

# AUDITORIA INTERNA COM FOCO EM GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO: ANÁLISE DA AUDITORIA INTERNA DE UMA EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO

**Débora Lage Martins Lélis**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**Poueri do Carmo Mario**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

## RESUMO

A atividade de auditoria interna tem passado por grandes mudanças nos últimos anos, sendo a última delas reflexo da publicação da lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Para atender às expectativas das empresas e bem cumprir suas funções com o intuito de redução dos conflitos de agência, o Instituto de Auditores Internos – IIA define normas e padrões que constituem um *benchmark* a ser buscado pelas áreas de auditoria interna das empresas em todo o mundo. A aderência às recomendações do IIA pode ser entendida como uma *proxy* para a capacidade da área de realizar as atividades de monitoramento do conflito entre interesses de proprietários, administradores e empregados. Esta pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso para avaliar o grau de aderência da auditoria interna de uma grande empresa, com ações negociadas no mercado de capitais brasileiro e norte-americano, aos padrões definidos pelo IIA. Analisou também o impacto da Lei Sarbanes-Oxley sobre as atividades de auditoria da área pesquisada. Os resultados apontam uma boa aderência do departamento de auditoria interna pesquisado às normas do IIA, à exceção da formalização das atividades de consultoria realizadas pelos auditores. No que tange aos impactos da Lei Sarbanes-Oxley, verificou-se uma ampliação das atividades de auditoria interna, uma maior evidência da área dentre as outras áreas de negócio da empresa e a implementação de metodologias de trabalho que melhoraram o desempenho da área.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna; Controle Interno; Governança; Gestão de Riscos.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento das corporações, a abertura de capital e a expansão dos mercados tornaram as atividades de auditoria cada vez mais importantes como fator de apoio à tomada de decisão de administradores e investidores. Com a expansão dos negócios, as empresas passaram a necessitar de uma estrutura interna mais forte, com normas e procedimentos internos para alinhar a prática empresarial, pois o administrador já não podia mais supervisionar pessoalmente as atividades dos empregados.

Ao longo do tempo, a auditoria interna tem passado por muitas transformações. Conforme Castanheira (2007), a 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.

O órgão The Institute of Internal Auditors - IIA (2008) define a auditoria interna como uma atividade independente, objetiva, segura e consultiva que adiciona valor e melhora

as operações de uma organização, ajudando-a a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação e melhoria da eficácia da gestão de riscos e controles e dos processos de governança.

As atribuições propostas pelo IIA para a auditoria interna são bastante audaciosas. Barros (2007) estudou as características das áreas de auditoria interna de empresas brasileiras. O panorama das auditorias internas brasileiras apresentado por sua pesquisa revela que há uma distância a ser percorrida pelas auditorias internas de empresas brasileiras, rumo aos conceitos do IIA.

Dessa forma, torna-se relevante conhecer quais são as dificuldades e os fatores limitadores, que distanciam a prática das auditorias internas brasileiras das modernas definições do IIA. Outro ponto interessante é analisar de que forma as exigências da Lei Sarbanes-Oxley estão modificando o perfil das auditorias internas das empresas com ações negociadas nas bolsas de valores norte-americanas, bem como as oportunidades e ameaças trazidas à área por esse novo serviço.

A presente pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso à área de auditoria interna de uma empresa do setor energético brasileiro, com ações negociadas nos Estados Unidos, para responder ao seguinte problema: Quais são as dificuldades para que a prática da auditoria interna esteja plenamente alinhada aos modernos conceitos definidos pelo IIA?

O objetivo principal do estudo é identificar o grau de aderência da auditoria interna da empresa pesquisada às recomendações do IIA e analisar os principais fatores limitadores à atuação da área totalmente alinhada aos conceitos de auditoria definidos pela IIA, verificando os itens de maior criticidade.

O estudo possui também os seguintes objetivos específicos:

- verificar os impactos da Lei Sarbanes-Oxley sobre as atividades realizadas pela auditoria interna;
- analisar os seus benefícios e ameaças das funções relativas à aderência à SOX para a área;
- avaliar aspectos referentes às atividades consultivas da auditoria interna, tais como planejamento e formalização;
- analisar a localização hierárquica da área, à luz da teoria da agência;
- verificar a adoção de indicadores de desempenho, que mensurem as atividades realizadas pela área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A teoria da agência, o conflito de agência e os custos de agência**

O crescimento das organizações gerou um fenômeno bastante comum nos dias atuais: a separação entre a propriedade e a gestão da firma. A não acumulação pelo proprietário da função de administração da empresa implica no chamado conflito de agência, um conflito entre os interesses do principal, o proprietário, e os interesses particulares do agente, o administrador.

Jensen e Meckling (2008:89) definem a relação de agência como “um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para

executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente”. O conflito de agência existe em toda relação entre duas partes, não somente entre proprietário e administrador. Também existe conflito entre os credores e o proprietário, acionistas majoritários e minoritários e diversos outros dentro do ambiente empresarial. O conflito de agência caracteriza-se por um desalinhamento de interesses e, dessa forma, inibe a otimização dos recursos e a maximização dos retornos da firma, sendo desejável reduzi-lo aos menores níveis possíveis, de modo a aumentar a riqueza da firma.

O comportamento individual nas organizações, incluindo o dos administradores, depende da natureza dos contratos firmados dentro do ambiente da firma, cujos vínculos foram definidos por Coase (1937) como a faixa de trocas nas quais o sistema de mercado foi suprimido e a alocação de recursos foi realizada em oposição a mecanismos de autoridade e controle. A gestão de tais contratos é um importante mecanismo de controle do conflito de agência. Como os interesses do principal e do agente podem divergir, aquele pode utilizar incentivos para orientar o comportamento deste, tais como a distribuição de recompensas e a adoção de mecanismos de punição.

Tais incentivos incorrem em custos que, se num primeiro momento reduzem a riqueza do proprietário, por outro lado trazem benefícios econômicos ao minimizarem o comportamento inadequado do agente. De acordo com Jensen e Meckling (2008), os custos de agência são compostos pela soma (i) dos custos de monitoramento pelo principal, (ii) das despesas com a concessão de garantias contratuais pelo agente e (iii) do custo residual.

Os métodos para monitoramento do agente e concessão de garantias contratuais, com vistas à redução do conflito de agência, incluem, dentre outros, auditorias interna e externa, estruturas formais de controle interno, restrições orçamentárias e instrumentos de remuneração que contribuam para a convergências entre os interesses do agente e do principal e para a redução das “mordomias”, benefícios não pecuniários gozados pelo agente.

Mecanismo de monitoramento, a auditoria interna pode constituir-se numa atividade que reduz o conflito de agência, ao limitar as ações do agente que, por saber estar sendo monitorado, terá reduzida sua tendência de contrariar os interesses da firma em virtude dos seus próprios. Nesse caso, a auditoria seria um mecanismo de monitoramento do principal. Por outro lado, a área também pode ser enxergada como útil para que o administrador verifique se seus subordinados estão cumprindo as determinações da alta administração. Tal situação reduziria o conflito, mas entre agentes e não entre o principal e o agente. O entendimento sobre para quem a auditoria interna realiza o monitoramento é o cerne da discussão sobre a subordinação da área, em muitas empresas ligada à presidência, embora os modelos de governança apontem como desejável que a auditoria interna reporte-se ao conselho de administração.

O processo de monitoramento e concessão de garantias em uma relação de agência não pode ser realizado sem custos. Jensen e Meckling (2008) afirmam que a limitação do uso de mordomias por parte do agente é interessante para os proprietários de quaisquer firmas, desde as presentes nos mercados mais competitivos até aquelas que detêm o monopólio sobre os produtos ou serviços prestados. Mas, o nível dos custos de agência variam de acordo com a regulamentação e com a qualidade dos contratos elaborados dentro da firma. Contudo, ainda é bastante escassa no meio acadêmico literatura que apresente metodologias que possibilitem estimativas quantitativas sobre os custos de agência e seus benefícios na redução do conflito.

## **2.2 Auditoria interna**

Apesar de a teoria da agência ser omitida na grande maioria das publicações sobre auditoria interna, ela é a origem conceitual da atividade de auditoria, como um mecanismo de monitoramento para redução dos conflitos de agência.

A auditoria interna pode ser vista tanto como ferramenta de monitoramento utilizada pelo proprietário (conselho de administração) em relação ao agente (presidente e diretores) como deste em relação aos empregados, determinando se a área estará subordinada ao Conselho de Administração ou à Presidência, em diferentes empresas. Contudo, os novos padrões do IIA, válidos a partir de janeiro de 2009, determinam que o executivo de auditoria interna comunique-se e interaja diretamente com o Conselho de Administração, sinalizando que o instituto enxerga a auditoria interna como um mecanismo do principal, e não do agente.

Além do IIA, diversos autores apresentam suas definições sobre a atividade de auditoria interna. Porém, em vários deles, como Attie (2008), são apresentadas idéias características do cenário em que a área se desenvolvia anos atrás. Dentre os objetivos da auditoria, não são citados fatores que realmente contribuam para a execução da estratégia empresarial, como verificar se os riscos existentes estão sendo mitigados de modo a serem compatíveis com o apetite de risco da empresa e as atividades consultivas realizadas pelas áreas de auditoria.

Diferentes procedimentos compõem as atividades de auditoria. Além dos trabalhos planejados com vistas a avaliar a gestão de riscos empresariais específicos, atualmente muitas auditorias realizam atividades relacionadas às exigências da Lei Sarbanes-Oxley, que podem incluir, além das avaliações do desenho e da execução dos controles internos sobre demonstrações financeiras, o apoio consultivo às áreas responsáveis pelos controles na elaboração de planos de ação para solução de hiatos entre a estrutura de controles existente e a demandada pela lei norte-americana.

A avaliação da estrutura de controles internos responde por boa parte do tempo de trabalho dos auditores, conforme os dados analisados por Barros (2007). Para a realização desses procedimentos, Dias (2006) define três fases: levantamento do processo, análise dos controles internos e verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficácia dos controles internos adotados no processo. Os controles internos sobre demonstrações financeiras têm como objetivo principal reduzir o risco de que informações incorretas constem das demonstrações financeiras das empresas. De acordo com Silveira (2004), informações mais transparentes e seguras aumentam o grau de governança corporativa e, assim, promovem maior alinhamento entre os contratos que vigoram no ambiente empresarial.

Boynton, Johnson e Kell (2002) definem que uma das finalidades da avaliação de risco de controle é auxiliar o auditor a determinar o risco de que as informações financeiras divulgadas contenham erros ou classificações materiais indevidas. Tal afirmação é corroborada pelo Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB (2007), entidade privada sob a supervisão da SEC, criada em 2002 pela Lei Sarbanes-Oxley, que define no Auditing Standard 5 procedimentos para avaliação do desenho e da eficácia dos controles internos das organizações. O art. 10 do AS 5 informa que a avaliação de riscos é a base de todo o processo de auditoria descrito no documento, “incluindo a determinação de contas e divulgações significativas e assertivas relevantes, a seleção de controles para teste e a determinação das evidências necessárias para cada controle”. Nesse sentido, a avaliação de riscos sustenta todos os procedimentos de testes posteriores.

No intuito de aumentar a produtividade da auditoria interna, podem ser definidos critérios e padrões verificados automaticamente por meio de sistemas informatizados configurados para a emissão de alertas aos auditores, quando um evento determinado ocorrer. Tal procedimento muito contribui para o alcance dos objetivos empresariais e é o que

caracterizada o termo conhecido por auditoria contínua. Aquino, Silva e Vasarhelyi (2008) informam que esse tipo de auditoria, além de permitir a otimização do tempo dos auditores, é bastante aplicável a situações em que os controles ou riscos são objetivos e há claramente como identificar eventos críticos que devam ser automaticamente monitorados e comunicados, via alertas, aos auditores.

### **2.3 Governança corporativa, controles internos e gestão de riscos**

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGG (2004), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Nessa definição, é possível verificar a menção indireta aos contratos existentes dentro da firma, bem como às partes envolvidas num conflito de agência. A governança é uma tentativa de reduzi-lo.

Silveira (2004) relaciona de modo bastante direto a governança corporativa à teoria da agência e ao conflito de agência, ao defini-la como um conjunto de mecanismos internos e externos, de alinhamento entre os interesses de agentes e principais, para aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre o seu investimento. Os mecanismos de governança tentam, portanto, alinhar os contratos que vigoram dentro da firma.

Embora o termo seja recente, os problemas que a governança vem tratar são antigos. Fundamentados na Teoria da Agência, os mecanismos de governança consideram que o comportamento dos agentes é afetado pelas políticas de remuneração e pelas ferramentas de mensuração de desempenho. Nesse sentido, Andrade e Rosseti (2004) asseguram que suas questões centrais envolvem o conflito de agência, os custos de agência, os direitos assimétricos, o alinhamento de interesses e as forças de controle na firma.

Harris e Townsend (1981) postulam que da necessidade de redução do conflito de agência surgem os objetivos da governança: (i) assegurar que todas as obrigações legais e contratuais da empresa sejam atendidas e seus recursos sejam adequadamente conservados e empregados, (ii) garantir que os recursos sejam aplicados de forma a gerar resultados para os acionistas/proprietários em conformidade com suas expectativas e sua percepção dos riscos do negócio e (iii) garantir a execução das atribuições (i) e (ii).

Martin, Santos e Dias Filho (2004) afirmam que 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.

A governança tem se fortalecido bastante nos últimos anos, com a definição de códigos nacionais e a criação de instituições civis para difusão da governança. O cenário atual contribui para o fortalecimento da governança corporativa, que tornou-se uma maneira de reduzir a desconfiança do investidor após os recentes escândalos financeiros envolvendo fraudes contábeis realizadas por administradores de grandes empresas por meio do controle dos riscos de erros na divulgação das demonstrações financeiras.

Após o conhecimento dos riscos corporativos, são identificados aqueles aos quais seus ativos e atividades estão efetivamente expostos. Conforme Culp (2002), a governança deve, conhecer a probabilidade da ocorrência de cada risco e saber o impacto que sua materialização poderá causar nos ativos empresariais ou em sua capacidade de produzir

resultados. A combinação da probabilidade de ocorrência com o impacto resultam na mensuração do risco final, base para o planejamento anual de auditorias internas.

De acordo com o apetite de risco da empresa, os riscos são aceitos ou mitigados, devendo a auditoria interna verificar se, na prática, os riscos estão sendo geridos de modo alinhado com as definições do apetite de risco corporativo.

Martin, Santos e Dias Filho (2004) observam que enquanto o Conselho de Administração tem o dever e o poder de governança, são outros, os executivos, que têm o dever e o poder de governança, o que gera a necessidade de um sistema de controles que assegure a boa gestão dos recursos corporativos. Esses controles são responsabilidade da administração, conforme declara o AICPA (1972), no AU Section 110, ao definir que a administração é responsável por estabelecer e manter controles internos para autorizar, registrar, processar e reportar transações consistentes com as afirmações da empresa em seus relatórios financeiros.

Dias (2006) afirma que a estrutura de controles internos de uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, objetivando garantir o cumprimento das diretrizes organizacionais. Ao prevenirem ou detectarem a ocorrência de erros e fraudes, os controles funcionam como reguladores do comportamento humano dentro das organizações.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (1992) postula que controle interno é um processo resultante das ações de um comitê de diretores, administradores e outras pessoas de uma empresa, para prover razoável segurança relativa ao alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis.

- O *framework* de controles internos do comitê identifica cinco componentes de controles internos: (i) ambiente de controle, a base dos outros componentes, englobando valores éticos, filosofia da administração, formas de definir autoridade e responsabilidade etc; (ii) avaliação de risco, a identificação e análise de riscos relevantes para alcance dos objetivos, para posteriormente determinar como os riscos podem ser gerenciados; (iii) atividades de controle, as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração estão sendo seguidas; (iv) informação e comunicação, da alta administração para todos os empregados e (v) monitoração, a avaliação periódica do sistema de controles internos.

## 2.4 A Lei Sarbanes-Oxley

Em 2002, após os escândalos envolvendo fraudes contábeis em empresas norte-americanas, que ocasionaram a perda da confiança dos investidores nos administradores das empresas e nas informações por elas divulgadas, os Estados Unidos publicaram a Lei Sarbanes-Oxley, com o objetivo de proteger os investidores através da melhoria da confiabilidade das divulgações financeiras ao mercado de ações. Pela lei, é atribuída aos agentes a responsabilidade por conhecer as informações relevantes divulgadas o mercado e pela qualidade dessas informações.

A Seção 302, Responsabilidade Corporativa pelos Relatórios Financeiros, impõe aos diretores executivo e financeiro das empresas a obrigação de declararem que: (i) revisaram os relatórios financeiros; (ii) os relatórios não contêm informações incorretas e nem omitem

informações sobre fatos materiais; (iii) as informações financeiras incluídas no relatório representam a condição financeira da empresa no período. Os diretores também se declaram responsáveis pelo estabelecimento e manutenção da estrutura de controles internos e informam terem divulgado ao Comitê de Auditoria e à Auditoria Externa as deficiências significativas e fraquezas materiais encontradas nos controles. Para que possam assinar tais declarações, os executivos precisam do suporte de uma sólida estrutura de controles internos.

A Seção 404 determina a avaliação da administração sobre os controles internos. O relatório de controles internos deve afirmar a responsabilidade dos administradores por estabelecer e manter uma estrutura e procedimentos de controles internos adequados para os relatórios financeiros. O documento deve conter também uma avaliação da efetividade dessa estrutura de controles.

Ao estabelecer punições para os administradores, em caso de conduta em desacordo com as determinações legais, a Lei Sarbanes-Oxley atua como importante mecanismo de controle e limitação à livre atuação dos agentes. Obviamente, há custos envolvidos no cumprimento da lei, mas espera-se que os benefícios para os proprietários superem a redução de riqueza ocorrida para adequação e manutenção de uma estrutura de controles internos que suporte as exigências legais.

Patterson e Smith (2007) ponderam que muitas empresas reclamam das numerosas exigências da lei, envolvendo a documentação e os testes dos controles internos. Contudo, os autores afirmam que seus efeitos benéficos, como o fortalecimento do sistema de controle interno e a redução de fraudes não pode ser desconsiderado.

Do mesmo modo, Zhang e Pany (2008) informam que os relatórios de controles internos não resultam somente em melhorias para as empresas, pois eles podem fornecer aos usuários das demonstrações financeiras alertas sobre problemas potenciais resultantes de controles frágeis, ou atentá-los para a possibilidade de revisão de informações em demonstrações já divulgadas. Na medida em que a SOX resultou na divulgação de numerosas deficiências de controle interno, o custo de aderência à lei tem sido amplamente questionado.

Grumet (2007) argumenta que a SOX contribui para o fortalecimento da responsabilidade corporativa e o aumento da confiança dos investidores nas grandes empresas e no mercado de capitais americano, de um modo geral. O aumento da transparência é um fator que contribui para a redução do conflito de agência.

Há diversos estudos sobre a relação custo-benefício da implantação da SOX, como os de Bedard, Lynford, Hoitash e Hoitash (2007) e de Graziano e Sennett (2007). Embora muitos executivos reclamem dos altos custos de adequação à lei, Leuz (2007) não encontrou evidências de que a aderência à lei tenha sido excessivamente custosa. Contudo, os estudos focam nos benefícios para os processos empresariais. A capacidade de uma boa estrutura de controles internos de reduzir o conflito de agência não é abordada nos estudos sobre os efeitos da SOX.

Borgerth (2008) conclui que a Lei Sarbanes-Oxley é bastante abrangente. As empresas que já estão sujeitas a ela terão que adaptar sistemas de informação para que forneçam maior detalhamento, implementar um senso de responsabilidade para cada nível de criação da informação final, adotar um código de ética e reformular seus princípios de governança corporativa, o que requer uma revisão de todos os seus sistemas de controle interno.

De acordo com a lei, os controles são avaliados periodicamente e sua ineficácia pode gerar diferentes tipos de deficiências, em grau crescente de criticidade: (i) deficiência de controle, (ii) deficiência significativa e (iii) fraqueza material. A atividade de avaliação é

responsabilidade dos administradores, sendo realizada em muitas empresas por suas áreas de auditoria interna, ou por auditores contratados.

A divulgação de algum tipo de deficiência envolve diferentes fatores, desde a competência dos avaliadores em detectar o problema até o consenso entre auditores e administradores sobre o grau de criticidade da deficiência encontrada, uma vez que a lei obriga a administração a publicar somente suas fraquezas materiais, que são as deficiências maiores. Diversos estudos correlacionam fatores de governança à existência de deficiências no sistema de controle interno das empresas. Doyle, Geb e McVay (2007) verificaram que empresas menores, mais jovens e financeiramente instáveis têm maior propensão a apresentarem fraquezas materiais que empresas maiores, saudáveis financeiramente e mais velhas, numa mostra de que fatores estruturais são determinantes da eficácia do sistema de controles internos.

Ashbaugh-Skaife, Collins e Kinney Jr (2007) verificaram que as empresas que divulgam deficiências de controle são mais sujeitas a ações coercitivas da SEC, à republicação de demonstrações financeiras, são auditadas por grandes empresas de auditoria externa e têm propriedade concentrada, o que aponta para a existência de uma relação entre a estrutura societária, a governança e a estrutura de controle interno.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento do estudo configura-se como exploratório, utilizando-se de fontes primárias, com abordagem lógica dedutiva. Gil (1995) afirma que as pesquisas exploratórias objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Foi utilizada a metodologia do estudo de caso que, de acordo com Yin (1984), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão muito evidentes e várias fontes de evidências são utilizadas.

A escolha da empresa pesquisada foi intencional e motivada pela acessibilidade às informações necessárias. A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG foi fundada em 1952, sendo hoje um grupo com atuação expressiva no setor elétrico, tendo constituído diversas empresas para o gerenciamento de seus ativos. Seus principais negócios são geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e distribuição de gás natural. O grupo atua em várias regiões do País, com uma maior concentração na Região Sudeste. Observa-se também sua atuação fora do País com uma linha de transmissão no Chile, com previsão de início de operação no 2º semestre de 2008. Em 2007 e 2006, o grupo apresentou um faturamento de 15,7 e 13,4 bilhões de reais, respectivamente. Desde 2001, a empresa possui ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York.

De acordo com os padrões do IIA (2008), é por meio das atividades de avaliação com foco nos riscos corporativos, controles internos e governança, que a auditoria interna contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, este estudo utiliza a aderência da área de auditoria interna aos padrões do IIA como *proxy* para a capacidade da área de redução do conflito de agência, contribuindo, dessa forma, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os dados referentes à empresa pesquisada foram extraídos de entrevistas não estruturadas com o superintendente e o gerente de auditoria interna. Alguns temas foram objeto de entrevistas realizadas com auditores que compõem a equipe, como mecanismo de triangulação. Também foram aplicados, através de contato direto, questionários de perguntas fechadas ao corpo gerencial. Richardson (1999) informa que a entrevista não estruturada



procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências. O tipo de questionário foi escolhido com o intuito de não tornar a pesquisa cansativa para o respondente após o término de sua entrevista. O perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 1 abaixo:

	Tempo de empresa	Escolaridade	Experiência em auditoria
E1	Mais de 10 anos	Administrador com especialização	Entre 5 e 10 anos
E2	Mais de 10 anos	Contador com especialização	Mais de 10 anos
E3	Entre 5 e 10 anos	Administrador com especialização	Entre 5 e 10 anos
E4	Entre 5 e 10 anos	Administrador com especialização	Entre 5 e 10 anos
E5	Entre 5 e 10 anos	Engenheiro	Entre 5 e 10 anos

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolverá num ambiente que preconiza a abordagem qualitativa. De acordo com Richardson (1999), o método qualitativo tem como característica a não utilização de instrumentos estatísticos como base para a análise de um problema, ou seja, não se prende a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

O questionário foi composto de perguntas diretas sobre aspectos referentes à formalização das atividades de auditoria. Foi utilizada também a escala de atitudes Likert, com a finalidade de mensurar o grau de similaridade entre a prática local e as recomendações do IIA, que tange a questões sobre a gestão de riscos, governança e controle interno.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

As informações obtidas durante as entrevistas e por meio da resposta ao questionário de pesquisa revelam a proximidade entre os critérios definidos pelo IIA e os adotados pela empresa pesquisada.

No que tange à formalização da atividade de auditoria dentro da empresa, verificou-se na empresa estudada que o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade da auditoria interna são formalmente definidos. O regulamento da auditoria inclui a formalização dos serviços de avaliação, mas não os serviços de consultoria. Todos os entrevistados afirmaram que as atividades de consultoria são parte inerente ao trabalho dos auditores. Contudo, embora responda por boa parte das horas de trabalho da equipe, a formalização dos serviços de consultoria ainda é incipiente na área. E1 e E2 informaram que há uma dificuldade da gestão em separar os trabalhos de consultoria dos trabalhos de auditoria, especialmente porque na quase totalidade dos trabalhos de auditoria estão embutidos serviços consultivos. A falta de formalização prejudica a apuração dos custos referentes às atividades consultivas, dificultando a obtenção de medidas de desempenho separadas por atividade, importantes para a melhor gestão de seus serviços.

A auditoria interna da empresa pesquisada está subordinada à Diretoria da Presidência, o que lhe permite cumprir com independência trabalhos planejados em todas as áreas de negócio da empresa. Tal situação vai de encontro à recomendação do IIA, de que as auditorias internas subordinem-se aos conselhos de administração. Questionados sobre a situação, E1 e E2 informaram que consideram a auditoria interna como um instrumento de monitoramento do executivo principal em relação ao corpo de empregados, no que tange ao cumprimento das normas e procedimentos definidos pela organização. Dessa forma, entendem que a subordinação da auditoria interna à presidência lhe confere a independência necessária para a execução de seus trabalhos.

A área está implementando um Plano Diretor de Auditoria, trienal, elaborado internamente e aprovado pelo presidente da empresa. A definição do escopo dos trabalhos a serem realizados baseia-se em informações oriundas do gerenciamento de riscos corporativos, dos processos e controles chaves requeridos para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley, dos planos de trabalho definidos em conjunto com diretorias operacionais para avaliação integrada entre áreas de negócio e auditorias, além de demandas das outras diretorias e de órgãos externos como o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. A priorização das atividades ocorre a partir da análise dos riscos de negócio, em consistência com os objetivos estratégicos definidos pela corporação e gerenciados através do Balanced ScoreCard – BSC.

As funções de responsabilidade da auditoria não são supervisionadas externamente e nem objeto de avaliação por outros órgãos, internos ou externos à empresa. No que tange ao atendimento à Lei Sarbanes-Oxley, as atividades de avaliação da estrutura de controles internos da empresa, realizadas pela auditoria interna, são objeto de verificação dos auditores externos, com o objetivo de definir a expertise do trabalho interno, bem como possibilitar o aproveitamento de parte dos trabalhos da auditoria interna na avaliação externa, conforme permite o PCAOB. A necessidade de revisões externas de todos os trabalhos é citada em diversos pontos das normas de auditoria do IIA. Pelo observado, trata-se de um ponto relevante no qual a auditoria interna da empresa pesquisada dista das recomendações do IIA.

A área de auditoria de sistemas não está separada hierarquicamente dentro da auditoria interna, mas conta com uma equipe específica, com conhecimentos técnicos que lhe permitem executar tanto as atividades de avaliação de controles internos de tecnologia de informação, para a Lei Sarbanes-Oxley, como a realização de trabalhos de auditoria interna, de cunho operacional e estratégico, dentro do cronograma estabelecido no planejamento anual.

O processo de avaliação contínua do desempenho de cada trabalho não está formalizado no regulamento de auditoria. Sua realização não ocorre com a frequência sugerida pelo IIA.

Os aspectos relativos à gestão de riscos, governança corporativa e controles internos foram extraídos por meio de escala de atitudes Likert, cuja média dos resultados são apresentados no Quadro 2. A legenda da escala é: (1) Não atende; (2) Atende em poucos aspectos; (3) Atende em parte; (4) Atende majoritariamente; (5) Atende totalmente.

<b>RISCOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A auditoria interna identifica e avalia exposições significativas a riscos e contribui para a melhoria do sistema de gestão de riscos da empresa.					X
A atividade de auditoria interna avalia e monitora a eficácia do sistema de gestão de riscos corporativos.				X	
A auditoria interna avalia os riscos relativos a confiabilidade e integridade das informações financeiras.					X
A auditoria interna avalia os riscos relativos a eficácia e eficiência das operações.					X
A auditoria interna avalia os riscos relativos a salvaguarda do patrimônio.					X
A auditoria interna avalia os riscos relativos a obediência a leis, regulamentos e contratos.					X
<b>CONTROLE</b>					
A auditoria apóia a empresa na manutenção de controles efetivos, avaliando sua eficácia e promovendo melhorias contínuas.					X
Os programas de testes e sua extensão são revisados quando da realização das auditorias.				X	
<b>GOVERNANÇA</b>					
A auditoria avalia o desempenho, a implantação e a eficácia dos objetivos, programas e atividades relativos à ética.				X	

A auditoria faz recomendações que auxiliem na melhoria do processo de governança, considerando: promoção da ética, gestão do desempenho organizacional, prestação de contas e comunicação de informações relacionadas a risco e controle.						X
---	--	--	--	--	--	---

Quadro 2: Grau de aderência da auditoria interna às recomendações sobre riscos, controle e governança do IIA.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se uma forte aderência da auditoria interna da empresa pesquisada à maioria dos aspectos previstos pelo IIA no que tange à capacidade da área de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais a partir de seu tripé de atuação: gestão de riscos, controles internos e governança corporativa. Na maioria dos pontos, há uma adequação total às recomendações do IIA.

Dessa forma, verifica-se que o principal ponto de divergência entre a prática na empresa pesquisa e as recomendações do IIA refere-se à formalização da atividade de consultoria, o que ocorre devido à difícil separação das práticas consultivas dentro do espectro da auditoria, mas impacta negativamente os mecanismos de avaliação de desempenho e as análises de custo das atividades realizadas.

Para a verificação dos objetivos específicos da pesquisa, foi realizada entrevista semi-estruturada com o corpo gerencial, cujos resultados são a seguir detalhados.

A Lei Sarbanes-Oxley foi apontada como a principal mudança na atividade de auditoria interna nas últimas décadas. Na empresa pesquisada, a auditoria interna coordenou o projeto de adequação à Lei Sarbanes-Oxley, em 2006, participando do mapeamento das atividades de controle, identificação de *gaps*, formulação dos planos de remediação, acompanhamento da execução dos planos de ação para atendimento aos objetivos de controle, avaliação do desenho dos controles e, por fim, testes de avaliação da eficácia dos controles internos sobre demonstrações financeiras. A partir de 2007, as atividades se concentraram na manutenção da estrutura de controles internos da empresa. Para tanto, os auditores internos realizam um ciclo que se inicia com a revisão dos controles internos e culmina com seu teste de eficácia.

Desse modo, as atividades de avaliação da estrutura de controles internos da empresa passaram a responder por grande parte dos trabalhos da auditoria interna. Segundo E1 e E2, junto com as exigências da Lei, vieram fatores importantes para a melhoria do desempenho da área, como a introdução de metodologias de trabalho que maximizam o retorno do tempo gasto nas atividades de auditoria, bem como um maior envolvimento das áreas de negócio com as atividades de controle. Nesse sentido, a SOX aumentou a demanda de trabalho da auditoria interno, modificou sua forma de atuação e contribuiu uma maior divulgação da importância do trabalho de auditoria dentro da empresa. Estudo realizado por Lélis e Pinheiro (2008) na empresa pesquisada, revelou que a grande maioria dos gerentes de áreas de negócio percebe uma relação positiva entre os benefícios e os custos de implantação e manutenção da Lei, bem como percebem uma maior atuação da auditoria interna.

Diante da maior atuação da área, da ampliação de seu tamanho, em número de empregados, e de sua intenção de contribuir para o alcance da estratégia organização, foram questionados aspectos inerentes à mensuração do desempenho da área. Atualmente, a auditoria interna pesquisada possui poucos indicadores que desempenho. Os mais utilizados referem-se à verificação da quantidade de trabalhos realizados frente ao inicialmente planejado. Indicadores propostos por Frigo (2002), tais como o tempo decorrido entre o encerramento dos trabalhos e a emissão dos relatórios, os custos por trabalho e o número de recomendações implementadas não são mensurados. A utilização de um maior número de indicadores de desempenho pode ter um impacto positivo sobre a produtividade da área e

permitir que ela possa contribuir ainda mais para a gestão dos riscos de negócio e o alcance das metas organizacionais.

## 5 CONCLUSÕES

A análise dos resultados do estudo de caso permitiu o alcance dos objetivos da pesquisa, de identificar o grau de aderência da auditoria interna da empresa pesquisada às recomendações do IIA e analisar os principais fatores limitadores à atuação da área totalmente alinhada aos conceitos de auditoria definidos pela IIA, verificando os itens de maior criticidade.

O estudo realizado revelou uma forte aderência da auditoria interna da empresa pesquisada aos padrões definidos pelo IIA. Tal resultado, utilizado como *proxy* para a capacidade de redução do conflito de agência, permite a inferência no sentido de que a empresa estudada teria um nível de governança maior e mecanismos eficazes de alinhamento de interesses de agente e principal.

A ausência de formalização das atividades de consultoria, ponto de maior distanciamento entre as recomendações do IIA e as práticas da área auditada, prejudica a elaboração e mensuração de indicadores de desempenho por tipo de atividade realizada. Contudo, não se acredita que tal fator tenha um impacto negativo sobre a capacidade de redução do conflito de agência da área.

No que tange à localização hierárquica da área, há uma divergência entre o padrão sugerido pelo IIA, de submissão da auditoria interna ao conselho de administração. Na empresa estudada, a auditoria está vinculada à presidência.

Verificou-se que as atividades da área foram fortemente impactadas pelas exigências da Lei Sarbanes-Oxley, às quais a empresa se submete por ter ações negociadas nas bolsas de valores norte-americanas. A SOX foi apontada como benéfica para a área, ao trazer metodologias que permitem aumentar sua produtividade e conceder maior destaque ao papel da auditoria dentro da empresa.

A área avalia seu desempenho através de indicadores que comparam o volume de trabalhos realizados frente aos inicialmente planejados. Não foram identificados indicadores de desempenho referentes aos custos dos trabalhos ou ao tempo de execução e reporte dos trabalhos.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, que devem ser consideradas quando de sua análise. Primeiramente, o estudo de apenas uma empresa não permite que sejam feitas inferências sobre a aderência das auditorias internas de outras empresas brasileiras às normas e padrões do IIA. Segundo, o escopo da pesquisa compreendeu aspectos referentes à formalização das atividades de auditoria e ao tripé governança, riscos e controles, sendo possível que os resultados encontrados não se confirmem para análises realizadas em outros itens. Finalmente, não como uma limitação, mas como ponto de atenção, ressalta-se que o entendimento de que a aderência às recomendações do IIA podem ser relacionados à capacidade de redução do conflito de agência é uma compreensão do autor, que pode ser questionada por outros pesquisadores.

Como sugestões para futuros estudos, recomenda-se expandir o estudo, abrangendo outras empresas, de modo a obter uma visão geral do grau de aderência das empresas brasileiras às normas do IIA. Também contribui para esclarecer o fenômeno encontrado a tentativa de mensurar os custos de monitoramento envolvendo o conflito de agência e a riqueza da firma recuperada com os mecanismos de monitoramento.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS - AICPA. **AU Section 110 – Responsibilities and functions of the independent auditor**. New York, 1972.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AQUINO, Carlos Elder Maciel; SILVA, Washington Lopes; VASARHELYI, Miklos A. Moving toward continuous auditing. **The Internal Auditor**, 2008. V. 65, n. 4.
- ASHBAUGH-SKAIFE, Hollis; COLLINS, Daniel W.; KINNEY Jr, William R. The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. **Journal of Accounting and Economics**, 2007. V.44
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- BARROS, Joaquim dos Santos. **Auditoria interna no contexto da governança corporativa**, 2007. Dissertação. (Mestrado Profissional em Controladoria). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - Universidade Federal do Ceará.
- BEDARD, Jean C.; GRAHAM, Lynford E.; HOITASH, Rani; HOITASH, Udi. Sarbanes-Oxley section 404 and internal controls. **The CPA Journal**. V. 77, n. 10, outubro de 2007.
- BORGERTH, Vânia M. da C. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASTANHEIRA, Nuno. **Auditoria interna baseada no risco**. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal.
- COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**. V. 4, n. 16, 1937, p. 386-405.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Internal control - Integrated framework**. COSO, 1992.
- CULP, C. L. **The Art of Risk Management**. John Wiley & Sons, 2002.
- DIAS, Sérgio V. S. **Auditoria de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DOYLE, Jeffrey; GEB, Weili; McVAY, Sarah. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. **Journal of Accounting and Economics**, 2007. V.44
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Sarbanes-Oxley Act**. To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes, jul. 2002.
- FRIGO, Mark L. **A Balanced Scorecard framework for internal auditing departments**. Altamonte Springs: The IIA Research, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRAZIANO, Cheryl M.; SINNETT, William M. How low can Sarbanes-Oxley Section 404 costs go? **Financial Executive**. V. 23, n. 6, agosto de 2007.

GRUMET, Louis. Rethinking Sarbanes-Oxley. **The CPA Journal**. V. 77, n. 11, novembro de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3. ed. 2004. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em 22-nov-2008.

HARRIS, M. & TOWNSEND, R. M. Resource Allocation Under Assymetric Information, **Econometrica**, p. 33/64, January, 1981.

JENSEN, Michael C; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**. V. 48, n. 2, abr/jun 2008, p. 87-125.

LÉLIS, Débora L. M; PINHEIRO, Laura E. T. A reestruturação dos controles internos para aderência à Lei Sarbanes-Oxley: um estudo empírico voltado para os benefícios percebidos pelos gestores em seus processos e comparativamente aos custos incorridos. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, ENANPAD, 2008**. Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, CD-ROM.

LEONE, Andrew J. Factors related to internal control disclosure: A discussion of Ashbaugh, Collins, and Kinney(2007) and Doyle, Geb and McVay (2007). **Journal of Accounting and Economics**, 2007. V.44

LEUZ, Christian. Was the Sarbanes-Oxley Act of 2002 really this costly? A discussion of evidence from event returns and going-private decisions. **Journal of Accounting and Economics**, 2007, v. 44, 146-165.

MARTIN, Nilton C; SANTOS, Lílian R; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade e Finanças**. N. 34, jan/abr 2004, p. 7-22.

PATTERSON, Evelyn R.; SMITH, Reed. The effects of Sarbanes-Oxley on auditing and internal control strength. **The Accounting Review**. Vol. 82, n. 2, 2007, p. 427-455.

PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD - PCAOB. **Auditing Standard 5**. PCAOB. 2007. Disponível em <http://www.pcaobus.org>. Acesso em 14 de agosto de 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**. 2004. Tese. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – de São Paulo.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (EUA). Apresenta informações sobre a profissão do auditor interno e tendências de estruturação da área. Disponível em: <http://www.theiia.org>. Acesso em: 9 de novembro de 2008.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

ZHANG, Jian; PANY, Kurt. Current research questions on internal control over financial reporting under Sarbanes-Oxley. **The CPA Journal**. V. 78, n. 2. Fevereiro de 2008.