
7.	Incapacidade em atrair ou reter os melhores talentos
8.	Interrupção de negócios
9.	Riscos/Incertezas políticas
10.	Responsabilidade civil (inclusive E&O)

FONTE: AON (2017)

O principal risco listado em 2017 refere-se ao “dano à reputação” que segundo a AON:

(...) ao mesmo tempo em que defeitos de produtos, fraudes ou corrupção ainda são altos riscos de dano à reputação, as novas tecnologias midiáticas podem aumentar de forma significativa um impacto negativo, tornando as empresas mais vulneráveis. Em uma época de popularização do Twitter e dos vídeos virais, o dano à reputação pode vir em forma de uma postagem inadequada por parte de um executivo ou um vídeo divulgado por um funcionário afirmando ter sofrido assédio sexual ou discriminação. De forma similar, a divulgação de notícias falsas, iniciada como forma de influenciar eleições pelas redes sociais, acabou entrando no mundo corporativo. Uma história falsa envolvendo uma pizzaria em Washington levou a um disparo por arma de fogo em dezembro de 2016, após o boato ter circulado livremente pela Internet. Assim, em função desses novos riscos, dano à reputação/marca manteve sua primeira posição. (AON, 2017, p. 4).

Verificou-se que a abordagem da pesquisa mudou entre 2017 e 2019. Em 2017 foram listados os 10 principais riscos ou desafios que as organizações enfrentam no mundo volátil atual, já em 2019 a lista expandiu para 15 principais riscos no documento Pesquisa Global de Gerenciamento de Risco – Sumário Executivo. Segundo a AON (2019), cerca de um terço dos riscos da lista dos 15 maiores riscos atuais são novos ou entraram novamente entre os 15. Essa mudança significativa reflete as rápidas mudanças no macroambiente em que, hoje, as empresas operam. Resultado da pesquisa realizada em 2019 vide FIGURA 7 abaixo:

FIGURA 7: OS 15 MAIORES RISCOS ATUAIS

Os 15 Maiores Riscos Atuais
Desaceleração econômica/recuperação lenta
Dano à reputação/marca
Rapidez das mudanças em fatores de mercado
Interrupção de negócios
Aumento da concorrência
Ataques cibernéticos/violação de dados
Risco de preço de commodities
Risco de fluxo de caixa/liquidez
Incapacidade de inovar/atender às necessidades do cliente
Mudanças regulatórias/legislativas
Incapacidade de atrair ou reter os melhores talentos
Falha na cadeia de distribuição ou fornecimento
Disponibilidade de capital/risco de crédito
Tecnologias disruptivas
Risco político/incertezas políticas

FONTE: AON (2019)

Vale ressaltar algumas considerações acerca dos principais riscos listados nas pesquisas da Aon versus assuntos do momento nas mídias sociais:

Ao comparar a lista de riscos com os maiores incidentes, vemos uma imagem clara de suas correlações. Uma série de más notícias econômicas, como a queda

de 1.600 pontos do índice Dow Jones, a queda nos preços do petróleo bruto e as guerras comerciais entre a China e EUA, criaram incertezas sobre uma futura **desaceleração econômica**, aumentando as preocupações das empresas em relação aos riscos **de fluxo de caixa/ liquidez**. Além disso, as manchetes sobre a flutuação do mercado de commodities, tarifas sobre o aço e o alumínio e as renovações das sanções dos EUA contra o Irã trouxeram o **risco do preço das commodities** para o primeiro plano.

A extensa cobertura da mídia sobre escândalos corporativos, como o recall de uma grande empresa francesa do setor de laticínios por conta da Salmonella, a ação do Departamento de Justiça dos EUA contra profissionais de saúde que negociavam prescrição ilegal de opiáceos, a demissão de um executivo de um banco europeu por conta de esquemas de lavagem de dinheiro, bem como várias violações maciças de dados, tornaram os participantes da pesquisa mais conscientes da exposição de suas empresas ao risco à reputação. **Dano a reputação/marca**, que foi considerada a maior ameaça nas duas pesquisas anteriores da Aon, está na 2ª posição em 2019.

(...) entre as principais manchetes de 2018, quase 20% delas envolvia desastres naturais e situações provocadas pelo homem, que causaram graves transtornos às empresas. Elas incluíram as tempestades de inverno que atingiram o Reino Unido, o furacão Florence e o furacão Michael, que atingiram os Estados Unidos, um tsunami na Indonésia, os protestos dos Coletes Amarelos na França e a paralização do governo dos EUA. As frequências e a gravidade desses eventos disruptivos explicam por que a **interrupção de negócios** saltou da 8ª posição em 2017 para a 4ª.

(...) além disso, o risco **de ataques cibernéticos**, outro assunto do momento em mídias sociais, ilustra a conexão entre as notícias virais e a percepção de risco. Devido à limitação de espaço, selecionamos apenas duas notícias relacionadas à cibertecnologia para nossa lista. No entanto, se alguém pesquisar "ataques cibernéticos em 2018" no Google irá aparecer uma longa lista de notícias relacionadas, que afetaram todos os setores, desde gigantes da tecnologia, varejistas internacionais e companhias aéreas até hotéis, hospitais e agências governamentais. Hoje em dia, os participantes da pesquisa colocam os ataques cibernéticos/violação de dados na 6ª posição de risco que as empresas enfrentam.

(...) por fim, artigos sobre a entrada do Google na indústria automobilística através de carros sem motoristas, as bolhas do mercado de criptomoedas no setor de serviços financeiros e a tentativa do Facebook de usar a tecnologia de blockchain para eliminar notícias falsas na mídia despertaram o interesse das pessoas sobre **tecnologias disruptivas** (AON, 2019, p. 4,5).

A metodologia de pesquisa utilizada pela Aon baseia-se em aspectos qualitativos e quantitativos, conforme abaixo:

Gestores de risco, CROs, CFOs, tesoureiros e outros profissionais ofereceram feedback e opiniões baseadas em suas administrações relativas a seguradoras e gestão de riscos, interesses e preocupações. O Aon Centre of Innovation and Analytics realizou, adquiriu e tabulou as respostas fornecidas. Outros

especialistas em seguro e áreas industriais da Aon ofereceram análises de apoio e auxiliaram na interpretação das informações (AON, 2019, p. 17).

Segundo a AON (2017), em 2017 a pesquisa reuniu contribuições de quase 2.000 entrevistados de empresas públicas e privadas, de diferentes tamanhos e segmentos, tornando a pesquisa a maior da história e uma das mais abrangentes do mundo. Já em 2019, observou-se o maior número de empresas participantes desde que a pesquisa teve início. Foram recebidas respostas de mais de 2.600 gestores de risco de 33 indústrias, representando empresas de pequeno, médio e grande porte, em operação em mais de 60 países.

Em 2017, parte da pesquisa da AON discorreu sobre como as empresas identificam, avaliam e administram os riscos:

Em relação aos métodos aplicados na identificação e avaliação dos riscos, a maior parte dos entrevistados afirmou aplicar dois ou mais métodos nesses processos. Durante a pesquisa, os entrevistados foram convidados a classificar, em uma escala de um a dez, a forma como suas organizações identificam, avaliam e administram esses riscos. A pontuação média é 6, o que corresponde a "requer melhorias". Ao mesmo tempo em que esses resultados demonstram um sólido comprometimento com a gestão de riscos entre os entrevistados, os dados também sugerem a existência de uma "falha na eficácia", ao examinarmos esses mesmos dados com as outras descobertas da pesquisa (AON, 2017, p. 8).

Verifica-se que as empresas precisam continuar evoluindo ao tratar-se de gestão de risco, visto que os resultados das pesquisas revelam que as empresas estão lidando constantemente com novos riscos e que não existe um consenso em relação a priorização e modos de reação.

5.1 PERSPECTIVAS DA AUDITORIA INTERNA

Com a preocupação voltada para gestão de risco em decorrência da volatilidade dos negócios, questionamentos acerca das perspectivas da auditoria interna ficaram em voga.

Segundo a Deloitte (2018), a Auditoria Interna precisa modernizar suas funções para manter um papel relevante e estratégico nas organizações visto que se espera que a área se concentre mais nos riscos do futuro, ao invés de privilegiar o passado. Isso significa analisar atividades que possam trazer questões novas e desconhecidas. Alguns desses itens demandam novas capacidades, modelos de trabalho e interação com as empresas. Observa-se que a Auditoria Interna com vistas à gestão de risco, a “Auditoria Interna do futuro”, não busca apenas como aplicar a tecnologia em suas funções, mas também antecipar os riscos associados a essas ferramentas com abordagem de seus públicos de interesse quanto a inovações tecnológicas, estratégias e modelos de negócios para que a organização possa se preparar para as necessidades que surgirão.

O artigo "Perspectivas de Auditoria Interna", Deloitte (2018) apresenta treze áreas de interesse que oferecem à Auditoria Interna a possibilidade de realizar um impacto positivo na gestão de risco: Automação robótica de processos e inteligência cognitiva, auditoria de riscos digitais, segurança cibernética, proteção de dados, análises de auditoria interna, asseguração dos controles automáticos, migração da nuvem, risco de terceiros ou contraparte, cultura de risco, asseguração do risco operacional, gerenciamento de crises, auditoria ágil e auditoria interna ágil.

Verifica-se que o momento pede um foco intenso no digital. Diversas das áreas citadas no artigo estão diretamente alinhadas com tecnologia da informação e habilidades digitais. Deste modo, verifica-se que as equipes de Auditoria Interna devem priorizar trabalhos ligados ao uso seguro dessas tecnologias nas organizações para impulsionar suas atividades.

Ainda segundo a Deloitte (2018), as principais tendências para a área são:

Assegurar

A segurança continua sendo o principal papel da auditoria interna. Contudo, os riscos envolvidos são mais amplos e devem ser tratados em tempo real. Embora a segurança seja uma prioridade da área, não deve ser o limite. Na Auditoria Interna 3.0, os requisitos dos públicos de interesse podem ser atendidos por meio de inovação e tecnologia.

Aconselhar

Consultoria sobre a gestão eficiente de controle, iniciativas de mudanças, melhorias na gestão de risco e estruturação de mecanismos de segurança são ações da auditoria interna esperadas pelos diversos públicos de interesse. Mesmo em questões que abrangem a independência, no novo cenário, atividades podem respeitar esse tópico e auxiliar os negócios, promovendo objetividade, integridade e profissionalismo.

Antecipar

No futuro a auditoria interna alerta sobre o que poderia fugir dos planos e as formas de atenuar dificuldades, bem como introduzir o senso de risco e as soluções para mitigá-los, ajudando no melhor monitoramento e antecipação de riscos emergentes (DELOITTE, 2018).

A Deloitte descreveu também os pontos de desenvolvimento para que a área de auditoria interna possa atender às perspectivas:

Ativos digitais: ferramentas de robótica, inteligência artificial e visualização já começaram a transformar as funções da auditoria interna, trazendo inovação.

Habilidades e capacidades: as práticas de auditoria interna precisam de novas habilidades para posicionar a área no desenvolvimento de sua interação com os públicos de interesse e mudar também as abordagens e mentalidades tradicionais.

Facilitadores: os facilitadores, como os núcleos de segurança automatizados, ajudam a auditoria interna a fornecer novos valores e melhorias que geram impacto e influência (DELOITTE, 2018).

Segundo o IIA, nos tempos atuais se configura essencial o entendimento das partes interessadas sobre o papel da auditoria interna na boa governança:

A auditoria interna fortalece a governança corporativa por meio de auditorias baseadas em riscos que prestam avaliação e oferecem conhecimentos sobre os processos e as estruturas que levam a organização ao sucesso. À medida que os riscos crescem e se tornam mais complexos, o papel da auditoria interna provavelmente se expandirá em áreas como governança de riscos, cultura e comportamento, sustentabilidade e outros tipos de reporte não financeiro. Conforme as organizações lidam com a crescente variedade de riscos criados pelas novas tecnologias, geopolítica, cibersegurança e inovação disruptiva, uma função vibrante e ágil de auditoria interna pode ser um recurso indispensável em apoio à boa governança corporativa (IIA, 2018, p. 3).

Observa-se que a auditoria interna precisa de esforços contínuos para atender à crescente lista de necessidades dos públicos de interesse para acompanhar o cenário de constantes transformações.

5.2 TECNOLOGIAS VOLTADAS À AUDITORIA

Observa-se que o conceito e aplicação da auditoria está em constante evolução. Em consequência também novas tecnologias voltadas à área estão surgindo. Além dos diversos softwares desenvolvidos por empresas terceirizadas para controle e formalização das atividades de auditoria, agora com o advento da tecnologia e o aumento de dados nas organizações muito se tem falado sobre Automação de Processos Robóticos (RPA para a sigla Robotic Process Automation) que consiste em uma ferramenta que distingue da automação tradicional de TI (Tecnologia da Informação) justamente pela utilização de robôs baseados em Inteligência Artificial (AI).

Segundo a pesquisa Auditoria Interna no Brasil - rumo à consolidação do impacto e da influência, realizada pela Deloitte em 2018, RPA pode ser definida da seguinte forma:

A RPA é simplesmente um software – um programa que alivia os humanos na execução de tarefas repetitivas com base em regras pré-estabelecidas. Esse software pode incluir macros multifuncionais e aplicativos cruzados, permitindo o acesso e a referência cruzada de vários bancos de dados e processos com base em aplicativos distintos.

O que a RPA pode usualmente fazer? • abrir e-mails e anexos; • acessar a internet e aplicativos corporativos; • mover pastas e arquivos; • copiar e colar; • preencher formulários; • ler e escrever em bancos de dados; • vasculhar dados da internet; • fazer cálculos; • extrair dados estruturados de documentos e • seguir as regras e mapas de decisão “se/então” (DELOITTE, 2018. p. 29).

Verifica-se que a RPA deve – em um futuro muito próximo – liberar os auditores internos para dedicarem mais tempo ao desenvolvimento de análises mais executivas e que envolvam julgamento, bem como discussão de temas mais estratégicos e aconselhamento aos interessados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perspectivas das áreas voltadas à gestão de risco e suas interfaces, configuram-se como fundamental para acompanhar as mudanças em velocidade sem precedentes em que vivemos, onde o passado não é mais uma fonte confiável para prever o futuro. As pesquisas realizadas por empresas que oferecem soluções voltadas à gestão de risco, as notícias e os assuntos do momento nas mídias sociais, apresentam fortes indícios de que o ambiente macroeconômico dinâmico em curso continuará impactando os modelos de negócios e as principais preocupações de risco para as organizações.

Neste sentido, o objetivo desta monografia consistiu em identificar as melhores práticas a serem adotadas pela área de auditoria interna nas organizações, como instrumento para auxiliar a gestão de riscos corporativos. Verificou-se que a gestão de risco e as áreas relacionadas precisam continuar evoluindo, incluindo a Auditoria Interna, visto que para gerenciar os riscos atuais e antecipar os desafios futuros as organizações precisam aproveitar o poder dos dados e de análise disponíveis e/ou avaliar a possibilidade de investimento nas áreas e tecnologias voltadas à gestão de risco.

Com base nas informações obtidas por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, verificou-se que os principais riscos corporativos atuais são: desaceleração econômica/recuperação lenta, dano à reputação/marca, rapidez das mudanças em fatores de mercado, interrupção de negócios, aumento da concorrência, ataques cibernéticos/violação de dados, risco de preço de commodities, risco de fluxo de caixa/liquidez, incapacidade de inovar/atender às necessidades do cliente, mudanças regulatórias/legislativas, incapacidade de atrair ou reter os melhores talentos, falha na cadeia de distribuição ou fornecimento, disponibilidade de capital/risco de crédito, tecnologias disruptivas e risco político/incertezas políticas. Os métodos mais conhecidos para identificação dos riscos, quando se trata de gerenciamento de riscos, são: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* COSO e a *International Organization for Standardization* (ISO). Porém fica a critério da organização definir quais métodos serão utilizados para identificar e gerir os riscos inerentes ao negócio, sendo importante a análise prévia da natureza dos riscos.

Com base no estudo, observa-se que as diferenças entre a área de auditoria interna e outras áreas de gestão estão cada vez mais estreitas. Estudos recentes demonstram que a auditoria interna está mais voltada à gestão de riscos e não somente a demonstrações financeiras e controles internos como era inicialmente, sem muitas perspectivas de análises de riscos futuros, como é o caso da abrangência das demais áreas de gestão de riscos corporativos. Entende-se que a “Auditoria Interna do futuro” com vistas à gestão de riscos, não busca apenas como aplicar a tecnologia em suas funções, mas também antecipar os riscos associados a essas ferramentas com abordagem de seus públicos de interesse quanto a inovações tecnológicas, estratégias e modelos de negócios para que a organização possa se preparar para as necessidades que surgirão.

Neste contexto, dentre as principais estratégias de auditoria interna para boa prática de gestão de risco, está a atuação em áreas de interesse que oferecem a possibilidade de realizar um impacto positivo, como por exemplo: automação robótica de processos e inteligência cognitiva, auditoria de riscos digitais, segurança cibernética, proteção de dados, análises de auditoria interna, asseguarção dos controles automáticos, migração da nuvem, risco de terceiros ou contraparte, cultura de risco, asseguarção do risco operacional, gerenciamento de crises, auditoria ágil e auditoria interna ágil. Verifica-se que o momento pede estratégia e foco intenso no digital, sendo necessário priorizar trabalhos ligados ao uso seguro dessas tecnologias nas organizações para impulsionar suas atividades.

Os estudos ainda indicam que as ferramentas sistêmicas disponíveis no mercado para controle e formalização dos dados de auditorias internas e de riscos corporativos tendem cada vez mais auxiliar os auditores internos para que possam dedicar mais tempo ao desenvolvimento de análises executivas e que envolvam julgamento. Atualmente, muito de tem falado na Automação de Processos Robóticos (RPA para a sigla Robotic Process Automation) que consiste em uma ferramenta que distingue da automação tradicional de TI (Tecnologia da Informação) justamente pela utilização de robôs baseados em Inteligência Artificial (AI), sendo um software – um programa - que alivia os humanos na execução de tarefas repetitivas com base em regras pré-estabelecidas.

Diante do exposto e da análise das pesquisas mencionadas nesta monografia, verifica-se que para acompanhar as necessidades crescentes das organizações, a área de auditoria interna precisará se manter em evolução, o que significa entender os processos de inovação da organização, como ela está evoluindo e como aplicar melhor novas abordagens e ferramentas para atender às necessidades do negócio, otimizando recursos e gerando valor ao ambiente de negócio.

Como sugestão para estudos futuros recomenda-se a pesquisa da evolução da gestão de riscos no mundo, se possuem processo formal implementado para identificar os riscos e análise das estratégias adotadas pelas organizações para mitigar os riscos identificados.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NRB ISO 31000**: gestão de riscos, Princípios e diretrizes. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro, 2009.

AON, **Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos 2017**. Disponível em: <https://portaldagestaoderiscos.com/wp-content/uploads/2018/02/Pesquisa-Global-em-Gerenciamento-de-Riscos-da-Aon-2017.pdf>. Acesso em: 21/10/2019.

AON, **Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos 2019**. Disponível em: http://images.comms.aon.com/Web/AON/%7B638f274b-2c90-4bca-bf1e-7fca6a7da6ab%7D_PORT-2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Exec-Summary.pdf?_ga=2.212741332.1966181389.1571692235-1478950097.1571692235. Acesso em: 21/10/2019.

ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo. Editora Atlas, 1995.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo. Editora Atlas, 1988.

BERNSTEIN, P. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**, 3ª edição, Campus, Rio de Janeiro, 1996.

BEUREN, I. M., **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BRASIL₁- TCU, Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/auditoria-operacional.htm>. Acesso em 31/05/019.

BRASIL₂- TCU, Tribunal de Contas da União. **Modelos de referência de gestão corporativa de riscos**. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 22/10/2019.

COIMBRA. MANZI. **Manual de Compliance**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Integrated Framework: Application Techniques, 2 vol. Jersey: AICPA 2007.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Integrado com Estratégia e Performance, IIA Brasil IIA 2017.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle Interno – Estrutura Integrada (2013)**.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

- CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- DELOITTE, **Perspectivas da auditoria interna**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/perspectivas-auditoria-interna.html>. Acesso em: 22/10/2019.
- DELOITTE, **Internal Audit 3.0**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/internal-audit-3-0.html>. Acesso em: 22/10/2019.
- DELOITTE, **Auditoria Interna no Brasil**. Disponível em: <http://p.deloittecomunicacao.com.br/Auditoria-Interna-no-Brasil>. Acesso em: 22/10/2019.
- GIL, A. L. **Auditoria Operacional e de Gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- GO NEXT, **Governança Corporativa**. Disponível em: http://gonext.com.br/governanca-corporativa/?gclid=EA1a1QobChMI1KWgu-CZ3AIVgx6GCh1jhArGEAAYAiAAEqJFSPD_BwE. Acesso em: 12/07/2018.
- IBGC, **O IBGC**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibgc/o-ibgc>. Acesso em: 12/07/2018.
- IBGC, **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 12/07/2018.
- IBGC, **Análise e Tendências Gerenciamento de Riscos**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23839/An%C3%A1lises%20e%20Tend%C3%Aancias%20Riscos%20Corporativos%20PDF%20FINAL.pdf>. Acesso em: 30/05/2019.
- IBGC, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 30/05/2019.
- IIA BRASIL, **O IIA Brasil**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br//iiabrasil>. Acesso em: 11/07/2018.
- IIA BRASIL, **O papel da auditoria interna na governança corporativa**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>. Acesso em: 10/08/2019.
- KPMG**, Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>. Acesso em: 25/10/2019
- MARTIN, N. C; SANTOS. R; DIAS FILHO. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista Contabilidade e Finanças, 2004.
- MOTTA, J. M. **Auditoria: princípios e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MYRP, **Gestão de risco empresarial: a importância de medir, controlar e prever**. Disponível em: <https://www.myrp.com.br/blog/gestao-de-risco-empresarial-importancia-de-medir-controlar-e-prever/>. Acesso em: 11/07/2018.

ROSSETTI, J.P **Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LOPES DE SÁ, A. **Curso de auditoria**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SANTI, P. A. **Introdução à auditoria**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SETTING, **Gestão de riscos corporativos: uma necessidade estratégica**. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/riscos-compliance/gestao-de-riscos-corporativos/>
Acesso em: 12/07/2018.

SILVEIRA, A Di M. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**. São Paulo: Elsevier Editora, 2015.

VENKI, **Descubra o que são controles internos e qual a sua importância na gestão empresarial**. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/controles-internos/>. Acesso em: 11/07/2018.

YOSHITAKE, M. **Auditoria Contábil**. Curitiba: Editora: IESDE Brasil, 2009.