

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –

FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ISIS DE OLIVEIRA DOMINGUES

**PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE
RISCOS CORPORATIVOS EM UM GRUPO DE
COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

São Paulo

2016

ISIS DE OLIVEIRA DOMINGUES

**PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE
RISCOS CORPORATIVOS EM UM GRUPO DE
COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2016

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

D671p

Domingues, Isis de Oliveira

Práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos em um grupo de companhias aéreas brasileiras. / Isis de Oliveira Domingues. - - São Paulo, 2016.

169 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Auditoria interna. 2. Administração de risco. 3. Linhas aéreas – Risco (Economia) – Brasil.

CDD 657.45

ISIS DE OLIVEIRA DOMINGUES

**PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
EM UM GRUPO DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes
Universidade Federal de São Paulo - Unifesp

Prof. Dr. Tiago Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 05 de julho de 2016.

Agradecimentos

Todo projeto é concretizado através do esforço de muitos. Por isso, agradeço imensamente a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que hoje esta pesquisa esteja devidamente finalizada.

Agradeço primeiramente aos meus pais, Maria de Fátima, Luiz Eduardo e Luiz Augusto por terem me dado os alicerces necessários e terem me incentivado durante mais esta empreitada. Ao meu orientador e professor de longa data Dr. Ivam Ricardo Peleias, que foi responsável pela minha “alfabetização” contábil, me ensinando no primeiro semestre de faculdade a fechar o meu primeiro balanço, além de ser um exemplo para meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Às empresas participantes desta pesquisa, aos funcionários destas que me receberam e possibilitaram a execução do meu estudo e à Agência Nacional de Aviação Civil, pelo apoio fornecido.

Resumo

As mudanças sofridas no cenário internacional entre os séculos XX e XXI trouxeram desafios ao ambiente de negócios, tornando necessário um aprimoramento contínuo das chamadas ferramentas de gestão de riscos. Para se adaptarem, as organizações começaram a implantar mudanças em suas estruturas administrativas e operacionais e, conseqüentemente, adequaram seus sistemas de controles internos. Este trabalho objetiva identificar e analisar as práticas de controle interno e gestão de riscos implementadas nas empresas de aviação civil brasileiras. O setor de aviação civil, além de trabalhar com margens operacionais pequenas, lida diretamente com a vida de passageiros e de seus próprios colaboradores todos os dias, ou seja, sua própria natureza exige um alinhamento de práticas de controle interno e gestão de riscos dentro da cultura da empresa. Trata-se de uma investigação de caráter empírico, qualitativo e descritivo, apoiada por pesquisa bibliográfica e documental. Para tanto foram realizadas entrevistas com gestores e representantes das áreas contábil/financeira e também de áreas inerentes à operação e manutenção. Os resultados apontam que há uma grande diversidade entre os processos de controle interno e gestão de riscos adotados, ao comparar áreas administrativas e operacionais, e também de empresa para empresa. Notou-se que os controles internos utilizados estão ligados às regulamentações e obrigatoriedades por parte de órgãos nacionais e internacionais de aviação civil.

Palavras-chave: Controles internos; Gestão de riscos; Aviação civil.

Abstract

The changes undergone in the international scenery between the XX and XXI centuries brought challenges to the business environment, turning continuous improvement in risk management tools into a necessity. To adapt, organizations began to implement changes in its administrative and operational structures and, hence, improved their internal control systems. This study aims to identify and analyze the internal control and risk management practices implemented on the Brazilian commercial aviation companies. The commercial aviation industry, in addition to working with small operating margins, deal directly with lives of passengers and their own employees every day, which requires an alignment of internal control practices and risk management within the company culture. It is an empirical research, qualitative and descriptive, supported by bibliographic and documentary research. To achieve that goal interviews have been conducted with managers and representatives of the accounting / financial areas as well as areas involved in operation and maintenance. The results show there is a big diversity between the internal control and risk management procedures when you compare administrative and operating areas, but also between companies. It has been noted that the internal control settings usually used are related with the duties the airline companies have with national and international institutions.

Key-words: Internal controls; Risk management; Commercial aviation.

Lista de Figuras

Figura 1 – Passageiros transportados no BrasilERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
Figura 2 – Market Share do setor aéreo nacional	16
Figura 3 – Benefício externo da governança corporativa	22
Figura 4 – Relação de objetivos e componentes do COSO	27
Figura 5 – Fatores do ambiente de controle.....	29
Figura 6 – Engrenagens da gestão de risco	44
Figura 7 – Características das políticas de risco.....	45
Figura 8 – Exemplos de apetite e tolerância ao risco	46
Figura 9 – Mapa de riscos.....	47
Figura 10 – Ciclo de segurança operacional	50
Figura 11 – Estrutura organizacional.....	55
Figura 12 – Processo de transição para a edição do 2013 COSO Framework and Sox Compliance	56
Figura 13 – Nuvem de palavras extraída das respostas das entrevistas.....	83

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Esquema de revisão bibliográfica.....	21
Tabela 2 – A evolução histórica dos controles internos	25
Tabela 3 – Principais riscos operacionais.....	39
Tabela 4 – Dimensões do risco empresarial	39
Tabela 5 – Pesquisas da mesma natureza.....	57
Tabela 6 – Processo de coleta de dados	63
Tabela 7 – Composição do grupo de participantes das entrevistas	67
Tabela 8 – Constructos para o roteiro de entrevistas.....	69
Tabela 9 – Resoluções básicas vigentes da ANAC	72
Tabela 10 – Componentes de interpretação de análise de conteúdo.....	74
Tabela 11 – Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 342/2014 da Empresa Aérea A.....	78

Tabela 12 – Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 342/2014 da Empresa Área B	79
Tabela 13 – Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 191/2011 da Empresa Área B	80
Tabela 14 – Relatório base de informações estatísticas operacionais	80
Tabela 15 – Relatório base de etapas canceladas e atrasadas	82
Tabela 16 – Características dos entrevistados	83
Tabela 17 – Síntese das respostas da questão 3	85
Tabela 18 – Análise da questão 3	86
Tabela 19 – Síntese das respostas da questão 4	87
Tabela 20 – Análise da questão 4	89
Tabela 21 – Síntese das respostas da questão 5	90
Tabela 22 – Análise da questão 5	91
Tabela 23 – Síntese das respostas da questão 6	92
Tabela 24 – Análise da questão 6	93
Tabela 25 – Síntese das respostas da questão 7	95
Tabela 26 – Análise da questão 7	96
Tabela 27 – Síntese das respostas da questão 8	97
Tabela 28 – Análise da questão 8	98
Tabela 29 – Síntese das respostas da questão 9	99
Tabela 30 – Análise da questão 9	101
Tabela 31 – Síntese das respostas da questão 10	102
Tabela 32 – Análise da questão 10	103
Tabela 33 – Síntese das respostas da questão 11	104
Tabela 34 – Análise da questão 11	106
Tabela 35 – Síntese das respostas da questão 12	107
Tabela 36 – Análise da questão 12	108
Tabela 37 – Síntese das respostas da questão 13	109
Tabela 38 – Análise da questão 13	110
Tabela 39 – Síntese das respostas da questão 14	111
Tabela 40 – Análise da questão 14	112

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ASK – Available Seat Kilometer

COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

DF – Demonstrações Financeiras

EBIT – *Earnings before interest and taxes* (resultado antes dos impostos e juros)

ERM – *Enterprise Risk Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GED – *Gestão Eletrônica de Documentos*

IATA – *International Air Transport Association*

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IOSA – *IATA Operational Safety Audit*

KPI – *Key Performance Issues*

KRI – *Key Risk Indicators*

PIB – Produto Interno Bruto

QAV – Querosene de Aviação

SEC – *Securities and Exchange Commission*

TAM – Transporte Aéreo Marília

TI – Tecnologia da Informação

VARIG – Viação Aérea Rio Grandense

VASP – Viação Aérea de São Paulo

Sumário

1 Introdução	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.1 Con contextualização	13
1.2 Problema de pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
1.3 Objetivos.....	Erro! Indicador não definido.
1.4 Justificativas.....	Erro! Indicador não definido.
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 Revisão de Literatura	21
2.1 Governança corporativa	21
2.2 Controle interno.....	23
2.2.1 Componentes de controle interno dos modelos COSO e COSO II.....	28
2.3 Risco.....	36
2.3.1 Conceitos e evolução do risco	36
2.3.2 Classificação de riscos.....	38
2.3.3 Gestão de riscos	41
2.4 Gestão de risco corporativos em empresas de aviação civil.....	48
2.4.1 Gestão de riscos voltados à segurança de vôo	49
2.4.2 O valor agregado pela gestão de risco	51
2.4.3 Auditoria	53
2.4.4 COSO framework e a Lei Sarbanes-Oxley	55
2.5 Pesquisas de mesma natureza.....	56
3 Metodologia.....	61
3.1 Métodos de pesquisa.....	61
3.1.1 Identificação da situação-problema e formulação da questão	61
3.1.2 Delimitação da pesquisa.....	62
3.1.3 Elaboração do projeto de estudo de casos múltiplos.....	62
3.1.4 Protocolo de realização do estudo.....	62
3.1.5 Coleta de dados	63
3.1.6 Procedimentos adotados para a revisão bibliográfica.....	64
3.1.7 Procedimentos adotados para o levantamento do perfil da entidade pesquisada	64
3.1.8 Procedimentos adotados para a realização de pesquisa em campo.....	67
3.2 Análise de conteúdo	67

<i>3.2.1 Procedimentos específicos para a elaboração do roteiro de entrevistas.....</i>	<i>68</i>
<i>3.2.2 Procedimentos específicos para a análise do banco de dados</i>	<i>71</i>
<i>3.2.3 Procedimentos específicos para a análise das entrevistas.....</i>	<i>74</i>
<i>3.2.4 Elaboração do relatório.....</i>	<i>75</i>
4 Apresentação e Discussão dos Resultados.....	76
4.1 Análise das resoluções básicas da ANAC	76
4.2 Análise dos documentos suporte para o atendimento às resoluções.....	77
4.3 Análise dos constructos.....	82
4.4 Triangulação dos resultados	113
5 Considerações Finais	115
Referências	118
Apêndice A – Carta convite	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
Apêndice B – Transcrições das entrevistas	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1 Introdução

1.1 Contextualização

A aviação civil brasileira possui mais de noventa anos e um mercado que a coloca entre os maiores do mundo. No segmento doméstico, o país ocupa o terceiro lugar no *ranking* mundial em termos de passageiros transportados. A partir da Figura 1, é possível observar o crescimento na demanda do setor entre os anos de 2002 e 2014:

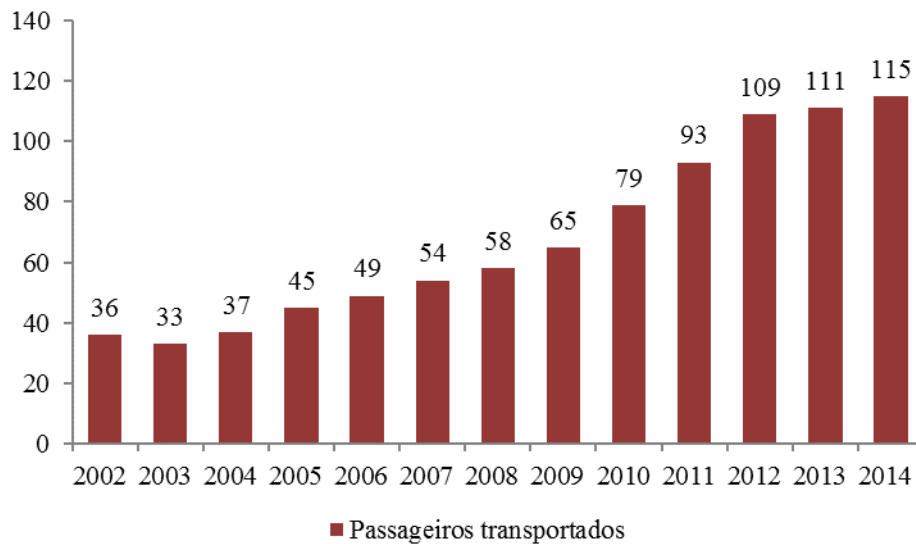


Figura 1. Passageiros transportados no Brasil (em milhões)

Fonte: Adaptado de Anuário do transporte aéreo de 1972 a 2014. ANAC. *Anuário do transporte aéreo, de 1972 a 2015*.

Barbosa, Sales e Paulo (2011) lembram que o segmento de aviação civil no Brasil tem 1927 como marco histórico, pois foi o ano em que se deu início a operação das primeiras rotas, as quais foram exploradas pelas companhias Condor Syndikat e Aéropostale, sendo a primeira de origem alemã e a segunda, francesa. Malagutti (2001) lembra que nas décadas de 1920 e 1930, observou-se grande movimentação intelectual e política que visava o desenvolvimento da aviação não só civil, mas também militar, para tanto em janeiro de 1931, o então Presidente Vargas criou o Departamento de Aviação Civil e posteriormente, o Ministério da Aeronáutica.

É notável a evolução e a importância do transporte aéreo brasileiro desde seu início até os dias de hoje. Sasaki (2004) ressalta que este caminho começou a ser percorrido com o

advento de companhias nacionais, tais como a VARIG, a Panair do Brasil e a VASP, as quais iniciaram a operar suas rotas entre 1920 e 1940, tendo suas atividades voltadas não só para o transporte de passageiros, mas também para cargas, possibilitando a integração de áreas remotas. Uma nova fase do transporte aéreo estendeu-se pelas décadas de 1940 e 1950. Neste período, foram criadas mais de vinte empresas, as quais concentraram suas linhas principalmente nas rotas do litoral (Malagutti, 2001). Entretanto, o excesso de oferta que se estabeleceu, em relação à demanda então existente, culminou por tornar antieconômicos os voos por elas realizados.

De acordo com Pessoa (1989), logo na década de 1960, a aviação comercial brasileira alcançava uma crise econômica de graves proporções, causada por diversos fatores: a) a baixa rentabilidade do transporte aéreo, a qual era provocada pela concorrência excessiva; b) a necessidade de novos aportes de capital para a renovação da frota, visando à substituição das aeronaves pós-guerra, cuja manutenção tornava-se difícil e sua baixa disponibilidade prejudicava a regularidade dos serviços; e c) as alterações na política econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações. Iniciou-se, assim, a segunda fase das evoluções da política governamental para o setor de aviação civil, que se estendeu até a década de 1980, quando já estavam operando os primeiros aviões turboélices e jatos no Brasil.

Com a introdução de aeronaves mais modernas e de maior porte, as empresas viram-se forçadas a modificar suas linhas, optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso de aeronaves deste tipo. As pequenas cidades do interior, normalmente dotadas de aeroportos precariamente equipados, cuja pista não era pavimentada, e que no passado eram servidas por aeronaves de pequeno porte, passaram a não mais dispor do serviço (Malagutti, 2001). Assim é que de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor deste serviço em 1975. Ao longo dos anos 1980, observaram-se novas mudanças no cenário econômico, político e social, que começaram a se instalar de maneira global.

A queda do muro de Berlim em novembro de 1989 marcou essa nova ordem, e abriu caminho para o esfacelamento da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (Pessoa, 1989). De acordo com Malagutti (2001), essas mudanças filosóficas, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levaram os governos a reduzirem o controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que a mesma fosse conduzida pelas forças do mercado. Com isso, o governo brasileiro passou a abandonar, gradualmente, o regime de indexação da economia e de fixação de preços.

Em harmonia com essa nova política de governo, o Ministério da Aeronáutica, por intermédio do Departamento de Aviação Civil, optou em adotar uma política de flexibilização tarifária. Com base nessa política, abandonou o regime de fixação de variação dos preços em torno do que era estipulado pelo Departamento de Aviação Civil, denominado de tarifa básica. Foi o início da terceira fase do setor de transportes aéreos no Brasil. Barbosa et al. (2011) afirmam que a liberdade tarifária que passou a vigorar plenamente em 2002, permitiu uma queda vertiginosa no preço das passagens aéreas. Isto, somado ao aumento de renda da população, fez com que ano após ano este setor batesse recordes de número de passageiros transportados e também de passageiros transportados pela primeira vez.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR, 2013), notou-se que o comportamento da demanda do transporte aéreo doméstico no Brasil é um termômetro para avaliar os ciclos econômicos, uma vez que a demanda por transporte aéreo é pró-cíclica: retrai-se em momentos de crise e se expande em momentos de crescimento econômico. Ao analisar a demanda mundial por transporte aéreo, Pasin e Lacerda (2003) constataram um crescimento de 11,6% ao ano entre 1966 e 1977, período em que a economia global se expandiu intensamente, por outro lado, observaram uma desaceleração na taxa de crescimento da demanda para 7,8% ao ano entre 1977 e 1987 e para apenas 4,8% ao ano entre 1987 e 1997, período caracterizado por um desaquecimento da economia global.

Ao longo de sua história, a aviação comercial brasileira apresentou mais de cinquenta casos de falência de companhias aéreas. Sendo exemplos destes casos: a Panair do Brasil, a Transbrasil, a VARIG, a VASP, a BRA e, mais recentemente, a Webjet. Mundialmente a situação se repete, a Itália, por exemplo, contabiliza cerca de quarenta falências de empresas aéreas desde que este mercado começou a ser explorado, no caso dos Estados Unidos este número ultrapassa a linha dos quatrocentos. Com estes exemplos, constata-se que o setor de aviação comercial é um investimento de alto risco não só operacionalmente, mas também economicamente, como se observa na greve dos pilotos ocorrida na Austrália em 1989 custou às empresas aéreas aproximadamente 399 milhões de dólares australianos e ao governo local cerca de 100 bilhões de dólares australianos em prejuízos.

Para garantir um padrão de qualidade aos procedimentos que estão ligados diretamente à operação (por exemplo: manutenção, reparos e treinamento de pilotos e comissários), a ANAC estabelece há tempos instruções normativas, cobra a entrega de relatórios de controle mensais, trimestrais e anuais e realiza inspeções periódicas com e sem aviso prévio. Por acreditar que sua metodologia de auditoria, gestão e controle no âmbito operacional apresentava resultados positivos, e juntamente com as experiências de falências listadas neste

mesmo capítulo, a ANAC passou a adotar as mesmas premissas de fiscalização também para as áreas contábil e financeira.

Em setembro de 2014 entrou em vigor a Resolução No. 342 e as Portarias no. 2148/14 e no. 2149/14 que impõem regras mais rigorosas para exploradores de transporte aéreo com participação relevante no mercado. O objetivo principal destas novas regulamentações foi adotar melhores premissas de governança para que a ANAC consiga evitar ou diagnosticar e intervir previamente em empresas que apresentem problemas econômicos e financeiros. Atualmente, somente as empresas Avianca, Azul, Gol e Tam estão sujeitas a estas novas obrigações. A seguir, observa-se a Figura 2 que apresenta o *Market Share* do setor:

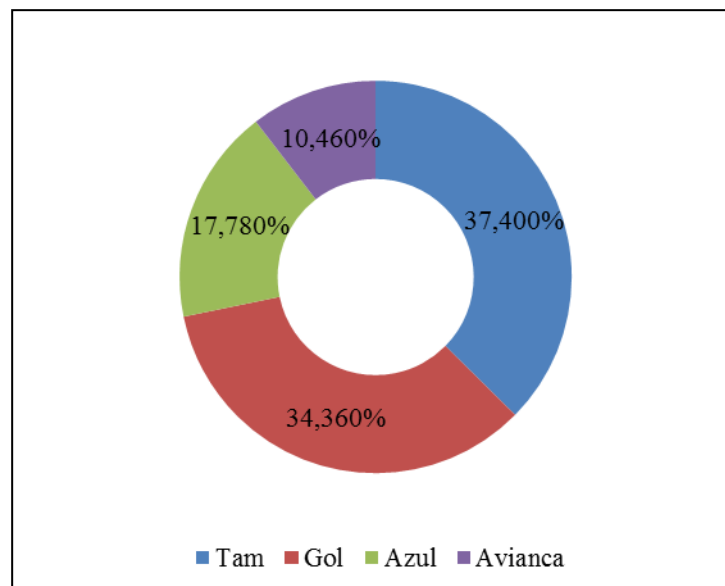


Figura 2. *Market share* do setor aéreo nacional

Fonte: Adaptado de Relatório de visão setorial. ABEAR *Agenda 2020*. (2013).

A nova preocupação da ANAC aponta problemas de governança generalizados, o que significa que devem existir situações em que os procedimentos e processos de controle interno e gestão de riscos corporativos não estejam atingindo as expectativas da agência reguladora. O exercício do controle, em qualquer atividade, tende a ser associado ao ato de fiscalizar, sendo esta verificação o método escolhido para que sejam evitados desvios em relação aos padrões definidos. A função principal de qualquer tipo de controle seria detectar e divulgar possíveis desvios, proporcionando condições para que se desenvolvam ações corretivas.

Além disso, as empresas de transporte aéreo, por lidarem diretamente com a vida e bem estar de pessoas necessitam de uma aprimorada gestão de riscos, onde iniciativas são

fundamentais para evitar possíveis danos, que podem afetar uma companhia de maneira irreversível manchando a imagem da organização. A palavra risco nos remete à ideia de incerteza, ou seja, de ocorrência ou não de determinados acontecimentos.

O Ministério do Turismo aponta que as problemáticas mais prováveis para este setor para os próximos anos seriam: a desaceleração da economia, o aumento da taxa de desemprego e a redução da oferta de crédito, são os três fatores econômicos que mais atribuem riscos para o crescimento contínuo da aviação comercial.

O contexto atual, onde o próprio órgão regulador do setor manifesta uma possível carência de práticas de controle interno e gestão de riscos adequadas, abre espaço para debate sobre as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos que estão sendo empregadas nas companhias aéreas e se estes são suficientes ou não para a real necessidade do mercado. Com isso origina-se o problema proposto por esta pesquisa.

1.2 Problema de pesquisa

O conjunto de mudanças ocorridas no cenário internacional no século XXI envolve também transformações no ambiente dos negócios. Desafios como a globalização, mudanças sociais e políticas e os avanços tecnológicos estão cada vez mais presentes e trazem desafios aos gestores (Peleias, Caetano, Parisi, & Pereira, 2013), fazendo com que sejam desenvolvidas ou até mesmo aprimoradas as chamadas ferramentas de gerenciamento de riscos.

Este novo cenário demandou uma profunda adequação das organizações com o objetivo de se tornarem mais ágeis e flexíveis para lidarem com os riscos decorrentes deste novo ambiente. Para se adaptarem, as organizações começaram a implantar mudanças em suas estruturas administrativas e operacionais e, conseqüentemente, adequaram seus sistemas de controles internos.

Vale a pena lembrar que em seus primórdios, os controles internos tinham a finalidade de verificar a exatidão de lançamentos contábeis; entretanto sua aplicabilidade foi evoluindo, passando a observar a efetividade dos processos em si, chegando ao que é hoje, ou seja, garantidor de que os processos estejam alinhados com a gestão de riscos. Ao supor que melhores práticas de controles internos garantem que os processos estejam mais alinhados com a gestão de risco, entende-se que entidades com um alto nível de aplicação de políticas de controles internos gerem melhor seus riscos.

As práticas de controles internos é assunto que vem sendo estudado, como, por exemplo, nas pesquisas de Ehrentreich, Peleias, Fernandes e Silva (2010), que procurou

entender a percepção de um grupo de gestores de empresas do setor de autopeças sobre controles internos e gestão de risco; de Antunes (1998) cujo título era “Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil”; de Siqueira (2015) que abordou os impactos da lei Sarbanes-Oxley no controles internos em uma indústria química brasileira; ou de Garcia (2014), que buscou analisar as práticas de controle interno e gestão de riscos ambientais em empresas do polo industrial de Cubatão.

Assim como acontece com a temática de controle interno, vem sendo desenvolvidos estudos sobre gestão de risco, em especial, sobre a aplicabilidade de determinadas ferramentas de gestão. Como exemplos de pesquisas recentes nesta área temos: Silva (2013), que comparou em sua tese as práticas de gestão em uma organização hospitalar; ou Cavalcante, Peter e Machado (2011) que estudou o gerenciamento de riscos no processo de manutenção de equipamentos de proteção de vôo, aplicados ao controle do tráfego aéreo. Com estes e outros estudos, é possível observar que as ferramentas de gestão estão cada vez mais sofisticadas, levando em conta o impacto de diversas variáveis dentro do ambiente empresarial, tornando factível que as empresas passem até a se preparar previamente para enfrentar determinadas situações que poderão advir de previsões de determinados cenários.

Em razão da importância do setor de aviação civil para a economia do país e sendo este um setor exposto a variáveis muitas vezes alheias à vontade e ao controle das companhias, é de suma importância que sejam aplicadas práticas de controles internos e de gestão de riscos. Desta forma, este trabalho busca responder à seguinte questão: **qual é a percepção de um grupo de profissionais sobre as práticas de controles interno e gestão de riscos corporativos adotadas por empresas do setor aéreo nacional?**

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar percepção de gestores e funcionários sobre as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos implementadas nas empresas de aviação civil brasileiras.

Visando o objetivo geral desta pesquisa, é necessário operacionalizar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e analisar as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos adotadas pelo grupo de empresas;
- b) identificar como as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos estão integradas nas rotinas das organizações;

- c) analisar a percepção dos gestores e funcionários sobre as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos.

1.4 Justificativas

De acordo com o relatório Panorama 2014 (ABEAR, 2014), os custos operacionais vêm crescendo, bem como o número de aeronaves operadas no país. Neste contexto, as companhias aéreas apresentam uma estabilidade em principais indicadores, como por exemplo, o ASK (assento disponível por quilômetro voado), que não variou 1% entre 2013 e 2014. A demanda doméstica aumentou em 6%, resultando em maiores taxas de ocupação (*load factor*), atingindo como média anual 82%.

Apesar da estabilidade das rotas nacionais, a demanda internacional cresceu 5% e sua oferta reduziu em 2%. O ano de 2014 também foi positivo para o transporte de cargas, que segundo a ABEAR (2014) apresentou crescimento, comprovando o que era estimado. O desempenho econômico-financeiro consolidado das quatro maiores empresas do setor apresentou significativa melhoria no ano. O resultado operacional em relação à receita (EBIT) subiu de 0,5%, em 2013 para 1,5%, em 2014. O resultado líquido também evoluiu, mas ainda não é positivo, passando de -7,3% em 2013 para -5,1% em 2014.

Dentre os fatores decisivos para o modesto desempenho econômico das quatro associadas (Gol, Tam, Azul e Avianca) estão: a) os elevados preços do querosene de aviação, seja pelo preço da tributação ou pela precificação da *commodity* no mercado; e b) infraestrutura aeronáutica insuficiente para comportar o porte operacional da indústria, fazendo com que os gastos com combustível sejam 30% maiores em relação média mundial.

Considerando o contexto em que se insere este setor, o qual sofre constantes interferências externas, entende-se que as empresas nele inseridas devem possuir um pleno sistema de controles internos e gestão de riscos, procurando garantir segurança às operações e que estas tragam seu potencial máximo de retorno. Fernandes (2008) lembra que ao utilizar uma estrutura adequada de controles internos, uma entidade pode reduzir a ociosidade de tempo, desperdícios materiais e mitigar riscos de fraudes, erros ou conluios, consequentemente as avaliações realizadas da empresa em questão tornam-se mais precisas e confiáveis.

Outro fator que justifica este estudo é a possibilidade preencher uma lacuna na área contábil, que não apresenta trabalhos no Brasil a temática de controles interno e gestão de riscos corporativos em empresas exploradoras do transporte aéreo.

1.5 Estrutura do trabalho

Em termos estruturais, este trabalho segue o padrão exposto abaixo:

- a) no capítulo 1 aborda-se a introdução, composta de uma breve contextualização, problema e questão de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa para estudo do tema e estrutura do trabalho;
- b) o capítulo 2 trata do referencial teórico entendido neste trabalho como fundamentação teórica do estudo proposto, abordando os conceitos e fundamentos dos controles internos, modelo COSO (1992) e seus componentes, bem como os fundamentos da gestão de riscos e o modelo COSO II (2004);
- c) o capítulo 3 trata da metodologia a ser utilizada para a realização desta pesquisa, descrição de como será realizada a coleta e análise de dados e possíveis limitações deste estudo;
- d) o capítulo 4 destina-se à descrição e análise dos resultados encontrados na presente pesquisa, abordando o perfil das empresas pesquisadas;
- e) o capítulo 5 destina-se à finalização do estudo em atendimento aos objetivos geral e específicos, além de confirmar ou não os pressupostos deste trabalho e, propõe novas pesquisas para dar continuidade a este estudo.

2 Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta primeiramente uma breve ambientação do tema a partir do conceito de governança corporativa. Com isso, são estudados com maior profundidade os conceitos fundamentais para a realização do estudo, isto é, controle interno e gestão de riscos.

Esquemáticamente, a revisão da bibliografia está organizada da seguinte forma, conforme a Tabela 1:

Tabela 1
Esquema de revisão bibliográfica

Componentes da revisão bibliográfica	Conexão com o problema de pesquisa
Conceitos: governança corporativa	Ambientação: apresentar o tema com o objetivo de situar o leitor acerca das discussões que se referem ao problema e aos objetivos da pesquisa. Colocar a governança corporativa como contexto que engloba as práticas de controle interno e gestão de riscos.
Conceitos: controle interno e gestão de risco.	Escopo técnico: apresentar temas conceituais sobre os assuntos, além de relacioná-los com a realidade das empresas aéreas. Esta parte da revisão é importante, pois ajudará na busca de resposta do problema e alcance do objetivo principal da pesquisa.

2.1 Governança corporativa

A cultura empresarial predominante no início do século XX admitia que os proprietários de uma entidade detivessem o poder de tomar decisões administrativas e frequentemente ocupavam cargos de alta gestão. O fim da Segunda Guerra Mundial culminou no forte aquecimento da economia americana, tornando a estrutura de suas organizações mais complexas, principalmente para aquelas negociadas em bolsa, que passaram por um processo de pulverização da propriedade das ações. Esta dispersão de propriedade tornou impraticável a interferência direta dos acionistas no processo de tomada de decisão da empresa. Destaca-se que a adoção de práticas de governança não é exclusiva à organizações com ações negociadas em bolsa, sendo recomendável sua aplicação a toda e qualquer empresa que busque manter relações de transparência e confiança com quaisquer outras partes envolvidas (Magro, Filipin, & Fernandes, 2015).

Ao considerar que a governança corporativa trata de mecanismos que visam dar melhor embasamento para o processo de tomada de decisão, de forma a maximizar a geração de valor para a empresa, entende-se que a adoção desta prática envolve não só benefícios, mas

também custos. Silveira (2010) afirma que existem benefícios: a) internos – vinculados diretamente ao aprimoramento do processo decisório; b) externos – diferenciação de “status” por tratar-se de uma empresa com boa governança.

A adoção de boas práticas de governança leva a melhores decisões, uma vez que o processo decisório está mais estruturado, embasado e menos sujeito a conflitos de interesses e aos vieses cognitivos individuais, citados anteriormente. A teoria econômica tradicional apresenta estes conflitos como “conflitos de agência”. Tal problemática surge quando o titular da empresa delega ao administrador o poder de decisão de sua propriedade (Bergamini Júnior, 2005).

A ideia que envolve o conceito de benefícios externos admite que as companhias reconhecidas com boa governança passam a ser mais atraentes para os investidores, o que faz com que aumente a oferta de investimento. Conseqüentemente, o autor aponta uma queda no custo de capital destas companhias, seja ele próprio ou de terceiros, resultando em um menor custo médio ponderado de capital (WACC – *weighted average cost of capital*). Com o menor WACC, automaticamente haverá um incremento no valor das companhias bem governadas. Observa-se este fluxo na Figura 3:

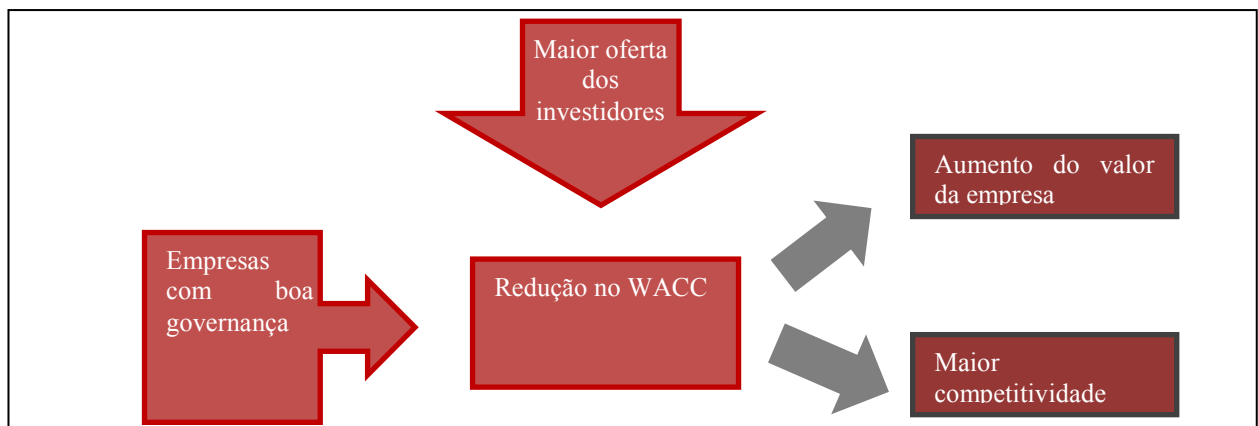


Figura 3. Benefício externo da governança corporativa

Fonte: Adaptado de “Governança Corporativa no Brasil e no mundo” de A. M. Silveira, 2010.

Internamente, as práticas de governança reduzem a probabilidade de fraudes, uma vez que existe uma separação clara entre acionistas, conselheiros e executivos, além do aprimoramento do processo decisório e dos mecanismos de avaliação de desempenho, gerando uma maior institucionalização e maior transparência.

Entende-se que os mecanismos de controle interno serão implementados pela alta administração, podendo haver intervenções tanto do Conselho de Administração quanto da Diretoria Executiva, uma vez que ambos são responsáveis pelo Plano de Ação da organização

(Dantas, Rodrigues, Marcelino, & Lustosa, 2010). Cabe ao Conselho de Administração definir as diretrizes estratégicas e algumas diretrizes específicas, normalmente ligadas à otimização do processo de supervisão. Já a Diretoria Executiva é responsável por implementar as ações inerentes a este plano estratégico.

Com relação aos instrumentos e mecanismos de governança corporativa e ao ambiente de controle, Bergamini Júnior (2005) avalia cinco questões: a) a responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa; b) os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle suficiente para difundir uma cultura de gerenciamento de riscos; c) o nível de segregação entre as funções do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na definição e implementação dos controles internos; d) a atuação da Diretoria Executiva para com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, principalmente no que se refere à supervisão da gestão de risco; e e) o papel da auditoria interna no ambiente de controle.

De maneira geral, entende-se que as boas práticas de governança corporativa requerem que (a) a gestão de riscos seja realizada pelo administrador com base na propensão ao risco do proprietário; (b) o administrador preste contas demonstrando o alinhamento esperado de sua gestão às diretrizes estratégicas explicitadas pelo proprietário, principalmente no que se refere à propensão ao risco; e (c) o administrador deve demonstrar o desempenho obtido de forma plenamente transparente, com o fornecimento de informações relevantes, suficientes e tempestivas, durante o processo de prestação de contas. Neste trabalho, considera-se controles internos e gestão de riscos como instrumentos de governança corporativa, sendo estes itens explanados com maior profundidade a seguir.

2.2 Controle interno

A ideia de controle interno remete ao exercício de constante avaliação dos objetivos estratégicos e operacionais da entidade. De acordo com Cavalcante et al. (2011), por tratar-se de um ato humano, o controle pressupõe que se conheça como as pessoas conduzem determinadas atividades, tornando possível o estabelecimento de padrões de conduta desejáveis. Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 320) definem controle interno como “um processo operado pelo Conselho de Administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos”.

Segundo Fayol (1975, p. 129), o controle consiste em “[...] verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos”. O autor ainda

corroborar com a ideia de que o controle funciona como uma verificação das áreas organizacionais com o intuito de assegurar que elas estão andando conforme planejado. Para Taylor (1971) como citado em Antunes (1998), considerado um dos fundadores da moderna administração científica, o princípio do controle reside em controlar as atividades e certificar-se de que as mesmas estão sendo executadas em conformidade com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.

Os controles internos, então, são elementos importantes para a administração, pois são eles que permitem uma constante avaliação dos objetivos estratégicos e operacionais da entidade. Sendo assim, ao serem implantados, eles poderão amenizar ou eliminar problemas que impeçam que tais objetivos sejam alcançados. Koontz e O'Donnel (1974, p. 221) lembram que “[...] o controle tem, como salta aos olhos, estreita ligação com o planejamento”, isto é para assegurar o alcance das metas da organização, é necessário que o administrador tenha conhecimento do planejamento e dos objetivos organizacionais.

Gomes e Salas (1997, p. 115) afirmam que os controles, com o tempo, passaram a focar informações gerenciais, financeiras e indicadores de performance: [...] deve estar estreitamente relacionado ao planejamento estratégico até o posterior processo de controle e com isso facilitar a congruência da atuação dos responsáveis pelos diferentes centros de responsabilidade com os objetivos globais traçados pela organização. (Gomes & Salas, 1997, p. 115).

Welsch (1983) explica a função de planejamento no contexto de controle apresentando algumas maneiras de comunicação entre o planejamento e os administradores responsáveis pela parte executiva. Esta comunicação deverá abranger uma apresentação formal por escrito dos objetivos da empresa no longo prazo, a declaração dos objetivos secundários necessários à consecução dos objetivos primários, o detalhamento das políticas essenciais e a formalização de relatórios de desempenho que funcionam como uma comparação entre o real e o planejado de todos os aspectos operacionais controláveis pelo administrador de cada unidade.

Vale a pena lembrar que não existe um padrão oficial, regulamentando o uso de determinada metodologia de controles internos no Brasil. Atualmente, as consultorias fazem uso de metodologias próprias e vendem seus serviços, mas partem dos mesmos conceitos básicos: a) levantamento de controles e processos; b) identificação de riscos; c) classificação da materialidade; d) definição de testes; e e) definição de planos de ação.

Migliavacca (2004) destaca que os processos de controles internos são importantes nas atividades das entidades, pois contribuem para:

- a) salvaguardar os ativos;
- b) desenvolver negócios;
- c) adicionar valor à entidade.

Ao elencar estes pontos, o autor demonstra preocupação com a proteção dos ativos da organização, com os níveis de confiabilidade dos registros, conformidade (*compliance*), níveis de eficácia e eficiência das operações, buscando agregar valor à entidade. Faz-se necessário lembrar que não se trata somente de salvaguardar os ativos, mas também das obrigações da entidade. Partindo do pressuposto de que toda a atividade envolve riscos, a principal função dos controles internos é mitigar os mesmos, fazendo com que sua probabilidade de ocorrência seja a menor possível, concretizando os objetivos das entidades (Cannavina, 2014).

A tabela a seguir apresenta os fatores históricos que teriam contribuído para a importância desenvolvimento dos controles internos, conforme Boynton et al. (2002):

Tabela 2

A evolução histórica dos controles internos

Publicação	Características
1947 – Publicação do <i>American Institute of Certified Public Accountants</i> (AICPA)	Levando-se em conta complexidade e os tamanhos das entidades, o relatório enfatiza a necessidade de recorrer a diversas fontes de informação para controlar com eficácia as operações. As auditorias independentes apontavam dificuldades em auditar a maioria das entidades que não faziam uso de sistemas de controles internos.
1977 – Lei de práticas de anticorrupção	Passou a ser exigido por lei o uso de sistemas satisfatórios de controles internos nos Estados Unidos.
1987 – A Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de Relatórios Financeiros enfatiza a importância dos controles internos	É enfatizada a importância da manutenção de controles internos como forma de proporcionar segurança nos dados financeiros. Sendo assim, indica-se a necessidade de maior cooperação entre as organizações para o desenvolvimento de diretrizes sobre o sistema de controles internos.
1988/1990 – <i>Auditing Standards Board</i> (ASB) emite o SAS 55 e o AICPA emite guia de auditoria com o mesmo título do SAS 55	Os pronunciamentos emitidos estabeleciam padrões para a estrutura de Controles Internos na Auditoria de Demonstrações Contábeis.
1992 – <i>Committee of Sponsoring Organizations of Treadway</i> (COSO) emite o <i>Internal Control – Integrated Framework</i>	O relatório estabelece uma definição única para controles internos, buscando atender às necessidades de diversos interessados. Formaliza um padrão com o qual empresas e outras entidades pudessem avaliar seus sistemas de controles internos e determinar como poderiam aperfeiçoá-los.

Continua

Conclusão

Publicação	Características
2004 – <i>Committee of Sponsoring Organizations of Treadway (COSO) emite o Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i>	Este relatório tem por finalidade “criar” uma consciência sobre riscos e controles dentro das entidades, sob o viés estratégico das mesmas. Seu objetivo é prover um “conforto” com relação à conquista das metas de um negócio, identificando eventos que possam afetar a entidade e direcionando a sua gestão para que estes permaneçam dentro do “apetite” a riscos de seus acionistas. O COSO II deve ser entendido como uma evolução do COSO I, que focou na avaliação do ambiente de Controles Internos.
2013 – <i>Committee of Sponsoring Organizations of Treadway (COSO) emite o COSO Framework and Sox Compliance</i>	Este documento tem como principais objetivos: a) formalizar os princípios disseminados pelo COSO (1992); b) incorporar as mudanças ocorridas no ambiente de negócios desde 1992; e c) apresentar melhorias na ferramenta, que tornaram sua aplicação mais fácil e efetiva. O <i>COSO Framework and Sox Compliance</i> integra a ferramenta criada em 1992 com a nova legislação vigente, ou seja, a Lei Sarbanes Oxley.

Nota. Fonte: Adaptado “Auditoria”, de W. C. Boynton, R. N. Johnson, & W. G. Kell, 2002.

De acordo com Attie (1988), um sistema de controle interno maduro e bem desenvolvido inclui o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal, e até mesmo auditoria interna, que poderá cobrir também a parte de controle de qualidade.

Roncalio (2009) apresenta uma segregação dos controles administrativos e contábeis:

[...] os controles administrativos abrangem o acompanhamento, a avaliação e as correções para que sejam atingidas a eficiência e eficácia das operações, bem como sua conformidade legal, enquanto o controle contábil abrange mecanismos que garantam a fidedignidade das informações financeiras e econômicas, bem como, o controle e salvaguarda dos ativos da organização. (Roncalio, 2009, p. 33).

De acordo com Monteiro (2015), outro fator determinante para o sucesso dos controles internos é a responsabilidade da alta administração, a qual deve se posicionar como condutora do processo. Se a alta administração conseguir gerenciar o processo de forma eficaz e eficiente, será possível identificar oportunidades de criação ou preservação de valor e se concentrar no estabelecimento de metas estratégicas, para além da formulação de planos que contribuam para a maximização dos resultados (Reis, Gomes, & Dalbem, 2014).

Para que por fim os controles internos sejam julgados efetivos, os diretores e gerentes da entidade devem ter segurança razoável sobre a extensão de seus objetivos operacionais e como os mesmos estão sendo realizados, e também se as demonstrações financeiras publicadas estariam sendo preparadas com confiabilidade e em conformidade com as leis e regulamentações que estão sendo observadas. Este trabalho adotará como alicerce para sua

investigação as publicações denominadas *Internal Control – Integrated Framework* (COSO) e *Enterprise Risk Management* (COSO II).

A intenção do modelo COSO (1992) era unificar e padronizar o modelo de controle interno a ser adotado, porém, as empresas não responderam de forma idêntica. Cada empresa já possuía estruturas diferenciadas, mesmo que embrionárias, do seu próprio modelo de gestão e controle, o que fez com que a aceitação à ferramenta fosse singular em cada entidade (Gates, Nicola, & Walker, 2012). O modelo COSO II (2004) ampliou o alcance em controles internos, oferecendo uma visão mais abrangente de gerenciamento de riscos corporativos. Este segundo modelo não pretende substituir o primeiro, mas sim complementá-lo, possibilitando que as empresas estejam mais preparadas para enfrentar os riscos aos quais estarão expostas.

O documento COSO II apresenta a relação entre os objetivos de uma organização e os componentes de riscos corporativos através de uma matriz tridimensional em forma de cubo. As categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Enquanto que, nas linhas horizontais são evidenciados os oito componentes de riscos corporativos. Essa representação gráfica procura ilustrar a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos. Vide Figura 4:



Figura 4. Relação dos objetivos e componentes (COSO II)

Fonte: Adaptado de “Enterprise Risk Management”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, 2004.

2.2.1 Componentes de controle interno dos modelos COSO e COSO II

A análise realizada a seguir se fundamentará nos documentos COSO (1992) e COSO II (2004), de modo indistinto, visto que ambos os documentos se referenciam e se complementam.

a) Ambiente interno

Conforme foi explicitado a partir da Figura 4, o ambiente de interno é o primeiro componente a ser estudado. Ao se pensar em controles eficientes dentro de uma organização, é necessário priorizar a existência de um ambiente favorável a isso, isto é, as pessoas-chave que estão no topo da estrutura organizacional devem incentivar e cobrar consistência nos processos de controle. (COSO II, 2004).

De acordo com Frigo e Anderson (2014), pode-se definir o ambiente de controle como sendo a base para todos os outros componentes de controles internos, fornecendo a disciplina e a estrutura necessárias. Neste raciocínio, as organizações que possuem um ambiente de controle efetivo fixam um tom positivo na alta gestão, contratam pessoas competentes, adotam integridade, valores éticos e competência de controle. Adicionalmente, formalizam e comunicam claramente as políticas e procedimentos, o que resulta em trabalho em equipe e compartilhamento de valores. Nascimento e Reginato (2007, p. 97) evidenciam que os controles internos são “[...] fortemente influenciados pelo ambiente de controle, que reflete as crenças e os valores da administração, formando um ambiente favorável ou desfavorável para a implantação e execução dos procedimentos de controle.

Isto significa, então, que as lideranças de uma organização devem conduzir seus liderados através de exemplos, ou seja, se a cultura da organização estiver alicerçada em padrões de conduta ética e moral, todo o ambiente será favorável para o estabelecimento de comportamentos em prol dos controles internos, que por sua vez ajudarão a garantir os bons resultados da empresa.

Destaca-se que o COSO II (2004) modificou a nomenclatura do “ambiente de controle” para “ambiente interno”. A filosofia e o estilo gerencial do COSO, então, admitem uma nova conotação, já que passou a ser dada uma maior ênfase para o aspecto de gestão de riscos. O conceito de filosofia de administração de riscos reflete nos valores da empresa, influenciando na cultura e no estilo de operação da mesma, afetando também a forma com que os componentes de gestão de risco são aplicados, incluindo a identificação dos tipos de riscos aceitáveis e a forma pela qual são administrados (Cannavina, 2014).

Partindo dos tópicos abordados neste item, infere-se que um ambiente adequado de controles exige a interação de diversos fatores, conduzindo a entidade para atingir suas metas, conforme a Figura 5:

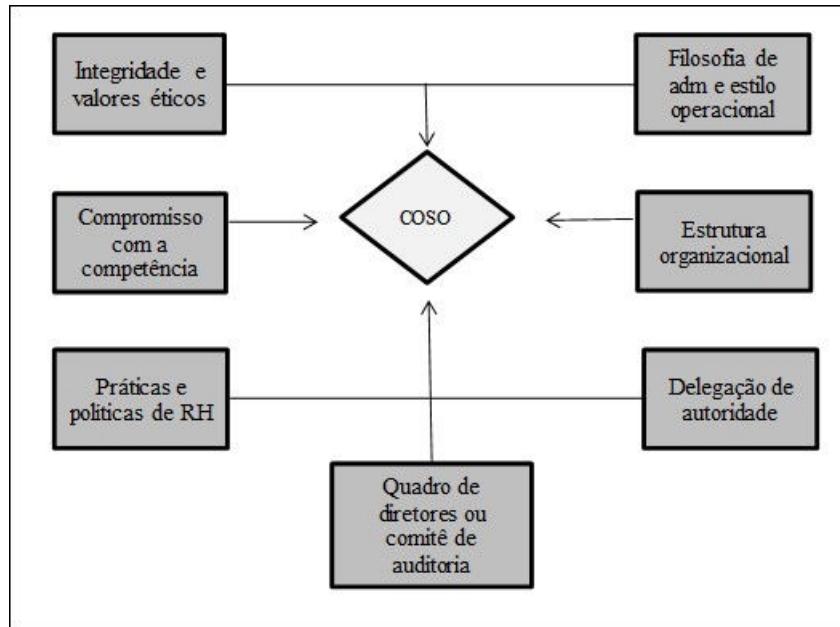


Figura 5. Fatores do ambiente de controle

Fonte: Adaptado de “Internal control: integrated framework”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, 1992.

A seguir, são descritos os itens que influenciam o ambiente de controle:

1) Integridade e valores éticos

Os objetivos de qualquer organização e também o modo como eles serão atingidos estão baseados em preferências, juízo de valor e estilos de administração. Essas preferências e julgamentos de valor refletem a integridade da administração e seu compromisso com valores éticos (COSO, 1992). Uma organização que busca em seus princípios a ética e a integridade moral revela uma face positiva da empresa, haja vista que a capacidade de equilibrar seus interesses é uma tarefa árdua. (COSO II, 2004). D’Avila e Oliveira (2005, p. 40) afirmam que “uma organização não consegue ser melhor do que as pessoas que a administram”. Logo, os liderados refletem as atitudes de seus líderes, sendo assim, é necessária uma comunicação de forma clara entre eles.

2) Compromisso com a competência

Fernandes (2008) lembra que para que as pessoas possam executar as atividades ou exercer determinadas funções com competência é preciso ter conhecimento do que se vai fazer e habilidade necessária para executar. Segundo COSO (1992, p. 26), a administração “[...] especifica os níveis de competência para determinados trabalhos e traduz esses níveis em habilidade e conhecimentos necessários”. Entretanto, cabe aos gestores realizar uma análise subjetiva, buscando relacionar benefícios necessários e custos gerados, a fim de que as atividades sejam executadas com maior eficácia, buscando os objetivos traçados.

Apesar de tratar-se de uma avaliação subjetiva, conforme o parágrafo anterior explicita, é necessário observar que o fato de uma administração contratar pessoas com conhecimentos e habilidades, por si só não garante que os objetivos serão atingidos, pois acima de tudo, existe a subjetividade do julgamento de cada colaborador.

3) Filosofia de administração e estilo gerencial

A filosofia de administração e o estilo gerencial refletem os valores da empresa e, conseqüentemente, a sua cultura de controle e gestão de riscos. Desta forma, é possível afirmar que existe uma perspectiva diferente sobre a utilização de controles internos entre as empresas que obtiveram êxito mesmo assumindo riscos relevantes e empresas que enfrentam conseqüências econômicas ou demasiada regulamentação (COSO, 1992). Adicionalmente, a transparência das informações apresentadas pelos relatórios financeiros, também são elementos importantes da filosofia de administração e estilo operacional.

Novamente, destaca-se que as decisões tomadas pela alta gestão da empresa irão afetar o sucesso ou fracasso da mesma em atingir os objetivos propostos. Entretanto, Fernandes (2008, p. 42) lembra “gerentes mais preparados podem aceitar mais riscos do que outros gerentes”. Desta forma, o estilo gerencial tem sua importância frente ao ambiente de controle, pois determina como a empresa será gerenciada e de que forma os riscos serão aceitos (Fernandes, 2008).

4) Estrutura organizacional

Segundo D’Avila e Oliveira (2005), a estrutura organizacional visa atender necessidades da entidade quanto ao volume de transações, complexidade, tipo de operação, extensão geográfica e estilo gerencial. É a partir desta estrutura que se estabelece o

planejamento, execução, controle e monitoramento das atividades. Esta estrutura deve atender às necessidades da organização. É de suma importância a definição das áreas a que serão atribuídas a autoridade e responsabilidade, bem como a determinação das linhas de comunicação organizacional.

Neste contexto, uma empresa de grande porte pode possuir uma estrutura firmada em linhas formais de comunicação e responsabilidade, entretanto estes processos podem não ser tão favoráveis a uma empresa de pequeno porte, como consequência dos altos custos. Entende-se que a estrutura organizacional da entidade pode existir e influenciar positivamente no ambiente de controle da entidade, quando esta possui canais de comunicação eficazes e seus colaboradores conseguem executar suas funções adequadamente.

5) Atenção e direção do conselho de administração

Ao dar a independência necessária à alta diretoria executiva, o conselho de administração possui uma função importante no ambiente de controle, permitindo que as atividades desta diretoria executiva sejam monitoradas, observando se estas perseguem os reais objetivos da entidade. Consequentemente, infere-se que um conselho de administração formado por membros externos tende a refletir positivamente no ambiente de controle. Apesar disso, observa-se que a realidade brasileira ainda apresenta poucas empresas que dispõem de um conselho de administração ou um conselho fiscal (Fernandes, 2008).

Considerando que o modelo COSO foi confeccionado pensando na realidade das empresas estadunidenses, D'Avila e Oliveira (2005) apontam a necessidade de se realizar algumas alterações para que o modelo possa ser adaptado à realidade brasileira. Uma das adaptações seria: “excluir os conceitos aplicáveis aos conselhos de administração e fiscal” (D'Avila & Oliveira 2005, p. 100).

6) Delegação de autoridade e responsabilidade

As atribuições de autoridade e responsabilidade inferem que um ambiente de controle eficaz admite que os gestores deleguem atividades que são suas responsabilidades, permitindo que os colaboradores possam tomar decisões próprias até certo ponto, de acordo com limites pré-estabelecidos.

Segundo o COSO (1992, p. 28), “a delegação de autoridade significa passar o controle central de determinadas decisões aos escalões inferiores – para as pessoas que estão mais próximas das transações comerciais cotidianas”. D'Avila e Oliveira (2005) relatam que:

O atingimento dos objetivos de uma organização implica a execução de atividades que envolvem tomadas de decisão nos vários níveis hierárquicos, procurando-se um balanceamento tal que um diretor executivo não perca o controle dessas atividades e que também não iniba a iniciativa dos colaboradores e a rápida solução de problemas. (D'Avila & Oliveira, 2005, p.52).

Partindo deste pressuposto, o funcionário deve saber exatamente qual o limite de sua liberdade de tomada de decisão e qual o seu nível de responsabilidade sobre aquilo.

7) Políticas e práticas de recursos humanos

As áreas de recursos humanos têm por incumbência comunicar aos funcionários os níveis esperados de integridade, comportamento ético e competência. Estas práticas devem estar inseridas nos processos de admissão, treinamento, avaliação, promoção e outras (COSO, 1992).

Exemplos deste tipo de política são as promoções e transferências de área com base nas avaliações de desempenho, demonstrando o quanto a entidade preza pela qualidade do profissional empregado. Vindo pelo outro lado da via, tem-se as medidas disciplinares aplicadas nos casos em que o funcionário infringiu alguma norma, ou que seu comportamento saiu fora do esperado. Para Fernandes (2008, p. 45) “a qualificação é o ponto-chave para que a organização consiga manter pessoas altamente capacitadas e voltadas para atingir os objetivos, por tanto, aprendizado contínuo é uma prerrogativa do modelo COSO”.

a) Fixação de objetivos

O COSO traz a necessidade de uma avaliação de riscos no que tange a sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial. Aconselha-se a utilização de técnicas de avaliação como estimativas de ponto, alcance, perdas e probabilidades, análise dos melhores e piores cenários, frequências de riscos e avaliação do impacto dos custos de risco (Ballou & Heitger, 2005). Fernandes (2008) relembra que um adequado sistema de controle interno envolve a existência de metas e objetivos organizacionais claros. Estando estes definidos, busca-se identificar os riscos envolvidos que poderiam interferir no seu cumprimento e estabelecer ações de gerenciamento destes riscos.

Entende-se por “objetivo”, uma expressão quantificada para se atingir uma meta, logo ele orienta o caminho a ser seguido para chegar ao seu propósito. Contudo, em uma organização os objetivos podem ser muito estruturados ou muito informais, independente de

ser uma empresa de grande ou pequeno porte. O fato é que a avaliação de riscos é importante em ambas as estruturas. Desta forma, um objetivo quando não muda sua base de fixação, pode indicar a existência de uma mensagem implícita de que os administradores estão satisfeitos com os objetivos.

Recorda-se que a análise de risco inerente a cada atividade traz consigo grande complexidade pelos fatores subjetivos envolvidos, como o julgamento de quem o avalia, a influência do momento econômico e a incerteza do que pode nos trazer o futuro. Mesmo considerando a impossibilidade de uma percepção completa de risco, a estimativa dele é considerada importante subsídio ao planejamento e direcionamento dos trabalhos de auditoria interna (Paula, 2014).

b) Identificação de eventos

Em descrição própria do COSO II (2004), é determinado que uma vez fixados os objetivos, se faz necessário identificar os eventos ou riscos-chave que ameacem o seu cumprimento. Tal prática consiste em detectar a existência de situações que possam impedir ou a ausência de situações consideradas necessárias ao alcance dos objetivos-chave fixados. Este processo deve ser levado a cabo tanto na organização como um todo como em cada nível significativo de suas atividades (unidades de negócio, operações e processos organizacionais). O COSO II (2004) ainda determina que cabe a administração classificar os eventos entre riscos (ameaças) e oportunidades (eventos positivos).

c) Avaliação de riscos

O COSO II indica que os riscos devem ser analisados, considerando-se a probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados, ou seja, uma vez identificados, os riscos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade de sua ocorrência e consequências de sua materialização. O objetivo da avaliação é formar uma base para o desenvolvimento de estratégias para tratamento dos riscos identificados (resposta a risco), de maneira a diminuir a probabilidade de sua ocorrência e/ou a magnitude de suas consequências. A avaliação de riscos pode ser feita por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou da combinação de ambas. Os gestores são responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades de negócio, de processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no nível da organização,

desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada (perfil de risco). Riscos devem ser avaliados quanto à condição de inerentes e residuais.

d) Resposta a risco

O COSO II (2004) aponta a necessidade de se desenvolver e determinar estratégias para o gerenciamento dos riscos identificados. O COSO II estabelece alguns conceitos sobre a escolha de resposta ao risco, sendo eles: a) evitar é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade sujeita ao risco; b) reduzir é a adoção de medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos; c) compartilhar é mitigar a consequência e/ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros, operações de *hedging* ou terceirização de atividades nas quais a organização não tem conhecimento suficiente para desenvolver. Aceitar é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Para que esta gestão seja efetiva, a entidade deve levar em conta sua estratégia e o apetite ao risco, tema que será abordado no capítulo seguinte.

e) Atividades de controle

Em descrição própria do COSO (1992), fica estabelecido que os controles de atividades são compostos pelas políticas e procedimentos garantindo a execução das determinações comunicadas pela administração. Sendo assim, o controle de atividades diferencia-se de empresa para empresa e deve buscar identificar os riscos-chave que ameacem o cumprimento das metas estabelecidas.

Cocurullo (2004) evidencia que este tipo de atividade é distribuído por toda a organização, envolvendo funcionários de diversos níveis hierárquicos e funções. Dentro disso, o processo deve ser dividido em etapas como: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões de desempenho operacional, segurança de ativos e segregações de funções (Cocurullo, 2004). No que diz respeito a este assunto, Andrade (1999), opina que o controle, a coordenação e o gerenciamento deveriam ser isolados e divididos de maneira formal, evitando que um ciclo de negócio ou partes dele fique sob o controle de apenas uma única pessoa.

O ato de dividir as atividades entre várias pessoas dentro das funções pode reduzir significativamente o risco de erros ou fraudes. Conforme Attie (1988) as entidades devem

estabelecer e garantir a independência para as funções de execução operacional, custódia fiscal e contabilização.

g) Informação e comunicação

O COSO (1992) explica que é pressuposto que o processo de informação e comunicação permita que a informação seja identificada, capturada e comunicada de forma coerente, possibilitando que as pessoas da organização cumpram suas responsabilidades.

O aspecto mais importante na gestão de riscos e controles internos é o fluxo de informações, que deverá agir em todas as direções, suportando adequadamente os sistemas destas áreas. Segundo o COSO (1992), os fluxos que garantem o alcance dos objetivos são: a) financeiros e não-financeiros, desenvolvidos através de fontes internas ou externas; b) sistemas de informação, os quais podem ser manuais ou informatizados, formais ou informais, internos ou externos; c) iniciativas estratégicas, suportadas pelos sistemas de informação integrados com as operações da organização; e d) qualidade da informação, afetando diretamente o processo de tomada de decisão.

Os conceitos do COSO promovem a ideia de que a comunicação deve ser compreendida em um sentido mais amplo, lidando com as expectativas, responsabilidades e outros assuntos importantes. Os canais de comunicação devem ser claros, demonstrando aos empregados que suas atividades interagem com o sistema de controles internos e com as demais atividades da empresa. O COSO II (2004) esclarece que uma comunicação organizacional efetiva garante que os funcionários saibam lidar com situações inesperadas. Para tanto, se faz necessária a existência de canais de comunicação de baixo para cima, havendo um ambiente propício, garantindo que os colaboradores não serão reprimidos por reportarem problemas de controle.

h) Monitoramento

O monitoramento é mais uma importante etapa dentro do processo de controles internos. É nesta fase que se mede a efetividade dos controles internos desenvolvidos. Sendo a empresa um organismo vivo, são constantes as interações com o seu ambiente, o que causa modificações. Toda entidade está vulnerável às influências externas, as quais podem vir a mudar o direcionamento estratégico da entidade, por consequência, os objetivos. Com isso, novos riscos serão atribuídos às atividades, os quais deverão ser novamente tratados e

mitigados, caso contrário é possível que os processos de controles adotados deixem de ser eficazes.

O COSO (1992), estabelece que o monitoramento é subdividido em duas atividades, isto é, o monitoramento contínuo e as avaliações em separado, podendo a entidade optar pela combinação de ambas. O monitoramento contínuo consiste na adoção de procedimentos normalmente incorporados às atividades rotineiras da empresa, sendo eficientes para manter a eficácia dos controles internos. Um exemplo seria o relatório de acompanhamento, que pode indicar desvios discrepantes, dando indícios da existência de fraudes.

As avaliações em separado são realizadas pela auditoria interna. Seu escopo e intensidade dependem dos resultados do monitoramento contínuo. Infere-se que o monitoramento contínuo bem estruturado reduz a necessidade das avaliações em separado e que a partir da combinação destas duas metodologias de acompanhamento, é possível assegurar com certa margem, a eficácia, eficiência e efetividade dos controles internos ao longo do tempo.

2.3 Risco

2.3.1 Conceitos e evolução do risco

O conceito de risco é abrangente, uma vez que é utilizado em diversas ciências e ramos do conhecimento e interpretado de acordo com o contexto de sua avaliação. Segundo Assaf (2012, p. 215), risco é a “[...] capacidade de mensurar o estado de incerteza de uma decisão mediante o conhecimento das probabilidades associadas à ocorrência de determinados resultados ou valores”. Com essa interpretação, o autor busca mencionar que o conceito de risco leva em consideração o contexto da pessoa que o está interpretando. Por exemplo, para uma companhia seguradora de viagens, o risco pode ser um acidente aéreo, enquanto para um empresário ele pode representar o insucesso do negócio.

A definição mais pura e clássica para risco advém de 1916, da tese de doutorado na Cornell University do economista Frank Knight, na qual o mesmo afirma que risco é “[...] a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada”. A partir da análise de Knight, o risco tende a ser interpretado como desfavorável. Entretanto, segundo Martin, Santos e Dias (2004), esta perspectiva apresenta a interpretação do responsável pelos recursos da empresa, que tem como principal função a proteção dos ativos, evitando eventuais perdas. Os riscos devem ser observados sob diversas óticas, e serem

relacionados como inerentes aos negócios como um todo, sendo imprescindíveis na busca pela geração de lucros.

De acordo com Damodaran (2009), a perspectiva de ganhos futuros está relacionada a duas características do risco: a inovação e a recompensa. Ainda de acordo com este autor, quem almeja grandes recompensas se expõe a grandes riscos, fato que pode ser comprovado ao observar os instrumentos financeiros hoje disponíveis, isto é, os instrumentos de alta rentabilidade, como derivativos, os quais também trazem a possibilidade de uma perda maior para o investidor.

Spink (2001) interliga a evolução do conceito de risco e da Teoria da Probabilidade. Para ele, o conceito de risco envolve estatística e a utilização desta como ciência. Neste sentido o autor ressalta:

[...] somente após o avanço do cálculo das probabilidades, é que a gestão de risco atinge sua idade de ouro, no século XIX. Será somente na metade do século XX, porém, que as técnicas de cálculo do risco e sua evolução conceitual permitirão uma formatação de um campo de saber muito específico, denominado gestão de riscos: um campo que resulta do casamento entre o cálculo de probabilidades e a herança da função política da estatística, que irá gerar os sofisticados modelos de análise de risco (Spink, 2001, p. 5).

A evolução da Teoria da Probabilidade deu sustentação ao desenvolvimento de processos de tomada de decisão mais apurados, com visão mais científica, permitindo que fossem realizadas previsões mais apuradas para as consequências.

Heilbroner (1979) aponta que simultaneamente ao advento da Teoria da Probabilidade, os conglomerados de empresas passaram a ser tão significativos que foi necessário regulamentar o mercado, de forma a evitar situações de truste. A Lei Antitruste Sherman, criada em 1890, trazia uma aparente solução para o problema, já que todo contrato, combinação ou conluio que visasse à restrição do comércio seria considerado ilegal. Entretanto, esta legislação não abordava a problemática, isto é, o crescimento espontâneo de empresas não era abordado, o que fazia com que continuasse sendo possível que empresas grandes levassem vantagem sobre as pequenas.

Somente com o *crash* da Bolsa de Nova Iorque em 1929 e a crise econômica que se seguiu foi possível observar mudanças na regulamentação. Galai, Crouhy e Mark (2001) observam:

Efetivamente as primeiras ações reguladoras ocorreram no Sistema Financeiro americano como consequência à crise da bolsa e tinham como objetivo garantir a segurança do Sistema Financeiro, ou seja, buscavam controlar o que viria a ser chamado de “risco sistêmico”, o risco de um colapso do setor bancário causado pelo

“efeito dominó”, a quebra de um banco causaria a quebra de outro e assim sucessivamente até que a instabilidade do sistema bancário viesse causar estragos no sistema financeiro, colocando em risco a estabilidade econômica do país. (Galai, Crouhy, & Mark, 2001, p. 6)

A partir da correlação entre os acontecimentos mencionados anteriormente e a evolução do capitalismo, observa-se como estes dois aspectos também estão ligados à concepção de risco e acarretaram no aumento de vertentes do risco que o empresariado passou a levar em consideração para sua tomada de decisão. No que tange a tomada de decisão, é necessário compreender a importância da distinção dos conceitos de risco e incerteza. Em uma situação que envolve riscos, se pressupõe que analisando um conjunto de ações, as pessoas envolvidas conheçam os possíveis resultados e suas probabilidades (Sandroni, 1996). A carência do conhecimento dessas expectativas configura uma situação de incerteza.

Portanto somente os riscos são passíveis de serem previstos e conseqüentemente considerados no processo de tomada de decisão. Com isso, o próximo tópico trata especificamente das classificações de riscos empresariais.

2.3.2 Classificação de riscos

O AICPA (1987), classifica os riscos empresariais nos grupos a seguir:

- a) riscos relacionados ao ambiente empresarial: relativos ao meio em que as operações da empresa estão inseridas, tais como concorrência, alterações políticas, financeiras e regulatórias;
- b) riscos relacionados aos processos de negócios e seus ativos: relativos aos processos-chave da organização, como perda de ativos patrimoniais, financeiros, entre outros;
- c) riscos relacionados à informação: trata de como dados equivocados implicarão em tomadas de decisão que comprometem o negócio; ou ainda, o problema de transmissão de informações privilegiadas aos concorrentes.

Os riscos empresariais estão dissecados de acordo com as classificações de Brito (2007), ilustradas na tabela a seguir:

Tabela 3
Principais riscos operacionais

Principais riscos operacionais		
Risco	Ocorrência	Exemplos
Imagem	Veiculação de informações negativas a instituição.	Informações de que a empresa utiliza trabalho infantil, de que está quebrada, entre outras.
Liquidação	Problemas no sistema de pagamentos.	Calotes.
Humano	Tomada de decisão equivocadas nos processos das empresas.	Autoconfiança e estresse.
Controle interno inadequado	Inadequações nas avaliações dos sistemas de informações e monitoramento.	Fluxo de pagamentos com gastos excessivos, sem controle adequado.
Sistêmico	Quando uma ou mais instituições enfrentam problemas que afetam o sistema como um todo.	Crises financeiras, com a falência de instituições importantes para o mercado.
Legal	Questionamentos jurídicos em relação às transações da organização.	Perdas em processos judiciais, novas regras tributárias e alterações em regulamentações impostas ao setor.
Fraude	Contabilizações fraudulentas com objetivos escusos.	WorldCom, empresa que pediu concordata em 2002, e Enron, que pediu em 2001. Ambas apresentaram demonstrações com lançamentos ocultos e fraudados.

Nota. Fonte: Adaptado de “Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais”, de O. Brito, 2007.

Ao identificarem os riscos inerentes à companhia Martin et al. (2004) apresentam os riscos de propriedade, de processo e os comportamentais, conforme a Tabela 4:

Tabela 4
Dimensões do risco empresarial

Dimensões do risco empresarial	
Classe do risco	Discriminação
Riscos de propriedade	Concernentes à aquisição, manutenção ou disposição de ativos (exceto ativos humanos).
Riscos de processo	Associados ao uso ou operação de ativos para alcançar as metas da entidade.
Riscos comportamentais	Concernentes à aquisição, manutenção ou disposição de ativos humanos, entre eles a capacidade de gestão.

Nota. Fonte: Adaptado de “Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria”, de J. M. Dias, J. M., N. C. Martin, L. R Santos, 2004, *Revista Contabilidade e Finanças*, 34, p. 7–22.

O COSO II (2004) afirma que os riscos inerentes são aqueles que a administração terá de arcar pela falta de medidas para mitigá-los. Vale destacar que riscos residuais, por sua vez,

são aqueles que, mesmo após ações da administração, ainda permanecem. Garcia (2014) afirma que entre os riscos de propriedade são àqueles relacionados à perda de ativo crítico, os riscos estratégicos ou externos e os riscos financeiros. Ainda de acordo com este autor, o primeiro se destaca pela perda associada a eventos destrutivos, ocasionadas por eventos naturais ou pelo homem.

Garcia (2014) esclarece que o risco de processos pode ser oriundo da operação humana, de defeitos de equipamentos ou processos e/ou relacionados a fraudes e omissões. Quando oriundo da operação humana, o risco relaciona-se com recursos que são processados de maneira incorreta, acarretando perdas, e que têm como principal responsável o erro humano. As consequências de tomadas de decisões, planejamento e controles falhos também são exemplos desses riscos. O segundo origina-se da falha do funcionamento de máquinas e equipamentos. E o terceiro às situações de falsificação e de atos deliberados com o intuito de obter alguma vantagem.

Finalmente, o risco comportamental está relacionado com aqueles causados por insatisfação ou por motivação dos trabalhadores, além dos problemas de funcionalidade. Martin et al. (2004) ainda apresentam o risco de julgamento de trabalho, o qual se caracteriza por atitudes, percepções e valores equivocados de grupos internos da organização, os quais poderão acarretar em percepções negativas em relação à entidade, afetando sua imagem frente aos *stakeholders*.

Em estudo realizado pela Deloitte Touche Tohmatsu (2004), foram identificados vinte e nove riscos “destruidores de valor” dentro das cem maiores empresas do mundo que apresentaram queda no valor de suas ações entre o período de 1994 a 2003. A pesquisa examinou documentos públicos, relatórios de analistas e notícias veiculadas na imprensa e com isso, puderam correlacionar eventos com as variações dos preços das ações. A partir disso, observou-se a existência de riscos estratégicos, operacionais, financeiros e externos.

Ao final, constatou-se que:

[...] A identificação dos riscos aos quais estiveram vulneráveis as cem empresas que mais foram atingidas por quedas abruptas nos preços de suas ações entre 1994 e 2003 levou a uma conclusão surpreendente. Contrariando uma visão frequente no mercado, que atribui à ocorrência de eventuais fraudes o motivo principal para a perda de valor das ações da empresa – pelo próprio impacto devastador que a sua descoberta causa para as perspectivas de atração de investimentos – as empresas analisadas sofreram muito mais por consequência de erros de avaliação estratégica. O menor risco apontado no estudo foi o financeiro, atrás dos riscos operacionais e externos. (Deloitte, 2004, p. 130).

A pesquisa constatou que os riscos operacionais que mais impactaram nas performances das entidades foram: a) descontrole dos custos operacionais; b) fraude ou manipulação das informações contábeis; c) controles de operação fracos; e d) problemas de logística. Em termos de riscos financeiros, os mais significativos foram: a) taxas elevadas de endividamento; e b) falta de estratégia para a escolha do endividamento. Já os riscos externos foram: a) crises no setor; e b) problemas econômicos nos países onde a entidade estava inserida.

Entende-se que para garantir a continuidade de um negócio, buscando o cumprimento de suas metas e objetivos de crescimento e evolução, é necessária a compreensão profunda dos riscos envolvidos, tanto internos quanto externos, para que posteriormente seja possível estabelecer políticas de mitigação dos mesmos, ou seja, gerenciamento de riscos.

Finalmente, entende-se que ainda existem diferentes classificações de risco, os quais englobam aspectos distintos e também sob diversos níveis de profundidade a realidade das empresas. Para a pesquisa aqui apresentada, em especial, durante o processo de desenvolvimento dos constructos e instrumentos de pesquisa, foi adotada a classificação apresentada na Tabela 3 – Principais riscos operacionais, adaptado de Brito (2007).

2.3.3 Gestão de risco

Historicamente falando, o pensamento voltado para a governança corporativa passou a ganhar força em 2002, com a edição da Lei *Sarbanes-Oxley* nos Estados Unidos, a qual estabeleceu novas regras de governança para as empresas listadas nas bolsas de valores americanas (Newton, Persellin, Wang, & Wilkins, 2007). As organizações têm investido cada vez mais no aperfeiçoamento de processos de gestão de riscos, pois entendem que isso traz resultados em termos de melhorias de gestão, agregando valor ao negócio. Além disso, o cenário econômico mundial, repleto de incertezas, torna imprescindível que as entidades estejam preparadas para quaisquer circunstâncias.

Guimarães, Parisi e Pereira (2009) entendem que, para o caso das empresas não-financeiras, a gestão de riscos não consiste em atividade voltada à eliminação de riscos, mas, sim, à sua identificação, mensuração e controle. O autor ainda evidencia que dessa gestão pode depender a continuidade da empresa. Segundo Ehrentreich (2009), a gestão de riscos pode estar localizada nas mais diversas áreas das entidades. Desta forma, a controladoria, detentora de informações da empresa como um todo deve interagir com os demais

departamentos, já que necessitará destas informações para desenvolver plenamente o seu papel.

Pensando mais no aspecto conceitual da gestão de riscos, Damodaran (2009) elenca três maneiras distintas de lidar com o risco: a) a negação; b) o medo; e c) a aceitação. Na primeira maneira, não é considerada a possibilidade da existência do risco, espera-se, então, seu desaparecimento. Logo, não cabe pensar em providências a serem tomadas para a mitigação dos riscos.

A segunda maneira, a qual é caracterizada pelo medo, pauta as atividades humanas com o intuito de proteção ao risco. Com isso, os seres humanos não tirariam vantagem do risco, mas sim seriam governados por ele ou simplesmente o ignorariam. Na última forma, as pessoas aceitam o risco e se conscientizam sobre as possibilidades de ocorrência, contudo estabelecem procedimentos para mapeá-lo, a fim de aproveitar as oportunidades que ele possa oferecer. Logo, este é o procedimento intrinsecamente relacionado à gestão de risco.

Nesse sentido, Feigh como citado em IBM (2007) afirma que:

Todo risco se resume a finanças, a probabilidade que aconteça alguma coisa e a expectativa de perdas se isso realmente acontecer. O que finanças tem a oferecer no gerenciamento de riscos é uma capacidade de pensar a longo prazo e de colocar tudo em um quadro de dólares e centavos. Embora os segmentos operacionais da companhia ainda tenham a responsabilidade direta pelos riscos mais estreitamente associados à elas, finanças têm a capacidade de reuni-los e traduzi-los em termos quantitativos, e é por isso que se tornou a ‘orquestradora’ – unindo todos os recursos necessários para o controle de risco. (Feigh como citado em IBM, 2007, p. 10).

Alguns autores afirmam que a atividade de gestão de risco vai além da identificação e mitigação. Ela funciona como um processo que pode agregar valor a todas as atividades da empresa por meio da identificação dos processos positivos e negativos nas diversas atividades organizacionais (Peleias et al, 2013). Essa identificação servirá como um direcionador para aperfeiçoar os aspectos positivos e também reestruturar os negativos, transformando possíveis ameaças em oportunidades.

A intenção de adotar o COSO II (2004) como uma das ferramentas balizadoras desta pesquisa é para que o entendimento sobre a gestão de riscos seja o mais amplo possível. Este documento entende que o risco é estratégico e inerente à qualquer operação das empresas, e que seu gerenciamento é parte importante das práticas de governança corporativa. Segundo o COSO II (2004, p. 4), o gerenciamento de riscos é definido como:

[...] um processo conduzido em uma organização pelo conselho da administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da

organização e possibilitar uma garantia razoável de cumprimento dos seus objetivos. (COSO II, 2004, p. 4).

Este mesmo documento evidencia já em sua primeira página que as organizações devem se questionar periodicamente sobre qual é o risco aceitável para que a companhia persiga os objetivos e metas traçados? Para responder a esta questão, o COSO II (2004) estabelece que a alta administração siga três passos: a) desenvolver o apetite ao risco; b) comunicar o nível de risco aceitável; e c) monitorar e rever o nível de risco estabelecido.

Deve-se observar que os elementos envolvidos na gestão de riscos são correlacionados, permitindo que a tomada de decisões de controle de risco esteja embasada numa análise completa da entidade. No que tange a avaliação de riscos sob a ótica do COSO II, Souza (2007, p. 22) afirma que “o ambiente de controle é a base de todos os componentes de gerenciamento de risco. O ambiente de controle representa a filosofia da entidade em relação a reduzir os riscos e assimilar a cultura de controle”.

Souza (2007, p. 36) acredita que levando em conta os três passos propostos pelo COSO II (2004), o gestor leva em conta os riscos envolvidos para atingir as metas da organização, já que o mesmo se utilizará dos elementos de controles internos para verificar meios de mitigar riscos. E conclui “ao mudar a ênfase da determinação dos controles necessários para a gestão de riscos, o documento do COSO II apoia um novo paradigma, que é a definição dos objetivos da organização, avaliação do risco e gestão do risco”.

Por desenvolver apetite ao risco, entende-se que a empresa deverá compreender quais são os objetivos traçados, se eles são mais conservadores ou agressivos e, a partir disso, traçar o nível de risco aceitável para a estratégia escolhida, levando em conta as contrapartidas desta tomada de decisão. O COSO II (2004) lembra que não há um padrão de risco aceitável, tornando-se necessária a criação de uma política que trate o tema dentro da empresa. Ademais, deverá ser constituído um monitoramento contínuo e atualizações, se necessárias, para que as gerências possam monitorar e avaliar em conjunto com o departamento de auditoria interna, criando uma cultura de mitigação de riscos.

A Figura 6 demonstra o ciclo descrito no parágrafo anterior:

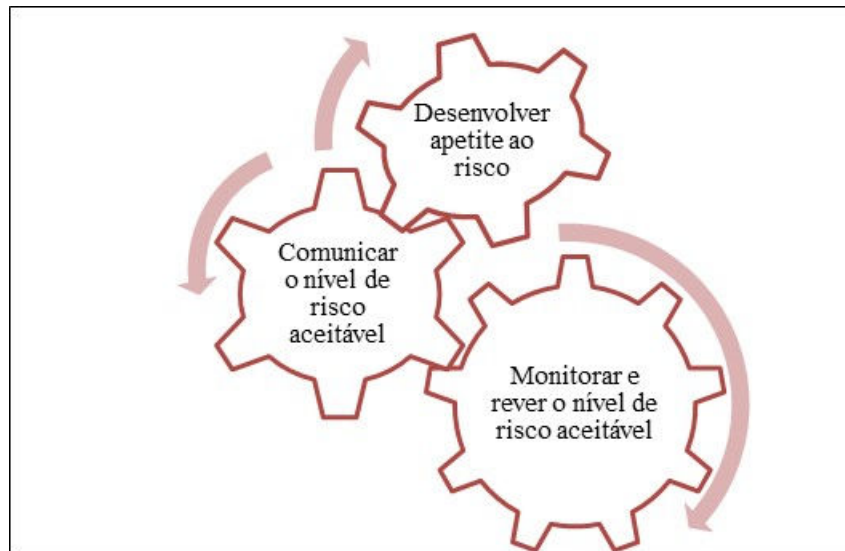


Figura 6. Engrenagens da gestão de risco

Fonte: Adaptado de “*Enterprise Risk Management*”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, 2004.

Para determinar o apetite de risco da organização, o COSO II (2004) propõe que sejam feitas quatro considerações sobre o assunto:

- a) Perfil de risco já existente: o nível de risco aceito atualmente e como eles são categorizados pela empresa.
- b) Capacidade de risco: o nível de risco que a empresa é capaz de suportar em nome de seus objetivos.
- c) Tolerância de risco: o nível máximo de variação dos fatores de risco que a empresa consegue suportar em nome de seus objetivos.
- d) Atitudes que envolvem o risco: atitudes adotadas que envolvam as expectativas de crescimento, risco e retorno.

Também é importante que a organização entenda a velocidade em que o seu setor se modifica. Por exemplo, uma empresa de telecomunicações precisa estar atenta e antecipar novas tecnologias. No caso de empresas do setor aéreo, é necessário um monitoramento contínuo dos serviços oferecidos pelos concorrentes, bem como rotas e inovações tecnológicas que digam respeito à frota da empresa.

O ponto crucial para o COSO II (2004) é que risco e estratégia estão inteiramente ligados. Sendo assim, uma entidade precisa decidir sobre sua estratégia, metas e sobre o risco aceitável para sua operação levando em consideração as necessidades dos investidores em

relação ao crescimento, retorno, segurança e sustentabilidade. Após tomar a decisão sobre qual será o seu nível de apetite ao risco, a empresa deve desenvolver políticas de risco, para alinhar com toda a gerência o posicionamento da instituição acerca do assunto.

Ao desenvolver estas políticas ou comunicados, as entidades devem estar atentas quanto à clareza e objetividade destes textos. O COSO II (2004) recomenda que sejam considerados alguns aspectos para desenvolver a política de risco, conforme a Figura 7 a seguir:

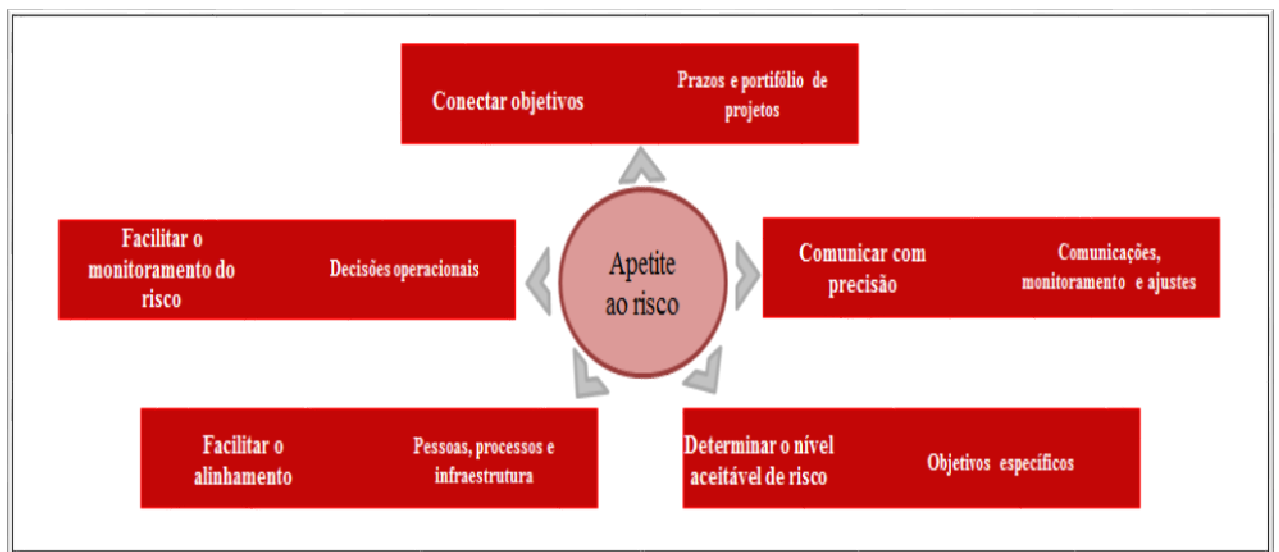


Figura 7. Características das políticas de risco

Fonte: Adaptado de “*Enterprise Risk Management*”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, 2004.

É importante diferenciar o apetite ao risco de tolerância ao risco. A tolerância ao risco está relacionada à variação inerente à estratégia para que sejam atingidos os objetivos da empresa. Ao estabelecer a tolerância ao risco, a administração da entidade deve considerar a importância do objetivo e visualizar qual foi o apetite ao risco pré-estabelecido. Utilizar os limites para tolerância ao risco ajuda as organizações a perseguirem a meta (apetite) de risco, uma vez que os níveis de tolerância são balizadores de quão flexível é o apetite ao risco.

A seguir, apresenta-se a Figura 8, a qual contém exemplos adaptados do COSO II (2004) sobre políticas de apetite de risco e tolerância de risco:

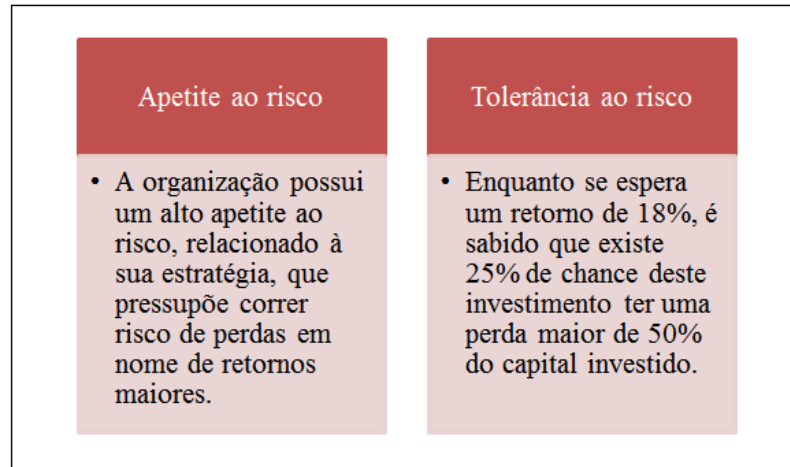


Figura 8. Exemplos de apetite e tolerância ao risco

Fonte: Adaptado de “*Enterprise Risk Management*”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO, 2004.

O COSO II (2004) apresenta três maneiras distintas para que as organizações desenvolvam suas políticas de apetite ao risco. A primeira linha de desenvolvimento apresentada é chamada de Debates Simplificados, onde se pressupõe que as gerências e alta administração interajam e que a decisão final seja reflexo desta visão combinada. Outro meio é a Discussão Relacionada aos Objetivos e Estratégias, onde a administração revisita os posicionamentos anteriores da companhia em situações de lançamento de novos produtos, aquisições de outras empresas, momentos de expansão, entre outras coisas e a partir disso delimita qual seria o apetite por risco da empresa. A última maneira apresentada são os Modelos de Performance, que é muito usada por instituições financeiras por fazer uso de indicadores financeiros de endividamento, solvência, entre outros.

Ainda de acordo com o COSO II (2004), as organizações a fim de lidar da melhor maneira com os riscos, deverão avaliar: a) a o impacto dos mesmos, levando em consideração a tolerância ao risco; b) custo benefício envolvido caso eles ocorram ou caso eles sejam evitados; c) o quão atreladas estão algumas oportunidades à estes riscos; e d) a probabilidade e o impacto do risco. Pode-se dizer, então, que o processo de gestão de risco é composto por quatro etapas: identificação do risco, avaliação tanto no aspecto quantitativo como qualitativo dos riscos, apontar os riscos prioritários e os planos de resposta e, por fim, estabelecer o seu monitoramento (Moeller, 2007).

Culp (2002) corrobora com o entendimento acima, entretanto apresenta algumas etapas a mais. Para ele, a gestão de riscos é composta pelas fases: identificação do risco e determinação da tolerância do risco, mensuração do risco, monitoramento e reporte do risco, controle do risco e revisão, auditoria e realinhamento do processo de gestão de risco. Para que

este processo seja executado com sucesso, a organização deverá elencar pessoas-chave dentro de cada área, e que tenham em vista que a probabilidade de ocorrência de cada risco e seus impactos não é medida adequadamente assim que os processos de gestão de risco estão sendo implementados. É necessário tempo para que a área esteja consolidada.

Quanto à efetividade do processo de gestão de risco, Culp (2002, p. 203) afirma que “para que os indicadores absolutos ou relativos de risco façam sentido, é necessário que a empresa possa medir e comparar tais indicadores de tolerâncias ao risco ao longo do tempo”. Como foi dito anteriormente, Moeller (2007) indica como sendo uma das etapas da gestão de riscos a mensuração do mesmo. O autor recomenda que para esta avaliação sejam utilizados questionários que demonstrem a probabilidade de ocorrência e sua significância. A partir disso, será desenvolvido um mapa de riscos, conforme a Figura 9:

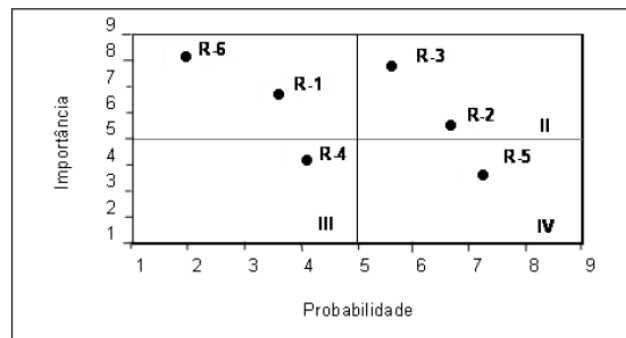


Figura 9. Mapa de riscos

Fonte: Adaptado de “*COSO Enterprise risk management – Understanding the new integrated ERM framework*”, de R. R. MOELLER, 2007.

O desenvolvimento de mapas de risco, como demonstrado anteriormente deve ser seguido por discussões envolvendo gestores e diretores para que sejam elencadas as relatividades e probabilidades de ocorrência de cada um dos itens levantados no mapa. Ressalta-se que em alguns casos não será possível a utilização da matriz, por conta da quantidade elevada de itens a serem analisados. De acordo com Ehrentreich (2008), uma das alternativas neste caso seria representar o percentual obtido da multiplicação entre o impacto e a frequência, expressando a sua importância através de números de dois dígitos.

Culp (2002) traz à tona a discussão sobre assiduidade com que se deve monitorar os riscos das organizações. Seguindo a premissa deste autor, uma empresa de capital aberto deverá acompanhar uma matriz de risco diária, ou seja, a empresa deverá entender que o monitoramento está atrelado à natureza de seu negócio.

Ehrentreich (2008) considera que em alguns casos, a ação de controle de risco consiste justamente em não tomar qualquer tipo de ação. Isto posto, caso o custo atrelado a

operação de redução de risco seja mais elevado que o próprio risco em si, não há motivo para que se execute qualquer ação de mitigação de riscos. Além disso, ressalta-se que as ações de mitigação podem ser tomadas preventivamente ou corretivamente.

As ações preventivas estão relacionadas aos controles internos, que desempenham o papel de salvaguardar a empresa de em algum momento encontrar-se numa situação de onde a tolerância de risco tenha sido ultrapassada. Um bom exemplo para este aspecto são operações de *hedge* para casos de exposição cambial. Para o caso de ações corretivas, como o próprio nome sugere, será observada a execução da ação após a concretização do risco em si, ou seja, neste caso o risco já ultrapassou o limite aceitável, desta forma, tem-se a transferência do risco por meios como seguros, derivativos, etc.

O componente que finaliza uma adequada gestão de riscos é a auditoria do processo. Isto significa que deverá ser conduzida uma verificação por parte de auditores internos ou externos no sentido de checar se as políticas e procedimentos de risco estão sendo seguidos devidamente. Esta fase final levará o processo de gestão de riscos novamente ao início, pois é a partir dela que podem ser estabelecidos novos limites de tolerância e que podemos ter um realinhamento de expectativas quanto às necessidades da empresa.

Elahi (2013) aponta as habilidades de gerenciamento de risco como uma tarefa desafiadora por requerer esforços coordenados e integrados suportados pela alta administração, uma vez que as ferramentas de gestão de risco podem significar uma vantagem competitiva, fator importante no mundo de negócios volátil em que as empresas estão inseridas atualmente.

2.4 Gestão de riscos corporativos em empresas de aviação civil

As empresas que exploram o transporte aéreo no Brasil são reguladas pelas normas expedidas pela ANAC, tais como resoluções e portarias. Os documentos emitidos pela agência estabelecem práticas e procedimentos relacionados a diversas áreas da aviação civil e foram desenvolvidos em consonância com os padrões estabelecidos internacionalmente. A atividade regulatória do transporte aéreo envolve dois campos de atuação: a) técnico; e b) econômico (ANAC, 2015).

A regulação técnica visa garantir a segurança dos passageiros e usuários de aviação civil, para tanto a ANAC faz uso de certificações específicas, além de realizar fiscalizações periódicas. Espera-se que as empresas cumpram requisitos associados ao estabelecimento e controle de qualidade na execução de procedimentos, bem como o treinamento de mão de

obra por parte dos operadores aeroportuários, operadores aéreos, centros de instrução, organização de manutenção e organização de produção.

Já a regulação econômica envolve a atuação do Estado frente ao setor em função de falhas do mercado, o que varia de acordo com as características e a natureza da atividade (ANAC, 2015). Os dados e informações necessários para essa análise são obtidos por meio de monitoramento constante do transporte aéreo e objetivam subsidiar decisões regulatórias, além de supervisionar os serviços oferecidos aos usuários, de modo a garantir a segurança e eficiência no setor.

2.4.1 Gestão de riscos voltados à segurança da aviação

Para compreender melhor como é realizada a gestão dos riscos operacionais, será analisada e explicada a Resolução no. 146 da ANAC de março de 2010, que prevê a implantação de um Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional em todas as empresas de transporte aéreo.

A Resolução no. 146 define segurança operacional como o estado em que o risco de lesões a pessoas ou o dano de bens está reduzido a um nível aceitável por meio de um processo contínuo de identificação de perigos e gestão de riscos. Este nível mínimo de segurança operacional é estipulado pela *International Air Transportation Association (IATA)*, mas é obrigação da ANAC verificar se todas as empresas que operam no Brasil estão de acordo com o previsto.

As empresas, então, devem atingir o nível aceitável de risco através do Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional. Este sistema é um conjunto de ferramentas gerenciais e métodos organizados de maneira a apoiar decisões que devem ser tomadas por um provedor de serviços de aviação civil com relação ao risco relativo às suas atividades diárias. Trata-se de um processo formal, pois todas as suas etapas devem ser devidamente documentadas, e sistêmico, ao considerar que todas as áreas da empresa estão envolvidas e devem trabalhar em conjunto. Isto significa que é de suma importância que a comunicação dentro da empresa flua e que todos disponham da mesma informação.

A ANAC estabelece um ciclo de segurança operacional, conforme a Figura 10 a seguir:



Figura 10. Ciclo de Segurança Operacional

Fonte: Adaptado de “Resolução da ANAC nº 116, de 17 de março de 2010”.

O ciclo prevê que, caso seja identificado algum perigo, é necessária a realização de uma avaliação do risco. A partir disso, criam-se medidas de controle, as quais deverão ser comunicadas aos envolvidos para que sejam tomadas as devidas ações de mitigação. Estas ações deverão ter seu progresso monitorado para que sua eficácia seja verificada. Neste momento, pode ser que sejam identificados outros perigos, fazendo com que o ciclo se reinicie até que seja atingido o nível aceitável de risco.

As atividades de gestão de segurança operacional aérea devem ser planejadas e executadas com base em oito princípios:

- a) todo acidente aeronáutico deve ser evitado;
- b) todo acidente aeronáutico resulta de vários eventos e nunca de uma causa isolada;
- c) todo acidente aeronáutico tem um precedente;
- d) a prevenção de acidentes requer mobilização geral;
- e) o propósito da prevenção de acidentes não é restringir a atividade aérea, mas estimular o seu desenvolvimento com segurança;
- f) a alta direção é a principal responsável pela prevenção de acidentes aeronáuticos;
- g) na prevenção de acidentes não há segredos, nem bandeiras; e
- h) acusações e punições de erros humanos agem contra os interesses da prevenção de acidentes.

As ocorrências que indiquem desempenho deficiente da segurança operacional, como dificuldades de serviço, ocorrências anormais, ocorrências de solo, incidentes e acidentes aeronáuticos, consideradas como Eventos de Segurança Operacional - ESO (Art. 30 e 67 do PSOE-ANAC) devem obrigatoriamente ser reportadas à ANAC.

A Resolução no. 146 prevê ainda que sejam executados treinamentos periódicos com todos os colaboradores das empresas aéreas, independente das suas áreas de atuação e formação para que todos estejam alinhados com as práticas e processos de gestão de riscos operacionais aos quais a companhia está submetida.

2.4.2 O valor agregado pela gestão risco

Em conformidade com o que foi explicitado acima, entende-se que o gerenciamento de riscos, em especial em empresas do setor de aviação, envolve não só áreas gerenciais, mas também as áreas operacionais, devendo gerar benefícios como o aumento da transparência das informações da entidade aos investidores, além de propiciar uma redução de custos da dívida e capital próprio, proteção contra situações eventuais que gerem perda, maior previsibilidade de resultados e capacidade de controlar os riscos assumidos. Potencializando, assim, os esforços da empresa para a maximização de resultados e mitigação de riscos.

Soutelinho (2009) entende que a exposição de algumas empresas a certos tipos de risco, como os juros, não faz com que aumente o risco sistêmico desta entidade. Contudo, o gerenciamento de risco é relevante onde imperfeições de mercado são capazes de alterar o fluxo de caixa. Perobelli e Securato (2005) encontra quatro imperfeições de mercado que justificam o gerenciamento de risco e as descreve:

1. Custo de falência

O custo de falência também pode ser entendido como custo de agência relacionado à obtenção de dívidas, sendo assim, o mesmo também justifica a existência de um sistema de gestão de risco.

Tais custos podem ser divididos entre diretos e indiretos, sendo que alguns autores consideram os segundos de maior relevância que os primeiros. Myers e Majluf (1984) afirmam que os custos indiretos da falência incluem a redução dos ativos intangíveis da empresa e o possível não investimento em projetos viáveis, ou sub-investimentos (quando o valor da dívida contratada é superior ao valor agregado pelo projeto). Com o gerenciamento de risco, o problema de sub-investimento é reduzido, já que o valor da dívida passa a ser

menos sensível ao investimento incremental e ao controle da variabilidade dos fluxos de caixa.

Os custos diretos de falência podem gerar possíveis variações no valor da empresa, pois, em caso de falência, seus fluxos de caixa operacionais passariam a ser distribuídos com acionistas e credores, além de terceiros. Caso a probabilidade de falência seja algo tangível, tais custos estarão embutidos no valor da empresa. Tal situação influenciará todo o sistema em cadeia, isto é, os empregados exigirão maiores salários ou farão menos esforços de trabalho, clientes evitarão comprar produtos que tem alta probabilidade de sair de linha em pouco tempo, fornecedores evitarão contratos de longo prazo e os credores e investidores exigirão maiores taxas e menor flexibilidade nos pagamentos.

Por meio da implementação de um sistema de gerenciamento de riscos que seja capaz de controlar a probabilidade de falência da empresa, o valor presente desta tende a aumentar, já que ter-se-á a eliminação dos custos de falência. Com isso é possível aumentar seu endividamento sem aumentar os custos de falência, trocando capital próprio por uma dívida mais barata, obtendo benefícios fiscais e utilizando a alavancagem financeira para gerar valor para os acionistas.

2. Alavancagem

Os custos de falência podem ser medidos por meio da alavancagem financeira, tendo em vista que as empresas mais alavancadas têm um maior incentivo para a realização de operações de *hedge*, dado a maior probabilidade de falência. Em suas pesquisas, Graham e Rogers (2000) evidenciam a possibilidade de o gerenciamento de riscos reduzir os custos de sub-investimento e *financial distress*.

3. Incentivos tributários

Mayers e Smith (1982) e Smith e Stulz (1985) trazem à tona que o gerenciamento de riscos pode reduzir o valor esperado de tributos a pagar, uma vez que a empresa estará sujeita a uma carga tributária com uma função convexa de seus lucros (taxas marginais maiores à medida que seus lucros aumentam) e a redução da volatilidade dos resultados a serem tributados influiria neste aspecto.

Soutelinho (2009) recorda que a utilização de capital de terceiros pode gerar incentivos tributários a empresa, o que por sua vez aumentaria a capacidade da empresa

contrair dívidas dada à utilização de uma gestão de riscos. Dito isto, espera-se uma relação positiva entre nível de endividamento e a gestão de riscos.

4. Incapacidade de diversificar perfeitamente os riscos via mercado

Espera-se que os agentes econômicos tenham um grau de aversão ao risco. Estes agentes, ao terem uma parte de seu capital associado a uma determinada entidade, estão expostos a um risco idiossincrático. Neste caso, faz-se necessária a adoção de uma política de gestão de riscos, dado que segundo Stulz e Williamson (1997), a ausência de diversificação faz com que as taxas de retorno compensem o risco total incorrido e não apenas o chamado risco sistêmico.

2.4.3 Auditoria

As atividades de auditoria vêm passando por mudanças e transformações, tendo seu conhecimento e aplicabilidade aperfeiçoados, dado às necessidades de informações por parte de investidores, credores, entre outros usuários das informações contábeis. (Morais, 2008). Neste contexto, prevalecem cenários incertos, que permeiam os processos de tomada de decisão no âmbito da gestão empresarial, com isso, o passo-a passo entre a elaboração e a divulgação das demonstrações contábeis torna-se relevante para a sociedade atual (Morais, 2008).

Cada vez mais, os usuários das informações contábeis vêm demonstrando insegurança sobre o nível de transparência das informações divulgadas. São constantes casos de fraude e manipulação de dados dos informes contábeis, fatos que apontam para a necessidade dos investidores e credores prevenirem-se contra uma possível falência da empresa com a qual estão envolvidos.

Corroborando com esta ideia, Gonçalves (2013) pondera que, inicialmente, a auditoria visava a descoberta de erros e fraudes, posteriormente, alargando-se a outros domínios e assumindo formas mais específicas e especializadas, tornando possível que seja feito um paralelo da evolução histórica dos conceitos de auditoria e das mutações econômicas e sociais que ocorreram desde o surgimento deste ramo. Franco e Marra (2000), entendem que as primeiras auditorias possuíam caráter corretivo, tendo como objetivo: assegurar aos proprietários que seus funcionários controlavam com exatidão as contas da empresa. Estas auditorias abarcavam todas as operações e registros contabilísticos.

Para a *International Federation of Accountants* (IFAC, 1999), a auditoria é uma “verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação de contas com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião própria sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos uma maior credibilidade”. Crepaldi (2013) define auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade.

Pensando na conceituação expressa acima, Almeida (2012) explica que o surgimento da auditoria é parte da evolução do capitalismo. Isso por conta da expansão do mercado e o acirramento da concorrência, os quais acarretaram na necessidade de ampliação das instalações fabris e administrativas, investimento tecnológico e, conseqüentemente, o aprimoramento de controles internos. Para conseguir operacionalizar todas estas mudanças, as empresas passaram a captar recursos junto a terceiros.

Entretanto, ainda de acordo com Almeida (2012), estes futuros investidores precisavam conhecer a posição patrimonial e financeira das entidades em que iriam aportar capital. Essas informações eram utilizadas para avaliar a segurança, liquidez, riscos e rentabilidade do negócio. Com isso, nasceu a necessidade de se contratar alguém externo ou independente para auditar a veracidade das demonstrações contábeis da empresa. Sendo assim, pode-se afirmar que o objetivo geral da auditoria é examinar as demonstrações financeiras e contábeis e expressar uma opinião sobre as mesmas, assegurando que elas representam adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações e as origens e aplicações de recursos correspondentes aos períodos analisados, levando em conta os princípios de contabilidade.

Crepaldi (2013) lembra que a partir daí surgiu também a necessidade do auditor interno. Sendo esse empregado da empresa, porém o mesmo e sua equipe não devem estar subordinados àqueles cujo trabalho examinam. Em conformidade com isto, o auditor interno também não deve desenvolver atividades que possa a vir examinar, já que isso comprometeria a independência. Almeida (2012) ainda lembra que o investimento das empresas em implantar excelentes sistemas de nada valem, se os mesmos não estiverem acompanhados de adequadas metodologias de verificação. Dentro da estrutura organizacional, o departamento de auditoria interna ficaria situado na forma apresentada pela Figura 11:

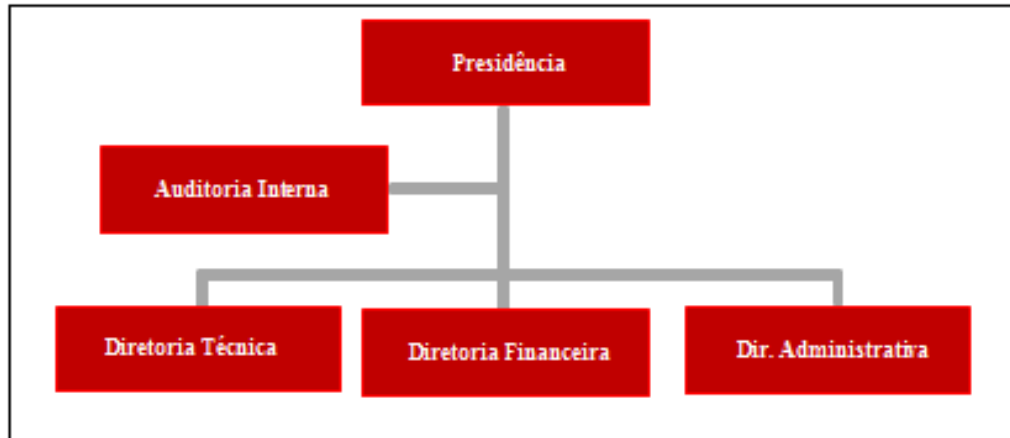


Figura 11. Estrutura organizacional

Fonte: Adaptado de “Distribuidores de valor”, de Deloitte Touche Tohmatsu, 2004.

Como pontuado anteriormente, o auditor interno é uma pessoa de confiança dos dirigentes, o qual deve se reportar diretamente a eles. Sua área de atuação envolve todas as atividades da empresa, visando constantemente a verificação dos controles internos, a manipulação de valores e a execução das rotinas administrativas, auxiliando todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades. Segundo Crepaldi (2013) o auditor interno interessa-se por todas as atividades e fases do negócio em que possa ser útil, pressupondo-se que sua incursão, deve ir além das áreas de contabilidade e finanças, para que se possa ter uma visão mais ampla da operação como um todo. Vale a pena evidenciar que o auditor interno não possui responsabilidade direta e nem autoridade sobre as atividades que examina, isto é, as avaliações feitas por um auditor interno não eximem outros colaboradores da empresa das suas respectivas responsabilidades.

2.4.4 COSO Framework e a Lei Sarbanes-Oxley

Em 2013, foi publicado o chamado *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance*. Neste documento, é explicitado que a Lei *Sarbanes-Oxley* estabelece que as empresas públicas devem optar por uma ferramenta efetiva de controle interno, sendo assim, a maior parte das empresas elegíveis à esta regra optaram pela adoção do COSO (1992) e COSO II (2004). Isso fez com que os idealizadores do COSO acompanhassem a evolução da ferramenta e identificassem a necessidade de atualizá-la.

Esta necessidade é que justificou a criação do *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance*. Os principais objetivos desta nova edição são: a) formalizar os princípios disseminados pelo COSO (1992); b) incorporar as mudanças ocorridas no ambiente de negócios desde 1992; e c) apresentar melhorias na ferramenta, que tornaram sua aplicação

mais fácil e efetiva. Além disso, o *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance* também facilita o acompanhamento dos itens da Lei *Sarbanes-Oxley* e se os mesmos estão sendo cumpridos ou não.

Para que seja executada a transição entre o documento original e a sua reedição, *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance* ainda estabelece cinco passos a serem seguidos pelas organizações, que estão resumidos na figura a seguir:

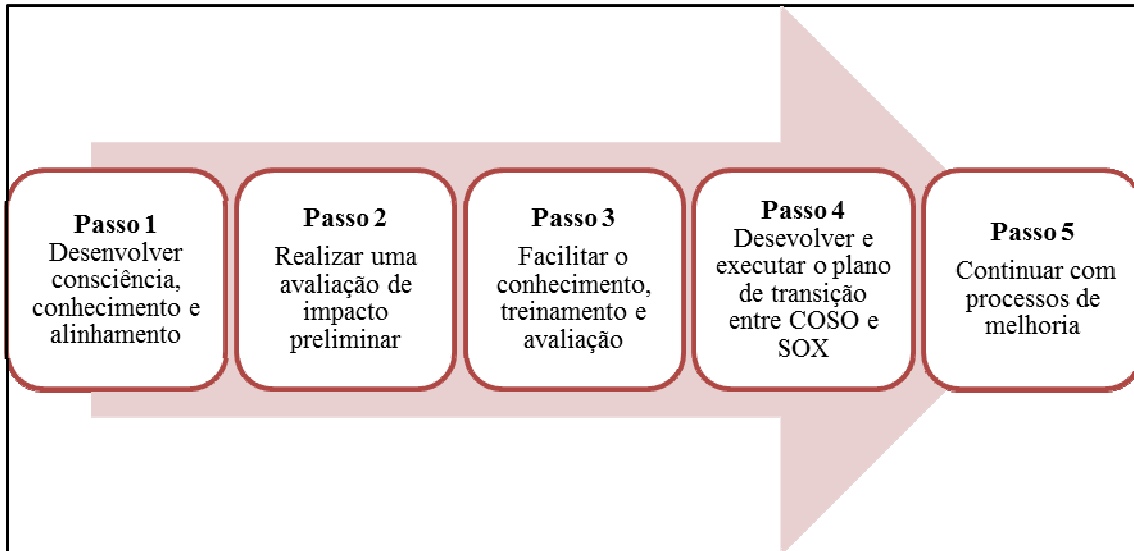


Figura 12. Processo de transição para a edição do *2013 COSO Framework and SOX Compliance*

Fonte: Adaptado de “Enterprise Risk Management”, de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, 2013.

Deve-se lembrar que o *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance* (2013) não se trata de uma lei ou uma regulamentação mandatória. Assim como o COSO (1992) e o próprio COSO II (2004), é uma ferramenta confiável de controle interno, que pode ser usada pelas empresas públicas, as quais devem atender às regulações da *Securities and Exchange Commission* (SEC), essas sim obrigatórias, que requerem o uso de instrumentos sólidos de controle interno.

2.5 Pesquisas de mesma natureza

O levantamento bibliográfico realizado permite concluir que as práticas de controle interno e gestão de risco são parte integrante da vida empresarial. As obras encontradas reconhecem que através da implementação de controle interno é possível que aos gestores agirem para evitar perdas ou desvios aos objetivos estabelecidos.

A seguir encontra-se a Tabela 5, que resume brevemente pesquisas relacionadas ao tema de controle interno e gestão de risco e que tiveram abordagens em diferentes setores:

Tabela 5
Pesquisas de mesma natureza

Pesquisas de mesma natureza	
Bibliografia	Resumo
Bardhan, I.; Lin S.; Wu S. L. The quality of internal control over financial reporting in family firms. <i>Accounting Horizons</i> , vol. 29, n. 1, 2015, p. 41-60.	Os autores estudaram a relação entre características das empresas familiares e a qualidade dos controles internos sobre relatórios financeiros, em relação a empresas não-familiares. Usando uma amostra de empresas da S&P 500, pressupondo que as empresas familiares apresentam mais fraquezas em seus controles internos sobre relatórios financeiros, se comparadas às empresas não-familiares. Os resultados sugerem que os proprietários da família estão motivados para manter mais fracos os controles internos, a fim de extrair benefícios privados. O estudo contribui para a literatura existente sobre empresas familiares, fornecendo uma visão mais aprofundada dos mecanismos através dos quais as famílias podem exercer influência indevida sobre o controle interno sobre os relatórios financeiros.
Bogoni, N. M. ; Fernandes, F. C. Gestão de Risco nas Atividades de Investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos Municípios do Estado do Rio Grande do Sul. <i>Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)</i> , v. 17, p. 118-149, 2011.	O objetivo deste artigo foi identificar os mecanismos de controle de riscos adotados pelos gestores dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) nas atividades de investimento. O estudo foi realizado entre dezembro de 2007 e fevereiro de 2008 nos 303 municípios do estado do Rio Grande do Sul que possuem RPPS constituído, sendo que 84 municípios participaram da pesquisa respondendo ao questionário. Os resultados mostram que 58 gestores dos RPPS pesquisados declararam não possuir uma política de investimentos formalizada; 70 declararam não adotar as práticas de gestão de investimentos investigadas e 74 informaram não possuir sistemas de apoio à gestão de investimentos formalizados. O uso da análise de clusters possibilitou a caracterização dos municípios segundo suas práticas de gestão de riscos combinadas com outros indicadores sócio-econômicos. Foram identificados 3 agrupamentos distintos, cuja análise demonstra que as melhores práticas de gestão de riscos nas atividades de investimentos são adotadas pelos RPPS dos municípios mais populosos, onde também foram verificados os maiores volumes de investimento. Os autores concluíram que, apesar da legislação vigente apresentar avanços com relação à formalização e à adoção de práticas que devem ser consideradas na ocasião da elaboração de uma política de investimentos eficaz, os resultados demonstram que não são adotados mecanismos de controle de riscos para as atividades de investimentos desses fundos.

Continua

Continuação

Pesquisas de mesma natureza

Bibliografia	Resumo
<p>Ehrentreich, H. P. ; Peleias, I. R. ; Fernandes, F. C. ; Silva, A. F. . Pesquisa sobre a percepção dos gestores de um grupo de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. XXXIV EnANPAD 2010, 2010, Rio de Janeiro. Resumo dos Trabalhos XXXIV EnANPAD 2010, 2010. v. 1. p. 257-258.</p>	<p>O trabalho buscou entender qual era a percepção dos gestores de empresas de uma rede de distribuição de autopeças sobre a existência e uso de controle internos para identificar e mitigar os riscos nas organizações. O artigo tinha como objetivos específicos: a) identificar a existência de uma cultura voltada à gestão de riscos; b) verificar se os controles internos são usados na gestão de risco; c) verificar se a auditoria interna é considerada como fator de identificação e mitigação de riscos; d) verificar a existência de práticas voltadas à gestão de riscos; e) verificar se a contabilidade é um instrumento pra a identificação e mitigação de riscos. Os autores levantaram duas hipóteses para esta pesquisa, sendo uma confirmando que as empresas formadas pela população-alvo adotam controles internos e uma prática de gestão de riscos na condução de seus negócios e outra, negando a proposição anterior. Ao final, concluiu-se que os gestores reconhecem a existência do uso de controles internos na identificação e mitigação de riscos aos quais as empresas em que atuam estão expostas.</p>
<p>Galdino, J. A.; Soares, L. A. C. F.; Lima, M. S.; Guimarães, M. G. V. Controladoria Governamental e a Execução da Auditoria sob a ótica da International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI): o caso de uma prefeitura do norte do Brasil. Revista do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA), João Pessoa, v.1, n.1, p. 148-166, 2012.</p>	<p>A pesquisa abordou controles internos na administração pública por intermédio de auditorias governamentais. Diante O objetivo do estudo foi analisar as práticas de auditorias governamentais exercidas pela Controladoria Geral de um município brasileiro da Região Norte à luz da terceira norma básica da INTOSAI. Os autores optaram por um estudo de caso, o qual foi realizado em uma Prefeitura do Norte do Brasil. Constatou-se que a Controladoria Geral do município pesquisado atende a diretriz da auditoria governamental prévia, bem como cumpre a característica do vínculo institucional direto ao chefe do Poder Executivo, realizando auditorias operacionais ou auditorias de desempenho.</p>
<p>Garcia, R. L. Práticas de controle interno e gestão de riscos ambientais no polo industrial de Cubatão. 2014. Dissertação (Mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2014.</p>	<p>Esta dissertação teve como objetivo de identificar e analisar as práticas de controle interno e gestão de risco ambiental praticados pelas empresas do polo industrial de Cubatão, para tanto os objetivos específicos utilizados para a operacionalização foram de identificar as estratégias ambientais desenvolvidas pelas empresas, desde o início do programa de controle de poluição lançado pelo Governo do Estado de São Paulo, em 1983, verificar quais programas de gerenciamento ambiental foram utilizados e como foram integrados nas organizações e analisar a percepção da colaboração das áreas contábeis aos sistemas ambientais, bem como os mecanismos de evidenciação. A pesquisa foi em quatro empresas da região, indicadas pela área de meio ambiente da CETESB, sendo uma siderúrgica, uma indústria química, uma responsável pela produção e calcinação do coque de petróleo e outra responsável pela prestação de serviços de logística integrada. O autor concluiu que as empresas apresentam práticas de controles internos e gestão de riscos ambientais consoantes a literatura e que estas são baseadas, principalmente, nas estratégias ambientais desenvolvidas pela alta administração, além disso, entende-se que ainda, pincipalmente na área contábil as organizações precisam desenvolver novas práticas para orientá-las.</p>

Continuação

Pesquisas de mesma natureza	
Bibliografia	Resumo
Guimarães, I. C. ; Parisi, C. ; Pereira, A. C. . Uma pesquisa de campo sobre o papel da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo v.11, n. 32, p. 60-75, jul. - set. 2009.	O objetivo trazido pelos autores foi analisar a importância da Controladoria como apoio à gestão de riscos em empresas não-financeiras, na percepção de gestores e <i>controllers</i> . Para tanto, buscou-se avaliar como a Contraladoria vem atuando nas empresas sob a ótica dos riscos e de que forma pode contribuir para o monitoramento de riscos nas empresas não-financeiras listadas na Bovespa e localizadas na cidade de São Paulo. A pesquisa foi conduzida por meio de questionários enviados a gestores de riscos e <i>controllers</i> , como o objetivo de avaliar sua percepção quanto ao tema. Os resultados obtidos permitiram concluir que a Controladoria fornece suporte à gestão de riscos por meio de informações que contribuem para a mitigação dos riscos nas empresas não-financeiras.
Jorge, M. J.; Augusto, M. A. Financial risk exposures and risk management: evidence from European nonfinancial firms. Revista de Administração Mackenzie, vol. 12 n. 5, p. 68-97, 2011.	Os autores partem da suposição de que as empresas utilizam os instrumentos derivados exclusivamente com o propósito de gerir a sua exposição ao risco e que é consensual que a exposição aos riscos financeiros emerge por via das atividades operacionais da empresa e que pode ser reduzida mediante a implementação de estratégias de gestão do risco financeiro. Assim, foram consideradas as rentabilidades mensais de 304 empresas europeias cotadas na <i>Euronext</i> no período de 2006-2008, de forma a analisar se as práticas de gestão do risco estão associadas a menores níveis de risco. Os autores investigaram a relação existente entre o valor da empresa e a exposição aos riscos financeiros, e, posteriormente, o impacto das atividades operacionais da empresa e da utilização de instrumentos de cobertura de risco no nível de exposição ao risco. No entanto, descartaram a hipótese de que a magnitude da exposição possa afetar a decisão de implementar estratégias de cobertura de risco. Essa hipótese de simultaneidade entre a exposição ao risco e a decisão de implementar estratégias de cobertura de risco é investigada por meio da metodologia <i>Seemingly Unrelated Regression</i> (SUR). Entre as principais conclusões, destacam-se: 1. existe evidência de que as empresas da amostra exibem níveis de exposição ao risco superiores, quando comparadas com resultados de estudos anteriores; 2. a gestão do risco influencia, de fato, o nível de exposição ao risco financeiro. Finalmente, os resultados confirmam a existência de simultaneidade entre o nível de exposição ao risco e a decisão de empreender atividades de gestão do risco, mas apenas no que respeita à exposição ao risco de taxa de câmbio e ao risco de variação de preço das mercadorias.
Palfi, C.; Bota-Avram, C. Information and Communication in Banks – key elements of the internal control system – an empirical analysis between Romanian, American and Canadian models of control. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2009, vol. 18, issue 3, p. 1091-1096.	O objetivo deste artigo foi focar em um dos aspectos mais importantes do controle interno no sistema bancário, isto é, informação e comunicação. Com o objetivo de identificar em qual dos dois modelos internacionais mais conhecidos de controle (COSO ou CoCo) é o mais adequado para a realidade Romena. Para chegar a uma conclusão, as autoras levantaram várias questões-chave estreitamente relacionadas com a informação e comunicação, e para determinar o grau de semelhanças e diferenças entre os três quadros selecionados, por meio de indicadores estatísticos. O artigo tem algumas limitações, também, tentando se aproximar de uma harmonização formal.

Conclusão

Pesquisas de mesma natureza	
Bibliografia	Resumo
Peradt, S. Gestão de Controles Internos baseado na Metodologia COSO ERM: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior Pública. In: Seminário UFPE de Ciências Contábeis, V, 2011, Recife. Anais do V Seminário UFPE de Ciências Contábeis, 2011.	O objetivo do autor foi verificar a gestão de Controles Internos adotado pela administração central de uma instituição de ensino superior pública, na percepção dos Pró-Reitores/Secretários, Diretores e Funcionários em relação aos princípios da metodologia <i>COSO Enterprise Risk Management – ERM</i> , desenvolvida pelo <i>The Comitee of Sponsoring Organizations</i> . Os resultados mostraram que a companhia pesquisada possui um Sistema de Controle Interno e o seu funcionamento está exposto no relatório de gestão da Instituição de 2010. Entretanto, na prática, as atividades são pouco divulgadas e muitos servidores o desconhecem. Quanto ao gerenciamento dos riscos e gestão eficiente na Instituição, torna-se necessário o pleno desempenho das atividades internas e externas em relação aos princípios metodologia <i>COSO ERM</i> .
Pértile, R. T. N.; Dedonato, O.; Mazzioni, S.; Kruger, S. D.; Zanin, A. Aplicação do Modelo COSO ERM no gerenciamento dos Controles Internos em uma universidade comunitária. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR, v. 13, n. 24, p. 53-71, 2013.	Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores em relação aos processos de gerenciamento de riscos em uma universidade comunitária, a partir dos componentes do modelo COSO. Os dados utilizados foram obtidos junto a 15 responsáveis de unidades administrativas de uma universidade comunitária localizada na região sul do Brasil, através de questionário composto por setenta questões. Em relação à fixação de objetivos na IES, a avaliação de riscos e a identificação de eventos, a percepção dos entrevistados considerou que os procedimentos da organização estão em um patamar bom ou ótimo. Os resultados do estudo apontam que as políticas e procedimentos estabelecidos pela entidade obtiveram uma avaliação geral considerada boa. Todavia, itens como o controle de entrada e saída de estranhos, as rotações entre os setores e as responsabilidades dos funcionários, a segregação de funções entre a contabilização e as operações na entidade, a segregação de funções entre a retirada de materiais e sua utilização na entidade e os manuais de procedimentos para as áreas apresentaram deficiências.

É importante destacar que não foram encontrados estudos publicados no Brasil, podendo ser artigos, dissertações ou teses que tratassem sobre o setor especificamente escolhido aqui, isto é, o setor de aviação civil. Foram pesquisadas bases nacionais e internacionais, entretanto, nenhuma delas apresentou trabalhos neste setor que envolvessem gestão de risco e controle interno. Os raros trabalhos encontrados tratam questões operacionais que envolvem os negócios das companhias aéreas. Sendo assim, pode-se entender, que esta dissertação trata-se de uma aplicação inédita desta temática contábil no país.

3 Metodologia

3.1 Métodos de pesquisa

A realização da pesquisa contou com duas fases, sendo primeira delas, o aprofundamento dos conhecimentos sobre os dois temas centrais desta obra: a) as práticas e conceitos de controles internos com foco no COSO (1992); e b) as práticas e conceitos de gestão de riscos, usando como base o COSO II (2004) e COSO III (2013). Esta parte trata do reconhecimento das particularidades do tema, tradando-se, assim de uma pesquisa exploratória. Severino (2007, p. 123) afirma que a pesquisa exploratória “busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação deste objeto”. Para suprir esta necessidade, procurou-se fontes primárias, por meio de pesquisa documental e fontes secundárias, através de pesquisas documental, a partir de livros, jornais, documentos legais, gravações, entre outros; e uma pesquisa bibliográfica utilizando livros, artigos, teses e dissertações, para que fosse possível dar o embasamento teórico requerido ao trabalho.

A segunda etapa, a chamada fase empírica foi realizada em campo. Este momento não se limitou apenas ao levantamento de documentos bibliográficos e documentais, contando também com entrevistas com profissionais atuantes das áreas, visitas a instituições entre outras formas. Além de empírica é também descritiva, porque através dos dados coletados e de comparações realizadas entre os mesmos, será possível caracterizar as empresas estudadas.

Para que a pesquisa tivesse a profundidade necessária, realizou-se um estudo de casos múltiplos para demonstrar as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos nas empresas de aviação civil. Com isso, elencou-se que seriam convidadas a participar as quatro maiores empresas de transporte aéreo no Brasil, isto é, Avianca, Azul, Gol e Tam, as quais, juntas, detém 99% do mercado de aviação nacional. Três empresas responderam positivamente ao convite, sendo elas: Avianca, Azul e Tam. Desta forma, quanto à natureza metodológica, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pretende-se procurar entender os eventos com base na técnica de análise de conteúdo.

3.1.1 Identificação da situação-problema e formulação da questão de pesquisa

A situação-problema foi identificada após análise do cenário de múltiplas falências no setor aéreo e da nova regulamentação da ANAC (Resolução no. 342/2014), que indica uma maior preocupação da agência com a posição financeira e econômica das empresas. Perante

este contexto, os controles internos contábeis e a gestão de riscos corporativos devem ser foco de atenção para essas empresas, com isso a pesquisadora se motivou a entender quais as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos adotadas pelas empresas mais representativas do setor aéreo nacional.

3.1.2 Delimitação da pesquisa

A pesquisa abrange as práticas de controle interno e gestão de riscos corporativos – utilizando os documentos emitidos pelo *Committee of Sponsoring Organization* como conceitos chave para estes temas – em três empresas exploradoras do transporte aéreo nacional. Por conta da natureza das empresas, entende-se que este estudo será realizado não somente com as áreas contábil e financeira, mas também como departamentos ligados diretamente à operação, por exemplo, manutenção ou definição de rotas e malha.

3.1.3 Elaboração do projeto de estudo de casos múltiplos

Para a elaboração do projeto do estudo de casos múltiplos, foi adotada como ponto de partida a permissão de três empresas para fazer o estudo. Com isso, a pesquisadora levantou a questão do estudo e os possíveis cenários de análise, a composição do banco de dados e determinou critérios para interpretar os dados.

Para elaborar este projeto de pesquisa, foi utilizado o roteiro proposto por Yin (2005) que elenca cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- a) as questões de um estudo;
- b) suas proposições, se houver;
- c) sua(s) unidade(s) de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para interpretar as constatações;

3.1.4 Protocolo de realização do estudo

O objetivo do protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é orientar o pesquisador na condução do trabalho, indicando o passo a passo da coleta de dados. Conforme Siqueira (2015), o protocolo diz respeito não só aos instrumentos de pesquisa, mas sim sobre toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação.

Yin (2005) aponta quais seriam os parâmetros ou seções contidas em um protocolo de estudo de caso:

- a) uma visão geral do projeto de estudo de caso – objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e revisão bibliográfica relevante sobre o tópico investigado;
- b) procedimentos de campo – apresentações de credenciais, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos;
- c) questões do estudo de caso – perguntas específicas que o pesquisador deve manter em mente durante a coleta de dados e as fontes de potencial informação para responder à estas questões;
- d) guia para o relatório do estudo de caso – formatação dos dados, uso e apresentação de outros documentos e informações bibliográficas.

3.1.5 Coleta de dados

Yin (2005) afirma que as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de diferentes fontes: a) documentos; b) registros de arquivos; c) entrevistas; d) observação direta; e) observação participante; e f) artefatos físicos. Para a pesquisa em questão, a coleta de dados ocorreu em diferentes áreas para cada companhia por conta tão somente da disponibilidade para participação das áreas, conforme a Tabela 6:

Tabela 6
Processo de coleta de dados

Empresa	Departamentos	Dados coletados
Avianca	Administrativo e Operacional.	Documentação contábil remetida à ANAC; documentação de segurança operacional remetida à ANAC e entrevistas com colaboradores e gestores.
Azul	Administrativo.	Documentação contábil remetida à ANAC e entrevistas com colaboradores e gestores.
Tam	Administrativo e Operacional.	Documentação contábil remetida à ANAC e entrevistas com colaboradores e gestores.

Por exigência dos participantes, não serão divulgadas especificamente os nomes das áreas ou departamentos que participaram por empresa. Entretanto, informa-se que consideram-se departamentos administrativos: Contabilidade e Controladoria, Auditoria Interna e Qualidade, Compras Aeronáuticas, Impostos e Contas a Pagar. Por áreas operacionais, entende-se: Manutenção e Aeroportos.

Yin (2005) ainda aponta princípios importantes para o trabalho de coleta de dados:

- a) diversidade de fontes de evidências – evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que trazem observações convergentes em relação a um mesmo fato ou descoberta;
- b) um banco de dados para o estudo de caso – formalização de evidências distintas através de um relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências – relacionar explicitamente as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

3.1.6 Procedimentos adotados para a revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica da pesquisa se deu assim que o tema fora definido e delimitado pela pesquisadora e pelo orientador. A partir disso, foram consultadas bases de pesquisa acadêmica, como o Scielo, Ebsco, Pergamum, Scopus e o Google Scholar para encontrar materiais nacionais e internacionais cujo tema ou a abordagem metodológica fossem semelhantes à proposta deste estudo. Foram analisados artigos publicados em periódicos ou anais de Congressos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e livros.

Os assuntos pesquisados foram: Controles Internos, Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Teoria da Agência e Auditoria. Os materiais foram analisados e foi elaborado um sumário preliminar, de acordo com o que havia sido discutido nas sessões de orientação, visando às pesquisas que mais agregariam ao trabalho.

3.1.7 Procedimentos para o levantamento do perfil da entidade pesquisada

Conforme mencionado anteriormente, o perfil das entidades pesquisadas foi estabelecido, em um primeiro momento, de acordo com a relevância das empresas no mercado de aviação comercial nacional, que trouxe à tona quatro nomes distintos: Avianca, Azul, Gol e Tam. Após essa primeira triagem, foram feitos os contatos com as empresas e formalizados os convites, três das quatro empresas se prontificaram a participar do estudo, sendo elas, Avianca, Azul e Tam.

A seguir, encontra-se um breve resumo das operações da história das empresas utilizadas durante a pesquisa para um melhor entendimento contextual e estratégico. As informações são baseadas nas descrições das empresas divulgadas pela ANAC.

a) Avianca

Desde o início de suas operações, em 2010, a Avianca se destaca pelo atendimento diferenciado ao cliente, adotando em sua frota a distribuição de lanches quentes e disponibilizado sistema individual de entretenimento a bordo com menu variado, incluindo séries de TV, documentários e canais de notícias e esportes. Atualmente, são operadas 41 aeronaves (das marcas Fokker e Airbus), que possuem como destino 23 cidades no país, atendidas por aproximadamente 200 vôos diários. A companhia apresenta um crescimento orgânico ao longo dos anos, um exemplo disso é o aumento de seu *market share* que passou de 7,19% em 2013 para 8,43% em 2014.

Seu crescimento é resultado de investimentos na ampliação de suas operações e modernização de sua plataforma tecnológica. Para concretizar esta estratégia a Avianca deu início a sua operação internacional, com vôos diários entre Fortaleza e Bogotá, modificou seu sistema de reserva de passagens e deu início ao processo de entrada na Star Alliance (aliança internacional de companhias aéreas), finalizado em julho de 2015 e neste mesmo ano encomendou 62 aeronaves à fabricante Airbus, que deverão ser entregues a partir de 2017.

É importante ressaltar que esta é a única empresa de aviação comercial brasileira que, até o momento, não passou por nenhum processo de fusão, aquisição ou incorporação. Acredita-se que esta realidade deverá mudar entre 2016 e 2017, com uma possível fusão entre sua irmã Avianca Colômbia. Além disso, também é a empresa do setor que ainda em 2014 aumentou significativamente sua oferta de assentos (crescimento de 22,83%) e conseguiu também elevar sua demanda (aumento de 23,91%), mantendo-se líder do mercado em relação ao *load factor* (taxa de ocupação da aeronave) com uma média anual de 82,84%.

b) Azul

A Azul iniciou suas operações em dezembro de 2008, adotando a estratégia ligada à aviação regional, em virtude disso a companhia optou por compor sua frota com aviões de menor porte, da marca Embraer. Em 2012 a Azul incorporou sua concorrente direta, a TRIP Linhas Aéreas, o que acarretou em um crescimento expressivo num curto período de tempo.

Em abril de 2014, a Azul arrendou 12 aeronaves de grande porte (modelos A330 e A350 da Airbus) para operacionalizar seus primeiros vôos internacionais, além disso, encomendou outras 35 aeronaves para a Airbus, visando consolidar as novas rotas intercontinentais. Sua frota atual é de 139 aeronaves, opera cerca de 900 vôos diários, tendo a malha aérea mais abrangente do país, que passa dos 100 destinos servidos. Embora sua frota

seja considerada de pequeno porte, ressalta-se que os equipamentos utilizados são de alta tecnologia, contando com entretenimento de bordo e servindo lanches do tipo “aperitivo”.

Ainda em 2014, estabeleceu uma parceria com a United Airlines para compartilhamento de vôos e de pontos em programas de milhagem.

Apesar do mercado adverso de 2014, a Azul aumentou sua oferta de assentos em 3,29% e também apresentou um aumento de demanda (aumento de 4,04%). Sua taxa de ocupação foi de 79,70%, abaixo da média do setor que foi de 79,91%, entretanto, isso pode ser entendido como um ônus da estratégia adotada para a escolha de rotas. Seu *market share* passou de 17,06% em 2013 para 16,79% em 2014.

c) Tam

A mais antiga empresa aérea em operação, nascida em 1961, a Tam mantém o compromisso de oferecer a seus clientes serviços diferenciados de alta qualidade a preços competitivos. No início dos anos 2000, a empresa buscou a ampliação de sua malha em território nacional e criou a Tam Mercosur (após aquisição da antiga companhia estatal paraguaia LAPSA). Em 2012, a empresa se associou à LAN Airlines, dando origem ao Grupo LATAM Airlines, que inclui a LAN Airlines, a LAN Cargo, bem como a TAM S.A. e suas filiais TAM Linhas Aéreas e TAM Airlines (atual nomenclatura da TAM Mercosur), assim surgiu o maior grupo da América Latina em malha aérea.

Sua frota é composta por modelos da marca Airbus (A319, A320 e A330), entretanto a empresa não divulga a quantidade de aeronaves operantes. Por conta das diferenças de modelo e de idade da frota, não existe um padrão de serviços dentro da companhia, ou seja, nem todas as aeronaves possuem entretenimento de bordo. Outro serviço não padronizado é a disponibilidade dos lanches, que varia de acordo com o equipamento, mas também com a rota.

A Tam oferece serviços de transporte de passageiros para cerca de 135 destinos em 22 países. Durante o ano de 2014, a Tam reduziu sua oferta em -1,51%, fazendo com que sua demanda crescesse 1,17%. Com isso, seu *load factor* passou de 79,34% em 2013 para 81,50% em 2014. Seu *market share* passou de 40,13% em 2013 para 38,40% em 2014. Até março de 2014, a empresa fazia parte da aliança global Star Alliance, entretanto, a mesma optou por unir-se à OneWorld, por conta da diversificação de destinos que esta mudança representaria. Com a nova parceria, a Tam adicionou 45 destinos internacionais a sua rede, além de representar mais um passo na integração de negócios com a chilena Lan, que já é membro da OneWorld desde 2012.

3.1.8 Procedimentos adotados para a realização da pesquisa de campo

O primeiro passo para dar início a operacionalização deste estudo foi o envio dos convites formais para pessoas-chave das empresas, a partir daí foi possível desenhar como seriam realizados os estudos nas áreas. Foi definido, então, que o instrumento de pesquisa para o levantamento de dados seria realizado através de um roteiro de entrevista.

A intenção do trabalho era obter o posicionamento não só de líderes, mas de diversos colaboradores das empresas a respeito dos procedimentos utilizados pelas mesmas no que diz respeito às ferramentas de controles internos e gestão de riscos corporativos, obtendo assim uma visão diversificada não somente pelos cargos dos funcionários serem distintos, mas também pela natureza das áreas envolvidas.

Como condição para que as entrevistas fossem concedidas, os entrevistados requisitaram que as respostas e as informações não fossem associadas diretamente às empresas respondentes, isto é, que fosse mantido sigilo sobre qual companhia forneceu determinada resposta. Portanto, o grupo de entrevistados composto na tabela abaixo apresenta somente o departamento e o cargo:

Tabela 7
Composição do grupo de participantes das entrevistas

Departamento	Cargo
Aeroportos	Gerente de Aeroportos
Auditoria Interna e Qualidade	Gerente de Auditoria Interna e Qualidade
Contabilidade e Controladoria	Diretor de Controladoria
Contabilidade e Controladoria	Gerente de Impostos e Contas a Pagar
Compras	Analista de Compras Aeronáuticas
Manutenção	Engenheiro de Manutenção
Manutenção	Engenheiro de Manutenção
Manutenção	Gerente de Controle de Manutenção

3.2 Análise de conteúdo

A técnica escolhida para o tratamento dos dados coletados não se trata de um instrumento, mas sim de uma disparidade de formas adaptáveis ao campo das comunicações. Severino (2007, p. 121) afirma que a análise de conteúdo “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”. Ferreira (2000, p. 2), ainda relaciona as possibilidades de uso desta análise:

A análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real. Aplica-se a tudo que é dito em entrevistas ou depoimentos ou escrito em jornais, livros, textos ou panfletos, como também a imagem de filmes, desenhos, pinturas, cartazes, televisão e toda comunicação não verbal: gestos, posturas, comportamentos e outras expressões culturais. (Ferreira, 2000, p. 2).

Bardin (2011) aponta que não há uma técnica pré-definida para a aplicação da análise de conteúdo, mas indica algumas regras de base. Ainda conforme a autora, dependendo da adequação ao objetivo pretendido a técnica tem que ser reinventada, exceto para situações de uso generalizado.

No presente trabalho, a pesquisadora buscou explorar os conceitos teóricos estudados e relacioná-los ao mundo real, baseando-se em fenômenos observáveis e em dados coletados. O objetivo é a criação dos constructos que, de acordo com Martins (2005), são uma maneira empírica e robusta dos conceitos teóricos previamente definidos e abordados. Os conceitos teóricos que foram explorados são divididos em 04 grupos, com base no objetivo geral e os específicos: controle interno, gestão de risco.

Garcia (2014) apresenta como exemplo de elaboração de um constructo, apresentado pela revista Exame, conhecido como excelência empresarial, que considera os seguintes indicadores de desempenho: liderança, crescimento, rentabilidade, liquidez e endividamento. Portanto, com a sua criação, será possível aplicar o processo conhecido como categorização, que é definido por Bardin (2011) como:

Uma operação de classificação constituída de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento, segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão de características comuns destes elementos. (Bardin, 2011, p. 147).

Desta forma, seguindo os procedimentos, após o estabelecimento dos constructos a pesquisadora definiu diferentes categorias que identificaram os reais valores, as verdadeiras finalidades, os métodos, entre outras características apresentadas pelas informações coletadas. Com isso, se faz possível inferir o verdadeiro entendimento e a efetiva aplicação que as empresas estudadas apresentam sobre os conceitos teóricos apresentados.

3.2.1 Procedimentos específicos para a elaboração do roteiro de entrevista

Para as entrevistas presenciais, foi constituído um roteiro, publicado na íntegra no apêndice A. Este instrumento foi composto por questões relativas a controles internos e gestão de risco, entretanto, optou-se por não utilizar explicitamente nenhum conceito ou ferramenta,

como por exemplo o COSO, para que não houvesse interferência na resposta e também por conta da diversidade de áreas que seriam entrevistadas.

O roteiro foi elaborado com base na análise de literatura e está composto por quatorze questões, divididas em dois blocos. O bloco 1 apresenta duas questões e tem o objetivo de identificar o perfil do entrevistado. O bloco 2 traz doze questões que buscam analisar a visão dos entrevistados perante as práticas de controles internos e gestão de riscos corporativos atualmente aplicadas na empresa.

A Tabela 8 a seguir apresenta os constructos para as doze perguntas do bloco 2:

Tabela 8
Constructos para o roteiro de entrevista

Constructos/Dimensão	Variáveis Analisadas	Referências	Questão
1 – Compreensão do conceito de risco dentro da empresa.	1- Postura da empresa em relação ao risco.	Borgerth (2002), Ballou e Heitger (2005), Damodaran (2009) e Deloitte (2014).	3
	2- Cultura interna voltada à gestão de risco.	Peleias et al. (2013), Damodaran (2009) e Ehrentreich (2008), Cocurullo (2002), Santos, Martins e Dias (2004) e Gomes e Salas (1997).	3 e 4
2 – Fatores que envolvem a gestão empresarial.	1 - Identificação dos programas.	COSO (1992), Culp (2002) e Moeller (2007), Welsch (1983).	3
	2 – Integração.	Ehrentreich (2008), Soutelinho (2009), Welsch (1983), Nascimento e Reginato (2007), Cocurullo (2002) e Perobelli (2004).	5 e 4
	3 – Atuações da alta administração.	COSO (1992), Ballou e Heitger (2005), Fayol (1975), Farias, Luca e Machado (2009) e Culp (2002).	10
	4 – As vulnerabilidades internas e externas.	Perobelli (2004) e Ballou e Heitger (2005).	8 e 13
3 – Práticas de controle interno dentro da empresa.	1 – Percepção dos gestores.	Boynton, Johnson e Kell (2007), Peleias (2013), Fayol (1975) Koontz e O'Donnel (1974) e Migliavacca (2004).	8, 9, 10 e 13
	2 – Nível de investimento da empresa.	D'Ávila e Oliveira (2005), Gomes e Salas (1997) e Welsch (1983).	3, 6, 7 e 11
	3 – Plano de ação e monitoramento.	Attie (1998), Bogoni (2008), Souza (2007) e Welsch (1983).	11 e 14

Continua

Constructos/Dimensão	Variáveis Analisadas	Referências	Conclusão Questão
4 – Fatores que envolvem as práticas dos controles internos.	1- Aéreas envolvidas no processo.	Bogoni (2008), COSO (1992) e D'Ávila e Oliveira (2005).	4, 6, 12 e 14
	2 - Aplicação nas atividades empresariais.	Bogoni (2008) e Roncalio (2009).	12 e 14
	3 - Formas de registros e armazenamentos.	Bogoni (2008) e Nascimento e Reginato (2007).	5 e 6
	4 - Maneiras de divulgação.	Bogoni (2008), Fernandes (2008), Nascimento e Reginato (2007).	5
	5 – Nível de formalização do processo.	Bogoni (2008), Cocurrullo (2004), COSO (1992), COSO (2013) D'Ávila e Oliveira (2005) e Souza (2007).	5, 6 e 7

As perguntas abaixo foram ordenadas com base na Tabela 8, sendo as duas primeiras relacionadas aos dados gerais das empresas e gestores entrevistados:

1º Bloco de perguntas

Objetivo: coletar dados sobre o perfil do entrevistado

Questão 1: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Questão 2: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

2º Bloco de perguntas

Objetivo: analisar a visão dos entrevistados perante os processos existentes de controle interno e gestão de risco

Questão 3: A empresa possui uma estrutura de controles internos? Existem procedimentos de gestão de risco?

Questão 4: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Questão 5: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Questão 6: A empresa possui controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Questão 7: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Questão 8: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos da sua área?

Questão 9: Como são controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Questão 10: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Questão 11: Quais ferramentas são utilizadas para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Questão 12: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Questão 13: Qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno?

Questão 14: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

3.2.2 Procedimentos específicos para a análise do banco de dados

Para realizar a análise de dados dentro de um estudo de caso, é necessário examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (Yin, 2005). Para alcançar esta meta, é importante que o pesquisador trace uma estratégia analítica em torno de ferramentas úteis e que produzam conclusões convincentes, eliminando possíveis interpretações alternativas.

Yin (2005) apresenta algumas estratégias para a análise de dados, conforme a seguir:

- a) basear-se em proposições são uma orientação teórica que deverá guiar a análise do estudo de caso, sendo assim devem considerar a revisão de literatura sobre o assunto e os objetivos estabelecidos;
- b) refletir sobre explanações concorrentes, a fim de entender os resultados obtidos sem a observação do pesquisador;
- c) desenvolver uma descrição de caso, que busque organizar o estudo de caso.

Por definição da pesquisadora e do professor orientador, foram elencadas três fontes de dados para a realização do estudo de caso: 1) regulamentações da ANAC; 2) resultado das entrevistas; e 3) documentos suporte para o atendimento às regulamentações utilizados pelas empresas.

A composição do banco de dados referente à fonte 1 foi estabelecida a partir da bibliografia do Anuário do Transporte Aéreo de 2014, documento publicado anualmente com a finalidade de divulgar dados operacionais sobre as empresas atuantes no setor de aviação no Brasil. O anexo II deste documento evidencia o que a agência julga ser as resoluções básicas do setor. A autora agregou adicionalmente as resoluções que tratam da parte financeira das empresas, não abrangidas no anuário, sendo divulgadas na sessão de “Demonstrações Contábeis” do site da ANAC. Abaixo, encontra-se a Tabela 9, a qual sumariza as resoluções e os assuntos tratados por elas:

Tabela 9
Resoluções básicas vigentes da ANAC

Resolução	Resumo
Resolução ANAC nº 16, 27 de fevereiro de 2008	Altera os valores máximos de desconto para tarifas aéreas internacionais, com origem no Brasil e destino nos países da América do Sul, culminando na implantação do regime de liberdade tarifária estabelecido na Lei no. 11.182/05.
Resolução ANAC nº 83, 22 de abril de 2009	Altera os valores máximos de desconto para tarifas aéreas internacionais, com origem no Brasil e destino a outros países (exceto América do Sul) para empresas brasileiras e estrangeiras, culminando na implantação do regime de liberdade tarifária estabelecido na Lei no. 11.182/05.
Resolução ANAC nº 140, 9 de março de 2010	Estabelece a necessidade de que as empresas exploradoras do transporte aéreo doméstico e regular de passageiros registrem os dados das tarifas aéreas comercializadas dentro de um mês até o último dia útil do mês subsequente.
Resolução ANAC nº 191, de 16 de junho de 2011	Estabelece a necessidade de que as empresas nacionais e internacionais exploradoras do transporte aéreo regular e não regular registrem os dados estatísticos de suas operações dentro de um mês até o dia 10 do mês subsequente. Sendo as informações necessárias para empresas brasileiras : I - empresa; II - Hotran; III - identificação do voo e etapa; IV - data prevista e de realização da etapa de voo; V - aeroportos de origem e destino; VI - consumo de combustível; VII - aeronave; VIII - horários de partida e chegada; IX - quantidade de assentos oferecidos; X - capacidade da aeronave (payload); XI - quantidade de passageiros transportados; XII - volume de carga transportada; XIII - distância de voo; XIV - código de trânsito (Cotran); XV - tipo de linha; XVI - dígito identificador; XVII - volume de correio transportado; XVIII - volume de bagagem transportada. As informações requeridas para empresas estrangeiras são: I - empresa; II - Hotran; III - identificação do voo e etapa; IV - data prevista e de realização da etapa de voo; V - aeroportos de origem e destino; VI - aeronave; VII - horários de partida e chegada; VIII - quantidade de assentos oferecidos; IX - capacidade da aeronave (payload); X - quantidade de passageiros transportados; XI - volume de carga transportada; XII - distância de voo; XIII - dígito identificador; XIV - volume de correio transportado.

Continua

Conclusão

Resolução	Resumo
Resolução ANAC nº 218, de 28 de fevereiro de 2012	Determina os procedimentos para divulgação de percentuais de atrasos e cancelamentos de voos do transporte aéreo público regular doméstico e internacional de passageiros no Brasil, operados por empresas brasileiras e estrangeiras. Seu objetivo é divulgar as características dos serviços ofertados e estabelecer uma relação transparente de consumo.
Resolução ANAC nº 342, de 09 de fevereiro de 2014	Regulamenta os documentos e as demonstrações contábeis padronizadas a serem apresentados à ANAC pelas empresas brasileiras que exploram os serviços aéreos públicos, assim como aspectos de sua escrituração contábil, para fins de acompanhamento de mercado e outros.

Para a obtenção da segunda fonte de dados documentais, a autora acompanhou em duas empresas distintas o processo de geração e envio de informações operacionais e contábeis para a ANAC. A primeira empresa possibilitou somente a observação do desenvolvimento das informações contábeis, sendo o processo executado pela Coordenadora de Demonstrações Financeiras e acompanhado pelo *Controller*, estes relatórios são desenvolvidos para o cumprimento da Resolução ANAC nº 342, de 09 de fevereiro de 2014.

A segunda companhia autorizou que fossem relatadas as etapas tanto para os dados operacionais quanto para os dados financeiros. O relatório operacional consistia no reporte de informações estatísticas, utilizadas na composição do Anuário do Transporte Aéreo, por exemplo: a) horas voadas - tempo em que os aviões efetivamente voaram; b) horas operadas - tempo em que o avião esteve em funcionamento, considerando o tempo em solo; c) passageiros transportados – total de passageiros transportados, considerando as gratuidades; d) passageiros transportados pagos – total de passageiros transportados que efetivamente geraram renda ao voo; e e) excesso de bagagem – total transportado de excesso de bagagem em quilos.

Para realizar a análise dos relatórios emitidos pelas empresas e enviados à ANAC, a autora optou por criar um padrão de características ou indicativos. Optou-se por utilizar os componentes do COSO neste padrão, conforme a Tabela 10 a seguir:

Tabela 10
Componentes de interpretação da análise de conteúdo

Componente	Requisito
Ambiente interno	Evidências de um ambiente favorável aos procedimentos de controles internos.
Fixação de objetivos	Evidências de objetivos e metas organizacionais claros e divulgados.
Identificação de eventos	Indícios de que os eventos que possam interferir na busca dos objetivos são identificados.
Avaliação de riscos	Evidências de que são feitas análises, considerando a probabilidade de ocorrência dos eventos citados acima e seu impacto.
Resposta a risco	Evidências da existência de estratégias de gerenciamento de riscos.
Atividades de controle	Indícios de um processo consistente de controle de atividades.
Informações e comunicações	Indícios de um fluxo de informações claro, onde se compreende a operação como um todo.
Monitoramento	Evidências de que os controles são periodicamente avaliados.

3.2.3 Procedimentos específicos para a análise das entrevistas

As entrevistas foram aplicadas a um grupo de profissionais de diversas áreas das companhias de aviação. Buscou-se obter opiniões de departamentos operacionais e administrativos, a fim de obter uma visão mais completa da realidade corporativa das empresas exploradoras do transporte aéreo. Todos os áudios foram transcritos, para que os mesmos pudessem ser apresentados devidamente na análise dos resultados. As transcrições contam no apêndice B, entretanto, conforme explicado anteriormente, o nome da empresa respondente em cada entrevista particular será mantido em sigilo.

Para realizar as análises do material coletado nas entrevistas, foi necessário realizar uma análise de conteúdo. Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo pode ser definida como sendo uma ou mais técnicas de análise das comunicações, o qual é marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação, a comunicação. Bardin (2011) aponta três etapas para se realizar uma análise de conteúdo, sendo elas: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

O foco do primeiro passo consiste em tornar o material operacional e de fácil compreensão. A segunda, como o próprio nome sugere, envolve a exploração do banco de dados da pesquisa e dos resultados das entrevistas, visando uma categorização. A terceira e última etapa abrange o tratamento dos resultados, como forma de se buscar a resposta à questão de pesquisa proposta.

A fim de concretizar o terceiro passo, isto é, tratar os resultados, optou-se em aplicar a técnica de “nuvem de palavras”. Esta técnica prevê a compilação de todas as respostas das

entrevistas, sendo desconsiderados os termos utilizados somente como elementos de ligação das sentenças. Em seguida o material foi analisado com base no padrão destacado na tabela 10.

3.2.4 *Elaboração do relatório*

Yin (2005, p. 171) afirma “fazer um relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. Deve-se atentar-se para algumas etapas durante o processo de composição: a) identificar o público alvo para o relatório; b) desenvolver a estrutura da composição; e c) adotar procedimentos de revisão.

A composição de um relatório de estudo de caso não possui um padrão definido. Yin (2005) sugere seis alternativas de estruturas de composição. A autora optou em utilizar a mesma estrutura escolhida no trabalho de Siqueira (2015) por conta da similaridade metodológica entre os estudos. Trata-se da estrutura analítica linear, o Yin (2005, p. 183) a descreve como:

A estrutura analítica linear é a abordagem padrão ao se elaborar um relatório de pesquisas. A sequência de subtópicos inclui o tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão de literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para a análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas. A estrutura é aplicável a estudos explanatórios, descritivos e exploratórios. (Yin, 2005, p. 183).

Este relatório será parte do protocolo de pesquisa do estudo de caso, uma vez que o mesmo facilitará a coleta de dados. Yin (2005) estabelece que o protocolo pode conter:

- a) apresentação das questões e hipóteses;
- b) descrição do projeto de pesquisa, do aparato e dos procedimentos de coleta de dados;
- c) divulgação de dados coletados;
- d) análise dos dados; e
- e) discussão das constatações e conclusões.

Este estudo apresenta o modelo de pesquisa, a revisão de literatura, os procedimentos utilizados na coleta de dados, a análise de dados e as considerações e conclusões obtidas através das descobertas. Desta forma, o protocolo de pesquisa indicou todas as evidências necessárias para a composição de um estudo de caso.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Análise das resoluções básicas da ANAC

O objetivo da ANAC, de acordo com a Lei no. 11.182/2005, é promover a segurança da aviação civil e estimular a concorrência e a melhoria da prestação dos serviços no setor. Ao estabelecer as regras para o funcionamento da aviação civil no Brasil, a ANAC revisa, atualiza e edita regulamentos técnicos e outros relacionados aos aspectos econômicos. A instituição dessas normas geralmente é precedida de consultas e audiências públicas, para ouvir a sociedade, e de estudo sobre o potencial impacto da decisão sobre o setor. As normas técnicas da ANAC também levam em consideração os preceitos das instituições e organizações internacionais de aviação das quais o Brasil é signatário.

De acordo com Quinzacara (2013) a atividade regulatória pressupõe sanar as “falhas do mercado”. Partindo desta premissa, observa-se que a ANAC divulga em conjunto às empresas do setor, as resoluções aprovadas através de documentos que explicam a finalidade de determinada resolução e quais foram os estudos desenvolvidos para o embasamento da agência.

Dentre as seis resoluções selecionadas, três fazem menção a limites de precificação das passagens aéreas, o que pode ser entendida como uma contradição em relação ao princípio da livre concorrência, apresentado na Lei no. 11.182/2005. Entretanto, se pensarmos que até 2002 o preço era inteiramente regulado pelo Departamento de Aviação Civil, o antecessor da ANAC, pode-se inferir que a postura atual da Agência reflete um momento de transição e visa balizar a concorrência para que não haja práticas desleais, o que poderia acarretar num mercado menor ainda, em termos de variedade de companhias nacionais.

Ainda há duas resoluções que determinam a obrigatoriedade na divulgação de dados relativos à operação e que estão mais ligados às necessidades do consumidor, o que é coerente com o princípio da melhoria na prestação dos serviços do setor. Ainda fica estabelecido nesta resolução a necessidade de que as empresas utilizem sistemas informatizados, o que garantiria a integridade dos dados. Neste ponto, a autora aproveita para evidenciar que a utilização de sistemas informatizados não são garantia de que os dados serão íntegros.

Deve-se compreender que, no caso específicos de companhias aéreas, são inúmeros os funcionários que possuem acesso aos sistemas que retratam a realidade operacional da mesma. Um exemplo são os agentes de aeroportos, responsáveis pelo *check-in*, os quais possuem em suas mãos decisões como: a) liberar o pagamento de taxas de remarcação de passagens; ou b) liberar o pagamento de taxas de excesso de bagagem. Além disso, lembra-se

que as empresas costumam ter responsáveis pelo envio dos relatórios à ANAC, e que estas pessoas poderão manipular os bancos de dados retirados do sistema antes de remeter os mesmos à Agência.

A última resolução elencada trata da apresentação das demonstrações financeiras e procura monitorar a saúde econômica das companhias, apontando uma nova preocupação do órgão regulador. Fica estabelecido um padrão de reporte de informações mensais, trimestrais e anuais, o que possibilitaria uma comparação dos dados entre as empresas, uma vez que cada uma possui a sua própria estrutura de demonstrações financeiras. Ainda torna-se necessário que as empresas passem por auditorias externas, enviem os contratos e a documentação dos auditores externos responsáveis.

A preocupação da ANAC em relação à saúde financeira e econômica das empresas de transporte aéreo nacionais também transparece nos itens da Resolução no. 342/2014 que apontam que serão realizados dois processos de auditoria com profissionais da ANAC por ano, sem a necessidade de que os mesmos sejam previamente agendados.

Durante a semana de 23 a 27 de novembro de 2015, foi realizada a III Semana da Qualidade da Informação do Transporte Aéreo, promovida pela ANAC, evento para o qual a autora fora convidada. No dia 24 de novembro de 2015, foi realizado o Painel 01 – “Demonstrações Contábeis”, que contou com discussões e explicações sobre a Resolução no. 342/2014. Durante o período de explanação da agência, o senhor Cristian Vieira dos Reis, Gerente de Análise Estatística e Acompanhamento de Mercado, esclareceu que a resolução no. 342/2014 tem por objetivo acompanhar de perto a saúde financeira e econômica das empresas brasileiras do setor aéreo, como forma de evitar que a agência seja surpreendida com outras falências repentinas como ocorreu no passado.

O gerente informou que, ao considerar o histórico de falências de empresas nacionais neste setor, a agência entende necessário que a mesma aumente gradativamente o nível de controle sobre a parte contábil das empresas. Este depoimento corrobora com o histórico de resoluções, portarias e instruções normativas, que até 2014 estavam ligados diretamente aos setores operacionais das companhias aéreas.

4.2 Análise documentos suporte para o atendimento às resoluções

Como dito anteriormente, um dos documentos suporte analisados atende à Resolução no. 342/2014. Esta regulamentação determina como obrigatórios relatórios contábeis a ser entregues mensal, trimestral e anualmente. Os relatórios são basicamente reproduções das

demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demonstração do fluxo de caixa) convertidos no plano de contas da própria Agência, além dos relatórios de auditoria trimestral.

A ANAC reforçou no evento III Semana da Qualidade da Informação do Transporte Aéreo, mencionado anteriormente, que o plano de contas criado por ela não é de uso interno obrigatório, mas as empresas devem adotá-lo para entregar os relatórios mensais, trimestrais e anuais para que seja possível uma melhor comparação entre as congêneres. A autora pode acompanhar a Empresa Aérea A durante o desenvolvimento e o envio do relatório mensal de dados financeiros.

Abaixo será apresentada a Tabela 11, que apresenta a síntese da análise do processo de confecção e envio do relatório que atende à Resolução no. 342/2014 na Empresa Aérea A:

Tabela 11

Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 342/2014 da Empresa Aérea A

Componente	Requisito
Ambiente interno	Por tratar-se de um relatório que não era gerado diretamente pelo sistema da empresa, mas sim confeccionado a mão, considera-se que as estruturas internas não eram completamente apropriadas para garantir a integridade dos dados, apesar de o <i>Controller</i> afirmar que os dados eram revisados antes do envio.
Fixação de objetivos	Para este caso específico, os objetivos são claros, pois estão relacionados na Resolução no. 342/2014, ou seja, a empresa não tem opção senão cumprir os objetivos que já foram estabelecidos pela Agência.
Identificação de eventos	A identificação de eventos que possam interferir foi feita pela própria Agência, através do primeiro processo de auditoria na Empresa Aérea A, onde foram elencados os problemas encontrados pelos profissionais da ANAC.
Avaliação de riscos	A partir da identificação dos riscos, a alta administração avaliou os riscos e mensurou os investimentos que seriam necessários para evitar que os estes riscos se materializassem.
Resposta a risco	A alta administração optou em atender os pontos levantados durante a auditoria dos profissionais da ANAC para evitar possíveis autuações.
Atividades de controle	Não foram obtidas evidências formais de que há atividades de controle para o desenvolvimento deste relatório.
Informações e comunicações	Os envolvidos nesta atividade tinham domínio da mesma e do objetivo e motivações da empresa em relação a estes relatórios.
Monitoramento	As evidências apontam para um monitoramento periódico, porém voltado feito por conta do monitoramento externo da Agência.

O *Controller* informou que continuou utilizando o plano de contas e toda a estrutura de demonstrações financeiras que já estava cadastrada no sistema utilizado pela empresa, neste caso o Oracle. A conversão da movimentação contábil é feita manualmente, através de uma

planilha em excel e formatada conforme as determinações das Portarias no. 2148/14 e no. 2149/14. O *Controller* informou que durante auditoria realizada pela ANAC no ano de 2015, foi recomendado que se desenvolvesse um projeto para que o relatório fosse gerado automaticamente pelo sistema, evitando que a empresa sofra com riscos de processos oriundos da operação humana, os quais, segundo Garcia (2014), têm como principal responsável o erro humano e pode acarretar em perdas.

A Tabela 12 apresenta a síntese da análise do processo de confecção e envio do relatório que atende à Resolução no. 342/2014 na Empresa Aérea B:

Tabela 12

Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 342/2014 da Empresa Aérea B

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas evidências de que a estrutura da empresa possui um ambiente propício ao controle na emissão deste relatório.
Fixação de objetivos	Assim como na Empresa Aérea A, a Empresa Aérea B possui objetivos claros, pois estão relacionados na Resolução no. 342/2014, ou seja, a empresa não tem opção senão cumprir os objetivos que já foram estabelecidos pela Agência.
Identificação de eventos	A identificação de eventos que possam interferir foi feita pela própria Agência foi primeiramente feita pela alta administração e também através do processo de auditoria da ANAC.
Avaliação de riscos	A partir da identificação dos riscos, a alta administração avaliou os riscos e mensurou os investimentos que seriam necessários para evitar que os estes riscos se materializassem.
Resposta a risco	A alta administração optou investir em na sistematização do relatório para evitar o risco de erro humano em sua confecção.
Atividades de controle	Foram obtidas evidências formais de que há atividades de controle para o desenvolvimento deste relatório.
Informações e comunicações	Os envolvidos nesta atividade tinham domínio da mesma e do objetivo e motivações da empresa em relação a estes relatórios.
Monitoramento	As evidências apontam para um monitoramento periódico, porém voltado feito por conta do monitoramento externo da Agência.

A segunda companhia aérea relatou estar em vias de finalização do projeto que previa a automatização do relatório de informações financeiras diretamente do sistema contábil. Nesta etapa, a empresa optou por testar a efetividade do sistema, através de uma checagem entre um relatório gerado sem interferências manuais e outro gerado com interferências. A Gerente de Auditoria Interna e Qualidade, gestora responsável pelo envio do relatório, informou e apontou diferenças que ainda existem entre um e outro.

O relatório seguinte a ser analisado apresenta informações estatísticas operacionais, de responsabilidade do Gerente de Aeroportos. A seguir, a Tabela 13 apresenta a síntese da análise do processo de confecção e envio do relatório que atende à Resolução no. 191/2011 na Empresa Aérea B:

Tabela 13

Análise do relatório de atendimento da Resolução no. 191/2011 da Empresa Aérea B

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas evidências de que a estrutura da empresa possui um ambiente propício ao controle na emissão deste relatório.
Fixação de objetivos	Assim como na Empresa Aérea A, a Empresa Aérea B possui objetivos claros, pois estão relacionados na Resolução no. 342/2014, ou seja, a empresa não tem opção senão cumprir os objetivos que já foram estabelecidos pela Agência. Este relatório ainda serve como base para que a empresa fixe outros objetivos, como exemplo, passageiros transportados em uma determinada rota.
Identificação de eventos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de eventos.
Avaliação de riscos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de avaliação de riscos.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta a risco.
Atividades de controle	Foram obtidas evidências formais de que há atividades de controle para o desenvolvimento deste relatório.
Informações e comunicações	Os envolvidos nesta atividade tinham domínio da mesma e do objetivo e motivações da empresa em relação a estes relatórios.
Monitoramento	As evidências apontam para um monitoramento periódico, uma vez que este relatório também é usado gerencialmente em processos de controle de custos, precificação de trechos e até remanejamento de malha e frota.

O relatório foi gerado diretamente pelo sistema, entretanto, se faz necessário que um funcionário preencha a planilha de reporte padrão da ANAC. O relatório é extraído por frota, ou seja, para cada modelo de avião, abaixo um exemplo de relatório, conforme Tabela 14:

Tabela 14

Relatório base de informações estatísticas operacionais

A320	REGULAR DOMÉSTICO	NÃO REGULAR	IMPRODUTIVOS	TOTAL
HORA_VOADA	2.681,20	2,97	3,57	2.687,73
HORA_OPERADA	3.235,52	3,93	6,58	3.246,03
DIST	1.882.133,00	1.746,00	1.590,00	1.885.469,00
VOO_REAL	1.061,00	2,00	8,00	1.071,00
VOO_PLAN	1.061,00	2,00	-	1.063,00
POUSOS	1.495,00	2,00	8,00	1.505,00
Comb_Real_Lt	9.386.852,50	9.950,00	11.575,00	9.408.377,50
Comb_Real_Kg	7.509.482,00	7.960,00	9.260,00	7.526.702,00

Continua

A320	REGULAR			Conclusão
	DOMÉSTICO	NÃO REGULAR	IMPRODUTIVOS	TOTAL
ASK	304.905.546,00	282.852,00	257.580,00	305.445.978,00
TON_KM_OF	79.331.906,34	73.593,90	67.018,50	79.472.518,74
PAX_Trasn_pago	205.987,00	255,00	-	206.242,00
PAX_Trasn_grat	913,00	2,00	-	915,00
PAX_Trasn_Tot	206.900,00	257,00	-	207.157,00
PAX_Emb_pago	176.116,00	245,00	-	176.361,00
PAX_Emb_grat	754,00	2,00	-	756,00
PAX_Emb_TOT	176.870,00	247,00	-	177.117,00
PaxKm_Trasn_Pago	264.855.510,00	222.615,00	-	265.078.125,00
PaxKm_Trasn_grat	1.157.890,00	1.746,00	-	1.159.636,00
PaxKm_Trasn_tot	266.013.400,00	224.361,00	-	266.237.761,00
PaxKm_Emb_Pago	234.090.085,00	213.885,00	-	234.303.970,00
PaxKm_Emb_grat	1.031.268,00	1.746,00	-	1.033.014,00
PaxKm_Emb_Tot	235.121.353,00	215.631,00	-	235.336.984,00
Bag_Livre	2.592.237,00	3.118,00	-	2.595.355,00
Bar_Exce	27.690,00	40,00	-	27.730,00
Carga_pg	1.017.847,00	-	-	1.017.847,00
Carga_Gr	4.641,00	866,00	-	5.507,00
TON_KM_BAG_LIVRE	3.517.759,82	2.722,01	-	3.520.481,83
TON_KM_BG_EXCE	42.051,24	34,92	-	42.086,16
TON_KM_CARGA_PG	1.494.135,18	-	-	1.494.135,18
TON_KM_CARGA_GR	5.088,29	756,02	-	5.844,31
TON_KM_UTIL	25.010.039,53	20.340,03	-	25.030.379,55
APROV	0,87	0,79	-	0,87

Nota. Os dados foram extraídos do sistema de uma das empresas analisadas nesta pesquisa.

O relatório acima traz informações sobre a frota Airbus 320 para os três tipos de vôos executados com este tipo de aeronave, isto é: a) regulares domésticos: etapas remuneradas que são realizadas sob uma numeração de Horário de Transporte (HOTRAN). Recebem esse nome, pois possuem a característica de serem realizadas regularmente; b) não regulares:

etapas remuneradas que não são realizadas sob uma numeração de Horário Transporte (HOTRAN), tem a característica de serem realizadas de forma continuada; e c) improdutivo: etapas que não geraram receita à empresa aérea, como realização de treinamentos, voo para manutenção de aeronaves, etc.

Adicionalmente, o Gerente de Aeroportos é responsável por coletar e enviar os dados sobre etapas canceladas e atrasadas. A Resolução ANAC nº 218/2012, conforme apontado na Tabela 14, delimita a metodologia de cálculo e define o que são etapas atrasadas e canceladas, bem como a graduação do atraso. Estes dados também são extraídos diretamente do sistema e passam por controle diário da Infraero, uma vez que esses dados são determinantes para a concessão de *slots*.

A seguir o modelo de relatório requerido pela Agência, conforme Tabela 15:

Tabela 15
Relatório base de etapas cancelas e atrasadas

No. Voo	Aeroporto de Origem	Aeroporto de Destino	% de Cancelamentos	% de Atrasos	
				Superiores a 30 min	Superiores a 60 min
9999	A	B	-	-	-
9999	B	C	-	-	-
9999	C	D	-	-	-

Fonte: Adaptado de “Resolução ANAC nº 218”, de 28 de fevereiro de 2012.

O alto nível de regulamentação do setor impossibilita que as companhias lidem com o risco por meio da negação, que conforme Damodaran (2009) indica ser uma das maneiras distintas que as empresas têm de encarar o risco. Neste sentido, a gestão de riscos pode funcionar com um processo que agrega valor (Peleias et al., 2013), como por exemplo, no caso de etapas atrasadas e canceladas, que podem ser decorrentes de riscos internos e externos, mas geram ainda mais riscos, à medida em que podem acarretar na perda de *slots* ou impactar na imagem da entidade.

4.3 Análise dos constructos

Conforme destacado no capítulo de metodologia, a autora construiu uma nuvem de palavras a partir das respostas dos entrevistados, o objetivo era apresentar de maneira gráfica os termos mais utilizados pelos oito entrevistados, conforme a Figura 13 a seguir:



Figura 13. Nuvem de palavras extraída das respostas das entrevistas.

A nuvem de palavras gerada apresenta em maior destaque as palavras que denominam os temas tratados no trabalho, isto é, Gestão de Riscos e Controle Interno. Em um segundo nível de destaque, aparecem as palavras relacionadas a operacionalização destes temas, como por exemplo: procedimento, forma, comitê, processo, sistema, auditoria, documento. Pode-se inferir, então, que os entrevistados relacionam práticas de controle interno e gestão de riscos com processos e procedimentos que dependem de documentos, sistemas, da criação de comitês e de auditorias. Ainda são vistas palavras que estabelecem um elo entre os temas e setor estudados, em especial a palavra manutenção, que para uma empresa de aviação civil é ponto determinante de controle interno e gestão de risco.

Para analisar as duas primeiras questões, que tinham o objetivo de compreender o perfil do profissional respondente, foi desenvolvido o cargo abaixo. Foram questionados: idade, formação profissional, cargo inicial e atual e o tempo de ocupação do cargo. Os resultados das duas primeiras perguntas do roteiro de entrevista estão descritos na Tabela 16:

Tabela 16
Características dos entrevistados

Idade	Formação profissional	Cargo inicial	Cargo atual	Tempo no cargo atual
37	Ciências Contábeis	Coordenador Contábil	Gerente de Controle de Manutenção	2 anos
31	Engenharia Mecânica	Gerente de Aeroportos	O mesmo	10 meses
36	Engenharia Mecânica e Ciências Aeronáuticas	Engenheiro de Manutenção	O mesmo	2 anos

Continua

				Conclusão
Idade	Formação profissional	Cargo inicial	Cargo atual	Tempo no cargo atual
37	Advogado	Gerente de Impostos	Gerente de Impostos e Contas a Pagar	2 anos e 6 meses
38	Engenheiro Aeronáutico	Engenheiro de Manutenção	O mesmo	1 ano e 7 meses
45	Ciências Contábeis	Gerente de Demonstrações Financeiras	Diretor de Controladoria	4 anos
38	Administração	Gerente de Auditoria Interna	Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	2 anos e 6 meses
27	Ciências Econômicas	Analista Sênior de Compras	O mesmo	2 anos

A partir da análise do quadro, nota-se que 38% dos entrevistados são formados em Engenharia, 25% são bacharéis em Ciências Contábeis, 13% são formados em Direito, 13% possuem formação em Administração e os outros 13%, em Ciências Econômicas. Outra informação importante que se pode extrair desse quadro é que 75% dos entrevistados mudaram de posição durante a trajetória na empresa.

Dentre todos os respondentes, 63% são responsáveis diretos pelos processos de controle interno e gestão de risco de suas respectivas áreas. Os demais, isto é, mecânicos e analistas, são responsáveis por atividades operacionais, relacionadas aos controles e processos de gestão de riscos.

As próximas questões serão analisadas com base no padrão previamente estabelecido no capítulo de metodologia de pesquisa. A questão 3 procurou obter informações sobre a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos nas empresas pesquisadas para que se pudesse delinear em que nível de desenvolvimento estão estas práticas. Dessa maneira, a questão foi elaborada da seguinte forma: **“qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 17:

Tabela 17
Síntese das respostas da questão 3

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Existem procedimentos de gestão de riscos operacionais e também um início de implementação de um departamento específico para controle de qualidade."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Temos uma estrutura de controles internos um pouco reduzida, nós estamos com outras prioridades aqui na empresa e por uma questão estratégica, a parte de controles internos é atendida de uma maneira pontual em forma de projetos. Temos uma profissional dedicada que divide seu tempo em atividades de controles internos e de código de conduta, esta última é uma divisão que cresceu muito dentro da área, proveniente de uma necessidade maior de governança. O que temos hoje além dessa profissional são alguns controles internos desenhados especificamente para fechamento contábil, onde nós fizemos testes por dois anos consecutivos, apresentamos os resultados em Comitê de Auditoria, e temos também controles para a parte Entity Level Controls, que nós podemos dizer, que também está ligada a parte de governança. Essa parte de Entity Level Controls não avançou tanto quanto a parte de fechamento contábil. Como está hoje a parte de continuidade e manutenção dos controles internos da empresa? Nós fazemos isso de uma maneira reativa e não pró-ativa."
Diretor de Controladoria	"Temos primeiro a área de controle interno, então temos um time de controle interno que reporta para o gerente de contabilidade. Então, além da contabilidade, esse gerente é responsável também pela área de controles internos. Ele é um ex-auditor e por isso ele foi escolhido para cuidar destes assuntos. A gente desenvolveu, apesar de não sermos uma companhia aberta, a matriz de Sox. Essa matriz foi desenvolvida junto com a PwC, eles foram nossos consultores e nos apoiaram durante o período de implantação e hoje a gente trabalha como se fosse uma empresa listada em Nova Iorque ou listada no Brasil, ou seja, cumprimos todos os requisitos de uma companhia aberta. Temos o comitê de auditoria, que aprova as demonstrações financeiras, inclusive temos a presença de um membro independente dentro do comitê. Então, fazemos toda a rotina de aprovação das demonstrações financeiras e os nossos controles são muito robustos. Eu só não tenho o parecer de Sox, pois isso teria um custo alto para que a auditoria nos desse e como hoje não há essa necessidade, não há motivo para arcar com esse custo. Mas de qualquer forma, a gente tem a matriz, as áreas recebem os "desenhos" que foram feitos com cada área e o departamento de controle interno serve de apoio, mas a auditoria interna faz os testes, então, são feitos testes em todos os controles da companhia e, se forem indicados erros, as áreas tem que reportar um plano de ação para corrigir. Acho que estaríamos aí entre 70% e 80% aprovados se o nosso controle de Sox fosse auditado por uma empresa independente. Ainda existem alguns pontos de atenção com os quais a gente convive hoje, por não precisarmos necessariamente do parecer."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Existe a função de controles internos, que tem sofrido perdas de <i>headcount</i> e certamente é uma área em que a empresa poderia investir mais."
Analista de Compras Aeronáuticas	"A empresa possui uma estrutura para isso, dentro do meu departamento, eu sou responsável justamente por essa parte. Nós extraímos relatórios dos sistemas de manutenção e do ERP financeiro e a partir daí fazemos os cálculos dos KPIs (<i>Key Performance Issues</i>), que são utilizados para demonstrar o desempenho da nossa área nas reuniões da alta administração. Mas eu acho que depende muito da área."
Engenheiro de Manutenção	"Não, dentro da minha área ainda não. Minha área é muito nova, tem somente dois anos de criação. Então eu vim para fazer isso, para iniciar essa nova área e depois estruturar todo o departamento. Uma das minhas metas é fazer toda a parte de normatização, instruções de trabalho, procedimentos de trabalho. Mas ainda temos que fazer isso no departamento."
Engenheiro de Manutenção	"Eu trabalho dentro de uma estrutura que controla toda a documentação das aeronaves, então, nós temos uma estrutura que garante a segurança de voo da aeronave. Eu asseguro que todas as manutenções e reparos necessários foram feitos. Essa é a metodologia do meu setor."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Gerente de Controle de Manutenção	“O controle que a gente usa hoje é via sistema. Ele formaliza e faz com que o usuário siga os procedimentos de acordo com o que está estabelecido nas políticas da companhia e pelas regras gerais de manutenção, que é uma área específica. Quando a Manutenção utiliza esse material, já é colocado no sistema qual material usou, a quantidade e em qual aeronave. Qualquer informação de retorno ou não utilização de material também são colocadas no sistema, então tudo é passível de rastreamento. Tudo tem que ter rastreabilidade dentro do sistema, desde que nasce até o momento em que é descartado. Então se controla isso. O consumível, via documento, e o componente pelo <i>serial number</i> .”

Com base nas respostas da Tabela 17, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 18:

Tabela 18
Análise da questão 3

Componente	Requisito
Ambiente interno	Não foram apresentadas evidências reais de que as empresas possuem um ambiente interno favorável a gestão de riscos.
Fixação de objetivos	Dois entrevistados transmitiram com clareza a ideia de que as empresas efetivamente têm objetivos relacionados à estrutura de controles internos e gestão de riscos.
Identificação de eventos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de eventos.
Avaliação de riscos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de avaliação de riscos.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta a risco.
Atividades de controle	Foram obtidas evidências formais de que há atividades de controle para o desenvolvimento deste relatório.
Informações e comunicações	Os envolvidos nesta atividade tinham domínio da mesma e do objetivo e motivações da empresa em relação a estes relatórios.
Monitoramento	As evidências apontam que não existe o monitoramento periódico dessas estruturas.

Os respondentes, de maneira geral, não expressaram em suas falas elementos que comprovassem a existência de estruturas de controles internos e gestão de riscos nas três empresas participantes da pesquisa. Todas afirmaram que possuem um departamento responsável diretamente por essa estrutura, entretanto o nível de envolvimento do departamento e também de ferramentas utilizadas pelo menos difere entre as companhias e também entre as áreas.

Os exemplos de ferramentas elencadas pelos departamentos das diferentes empresas também corroboram com a ideia de que não há uma estrutura propriamente dita. O que se tem são algumas ferramentas, como a matriz de risco de Sox, utilizada por uma das companhias, mas também há indícios da utilização de ferramentas incipientes, passíveis de manipulação ou

erro humano, como por exemplo no caso do desenvolvimento dos *Key Performance Issues*. Considera-se ainda que parte das respostas comentaram pouco sobre a estrutura das empresas em si, mas abordaram ferramentas dos departamentos em si. Com isso, é plausível que se entenda que as áreas não possuem clareza das políticas de gestão de riscos corporativos e de controles internos, ou ainda, que essas políticas não existam.

Neste ponto, é importante lembrar que D'Ávila e Oliveira (2005) apontam que a estrutura deve atender às necessidades da organização, sendo determinante a definição de áreas responsáveis pela criação e aplicação das ferramentas de controle interno e gestão de riscos e que essa realidade seja devidamente comunicada aos demais departamentos da empresa.

Souza (2007) aponta que o ambiente de controle é a base para todos os componentes de gestão de risco, uma vez que este ambiente representa a filosofia da companhia em relação a redução de riscos e assimilação da cultura de controle, desta maneira o apetite ao risco da organização estaria ligado a dimensão de sua estrutura de controles.

A questão 4 procurava indícios sobre o nível de padronização e controle das ferramentas e processos da empresa, e foi formulada da seguinte maneira: **“existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?”**.

As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 19 a seguir:

Tabela 19
Síntese das respostas da questão 4

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"A empresa tem o esqueleto para ter um sistema de gestão de qualidade. No entanto, ainda são poucas áreas que de fato usam essa estrutura. As áreas estão muito mais voltadas para os controles obrigatórios pelos quais nós passamos hoje, por conta dos órgãos reguladores, por exemplo a ANAC e a Infraero. Então, basicamente, as áreas são mais independentes, principalmente as mais operacionais tem os seus próprios sistemas e metodologias de avaliação de qualidade, análise de riscos, garantias de processos, etc. Com isso a gente tem, de uma forma central, processos com qualidade boa em diversas áreas dentro da companhia. Existe padrão de ata? Não, existem atas similares. Tem uma padronização nas políticas da empresa? Tem, porque hoje a gente usa um sistema central e única para a gestão desses documentos. Então, de certa forma, existe um embrião que ainda não foi expandido para a empresa inteira. Se esse setor tivesse sido implementado de forma mais completa, a empresa teria sim processos mais uniformes neste sentido. Então hoje, eu diria que os nossos sistemas são individuais."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Tudo é bem formalizado, porém não está presente em todos os setores da empresa. Temos áreas operacionais, ou seja, 70% da empresa precisa ser <i>compliance</i> com a ANAC, IOSA. E a obrigatoriedade faz com que a gente tenha uma convergência de padrões e, inclusive, ajudou a medida que fomos obrigados a ter um software documental, na venda da imagem da qualidade organizacional. Em relação aos processos, nós temos uma cadeia de valor desenhada e homologada, porém não vejo uma divulgação ostensiva, isso é algo que ainda precisa ser feito dentro da empresa. Além disso, existem áreas que possuem todos os seus processos mapeados. Nós ficamos impressionadas, pois apesar de não terem tido intervenção da área de riscos e qualidade, muitas áreas possuem todo o fluxograma."
Diretor de Controladoria	"Sim, mas vamos separar aqui. A gente tem uma área que cuida de toda essa padronização de documentos e que divulga na intranet. E montamos uma Universidade Corporativa para disseminar todas normas e padrões da empresa para os funcionários, em especial, para os que lidam diretamente com o público. Esse centro fica em Campinas. Temos uma série de regras que são revistas e atualizadas periodicamente e isso requer uma área voltada para esta tarefa, até porque a gente tem que atender à ANAC, os IOSA, que é a nossa certificação internacional que permite que nós façamos vôos internacionais e que tenhamos acordos de <i>Code-Share</i> . Mas toda essa parte, como eu falei, é mais voltada para a operação. Na Universidade, nós temos todo o fluxo de procedimentos e padrões que companhia tem que adotar. Além disso, na parte administrativa nós temos a Sox devidamente formalizada e divulgada pela intranet. Ainda temos um sistema de auditoria interna que aponta a periodicidade com a qual devemos fazer um determinado teste, quais são as hierarquias das áreas, etc. Hoje a gente dispõe desta estrutura por uma série de motivos. Pelo fato de ser companhia aérea, que é muito regulamentada e também pela vontade que a empresa tem de abrir capital em algum momento."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Existe, quando há a documentação, ela é sim padronizada. A minha área possui todos os processos mapeados e cerca de 90% a 95% tem um fluxograma bem definido com todos os 'por quês', 'quando', 'como' e 'por quem fazer'."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Eu posso falar somente da minha área, neste caso. Todos os nossos indicadores foram criados por alguém que veio antes de mim, alguns fazem sentido outros não fazem o mínimo sentido e a gente está revendo para trocar."
Engenheiro de Manutenção	"Dentro da minha área, sim. Como a área de manutenção é altamente regulada pela ANAC, não tem como a nossa documentação não ser padronizada."
Engenheiro de Manutenção	"Dentro da minha área, sim. A documentação é toda feita em papel, pois ela precisa ser assinada por todos os mecânicos que fizeram parte dos processos de manutenção e posteriormente ela é digitalizada. Mas fundamentalmente ela precisa ser gerada em papel. Obviamente, essa documentação é toda padronizada. Existe um <i>software</i> que controla toda a documentação e toda documentação segue um fluxo definido, onde ela sai de um ponto para chegar em outro ponto. O software além de conter todas as informações que também estão no papel, ele traz a localização da documentação física."
Gerente de Controle de Manutenção	"Hoje, 100% não, ainda não. O controle e gestão dentro da manutenção ainda é uma área nova, podemos dizer. Os processos existem, não são todos ainda formalizados, mas eles estão em andamento. Os processos que eram, mais simples e rápidos de fazer, a gente já conseguiu padronizar."

Com base nas respostas da Tabela 19, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 20:

Tabela 20
Análise da questão 4

Componente	Requisito
Ambiente interno	Não foram apresentadas evidências reais de que as empresas possuem um ambiente interno favorável a padronização dos processos.
Fixação de objetivos	Foram apresentados indícios de que os objetivos relacionados a fixação de processos e procedimentos está atrelado à regulamentação.
Identificação de eventos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de eventos.
Avaliação de riscos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de avaliação de riscos.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta a risco.
Atividades de controle	Não houve menção a nada relacionado aos processos que esteja ligado à atividades de controle.
Informações e comunicações	Foi apresentada alguma evidência sobre a disseminação de informação e comunicação em relação aos padrões adotados pela empresa.
Monitoramento	As evidências apontam que não existe o monitoramento está ligada às regulamentações do setor.

Inferese que a padronização de documentação e ferramentas de controle dentro das companhias aéreas está diretamente relacionada às regulamentações de organismos nacionais como a ANAC e a Infraero, e de organismos internacionais como a IATA e o IOSA. A partir das experiências com as áreas que trabalham com estas regulamentações, as empresas procuram disseminar essa cultura para os outros departamentos. Entretanto, é notável que o foco principal é o atendimento às normas regulatórias.

Esta postura das empresas está ligada a filosofia de administração e estilo gerencial das mesmas. Conforme Fernandes (2008), as decisões tomadas pela alta gestão estão ligadas ao sucesso ou fracasso desta, uma vez que estes gestores são responsáveis por comunicar como serão realizados os controles de atividades compostos por políticas e procedimentos.

A questão de número 5 trata da formalização e divulgação dos documentos relacionados a gestão de riscos corporativos e controles internos e procurava entender não só os meios de informação e comunicação, mas também procurava aspectos de monitoramento e foi descrita da seguinte forma: **“como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controles internos?”** A seguir encontra-se a Tabela 21 com o resumo das respostas:

Tabela 21
Síntese das respostas da questão 5

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"De forma geral, todos os nossos documentos seguem a padronização do sistema central de qualidade, ou seja, tudo a gente sobe no sistema de Gestão Eletrônica de Documentos, que é esse sistema central. Além disso, a gente tem o manual de aeroportos, que é uma bíblia com todos os procedimentos operacionais que a gente tem, por exemplo, a descrição de cargos, tudo o que um agente de aeroporto tem que fazer, então cada função. E cada tipo de processo que existe dentro de um aeroporto está descrito detalhadamente num manual, que é auditado pela ANAC, pela IATA, pelo IOSA, etc."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Primeiro pelo <i>risk assessment</i> . O <i>risk assessment</i> foi divulgado em Comitê de Auditoria e isso funcionou de maneira recorrente até meados de 2014. O Comitê de Auditoria é responsável por toda a parte de Controles Internos, Governança e Auditoria Interna. É composto pelo vice-presidente operacional, pelo diretor de controladoria e pela diretoria de auditoria do Grupo Controlador. Foram definidos por este Comitê de auditoria todas as diretrizes de riscos corporativos, foram trabalhados os pontos levantados e depois fizemos uma análise de riscos remanescentes. Todos os comitês eram formalizados em atas e divulgadas para os membros. Depois de meados de 2014, o nosso approach mudou um pouco e o nosso <i>report</i> para a alta administração e para o comitê de auditoria passou a ser mais focado nos resultados das auditorias das Demonstrações Financeiras feitas pela KPMG e outros assuntos que eram relacionados a parte mais estratégica do departamento de auditoria interna. "
Diretor de Controladoria	"Quando a gente está falando especificamente de Sox, nós utilizamos este sistema de auditoria interna, agora me fugiu o nome dele, mas eu posso confirmar para você posteriormente. Mas esse sistema, a partir do momento em que foi colocada toda a matriz de risco dentro dele, foi possível automatizar todo esse processo. Como eu comentei, a atualização está prevista em todas áreas, a pessoa responsável tem que no mínimo dizer "não houve mudança", mas periodicamente, ela recebe um <i>email</i> alertando perguntando sobre a sua matriz. Daí a pessoa tem que ir lá, verificar e apontar o mudou na matriz dela e por qual motivo. Então, tem um sistema."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Todos os documentos são formalizados via e-mail através de uma plataforma de gestão de documentos, que é gerenciamento eletrônico de documentos, onde são consolidados todos os relatórios existentes e caso sejam feitas modificações. Somente a gerência tem acesso a esse tipo de informações tanto para consulta quanto para alteração."
Analista de Compras Aeronáuticas	"A gente gera os relatórios, trabalha estes dados manualmente, a gente tem três planilhas que não seriam oficiais, mas que centralizam esses números, daí eu passo para o gerente e ele dá o "ok", verifica se ele concorda ou não com as informações e este número é reportado para a parte de iniciativas estratégicas. Fora isso, a gente faz uma reunião mensal com toda a equipe para mostrar os números e as evoluções."
Engenheiro de Manutenção	"O departamento de Riscos e Qualidade é o responsável por divulgar qualquer novo processo ou procedimento dentro da empresa."
Engenheiro de Manutenção	"O departamento de Qualidade é responsável pela divulgação de qualquer mudança ou implementação de procedimentos novos aqui na empresa. Eles emitem um documento afirmando como deve ser abordado esse procedimento."
Gerente de Controle de Manutenção	"Atualmente, os documentos são formalizados através de uma plataforma de gerenciamento eletrônico de documentos."

Com base nas respostas da Tabela 21, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 22:

Tabela 22
Análise da questão 5

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentados indícios suficientes para comprovar a existência de ferramentas de formalização e divulgação de documentos.
Fixação de objetivos	Não foram mencionados objetivos quanto à formalização e divulgação de documentos.
Identificação de eventos	Somente um entrevistado (Diretor de Controladoria) apresenta em sua fala que a ferramenta de divulgação e formalização possibilita identificar eventos.
Avaliação de riscos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de avaliação de riscos.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta a risco.
Atividades de controle	Somente um entrevistado (Diretor de Controladoria) apresenta em sua fala que a ferramenta de divulgação e formalização possibilita identificar eventos.
Informações e comunicações	Foram apresentadas evidências da existência de uma ferramenta, mas não de sua plena utilização.
Monitoramento	Foram apresentadas poucas evidências de que existe um monitoramento destas ferramentas.

Os respondentes apontaram alguns meios de divulgação e formalização de documentos referentes à gestão de riscos e controles internos. Em duas respostas, foram mencionadas áreas específicas que teriam como incumbência essa tarefa, além disso, foram mencionados sistemas eletrônicos de gerenciamento de dados e documentos, *e-mails*, reuniões de departamento e reuniões de Comitê de Auditoria.

Sabe-se que um aspecto importante do gerenciamento de riscos e controles internos é o fluxo de informações. O COSO (1992) promove a ideia de que a comunicação deve ser compreendida em um sentido mais amplo, lidando com expectativas, responsabilidades e assuntos importantes. A fala dos respondentes aponta a existência de ferramentas que auxiliam essa prática, entretanto, as falas também revelam que não há uma uniformidade dentro da empresa sobre a utilização destas ferramentas. Entende-se que comunicação organizacional efetiva garante que os funcionários saibam lidar com situações inesperadas, portanto espera-se que todas as áreas das empresas tenham o mesmo conhecimento e prática de utilização das ferramentas de formalização e divulgação de documentos.

Quanto ao monitoramento, o Diretor de Controladoria e a Gerente de Auditoria e Qualidade apontam mecanismos de monitoramento através do Comitê de Auditoria e a dos processos de Sox adotados dentro de suas empresas. Estes são indícios de que as entidades estão preocupadas com a efetividade de seus processos de controles internos.

COSO (1992) aponta os benefícios de um monitoramento contínuo, que consiste na adoção de procedimentos normalmente incorporados às atividades rotineiras da empresa,

garantindo eficácia nos controles internos e reduzindo a necessidade de avaliações mais profundas realizadas em processos de auditoria interna.

A questão 6 aborda a consolidação de uma segregação de funções e foi formulada como se segue: **“Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante?”** A seguir a Tabela 23 com a síntese das informações fornecidas pelos respondentes:

Tabela 23
Síntese das respostas da questão 6

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Dentro desse sistema central, do GED, fica bem claro quem elaborou o documento, quem avalia e quem é aprovador. Portanto eu considero que é bem definido sim, normalmente os documentos passam por um processo que tem um elaborador, o gestor do elaborador aprova, as áreas técnicas envolvidas, como por exemplo uma área de bagagens, eu tenho um departamento central que elabora todos os documentos com os procedimentos que devem ser seguidos por essa área de bagagem. Nós também levamos em conta qual o nível de decisão que aquele documento permite para colocar aprovadores compatíveis, ou seja, se seria eu, como gerente, ou somente a aprovação de um coordenador já bastaria, ou até casos que precisam da aprovação da presidência."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"O acompanhamento da segregação de funções aqui ocorreu especificamente para o Microsiga, que é o nosso ERP corporativo. A área de controles internos fez uma revisão abrangente dos acessos. Fomos bastante firmes e tivemos muito sucesso nessa parte e conseguimos segregar mais adequadamente as funções dentro das áreas. Quais problemas nós temos hoje? Ainda temos relato de compartilhamento de senhas, que é muito sério aqui na empresa."
Diretor de Controladoria	"Esse era um problema que a gente tinha. Na verdade, a gente ainda tem. Essa é uma das falhas que eu comentei que a gente teria com a Sox, exatamente essa questão de acesso. A empresa apesar de ter só sete anos, cresceu muito rápido, hoje somos mais de dez mil funcionários, e nesses processos de tentativa de abrir capital, de consultorias da PwC e de auditorias da EY, levantaram esse ponto. Começamos pelo sistema que cuida do nosso programa de milhagem, e a própria gerência de auditoria interna estabeleceu um time de TI para conseguir auditar esse sistema. Essa auditoria foi escolhida para ser o 'piloto', pois somente mil pessoas possuem acesso à ele, então, seria mais fácil começar por ele. Foram verificados todos os trâmites, isto é, quem aprova o que, se a pessoa realmente tem um cargo compatível com as responsabilidades atribuídas, se alguém mudou de cargo e não perdeu o acesso. Tudo isso foi visto nesse projeto, que foi muito bem avaliado e partir disso ficou determinado que seria dada a sequência no projeto internamente. Agora vamos fazer nos outros sistemas, primeiramente no sistema de check-in e posteriormente no nosso ERP, que é o Oracle."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Não existe um procedimento, o que existe é a segregação de atividades com base nos tributos, ou seja, as pessoas que fazem federal não realizam cálculos do estadual e municipal, assim por diante e todos passam por ao menos uma revisão ou do coordenador ou do supervisor."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Funções conflitantes não, porque existem as pessoas do operacional, que seriam as pessoas que fazem os orçamentos com os fornecedores e que colocam os pedidos no sistema, tanto no sistema de manutenção quanto no sistema financeiro, existe um coordenador que vai aprovar ou não esse pedido e depois disso tudo, quem encerra as ordens é o pessoal de manutenção ou logística e ao final disso tudo, tem eu."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Engenheiro de Manutenção	"Na minha área não existem funções conflitantes, pois só trabalhamos com o histórico, ou seja, tudo o que já foi feito. Então só reorganizamos isso, mas se é necessário tomar algum tipo de decisão, não são decisões que eu tenho que tomar sobre algo que eu fiz, ou mesmo aprovar algo que eu fiz. As decisões são enviadas para um outro time e normalmente são ou refaça ou deixe desse jeito."
Engenheiro de Manutenção	"Hoje não, futuramente está planejada uma revisão de cargos, onde todas as funções serão descritas e mapeadas. No atual momento, a gente faz cumprir todas as funções de forma equitativa, mas sempre evitando que seja duplicada a mão-de-obra para um mesmo serviço."
Gerente de Controle de Manutenção	"Sim, isso é importante hoje. Como eu estou em uma área de controle, eu tenho que prezar por isso. Eu entendo isso como um risco corporativo. E como tudo, a gente tenta adaptar todos os processos para as melhores práticas, entendendo o que faz sentido ou não dentro do processo. Essa questão de segregação, ela é bem executada e delimitada. E eu também levo em consideração questões de desenvolvimento de carreira dentro disso, ou seja, o trabalho de um analista só poderá ser feito por um assistente, caso eu tenha planos e essa pessoa esteja no caminho de uma promoção. "

Com base nas respostas da Tabela 23, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 24:

Tabela 24
Análise da questão 6

Componente	Requisito
Ambiente interno	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar a existência um ambiente que promova a segregação de funções.
Fixação de objetivos	Não foram mencionados objetivos quanto segregação de funções.
Identificação de eventos	Não foram identificados eventos que relacionem a segregação de funções.
Avaliação de riscos	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de avaliação de riscos.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta a risco.
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle que garantam a segregação de funções.
Informações e comunicações	Foram apresentadas evidências da existência de uma ferramenta, mas não de sua plena utilização.
Monitoramento	Não foram apresentadas evidências de que se realiza o monitoramento da segregação de funções.

Dos oito respondentes, somente três ofereceram indícios da existência de uma política de segregação de funções. Um desses respondentes foi o Gerente de Controle e Manutenção que demonstrou ter uma visão que vai além da gestão de riscos corporativos, atingindo também o aspecto de gestão de pessoas. Aspectos da delegação de autoridade e responsabilidade são abordados no COSO (1992), e afirma que o ato de delegar uma

atribuição deve visar que pessoas mais próximas das transações cotidianas estejam na linha de frente da tomada de decisão. Corroborando com a idéia de que existiria uma estrutura de segregação de funções, o Gerente de Aeroportos apresenta evidências dentro de sistemas de gestão de documentos que garantiria a independência entre quem elaborou o documento, quem foi responsável por sua revisão e quem o aprovou.

Em contraponto, os depoimentos do Diretor de Controladoria e da Gerente de Auditoria Interna e Qualidade trazem indícios de que a segregação de funções é um ponto de atenção levantado durante os processos de auditoria interna e externa dentro das empresas, tendo sido relatado até casos confirmados de compartilhamento de senhas, o que inviabilizaria a segurança de qualquer sistema eletrônico.

Neste sentido, Cocurullo (2002) afirma que o ambiente de controle interno é a base para todos os outros componentes internos e fornece a disciplina e a estrutura necessária. Isto significa que a cultura da organização deve ser alicerçada em padrões de conduta ética e moral, criando um ambiente favorável para que sejam estabelecidos comportamentos em prol dos controles internos. O COSO (2004) indica que uma organização em busca de seus princípios e éticas revela uma face positiva da empresa, a medida em que consegue equilibrar seus interesses. Attie (1988) lembra que o ato de dividir as atividades entre várias pessoas dentro das funções pode reduzir significativamente o risco de erros e fraudes.

A sétima questão procurava extrair evidências de como são realizadas as revisões dos trabalhos efetuados pelos colaboradores. Desta forma, a mesma foi estruturada da seguinte maneira: **“quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores?”**

Abaixo apresenta-se a Tabela 25, com uma breve síntese das respostas obtidas para esta questão:

Tabela 25
Síntese das respostas da questão 7

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Basicamente temos o lado administrativo aqui na matriz que é o menor e o operacional. O operacional tem 90% dos processos que afetam passageiros são no sistema. Com isso, o funcionário não tem muito como errar, mas ainda assim podem ocorrer erros. Dependendo da área administrativa e da periodicidade do processo, a gente cria um processo. Em geral, para as tarefas mais repetitivas, nós colocamos um processo de checagem e revisão maior. O princípio é o mesmo das atividades de manutenção, ou seja, cada um que faz a sua parte, assina como responsável. O último que pega deve olhar se todas as outras etapas foram cumpridas, caso esteja faltando uma, ele deve contatar o responsável."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Nós não temos um procedimento abrangente para a empresa. Cada gestor faz de acordo com o que ele mesmo entende que é o mais razoável. Temos, especificamente para a área de contabilidade, procedimentos escritos que direcionam de alguma forma os controles internos da área, também por uma questão estratégica, em 2013, nós tentamos da melhor maneira possível estruturar os processos da área contábil. Então, eu posso afirmar que na parte contábil há mais segurança. Para o restante da empresa, nós confiamos no bom senso do gestor."
Diretor de Controladoria	"Temos processos de revisão em vários níveis. Por exemplo, no caso da folha de pagamento, o analista acessa no sistema e faz os cálculos da folha de acordo com os prazos estabelecidos pela contabilidade, ocorre o fechamento, imediatamente isso passa por uma revisão do coordenador da área e posteriormente pela gerência, aí tem um <i>checklist</i> para cada tipo de revisão, ou seja, o coordenador sabe que pegar um número X de funcionários e fazer testes individuais para ver se a folha rodou corretamente. O gerente também tem o <i>checklist</i> dele e por último passa pela minha aprovação, que é para o pagamento. Hoje a gente fecha o balanço entre o terceiro e quarto dia útil e para conseguir isso, foi necessário estabelecer esses roteiros."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Todas as apurações mensais mais relevantes passam por ao menos uma revisão."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Existe a minha revisão, mas a minha revisão só avalia o processo ao final dele, então, eu não consigo intervir durante o processo. Vez ou outra, nós identificamos algum gargalo que está gerando um custo maior e fazemos um trabalho em cima dele, junto ao fornecedor."
Engenheiro de Manutenção	"Sim, tudo é determinado pelos manuais de manutenção das aeronaves. Existem procedimentos a serem seguidos que são estabelecidos pelas resoluções da ANAC que falam exatamente como deve ser realizada a manutenção de um motor, por exemplo. Esses procedimentos, normalmente, estabelecem que um mecânico mexe em um motor e outro mecânico em outro. O mesmo mecânico nunca pode mexer nos dois motores de um mesmo avião. Se eu vou calibrar uma roda, você tem que calibrar a outra. É mais ou menos esse o gerenciamento de risco."
Engenheiro de Manutenção	"Vamos deixar bem claro que para a manutenção existem procedimentos que já são estabelecidos e qualificados pela própria ANAC. Mas no meu setor, a gente não interfere na documentação. A gente só guarda e consulta. Existe um setor, chamado arquivo técnico, que é responsável por toda revisão de documentação. Essas pessoas revisam os procedimentos apresentados na documentação, veem se está tudo assinado, enfim, é somente este controle."
Gerente de Controle de Manutenção	"Depende do processo. Mas a própria aprovação é um meio de revisão diária. Outro ponto é que o funcionário tem que ter os controles dos processos de maneira que, se necessário, ele possa apresentá-los na hora."

Com base nas respostas da Tabela 25, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 26:

Tabela 26
Análise da questão 7

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas poucas evidências que comprovem a existência um ambiente que promova revisão de trabalhos.
Fixação de objetivos	Não houveram indícios de que as empresas possuam objetivos quanto à revisão de trabalhos.
Identificação de eventos	Foram destacadas algumas evidências de que são identificados eventos que estejam relacionados com a revisão de trabalhos ou a falta dela.
Avaliação de riscos	Houve menção a processos avaliem os riscos de não se ter a revisão de trabalho.
Resposta a risco	Não houve menção a nada relacionado ao processo de identificação de resposta ao risco da falta de revisão.
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle que os trabalhos realizados por um colaborador são revisados.
Informações e comunicações	Não há indícios de que os funcionários conhecem qual o processo de revisão.
Monitoramento	Foram apresentadas poucas evidências de que as revisões são monitoradas ou que elas efetivamente acontecem.

Pode-se dizer que existem evidências de que as empresas exploradoras do transporte aéreo pesquisadas buscam fazer um paralelo entre os métodos de controle e revisão de atividades presentes nas áreas operacionais, como por exemplo, nas áreas de manutenção e aeroportos, para as áreas administrativas. Tais indícios podem ser observados aos compararmos as falas do Diretor de Controladoria e do Gerente de Aeroportos com o que foi apontado pelo Engenheiros de Manutenção.

Os Engenheiros de Manutenção informam que existem processos rígidos de execução e conferência de cada procedimento de manutenção por meio de *checklist* criados para consolidar um passo-a-passo das atividades para que sejam evitados os erros, novamente lembra-se que estes processos estão relacionados às regulamentações e exigências da ANAC. O Gerente de Aeroportos e o Diretor de Controladoria indicam compartilharem a visão da necessidade de um “*checklist*” para suas áreas, onde cada responsável assina pela atividade desenvolvida, dando a entender também que esta lista de procedimentos incluiria revisões, entretanto, esses procedimentos não foram vistos na prática durante as visitas às empresas.

A Analista de Compras Aeronáuticas explica que ela seria a responsável pela revisão do que acontece dentro do departamento de Compras, entretanto, a mesma não consegue intervir durante o processo, ou seja, caso ocorra um erro neste mês, o mesmo será detectado, mas só será corrigido no mês seguinte. Estas visões e realidades diferenciadas, comprovam o que a Gerente de Auditoria descreve, isto é, os processos de revisão estão ligados ao entendimento do gestor de cada área.

O COSO (1992) estabelece que os controles de atividades são compostos por políticas e procedimentos que garantem a execução das determinações comunicadas pela administração. No que diz respeito a este assunto, Andrade (1999) afirma que o controle, a coordenação e o gerenciamento deveriam ser isolados e divididos de maneira formal, evitando que um ciclo de negócios ou partes dele fique sob o controle de apenas uma única pessoa.

A questão 8 estava descrita da seguinte forma **“como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos da sua área?”**. O objetivo era buscar indícios sobre a qualidade e a realidade dos controles vigentes nas empresas por departamento. A Tabela 27 a seguir apresenta os principais pontos levantados pelos entrevistados:

Tabela 27
Síntese das respostas da questão 8

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Basicamente, quando a gente pensa em como os controles nos ajudam a antecipar os riscos, eu penso em KPIs, eles nos mostram exatamente o que está acontecendo e se estamos ou não dentro do que era esperado pela alta administração. Na parte operacional, a gente tem vários KPIs, então, sabemos, por exemplo, se hora extra está subindo, se os vôos estão atrasando mais, se estamos perdendo mais bagagens, etc. Através do sistema de indicadores, a gente consegue enxergar se existe algo fugindo do normal."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Hoje a atuação preventiva ainda está em segundo plano, como eu havia comentado. Então, o que a gente tem hoje é muito mais um foco para a detecção e correção. A empresa optou por não investir preventivamente, mas sim quando o risco se materializa, então, nós temos aqui controles para detecção, por exemplo, o nosso canal de denúncia, onde a gente consegue enxergar a materialização do risco."
Diretor de Controladoria	"Bom, a gente é veloz no fechamento, justamente porque conseguimos antecipar muito. Nós desenvolvemos rotinas de pré-fechamento e com as ferramentas que a gente tem de controle, eu consigo ter uma prévia do resultado antes de começar o fechamento. A partir dessa prévia a gente já sai tomando ações corretivas. Além disso, eu estabeleci uma dinâmica de reuniões de acompanhamento e controle semanais, por exemplo, para receita, que eu fecho semanalmente, para não ter surpresas no final do mês. E também para não chegar na apresentação para o CFO e perceber que o diretor comercial tem um número diferente do meu, por exemplo."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Hoje eu consigo somente corrigir. Com base nos controles que eu tenho, seja pelo preenchimento de planilhas acessórias e os valores envolvidos, eu consigo identificar distorções e corrigir processos, mas não consigo antecipá-los de forma efetiva."
Analista de Compras Aeronáuticas	"A gente consegue avaliar quais fornecedores demoram mais, quais estão atendendo mais rapidamente e este monitoramento é muito bom para a gente. Desta forma conseguimos minimizar perdas."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Engenheiro de Manutenção	"Na manutenção, existe um departamento chamado Confiabilidade. Este departamento monitora tudo isso, isto é, quanto confiável é cada avião, ou qual é a taxa de confiabilidade destes aviões em função dos problemas que ele vem apresentando e de tudo o que está acontecendo."
Engenheiro de Manutenção	"Se um procedimento for mal feito, ou deixar de ser feito, a documentação, se consultada de forma adequada denuncia isso. O que evitará uma série de problemas. Se, por exemplo, um componente do motor não foi trocado no tempo pré-determinado você pode, se consultada a documentação de forma correta, fica evidente e pode-se evitar uma falha catastrófica no motor, por exemplo."
Gerente de Controle de Manutenção	"Eu acho que quando você de fato tem um controle da informação e tem essas informações a tempo, é possível tomar ações preventivas. Hoje a gente consegue ter muita coisa nessa situação. Conseguimos prever e ajudar as áreas operacionais a tomar decisões melhores, por exemplo, no caso de contratar uma empresa terceira ou não para realizar um determinado serviço de manutenção. Nós consideramos os custos envolvidos e expomos o que a empresa ganha e perde em termos financeiros com essa decisão, para que a área operacional consiga decidir se valeria a pena ou não encarar este custo. A idéia de criar a minha área atual, que é de controle e gestão de manutenção, foi forçar com que as áreas mais operacionais também passassem a pensar em custo."

Com base nas respostas da Tabela 27, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 28:

Tabela 28
Análise da questão 8

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas evidências que comprovem a existência um ambiente que procure antecipar riscos.
Fixação de objetivos	Não houveram indícios de que as empresas possuam objetivos quanto à antecipação de riscos inerentes aos processos.
Identificação de eventos	Foram destacadas algumas evidências de que são identificados eventos antecipadamente.
Avaliação de riscos	Houve menção a processos avaliem antecipadamente.
Resposta a risco	Não houve menção clara a situações em que houve resposta ao risco antecipadamente..
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle que permitam antecipar riscos.
Informações e comunicações	Não há indícios de que os funcionários conhecem qual o processo de revisão.
Monitoramento	Foram apresentadas poucas evidências de que as revisões são monitoradas ou que elas efetivamente acontecem.

Assim como para outras questões, a oitava pergunta apresentou uma diversidade de respostas, indicando uma heterogeneidade não só entre as empresas, mas também internamente dentro de cada uma das entidades estudadas. Algumas respostas indicam que os controles atuais não possibilitam antecipar riscos. Neste ponto, evidencia-se a resposta da Gerente de Auditoria Interna e Qualidade que explicita que a alta administração de sua

empresa optou em não investir em ferramentas que antecipassem riscos, mas sim na mitigação de riscos materializados. As respostas da Analista de Compras Aeronáuticas e do Gerente de Impostos e Contas a Pagar corroboram com esta visão, a medida em que estes também afirmaram não terem dispositivos disponíveis que trabalhem com prevenção de riscos.

Já o restante dos entrevistados descreve os processos em que suas áreas estão envolvidas como sendo próprios para antecipar riscos. Entretanto, observa-se que todas as metodologias descritas por eles são desenvolvidas integralmente por funcionários, independentemente de sistemas, o que daria margem para uma maior incidência de erros durante esses processos. Concernente a este assunto, Fernandes (2008) relembra que um adequado sistema de controle interno envolve a existência de metas e objetivos organizacionais claros, de forma a identificar riscos envolvidos que poderiam interferir no cumprimento destas metas e estabelecer ações de gerenciamento destes riscos.

Somente o Diretor de Controladoria e o Gerente de Controle de Manutenção apontam uma realidade que vai de acordo com o que Ballou e Heitger (2005) estabelecem como técnicas de avaliação de riscos, isto é, a utilização de estimativas de ponto, alcance, perdas e probabilidades, análise dos melhores e piores cenários, frequências de riscos e avaliações do impacto dos custos do risco. A execução de um pré-fechamento possibilita que a área de controladoria, dê uma maior consistência para os números, questione previamente as áreas responsáveis e tome as ações corretivas, se necessário, por exemplo.

A questão 9 procurou vestígios que possibilitassem enxergar o controle dos processos de tomada de decisão da empresa, sendo assim, foi elaborada a seguinte questão: **“como são controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.”**. A seguir estão compiladas as respostas na Tabela 29:

Tabela 29

Síntese das respostas da questão 9

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"De forma geral, quando são decisões relacionadas à segurança operacional, existe um processo bem definido, com matrizes de risco, análises específicas, etc. Que já são pré-estabelecidos pela área de <i>safety</i> . Então, por exemplo, se eu vou mexer em algum procedimento que pode ter algum impacto de segurança, antes de mudar esse procedimento, eu tenho que avaliar essa mudança com o <i>safety</i> . Daí a gente faz a matriz de risco, coloca todo mundo numa sala e discute. No entanto para outras demandas, o processo de decisão não é claro. Ele depende do que a alta gestão aprova ou não aprova, então, a grande maioria das gestões estratégicas da empresa não segue um processo fixo e definido."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Nossa companhia está numa trajetória de crescimento exponencial. De 2010 para cá, eu creio que até triplicamos de tamanho, ou até mais do que isso, nós estamos sempre passando por fases de reestruturação. Já modificamos os sistemas, estamos mais robustos em termos de procedimentos. A área de iniciativas estratégicas, que apoia diretamente o Vice-Presidente Operacional, faz uma boa parte da empresa caminhar. Percebo uma estratégia bastante centralizada, como era de se esperar, para uma empresa de capital fechado, mas vejo uma empresa muito bem suportada para tomar suas decisões. Eu sinto que o conceito de risco passou a entrar paulatinamente no radar da alta administração."
Diretor de Controladoria	"Acho que quase todas as grandes decisões são tomadas em comitês. A cada quinze dias a gente tem uma reunião com todos os diretores. Ela serve de alinhamento, mas ela também serve para a tomada de decisão. Então existe uma agenda e às vezes as pessoas trazem assuntos que demandam uma ação para essa reunião. Os Comitês são para dar foco, mas ao mesmo tempo um monte de outras rotinas continuam acontecendo normalmente. Além disso, tem o Comitê Executivo, formado somente pelos Vice-Presidentes e pelo Presidente, que eventualmente pedem a participação de algum diretor, caso seja necessária a explicação de algum número ou decisão. Além disso, ainda há reuniões trimestrais com os investidores."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"As decisões vêm de diferentes formas. Incentivos fiscais são conciliados com a área de gerenciamento de rotas, então tentamos buscar incentivos fiscais com base nas rotas que serão abertas ou que serão incentivadas. Para incentivos ou benefícios fiscais que não estão relacionados à oferta de assentos, esses são tratados diretamente pela gerência com a diretoria."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Para a escolha de fornecedores, por exemplo, a gente tem "concorrências", quando é um projeto muito grande, a gente faz uma concorrência com todas as empresas que conhecemos no mercado que tem credibilidade, fazemos orçamentos dos projetos, sendo que quem avalia é a área técnica e nós."
Engenheiro de Manutenção	"A minha área é mais operativa. Quem toma essas decisões é a alta direção da empresa. Qual será a diretriz das frotas e eles informam as decisões que são tomadas. As decisões que nós tomamos aqui são, por exemplo, agora temos 8 aviões para serem devolvidos, que são os <i>Fokkers</i> , então aqui nós decidimos quais serão os primeiros a entrarem na fila, já que nós não conseguimos entregar os 8 de uma vez só. Então, eu tenho que montar um fila. Essas decisões são tomadas em função de um monte de documentos."
Engenheiro de Manutenção	"Por ser uma área e uma empresa o tanto quanto jovem, esses processos ainda estão em desenvolvimento. Como eu afirmei anteriormente, está acontecendo uma reestruturação de cargos e salários e isso faz parte da reestruturação do departamento. Mas outras coisas já estão bem definidas a necessidade faz com que se desenvolvam processos de tomada de decisão com o foco no cliente. A gente trabalha em função do que eles querem e do que eles precisam e eu enxergo muito isso no meu departamento."
Gerente de Controle de Manutenção	"Eu acho que essas decisões ainda hoje são fechadas e ficam voltadas para a presidência e para os donos do negócio. É claro que estamos caminhando paulatinamente para que sejam estabelecidas melhores práticas de governança, mas acho que ainda precisamos andar muito com isso. Antes de tomar uma decisão, a alta administração consulta as áreas e faz uso das informações em comitês, onde os números mensais são apresentados. Dessa maneira, eles absorvem as informações de todas áreas e o que os gestores estão fazendo para cumprir suas metas. Uma coisa que vem mudando e que vai ajudar muito a alta administração é a cultura da entrega, ou seja, agora nós somos cobrados por trazer resultados. Com isso, a alta gestão consegue mapear bem e visualizar quais ações podem ser tomadas e quais resultados poderão ser encontrados."

Com base nas respostas da Tabela 29, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 30:

Tabela 30
Análise da questão 9

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas poucas evidências que comprovem a existência um ambiente de controle sob o processo de tomada de decisão na empresa.
Fixação de objetivos	Não houveram indícios de que as empresas possuam objetivos quanto ao controle dos processos de tomada de decisão.
Identificação de eventos	Foram destacadas algumas evidências de que são identificados problemas no controle de decisão.
Avaliação de riscos	Não foram evidenciados procedimentos de avaliação dos controles de decisão ou mesmo de uma cultura que avalie riscos antes que sejam tomadas as decisões.
Resposta a risco	Não houve menção clara a situações em que houve resposta ao risco quando são encontrados problemas no controle de tomada de decisão.
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle das decisões.
Informações e comunicações	Não há indícios de que os funcionários tomem conhecimento de como se dá este processo ou mesmo de qual decisão foi tomada e por qual motivo.
Monitoramento	Não houve menção de nenhum tipo de monitoramento destes possíveis controles.

Cinco entrevistados apresentaram evidências de que as principais decisões da empresa são controladas e pensadas através de Comitês formalizados ou por meio de equipes que integrem diversas de áreas, isto é, o processo de tomada de decisão leva em conta as demandas e a visão dos vários departamentos das companhias aéreas pesquisadas. Em contraponto, algumas dessas mesmas respostas fazem menção a um processo decisório centralizado, mesmo quando este processo usa como base uma estrutura de controle com abrangências nas diversas áreas afetadas.

Somente a resposta do Diretor de Controladoria apresentou de forma mais clara indícios de um processo de tomada de decisão mais robusto em estrutura e procedimentos, não entrando em contradição no quis diz respeito a centralização do processo na mão dos sócios. O COSO (1992) lembra que a filosofia de administração e o estilo gerencial refletem valores da empresa e sua cultura de controle e gestão de riscos. Há, então, uma perspectiva diferente sobre a utilização de controles internos entre empresas que obtiveram êxito mesmo assumindo riscos relevantes e empresas que enfrentam consequências econômicas ou demasiada regulamentação. As companhias aéreas se enquadram nos três casos mencionados acima.

A questão seguinte procurou obter mais informações sobre como são tomadas as decisões pela alta administração e foi descrita conforme a seguir: **“como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?”**. A Tabela 31 sintetiza as respostas obtidas pelos oito participantes da pesquisa:

Tabela 31
Síntese das respostas da questão 10

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Não sei dizer se alta administrações possui algum tipo de ferramenta para a tomada de decisão."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"A empresa tem uma estrutura de gestão, onde ela envolve pessoas específicas para tomarem determinadas decisões, isso por meio dos Comitês. Temos aqui uma gestão bem centralizada na figura do nosso acionista, então, ele precisa estar envolvido e tomar decisões em tudo. Mesmo que muitas análises e muitas coisas não tenham mudado ainda, já se fala em risco, ou seja, começam a ter uma visão mais preventiva do que corretiva. Isso é bastante interessante, pois eu consigo ver a forma de como o discurso da área de riscos, tem aos poucos incorporado o dia-a-dia da empresa. Eu vejo diretores e gerentes falando “vamos ver o risco”, “qual que é o risco?” Então, nós observamos uma maturidade cada vez maior nesse tipo de <i>approach</i> dentro da empresa, claro que ainda temos um longo percurso para andar, falta bastante sistematização desse processo de gestão de riscos, mas é algo que eu acho que a gente consegue modificar paulatinamente, principalmente, pois cada vez mais o crescimento da empresa irá requerer isso."
Diretor de Controladoria	"Falando mais da minha área, que é controladoria, nós apresentamos e discutimos tudo no Comitê de Auditoria. Esse Comitê é responsável por aprovar as Demonstrações Financeiras antes delas irem para os investidores. Nós apresentamos tanto as Demonstrações Financeiras, os auditores independentes também participam e falam como fora os trabalhos no trimestre e a gente apresenta o plano de auditoria e os resultados das ações tomadas. Por exemplo, quando tomamos a decisão de fazer as auditorias nos sistemas, nós levamos para o Comitê as propostas das empresas de auditoria independente e também discutimos a possibilidade de se fazer internamente. A decisão conjunta, então, foi pro se fazer internamente."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Na verdade, eu entendo que a alta administração tem se focado mais em aspectos de riscos e que são identificados e discutidos em Comitê e partir disso são buscas alternativas para a mitigação deste risco com base em pareceres externos e com base em ações que tiveram no passado."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Em termos de empresa, eu não consigo ter uma visão muito clara, não sei falar exatamente, mas eu acho que no que diz respeito às decisões ligadas ao colaborador, ainda é muito imparcial. Não há uma visão de que um funcionário feliz traga um benefício maior para a empresa, o que eu acho uma pena. Já em relação a questões financeiras, e indicadores de performance, eu posso falar daquilo que tange a minha área e que tem uma grande importância para a empresa, afinal de contas é a área de compras. Nós geramos muitos números, fazemos projeções de custos e <i>savings</i> , mas eu não sei até que ponto essas informações são utilizadas como base para a tomada de decisão."
Engenheiro de Manutenção	"Pensando diretamente na área de manutenção, nós informamos quais reparos foram ou deveriam feitos ou qual o motivo de uma aeronave estar no chão. E a partir disso a alta administração toma as decisões."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Engenheiro de Manutenção	"Eu acredito que a empresa como um todo tem um controle de risco adequado para as necessidades atuais. Não vejo nenhuma grande discrepância, levando em conta as necessidades da frota ou da própria empresa. Claro, é evidente que pequenas modificações para melhorar a empresa são necessárias, mas nada que seja altamente discrepante. Hoje a gestão de risco está bem estruturada ao meu ver. Muita coisa funciona bem, tem controles bons, mas, talvez, uma evolução seja necessária."
Gerente de Controle de Manutenção	"Para saber, por exemplo, que vai acontecer uma reestruturação de área, você precisa ter um contato direto com a alta gestão, pois esse tipo de informação não é amplamente divulgado. Isso não é 100% transparente. Como o controle de gestão é uma área tida como estratégica para a presidência, foi criada recentemente, eles nos monitoram mais de perto, e assim eu também tenho um maior contato com eles, então, conseguimos mais informações do que uma área "normal". Antes de tomar uma decisão, a alta administração consulta as áreas e faz uso das informações em comitês, onde os números mensais são apresentados."

Com base nas respostas da Tabela 31, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 32:

Tabela 32
Análise da questão 10

Componente	Requisito
Ambiente interno	Foram apresentadas poucas evidências que comprovem a existência uma estrutura que favoreça o processo de tomada de decisão da alta administração.
Fixação de objetivos	Foram encontradas evidências que suportem a hipótese de que os objetivos da alta administração e sua tomada de decisão não são devidamente compartilhados.
Identificação de eventos	Foram encontradas evidências que suportem a hipótese de que os objetivos da alta administração e sua tomada de decisão não são devidamente compartilhados.
Avaliação de riscos	Não foram evidenciados procedimentos de avaliação dos controles de decisão ou mesmo de uma cultura que avalie os riscos das decisões tomadas pela alta administração.
Resposta a risco	Não houve menção clara a situações em que houve resposta ao risco quando são encontrados problemas no controle de tomada de decisão da alta administração
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle das decisões da alta administração.
Informações e comunicações	Foram encontradas evidências que suportem a hipótese de que os objetivos da alta administração e sua tomada de decisão não são devidamente compartilhados.
Monitoramento	Não houve menção de nenhum tipo de monitoramento das decisões tomadas pela alta administração.

A síntese da resposta da Analista de Compras Aeronáuticas aponta um cenário de falta de transparência nos processos, já que tanto nesta questão como em outras, a analista informa

que é responsável por gerar diversos indicadores de performance, mas a mesma não enxerga como os dados gerados por ela são ou não utilizados pela alta administração. Corroborando com essa fala, o Gerente de Aeroportos limitou-se a dizer que não sabe se alta gestão usa algum tipo de ferramenta; o Gerente de Controle de Manutenção informa que as decisões tomadas não são amplamente divulgadas e que não há total transparência nos processos.

Entretanto, as informações fornecidas pelo Diretor de Controladoria trazem evidências de que a alta administração toma suas decisões baseada nas informações fornecidas pelos Comitês criados, que por sua vez fazem uso de ferramentas de controle e gestão, como a matriz de Sox, mencionada em questões anteriores. Para Farias, Luca e Machado (2009), outro fator determinante para o sucesso dos controles internos é a responsabilidade da alta administração, a qual deve se posicionar como condutora do processo.

Adicionalmente um dos componentes do COSO (2004) trata especificamente da parte de Informações e Comunicação e estabelece que os canais de comunicação devem ser claros, demonstrando aos empregados que suas atividades estão integradas com o sistema de controle interno e com as demais atividades da empresa. Este canal aberto de comunicação permite que funcionários saibam lidar com situações inesperadas.

A questão 11 tinha como objetivo coletar evidências sobre as ferramentas aplicadas no processo de mitigação de riscos externos e foi formulada da seguinte maneira: **“quais ferramentas são utilizadas para identificar e mitigar riscos externos?”**. Na sequência está a Tabela 33 com o resumo das respostas dos entrevistados:

Tabela 33
Síntese das respostas da questão 11

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"A gente basicamente não usa nenhuma ferramenta específica para rastrear e acompanhar riscos externos. Se eu deixar uma mala passar, por exemplo, sem fazer todas as inspeções que eu tenho que fazer, e tiver uma bomba nela. Hoje a gente tem sistemas e procedimentos de checagem para garantir que isso seja feito. Muitas vezes a chegada de novas tecnologias pode também representar um risco externo para nós. Mas não há uma ferramenta, até porque são diversas as naturezas dos riscos externos, então não há muito como padronizar claramente uma metodologia única para analisar esses riscos."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Quando eu fiz o nosso <i>risk assessment</i> , nós levantamos vários agravantes e atenuantes. Dentro dos atenuantes encontramos, por exemplo, nós fizemos uma avaliação de risco de imagem, e nós verificamos que a empresa tem um monitoramento da imagem dela no mercado. Isso é um mitigador fortíssimo de riscos externos. Então, a empresa, não de uma maneira sistematizada, como eu falei anteriormente, mas por meio de metodologias e técnicas de gestão relacionadas mais processos do que uma visão preventiva de riscos. Observei outras empresas do mercado e sei que na época em que elas tinham o nosso tamanho, eles possuíam muito menos processos de gestão de riscos que nós. Temos tudo o que precisamos para crescer bem e de maneira sustentável."
Diretor de Controladoria	"Bom, para avaliar riscos externos a gente, primeiro, que os investidores da companhia são uma forma de avaliar riscos, uma vez que boa parte são bancos. Essas pessoas são pessoas que trazem informações de tudo o que está acontecendo no mercado e que ajudam a gente a antecipar riscos e avaliam as decisões que a gente está tomando. E para a operação, a gente tem muita pesquisa de satisfação de cliente. O que o cliente pensa e como ele avalia os serviços."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Eu entendo que o maior risco que nós temos são as modificações da legislação, que no nosso contexto são constantes. Como se mitiga isso? Não tem fórmula mágica, mas são estudos e pesquisas constantes nos sites dos órgãos municipais, estaduais e federais e também pela informação da própria indústria que compartilha situações desta."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Deveria ter alguém específico para fazer esse acompanhamento, mas a pessoa que hoje mais se aproxima disso sou eu, mas não existe hoje esse controle. Não é nem que a gente não consiga prever, mas infelizmente, em especial na área de compras aeronáuticas e reparos aeronáuticos, a gente é muito refém do dólar, por exemplo, já que não existem fornecedores no Brasil. A grande maioria a gente manda para fora do país. Então, eu acho que não é uma questão de controlar ou não, a gente é refém desses fatores e não tem o que fazer."
Engenheiro de Manutenção	"No nosso caso o mais importante é estarmos atentos às mudanças de legislação. Existe uma área que chama biblioteca técnica, essa área fica monitorando diariamente todas as emissões de boletins, que são emitidos pelos fabricantes do avião, e os boletins que são emitidas pelas autoridades aeronáuticas. Então, essa área monitora todos os dias os documentos que são emitidos por essas duas autoridades, eles analisam o que é emitido e, quando necessário, entrar em contato com a área de engenharia e juntos geram um documento dizendo quais ações nós vamos tomar e qual o prazo para se tomar essa ação. E aí vão sendo envolvidas todas as áreas necessárias, planejamento, compras, etc."
Engenheiro de Manutenção	"A segurança de vôo, basicamente, não está atrelada a um risco externo. Todos os riscos são internos. O mau controle da documentação, má gestão da manutenção, uma falta de visão do que está acontecendo, isso é tudo interno. Qualquer coisa externa, como um carrinho bater em uma aeronave, fica alheio à vontade da empresa, por exemplo, o avião da Gol que se chocou a um Legacy. Isso é alheio à vontade da empresa. Acho que os riscos externos não influenciam tanto as empresas do nosso setor."
Gerente de Controle de Manutenção	"Acho que para as áreas de controle e gestão, olhar para os riscos externos, está muito ligado a observar as melhores práticas de mercado, saber o que está sendo feito hoje nas nossas concorrentes e as próprias áreas daqui. E isso vem sendo feito aqui. Por exemplo, se eu tenho um projeto para fazer, eu consulto as outras áreas daqui e das outras empresas para ver se alguém já teve que desenvolver algo do tipo."

Com base nas respostas da Tabela 33, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 34:

Tabela 34
Análise da questão 11

Componente	Requisito
Ambiente interno	Há indícios de não haver um ambiente interno que utilize ferramentas para gerir riscos externos.
Fixação de objetivos	Não foram evidenciados objetivos em relação aos riscos externos, aos quais as empresas estão expostas.
Identificação de eventos	Não há na fala dos entrevistados clareza de que eles identificam quais são os riscos externos, aos quais as empresas estão expostas.
Avaliação de riscos	Não há na fala dos entrevistados clareza de que eles identificam quais são os riscos externos, aos quais as empresas estão expostas, logo não há como ser feita a avaliação dos mesmos.
Resposta a risco	Não houve menção clara à situações em que houve resposta a uma situação que envolvia um risco externo.
Atividades de controle	Não foram apresentados indícios suficientes para comprovar atividades de controle das decisões da alta administração.
Informações e comunicações	Não há a disseminação de informações sobre os riscos externos aos funcionários, os mesmos não compreendem o conceito de riscos externos e não são capazes de identificá-los.
Monitoramento	Não há o monitoramento dos riscos externos.

Nenhuma das respostas apresentou de maneira clara um entendimento sobre quais as ferramentas seriam usadas para identificar e mitigar riscos externos. Durante o processo de entrevistas, notou-se que os entrevistados não tinham clareza do que seriam considerados riscos externos para suas empresas. A única respondente que conseguiu tratar melhor o assunto foi a Gerente de Auditoria Interna e Qualidade, a qual citou ferramentas para o monitoramento do risco de imagem.

Já o Diretor de Controladoria, conta com o auxílio externo de seus investidores para garantir que não deixará possíveis riscos externos passarem despercebidos. Adicionalmente, um dos Engenheiros de Manutenção e também o Gerente de Impostos e Contas a Pagar julgaram as mudanças de legislação o maior risco externo e relatam que é monitorada constantemente qualquer tipo de mudança regulatória ou pertinente a legislação tributária.

A fala da Analista de Compras Aeronáuticas pode ser um indicador dos motivos pelos quais não foram detectadas respostas mais consistentes sobre quais seriam as ferramentas. A Analista retrata uma realidade, onde a indústria aérea se enxerga “refém” de possíveis riscos externos, como por exemplo, concentração de seus fornecedores no mercado estrangeiro. Esse sentimento, pode ser o gerador da postura das empresas, notada a partir da fala do Gerente de Controle de Manutenção e novamente da Gerente de Auditoria Interna e Qualidade, que buscam sempre comparar as práticas que estão sendo adotadas nas empresas concorrentes.

Elahi (2013) aponta as habilidades de gerenciamento de riscos como uma tarefa desafiadora e que requer esforços integrados suportados pela alta administração, uma vez que

as ferramentas de gestão de riscos podem significar uma vantagem competitiva, fator importante no mundo de negócios volátil em que as empresas inseridas atualmente. Ainda sobre o gerenciamento de riscos, o COSO II (2004) avalia que as empresas devem entender os impactos dos riscos, levando em conta sua tolerância ao risco; o custo benefício envolvido caso eles ocorram e caso os mesmos sejam evitados; qual a probabilidade do risco e o quão atreladas estão algumas oportunidades à estes riscos.

A questão 12 buscava evidência sobre o nível de entendimento e de disseminação dos objetivos da empresa para seus colaboradores, tendo sido formulada da seguinte maneira: **“os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?”**. Na sequência está a Tabela 35 com o resumo das respostas dos entrevistados:

Tabela 35

Síntese das respostas da questão 12

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Eles entendem, mas não com esse nome. Eles entendem que por sermos da área de aeroportos, nós estamos na linha de frente. Temos auditorias a cada quinze dias ou da ANAC ou da Infraero, então eles compreendem o motivo de termos procedimentos e manuais bem definidos e que devem ser seguidos à risca, já que grande parte dos processos são estabelecidos e obrigatórios por lei e regulamentações. Então, existe uma cultura dentro da organização de padronização justamente por conta das demandas de auditoria e das regulamentações que nós somos obrigados a seguir. Mas ainda existe espaço para aplicar esses conceitos de uma forma mais corporativa."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Eu acredito que nós temos isso de nível de gerência para cima, mas nos colaboradores, isso é quase nulo. Eu percebo que alguns colaboradores têm uma visão um pouco mais avançada, mas muito mais pela sua formação e experiência de mercado e não por uma cultura da empresa, então, esse é mais um desafio da área de riscos, controles internos e auditoria."
Diretor de Controladoria	"Eu diria que sim. A nossa pesquisa de clima é bastante recente e tivemos resultados bem positivos. Do ponto de vista de operação, as pessoas sabem e tem pleno entendimento de que elas fazem parte da gestão de risco. As empresas aéreas, em geral, têm um apelo pela segurança muito forte. Do lado financeiro, eu posso afirmar que durante a implantação da Sox dentro da empresa, a gente trabalhou muito forte com eles para criar controles que realmente tivessem um reflexo na demonstração financeira e não por uma mera burocracia. Então, hoje, a minha matriz de risco está muito focada na contabilidade, na tesouraria, na área de contratos, e mais uma ou outra área que teria realmente um impacto na demonstração financeira."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Não digo uma cultura existente, mas o que eu tenho visto é que situações que podem vir a causar questionamentos são levadas, no mínimo, à gerência, caso eu identifique que a situação pode afetar o <i>compliance</i> que são temos, eu levo à alta administração e discuto em comitê."
Analista de Compras Aeronáuticas	"Não existe uma cultura de controle interno e gestão de riscos. Não existe e isso vem lá da alta administração. Aqui tudo é muito centralizado. Existem pessoas que são exceções e que compreendem isso. Essa cultura é algo que a empresa está tentando implementar agora, mas até dar frutos vai demorar."

Continua

		Conclusão
Entrevistados	Respostas	
Engenheiro de Manutenção	"Sim, com certeza. Nas áreas de manutenção, com certeza."	
Engenheiro de Manutenção	"Sim, mas não existe uma cultura para isso dentro da organização. Boa parte disso é reflexo da alta rotatividade de funcionários e pela contratação de pessoas pouco habituadas com a aviação, o que traz um risco de falta de conhecimento ou de aprofundamento em alguns procedimentos. O conhecimento sobre os riscos inerentes ao seu serviço vem com o tempo e acho que falta essa visão para boa parte dos funcionários."	
Gerente de Controle de Manutenção	"Uma cultura como um todo não, estamos caminhando para isso, mas depende muito dos gestores das áreas. Estamos recebendo treinamentos da área de Recursos Humanos que visam universalizar essa visão dentro da empresa e isso os gestores têm que bancar dentro das suas áreas. Tomar ações e sugerir aos funcionários qual é o comportamento e cultura esperados. Isso é depende de uma visão compartilhada de liderança."	

Com base nas respostas da Tabela 35, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 36:

Tabela 36
Análise da questão 12

Componente	Requisito
Ambiente interno	Há evidências de haver um ambiente interno satisfatório que possibilita que os demais colaboradores entendam os objetivos dos processos de controle interno e gestão de riscos.
Fixação de objetivos	Não foram evidenciados objetivos em relação a disseminação de uma cultura de controle interno e gestão de risco que englobe todos os colaboradores.
Identificação de eventos	Não há, na fala dos entrevistados, clareza de que eles identificam riscos em não haver a disseminação de uma cultura voltada aos controles internos e gestão de riscos.
Avaliação de riscos	Não foi evidenciada uma preocupação em relação ao risco de não se ter bem disseminado uma cultura voltada aos controles internos e gestão de riscos.
Resposta a risco	Não foram mencionadas situações em que houveram resposta ao risco por conta da não disseminação da cultura voltada à gestão de riscos e controles internos.
Atividades de controle	Foram apresentados poucos indícios para comprovar atividades de controle.
Informações e comunicações	Há pouca disseminação de informações sobre controle interno e gestão de riscos e como os colaboradores estão ligados à este processo.
Monitoramento	Há pouco monitoramento sobre a disseminação de uma cultura voltada à gestão de riscos e controles internos.

Metade dos entrevistados responderam que não existe uma cultura voltada para o controle interno e gestão de riscos corporativos dentro da empresa e que, portanto, nem todos os colaboradores das empresas compreendem esses processos. Em três dessas quatro respostas observa-se que as empresas em questão se encaminham para mudar essa realidade, uma vez

que possuem projetos de implementar algo mais estruturado em termos de controle interno e gestão de riscos e que possa ser entendido em sua plenitude por todos os funcionários.

Um item preocupante e que poderia fazer com que o plano de implementação de uma cultura voltada para gestão de riscos não funcionasse é o cenário de alta rotatividade de funcionários exposto por um dos Engenheiros de Manutenção, que ainda relata que muitas contratações feitas dentro da manutenção são de pessoas que não conhecem o setor de aviação, o que seria um fator de complicação nesse horizonte.

O Diretor de Controladoria traz um exemplo de como ele trabalhou para que a cultura de controle e gestão fosse devidamente implantada em sua área, garantindo que o controle interno seja um processo operado pelo Conselho de Administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos, assim como foi apontado por Boynton et al (2002).

A questão seguinte procurou entender a percepção dos entrevistados sobre a importância da sua área para a estrutura de controle interno e gestão de riscos corporativos da empresa como um todo e foi descrita conforme a seguir: **“qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno dentro da empresa?”**. A Tabela 37 sintetiza as respostas obtidas pelos oito participantes da pesquisa:

Tabela 37

Síntese das respostas da questão 13

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Pensando em gestão de risco central, a minha área é uma usuária das ferramentas que existem de controles internos e gestão de risco dentro da empresa. No entanto, como eu sou a linha de frente, nós temos que tomar muito cuidado, pois qualquer erro pode impactar negativamente na nossa imagem. O impacto da área, pensando em risco, é muito alto. Pensado em gestão de risco, eu entendo que se eu não fizer a minha parte e não fizer as devidas análises dos cenários do que pode acontecer, os impactos podem ser muito grandes. Portanto, a Diretoria de Aeroportos precisa estar em linha com todos os processos de gestão de riscos, pois ela é a ponta da operação."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"O impacto é de 100%. A minha área é a responsável pelo desenvolvimento de cultura de gestão de riscos e controle interno dentro da empresa. Então, eu acredito que o impacto é 100%, já que se a gente não consegue operacionalizar e enraizar os processos dentro da empresa, nós não conseguimos ser efetivos."
Diretor de Controladoria	"A minha área lidera o impacto. Hoje, por não sermos uma empresa de capital aberto, a área de auditoria interna fica embaixo da minha estrutura. Ela deveria se reportar diretamente para a presidência, mas por conta do meu histórico profissional, de já ter sido auditor, por enquanto essa área está sob o meu comando. Com isso, eu acredito que a minha área não sofre impacto, mas sim causa impacto nas outras áreas, pois acaba agregando uma tarefa a mais no dia-a-dia de cada departamento para atender as questões de risco."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Infelizmente a minha área é fundamental, porque os riscos das empresas, principalmente deste nosso ramo está atrelado não só às questões operacionais, mas também à relação com os órgãos municipais, estaduais e federais no que tange a questionamentos de tributos e contribuições pagas ou pagas em desacordo. Essa é que é a minha interface com a alta administração principalmente."
Analista de Compras Aeronáuticas	"O impacto é total, compras é uma das áreas chave. É uma área onde você pode minimizar custos, então, eu acho que é total. Um bom processo de concorrência, boas empresas, eu repito, a gente tem um sério problema com pagamento de fornecedores e isso diminui muito o nosso poder de barganha, mas a influencia da minha área para a empresa como um todo é total."
Engenheiro de Manutenção	"Qual o risco que a minha área evita para a companhia? A gente evita que ocorram surpresas que a empresa não esperava no momento em que ela vai vender ou devolver o avião. Esse é o meu objetivo, ou seja, analisar tudo profundamente ao ponto de que o dono ou comprador do avião não encontrem nenhum problema que possa depreciar a aeronave ou que vá impedir a saída dessa aeronave."
Engenheiro de Manutenção	"Como a nossa área é uma área sensível, pois ela lida com clientes externos, que são os <i>lessors</i> , e com toda a documentação, e a gente checa toda a documentação da aeronave, a gente é um filtro das atividades de manutenção dentro da empresa. Nós somos os olhos do dono do avião dentro da empresa. Então basicamente a gente se torna altamente sensível a qualquer problema que ocorra com o avião dentro da empresa."
Gerente de Controle de Manutenção	"O impacto dessa minha área atual é interferir positivamente ou não em várias decisões operacionais. A qualidade da informação que sai da área para suprir as demandas das áreas de planejamento estratégico será determinante. Se a informação daqui sai sem um respaldo técnico ou com uma análise embasada, isso pode ter um impacto até no próprio controle da gestão de risco novamente."

Com base nas respostas da Tabela 37, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 38:

Tabela 38
Análise da questão 13

Componente	Requisito
Ambiente interno	Há evidências de haver um ambiente interno satisfatório que possibilita que os demais colaboradores entendam que suas áreas impactam a gestão de risco e os controles internos dentro das respectivas empresas.
Fixação de objetivos	Foram evidenciados alguns objetivos que cada área possui em relação a gestão de riscos e controles internos.
Identificação de eventos	Foram evidenciados alguns eventos que cada área identifica em relação a gestão de riscos e controles internos.
Avaliação de riscos	Não está clara a preocupação em relação aos eventos que podem ser considerados um risco para as áreas.
Resposta a risco	Foram mencionadas algumas situações em que as áreas mitigaram um determinado risco.
Atividades de controle	Foram relatadas algumas situações que comprovam atividades de controle.
Informações e comunicações	Há pouca disseminação de informações sobre controle interno e gestão de riscos e como os colaboradores estão ligados a este processo.
Monitoramento	Há pouco monitoramento sobre a disseminação de uma cultura voltada à gestão de riscos e controles internos.

Todos os entrevistados demonstram compreender sistematicamente como e quais são os impactos de seus respectivos departamentos para as empresas como um todo. Os entrevistados ainda manifestam entendimento sobre a importância da qualidade em seu trabalho e de que os departamentos forneçam informações consistentes, com a finalidade de garantir que a alta gestão possa tomar suas decisões baseadas em dados precisos e confiáveis.

Os controles internos são elementos relevantes para a administração, pois são eles que permitem uma constante avaliação dos objetivos estratégicos e operacionais da companhia. Bardhan, Lin e Wu (2015) afirmam que o controle tem estreita ligação com o planejamento, e visa assegurar o alcance das metas da organização.

A última questão tinha como objetivo verificar a percepção dos entrevistados quanto à homogeneidade dos processos de controle interno e gestão de riscos entre as diversas áreas das empresas. A pergunta foi formulada como se segue: **“os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?”**. A seguir a Tabela 39 com a síntese das informações fornecidas pelos respondentes:

Tabela 39
Síntese das respostas da questão 14

Entrevistados	Respostas
Gerente de Aeroportos	"Não. Hoje depende muito de cada área. Os formatos, os nomes dos documentos são padronizados, mas o conteúdo deles, ainda não é bem padronizado e nem todo mundo tem a mesma visão e entende para que serve os documentos de controle interno e gestão de riscos. A gente pode pensar que ele tem a mesma carinha, mas o conhecimento, a qualidade, é bem diferente dependendo da área."
Gerente de Auditoria Interna e Qualidade	"Não, nós temos um foco muito maior nas áreas operacionais, por conta da obrigatoriedade. As áreas administrativas estão bastante pulverizadas, podemos dizer assim. Temos áreas que não possuem entendimento nenhum, não fazem ideia do que é risco e controle interno, mas tem áreas que respiram isso. Por exemplo a área de contabilidade, obviamente muito pela figura do gerente, que vive e respira controle interno, então eu não preciso convencê-lo da importância dos controles internos. Então nós estamos com vários patamares diferentes dentro da empresa, mas estamos caminhando para homogeneizar esses processos nas áreas."
Diretor de Controladoria	"Do ponto de vista de riscos financeiros, as áreas administrativas possuem processos e procedimentos muito mais fortes e efetivos. Isso é uma decisão de risco da companhia, ou seja, a ponta tem que atender ao cliente e deixa-lo satisfeito. Então, apesar de querermos ter controles financeiros mais eficientes, nós precisamos de flexibilidade no atendimento ao cliente. E essas duas idéias são paradoxais."
Gerente de Impostos e Contas a Pagar	"Eu creio que as áreas financeiras, até por tratarem do bem mais valioso que é o dinheiro, ela tende a ter controles mais efetivos do que áreas não financeiras. O contraponto seria somente a área de manutenção que por inúmeros motivos possui um nível de controles tão pesados quanto os nossos."

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
Analista de Compras Aeronáuticas	"Não é a cultura da empresa que as áreas técnicas entendam que existe um financeiro, existe um custo e por isso compras é uma área tão chave. Ela precisa pensar no custo-benefício, ou seja, ela pensa no operacional, no que será mais rápido, naquilo que será mais prático, mas ela não pode deixar de pensar no custo e eu acho que isso não existe em outras áreas. Existe a nossa área que faz a ligação entre o financeiro e as áreas técnicas."
Engenheiro de Manutenção	"Eu não diria que existem falhas, as vezes até mesmo falhas que partem da gente, e que vão impactar até em outras áreas. Eu acho que o mais atrapalha no resultado final é que os departamentos não entendem as necessidades das demais áreas. Cada departamento tem uma cultura diferente."
Engenheiro de Manutenção	"Eu não tenho uma visão tão ampla sobre isso. Eu posso afirmar que a parte técnica, como todas as áreas são geridas pela mesma diretoria, uma área afeta a outra e por isso tem uma uniformidade. Como as outras áreas trabalham com softwares diferentes, eu já não posso afirmar. Eu não sei nem se os softwares entre as áreas se conversam. Para falar a verdade, eu acredito que não."
Gerente de Controle de Manutenção	"Não. A criação da área de controle e gestão é uma indicação de que a alta administração visa equalizar isso. A ideia é que cada vez mais as áreas operacionais, que possuem processos já determinados para quase todas as atividades se torne um espelho para a parte administrativa."

Com base nas respostas da Tabela 39, a autora elaborou a análise de acordo com a Tabela 40:

Tabela 40
Análise da questão 14

Componente	Requisito
Ambiente interno	Há evidências que não existe um ambiente interno uniforme entre as áreas das empresas.
Fixação de objetivos	Não foram evidenciados que as empresas possam de uniformizar as práticas de gestão de riscos e controles internos.
Identificação de eventos	Não foram evidenciados eventos que poderiam ocorrer em decorrência da não uniformidade das áreas
Avaliação de riscos	Não está clara a preocupação em relação aos eventos que podem ser considerados um risco para as áreas.
Resposta a risco	Não foram mencionadas situações em que as áreas mitigaram um determinado risco em relação a falta de uniformidade das práticas.
Atividades de controle	Foram relatadas algumas situações que comprovam atividades de controle de maneira diferente em cada departamento.
Informações e comunicações	Há pouca disseminação de informações sobre controle interno e gestão de riscos e como os colaboradores.
Monitoramento	Há pouco monitoramento sobre a disseminação de uma cultura voltada à gestão de riscos e controles internos.

Em todas as respostas foram obtidas evidências de que não há uniformidade nos processos e procedimentos relativos aos controles internos e gerenciamento de riscos. Somente o Gerente de Impostos e Contas a Pagar avalia que as áreas financeiras possuem um nível mais apurado de controle gestão. A Gerente de Auditoria Interna e Qualidade avalia que a maior complexidade nas obrigações e as regulamentações operacionais tornam estes departamentos mais propensos a controlar melhor seus processos, e também corrobora com a

fala do Gerente de Aeroportos, que considera que não há uniformidade e que a qualidade nos processos de controle depende das áreas de quem está gerenciando-a.

Neste sentido, a intenção do modelo COSO (1992) é exatamente unificar e padronizar o modelo de controle interno a ser adotado, entretanto, percebe-se que as empresas, ou mesmo internamente em seus departamentos, as respostas não são idênticas. Cada área já possuía estruturas, mesmo que embrionárias, do seu próprio modelo de gestão e controle.

4.4 Triangulação dos resultados

A triangulação das evidências apontadas pela análise documental dos elementos do banco de dados e pelas entrevistas, as quais foram realizadas com funcionários de diversas áreas das companhias aéreas, apontam que não existe hoje, de uma maneira geral, um ambiente interno favorável às práticas de controles internos e gestão de riscos corporativos nas empresas aéreas. Foram obtidas evidências que comprovam que diversos relatórios não são gerados pelos sistemas da empresa, mas sim manualmente. Esta realidade está presente tanto em áreas operacionais quanto em áreas administrativas, e em todas as três empresas pesquisadas.

Observou-se ainda que os objetivos fixados em relação ao desenvolvimento de práticas de controles internos e gestão de riscos corporativos estão intimamente ligados às resoluções dos órgãos reguladores a que as empresas aéreas brasileiras estão subordinadas. No que tange a identificação de eventos, os relatórios e exigências da ANAC abrangem pontos que seriam considerados minimamente necessários pela agência, entretanto notou-se que o processo de identificação de possíveis eventos que possam comprometer as metas e objetivos das empresas não é algo recorrente e estruturado. Foram obtidos relatos inexatos e muitas vezes os respondentes aparentavam não entender o processo de identificação de um possível risco ou mesmo da diferença entre riscos externos e internos, o que também é um problema para os processos de avaliação de riscos.

Nas entrevistas ainda percebe-se que a gestão de riscos é um exercício da alta administração e que os demais funcionários não compreendem ao certo seu papel dentro da gestão de riscos corporativos e não entendem que muitas de suas ações tomadas no dia-a-dia são substanciais para os processos de gestão de riscos das companhias. Esta realidade faz com que os controles das atividades e a resposta ao risco encontrem-se em estado incipiente, o que pode ser observado durante o acompanhamento do desenvolvimento dos relatórios enviados à

ANAC, que eram tratados como uma obrigação e não como um instrumento que deveria ser remetido à ANAC, mas que também poderia ser de valia para as decisões internas.

O contexto explicitado no parágrafo anterior, ainda corrobora com a idéia de que as informações disseminadas não são suficientes para que se possa criar um ambiente onde todos os colaboradores entendam a visão, missão e valores e como estes estão ligados aos objetivos da companhia. É possível encontrar evidências nas entrevistas que apresentam um contraponto a esta idéia, entretanto, isto foi encontrado somente em uma entrevista e, portanto, em uma empresa, que possui, ao menos no setor específico da Controladoria, um nível melhor de disseminação da informação.

Ao término das visitas e entrevistas, notou-se que o nível de monitoramento das ferramentas desenvolvidas e dos riscos corporativos ainda é baixa. A preocupação com o atendimento ao cliente e com a imagem da empresa apareceu indiretamente em diversas entrevistas, o que evidencia uma realidade onde o monitoramento é feito através destes dois pontos, bem como as obrigatoriedades regulatórias já citadas.

De maneira geral, entende-se que existe naturalmente um excesso de demandas regulatórias e operacionais em toda a companhia aérea, o que faz com que as mesmas não desenvolvam ferramentas de controles internos e gestão de riscos corporativos muito comuns em diversos setores. Em contraponto, por conta destas necessidades, este setor cria, mesmo que de maneira incipiente, uma rotina de checagens substanciais, visado como objetivo primordial a segurança de passageiros e tripulação.

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo multi-casos sobre as práticas de controles internos e gestão de riscos em empresas do setor aéreo brasileiro, olhando o cenário atual das quatro principais companhias ativas, isto é, Avianca, Azul, Gol e Tam. A intenção foi analisar a percepção de gestores e demais funcionários de áreas administrativas e operacionais e, através destes depoimentos, entender o contexto de controle interno e gestão de riscos para estas entidades.

Por meio de revisão de literatura, buscou-se a compreensão dos conceitos de governança corporativa, controles internos, gestão de riscos, o COSO e as suas contribuições para a gestão de riscos e, por último, pesquisas de mesma natureza no cenário nacional e internacional. Esta revisão foi alicerce para que a pesquisadora delineasse de maneira mais adequada o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a estrutura de um roteiro de estudo multi-casos.

Os dados empíricos foram coletados por meio das resoluções da ANAC, das entrevistas realizadas com os colaboradores e do acompanhamento das atividades de reporte obrigações que as empresas possuem com a Agência Reguladora. As entrevistas foram realizadas com oito profissionais de diversas áreas dentro de três das quatro empresas convidadas. A escolha dos profissionais procurou abranger áreas distintas para que a pesquisa pudesse traduzir o funcionamento dos controles internos e gestão de riscos globalmente dentro das empresas.

Lembra-se que a única empresa que não concordou em participar da pesquisa foi a Gol, entretanto, deve-se levar em conta que esta é a única que atualmente comercializa ações na Bolsa de Valores de São Paulo, o que indica que a entidade possui elementos mínimos de controle interno e gestão de riscos. Outro indício são os constantes investimentos estrangeiros que a mesma recebe, em 2015 foram recebidos aportes do grupo KLM-Airfrance, Delta Airlines, além do grupo chinês HNA.

A análise das resoluções básicas da ANAC aponta alta demanda de controles internos e gestão de riscos em especial para áreas operacionais. As informações estatísticas das empresas, como por exemplo, vôos atrasados e cancelados, número de passageiros pagos transportados, quantidade de vôos regulares e não regulares são determinantes para que as companhias continuem operando as linhas das quais detêm concessão.

A segunda parte da pesquisa empírica revela os processos e procedimentos realizados por duas companhias aéreas para cumprir com o envio de informações obrigatórias à ANAC.

Observou-se que a parte operacional e estatística é retirada diretamente do sistema, não passando por nenhum tratamento manual, exceto a formatação dos dados. Além disso, a parte operacional passa por constantes auditorias não só internamente, mas pela Infraero e pela própria ANAC.

Para gerar as informações contábeis e financeiras no padrão desejado pela Agência, as duas empresas que permitiram a análise desse processo apresentaram um alto grau de interferência manual, o que pode acarretar em erros ou fraudes. Entretanto, a Agência estabeleceu a obrigatoriedade de que estas informações sejam auditadas trimestralmente por empresa de auditoria externa independente. Além disso, a regulamentação ainda estabelece que as empresas poderão ser auditadas pela Agência a qualquer momento, sem aviso prévio.

As análises das entrevistas foram viabilizadas pelos constructos demonstrados no **Tabela 8**. Quando foi possível, trechos falados durante a entrevista foram relacionados a autores da revisão de literatura. Após relacionar os resultados dos constructos foram observadas características:

- a) heterogeneidade entre as estruturas de controles internos e gestão de riscos das empresas participantes da pesquisa;
- b) padronização de documentação e ferramentas só ocorre em caso de obrigatoriedade dos órgãos reguladores;
- c) heterogeneidade quanto aos meios de formalização e divulgação de documentos referentes a controles internos e gestão de riscos;
- d) falta de indícios palpáveis de as empresas possuem políticas de segregação de funções bem definidas;
- e) diversidade nos processos de revisão de atividades;
- f) falta de evidências que apontem que os controles internos atuais auxiliem na antecipação de riscos, exceto de manutenção;
- g) processo decisório baseado na consulta de diversas áreas, mas realizado de maneira centralizada;
- h) processo de identificação e mitigação de riscos externos é realizado de maneira intuitiva;
- i) não há um consenso quanto ao entendimento e disseminação de uma cultura voltada aos controles internos e gestão de riscos; e
- j) não há uniformidade nos processos e procedimentos relativos aos controles internos e gestão de riscos.

Nesse sentido, conclui-se que a percepção dos colaboradores quanto aos processos e procedimentos de controles internos e gestão riscos dentro das empresas de aviação brasileiras difere de acordo com a formação e área de atuação deste. Há indícios que apontam que os processos voltados em atender às demandas dos órgãos reguladores. Além disso, a magnitude das companhias aéreas pode ser um fator que impossibilite a alta gestão de estabelecer uma estrutura única com ferramentas semelhantes para todas as áreas.

Em virtude da importância do tema escolhido, sugere-se como objetos de futuras pesquisas recortes epistemológicos, tais como: a) estudo comparativo com empresas nacionais e internacionais no que diz respeito aos controles internos e gestão riscos adotados; b) o impacto dos riscos de segurança operacional; e c) a imagem institucional como ativo intangível.

Referências

- Associação Brasileira das Empresas Aéreas. (2013). *Relatório de visão setorial*. Recuperado de <http://www.abear.com.br/dados-e-fatos/vis-o-setorial>
- Associação Brasileira de Empresas Aéreas. (2013). *Agenda 2020*. Reuperado de http://www.abear.com.br/dados-e-fatos/Agenda2020_PORT_010714_300715165821
- Associação Brasileira de Empresas Aéreas. (2014). *Panorama 2014*. Recuperado de <http://www.abear.com.br/dados-e-fatos/panorama-2014>
- Almeida, M. C. (2012). *Auditoria: Um curso moderno e completo*. São Paulo: Atlas.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1947). *AICPA Professional standards – Vol. 1 – U.S. Auditing standards – Attestation standards*. New York: AICPA.
- Agência Nacional de Aviação Civil (2015). *Anuário do transporte aéreo, de 1972 a 2015*. Recuperado de <http://www2.anac.gov.br/estatistica/estatisticas1.asp>
- Andrade, A. (1999). *Eficácia, eficiência e economicidade: Como atingí-los através de adequados sistemas de controles internos*. São Paulo: Autor.
- Antunes, J. (1998). *Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Assaf, A., Neto. (2012). *Estrutura e análise de balanços: Um enfoque econômico-financeiro*. São Paulo: Atlas.
- Attie, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e aplicações*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ballou, B., & Heitger, D. (2005). A building-block approach for implementing COSO's. *Management Account Review*, 6(2), 1-10.
- Barbosa, G. C., Sales, I. C., & Paulo, E. (2011). Impacto da adoção da IFRIC 13 na contabilização de programa de passageiros frequentes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(2), 64-79. Recuperado de <http://www.periodicosibepes.org.br/ojs/index.php/recadm/article/view/854>
- Bardhan, I., Lin S., & Wu S. L. (2015). The quality of internal control over financial reporting in family firms. *Accounting Horizons*, 29(1), 41-60.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: LDA.
- Bergamini, S., Jr. (2005). Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24), 149-188.
- Bogoni, N. M., & Fernandes, F. C. (2011). Gestão de risco nas atividades de investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos Municípios do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), 118-149. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/read/v17n1/05.pdf>

- Borgerth, V. M. C. (2002). *Sox: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Atlas.
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2002). *Auditoria* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Brito, O. (2007). *Gestão de riscos: Uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Cannavina, V. C. (2014). *Os controles internos das entidades da administração pública direta do poder executivo federal: Um estudo baseado nos relatórios de gestão referentes à prestação de contas anual ao Tribunal de Contas da União* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Cavalcante, D. S., Peter, M. A., & Machado, M. V. (2011). Organização dos órgãos de controle interno municipal no estado do Ceará: Um estudo na região metropolitana de Fortaleza. *Advances In Scientific And Applied Accounting*, 4(1), 24-43.
- Cocurolo, A. (2004). *Gestão de riscos corporativos: Riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão*. São Paulo: Universidade de São Francisco.
- Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. (1992). *Internal control: Integrated framework*. New York: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management*. New York: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. (2013). *COSO Framework and Sox Compliance*. New York: AICPA.
- Crepaldi, S. A. (2013). *Auditoria contábil: Teoria e prática* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Culp, C. L. (2002). *The art of risk management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco*. Porto Alegre: Bookman.
- Dantas, J. A., Rodrigues, F. F., Marcelino, G. F., & Lustosa, P. B. (2010). Custo-benefício do controle: Proposta de um método para a avaliação com base no COSO. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(2), 3-19.
- D'Ávila, M. Z., & Oliveira, M. A. (2005). *Conceitos e técnicas de controles internos de organizações*. São Paulo: Nobel.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2004). *Distribuidores de valor*. Recuperado de www.deloitte.com.br.
- Dias, J. M., Fº, Martin, N. C., & Santos, L. R. (2004). Governança empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade e Finanças*, 15(34), 7-22.
- Ehrentreich, H. P. (2009). *Percepção dos gestores de um grupo de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de risco* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

- Ehrentreich, H. P., Peleias, I. R., Fernandes, F. C., & Silva, A. F. (2010). Pesquisa sobre a percepção dos gestores de um grupo de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con785.pdf>.
- Elahi, E. (2013). Risk management: The next source of competitive advantage. *University of Massachussets*, 15(2), 117-131.
- Fayol, H. (1975). *Administração industrial e geral* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Farias, R. P., Luca, M. M., & Machado, M. V. (2009). A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 12(3), 55-71.
- Fernandes, L. (2008). *Estudo dos controles internos e seus efeitos sobre os indicadores econômico financeiros em empresas de serviços de informática* (Dissertação de mestrado). Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, Brasil.
- Ferreira, B. W. (2000). Análise de conteúdo. *Revista Aletheia*, (11), 13-20.
- Franco, H., & Marra, E. (2000). *Auditoria contábil*. São Paulo: Atlas.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2014). Risk management frameworks: Adapt, don't adopt. *Strategic Finance*, 95(7), 49-65.
- Galai, D., Crouhy, M., & Mark, R. (2001). *Risk management*. Vancouver: McGraw-Hill.
- Galdino, J. A., Soares, L. F., Lima, M. S., & Guimarães, M. V. (2012). Controladoria governamental e a execução da auditoria sob a ótica da International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI): O caso de uma prefeitura do norte do Brasil. *Revista do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA)*, 1(1), 148-166.
- Garcia, R. L. (2014). *Práticas de controle interno e gestão de riscos ambientais no polo industrial de Cubatão*. (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Gates, S., Nicolas, J. L., & Walker, P. L. (2012). Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance. *Management Accounting Quarterly*, 13(3), 28-38.
- Gomes, J. S., & Salas J. M. (1997). *Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, M. A. (2013). *Auditoria e qualidade: A solução para os novos desafios da sociedade* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto – UP, Porto, Portugal.
- Graham, R., & Rogers, D. (2000). Does corporate hedging increase firm value? (papéis de trabalho 2000). *Northeastern University*, Boston, Massachussets, Estados Unidos da América.

- Guimarães, I. C., Parisi, C., & Pereira, A. C. (2009). Uma pesquisa de campo sobre o papel da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo. *Anais do Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 6. Recuperado de <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos62006/356.pdf>
- Heilbroner, R. L. (1979). *A formação da sociedade econômica* (4a ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- IBM Corporation/CFO Research Services. (2007). *Pensando em meio à incerteza*. Recuperado de <http://www.935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>
- International Federation of Accountants. (1999). *Technical Pronouncements*. New York: IFAC.
- Jorge, M. J., & Augusto, M. A. (2011). Financial risk exposures and risk management: evidence from European nonfinancial firms. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 68-97.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1974). *Princípios da administração: Uma análise das funções administrativas* (10a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Magro, C. B. D., Filipin, R., & Fernandes, F. C. (2015). Gestão de riscos: Análise da evidenciação de riscos nas concessionárias de rodovias listadas na Bovespa com base na metodologia COSO. *ConTexto*, 15(30), 57-75.
- Malagutti, A. O. (2001). *Evolução da aviação civil no Brasil*. Brasília: Câmara dos Deputados.
- Martins, G. A. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. *Revista Gestão e Regionalidade* 22(62), 28-35.
- Mayers, D., & Smith, C. W. (1982). On the corporate demand for insurance. *Journal of Business*, 55(2), 281-296.
- Migliavacca, P. N. (2004). *Controles internos*. São Paulo: Edicta.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework*. New Jersey: Hoboken.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: Objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. 12(25), 159-188.
- Morais, M. G. (2008, agosto). A importância da auditoria interna para a gestão: Caso das empresas portuguesas. *Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade*, Gramado, RS Brasil, 18. Recuperado de <http://www.ccontabeis.com.br/18cbc/570.pdf>
- Myers, S., & Majluf, N. (1984). Corporate financing and investments decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Nascimento, M., & Reginato, L. (2007). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas.

- Newton, J. N., Persellin, J. S., Wang, D., & Wilkins, M. S. (2016). Internal control opinion shopping and audit market competition. *The Accounting Review*, 91(2), 603-623.
- Palfi, C., & Bota-Avram, C. (2009). Information and communication in Banks: key elements of the internal control system: an empirical analysis between Romanian, American and Canadian models of control. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(3), 1091-1096.
- Paula, M. G. (2014). *Auditoria baseada na avaliação de risco*. Recuperado de www.cemla.org/pdf/aud-avalderisco
- Pasin, J. A., & Lacerda, S. M. (2003). A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação civil no Brasil. *Revista do BNDES*, 10(19), 217-240.
- Peleias, I. R., Caetano, G., Parisi, C., & Pereira, A. C. (2013). Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e Congresso USP: Uma análise bibliométrica no período de 2001-2011. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 29-49.
- Perardt, S. (2011). Gestão de controles internos baseado na metodologia COSO ERM: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública. *Anais do Seminário UFPE de Ciências Contábeis*, Recife, PE, Brasil, 5. Recuperado de <http://www.controladoria.ufpe.br/newsite/v3/wp-content/uploads/file/Anais%20V%20Seminario/Susany%20Perardt%20-%20ARTIGO%20public.pdf>
- Pértille, R. N., Dedonatto, O., Mazzioni, S., Kruger, S. D., & Zanin, A. (2013). Aplicação do modelo COSO ERM no gerenciamento dos controles internos em uma universidade comunitária. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 13(24), 53-71.
- Perobelli, F. F., & Securato, J. R. (2005). Modelo para uma medição do fluxo de caixa em risco: Aplicação a distribuidoras de energia elétrica. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 50-65.
- Pessoa, L. T. (1989). *História da aviação comercial brasileira*. Rio de Janeiro: Rios.
- Quinzacara, E. C. (2013). Sanciones administrativas y mercados regulados. *Revista de Derecho*, 26(1), 119-144.
- Reis, J. C. D., Gomes, J. S., & Dalbem, M. (2014). Controle e gestão de riscos nos maiores bancos múltiplos brasileiros: O impacto da internacionalização e da convergência contábil sobre os sistemas de controle. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2), 6-21.
- Resolução da ANAC nº 16, de 27 de fevereiro de 2008*. Altera os valores máximos de desconto para tarifas aéreas internacionais, com origem no Brasil e destino nos países da América do Sul, culminando na implantação do regime de liberdade tarifária estabelecido na Lei no. 11.182/05.
- Resolução da ANAC nº 83, de 22 de abril de 2009*. Altera os valores máximos de desconto para tarifas aéreas internacionais, com origem no Brasil e destino a outros países (exceto América do Sul) para empresas brasileiras e estrangeiras, culminando na implantação do regime de liberdade tarifária estabelecido na Lei no. 11.182/05. Recuperado de <http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes->

2009/resolucao-no-083-de-22-04-2009/@@display-file/arquivo_norma/RA2009-0083.pdf

Resolução da ANAC nº 140, de 9 de março de 2010. Estabelece a necessidade de que as empresas exploradoras do transporte aéreo doméstico e regular de passageiros registrem os dados das tarifas aéreas comercializadas dentro de um mês até o último dia útil do mês subsequente. Recuperado de http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/resolucoes/resolucoes-2010/resolucao-no-140-de-09-03-2010/@@display-file/arquivo_norma/A2010-0140.pdf

Resolução da ANAC nº 191, de 9 de março de 2010. Estabelece a necessidade de que as empresas nacionais e internacionais exploradoras do transporte aéreo regular e não regular registrem os dados das tarifas aéreas comercializadas

Resolução da ANAC nº 116, de 17 de março de 2010. Aprova regulamento brasileiro de aviação civil no. 121.

Resolução ANAC nº 218, de 28 de fevereiro de 2012. Estabelece procedimentos para divulgação de percentuais de atrasos e cancelamentos de voos do transporte aéreo público regular de passageiros.

Resolução ANAC nº 342, de 28 de fevereiro de 2012. Regulamenta os documentos e as demonstrações contábeis padronizadas a serem apresentados à ANAC pelas empresas brasileiras que exploram os serviços aéreos públicos.

Roncalio, M. P. (2009). *Controle interno da administração pública municipal: Um estudo sobre a organização e a atuação de órgãos centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal.* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Sandroni, P. (1996). *Dicionário de administração e finanças.* São Paulo: Best Seller.

Sasaki, L. D. (2004). *Pouso forçado: A história por trás da destruição da Panair do Brasil pelo regime militar.* São Paulo: Record.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico.* São Paulo: Cortez.

Silva, M. Z. (2013). *Gerenciamento de riscos corporativos sob o enfoque da teoria contingencial: Estudo de caso em uma organização hospitalar.* (Tese de doutorado). Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

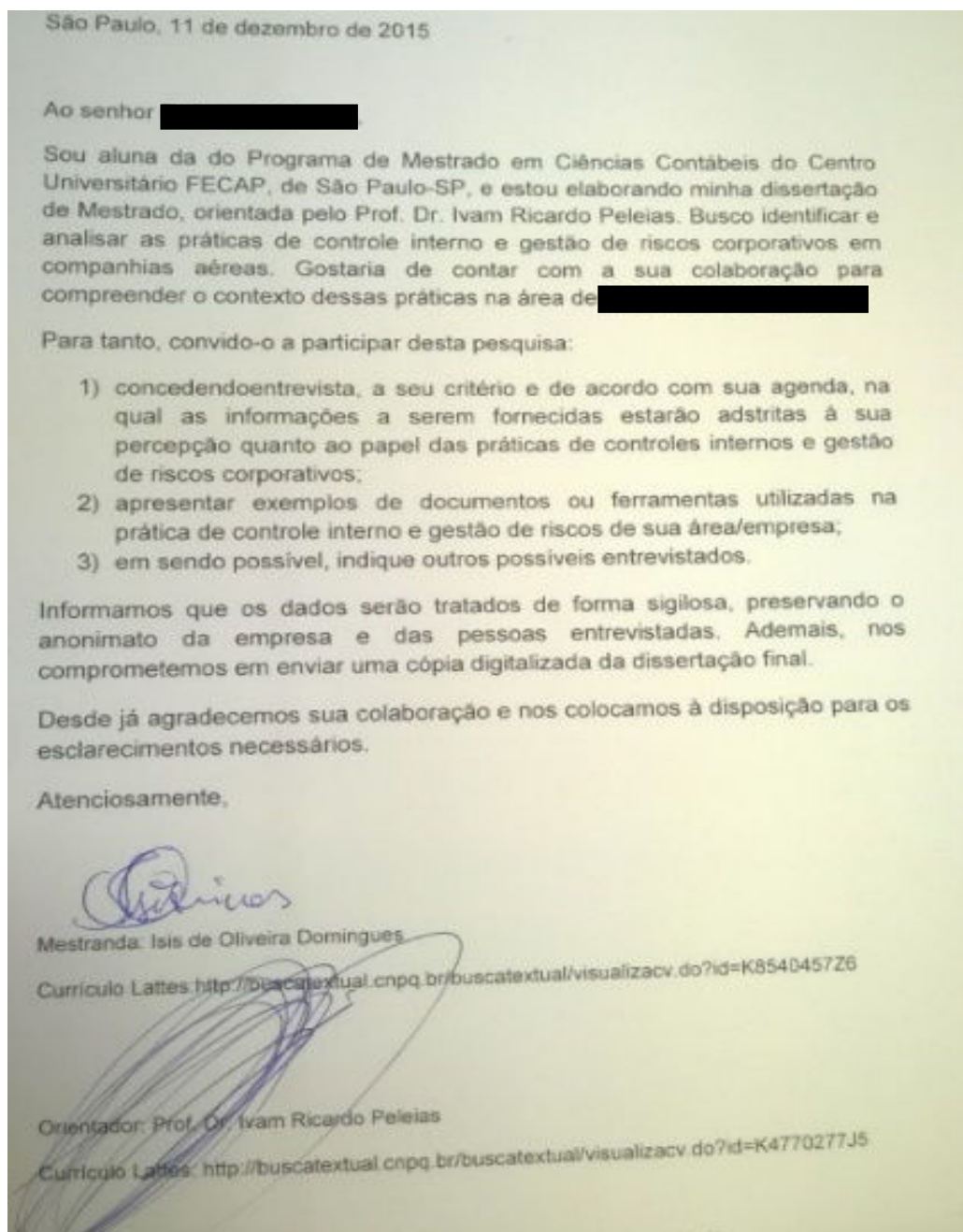
Silveira, A. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo.* Rio de Janeiro. Elsevier.

Siqueira, E. B. (2015). *A lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos contábeis: O caso de uma indústria química brasileira.* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Soutelinho, W. F. (2009). *Gerenciamento de risco em empresas não financeiras: Aplicações na indústria petrolífera.* 2009. (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Souza, C. (2007). *Gestão de risco e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina*. (Dissertação de mestrado). Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Spink, M. J. (2001). Trópicos do discurso sobre o risco: Risco-aventura como metáfora na modernidade tardia. *Cadernos de Saúde Pública*, 17(6), 1277-1311.
- Smith, C., & Stulz, R. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20(4), 391-405.
- Stulz, R., & Williamson, R. (1997). Identifying and quantifying exposures. In R. Jameson (Ed.), *Financial risk and corporate treasury: New developments in strategy and control* (pp. 33-51). Londres. Risk Publications.
- Welsch, G.A. (1983). *Orçamento empresarial*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A – Carta Convite



Apêndice B – Transcrições das Entrevistas

Gerente de Aeroportos – 05/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Gerente de Aeroportos: Tenho 31 anos e sou formado em Engenharia Mecânica.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Gerente de Aeroportos: Eu estou na EMPRESA AÉREA A desde fevereiro e o meu cargo é Gerente de Aeroportos.

Isis: Antes o senhor já trabalhava em aviação, correto?

Gerente de Aeroportos: Desde 2010 eu estava na EMPRESA AÉREA C e depois vim para a EMPRESA AÉREA A.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Gerente de Aeroportos: Existem procedimentos de gestão de riscos operacionais e também um início de implementação de um departamento específico para controle de qualidade.

Isis: Existe uma padronização da documentação? Os processos estão mapeados?

Gerente de Aeroportos: Bom, essa pergunta pode ter dois tipos de resposta. A primeira é que existe uma área qualidade central, que hoje trabalha em conjunto com a área de auditoria interna. Então, a empresa tem o esqueleto para ter um sistema de gestão de qualidade. No entanto, ainda são poucas áreas que de fato usam essa estrutura. As áreas estão muito mais voltadas para os controles obrigatórios pelos quais nós passamos hoje, por conta dos órgãos reguladores, por exemplo a ANAC e a Infraero. Então, basicamente, as áreas são mais independentes, principalmente as mais operacionais tem os seus próprios sistemas e metodologias de avaliação de qualidade, análise de riscos, garantias de processos, etc. Com isso a gente tem, de uma forma central, processos com qualidade boa em diversas áreas dentro da companhia. Existe padrão de ata? Não, existem atas similares. Tem uma padronização nas políticas da empresa? Tem, porque hoje a gente usa um sistema central e única para a gestão desses documentos. Então, de certa forma, existe um embrião que ainda não foi expandido

para a empresa inteira. Se esse setor tivesse sido implementado de forma mais completa, a empresa teria sim processos mais uniformes neste sentido. Então hoje, eu diria que os nossos sistemas são individuais.

Isis: Essa área que você fala que poderia ser implementada melhor, é a de Riscos e Qualidade.

Gerente de Aeroportos: É, não melhor, mas há mais tempo.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Gerente de Aeroportos: De forma geral, todos os nossos documentos seguem a padronização do sistema central de qualidade, ou seja, tudo a gente sobe no GED, que é esse sistema central. E além disso, a gente tem o manual de aeroportos, que é uma bíblia com todos os procedimentos operacionais que a gente tem, por exemplo, a descrição de cargos, tudo o que um agente de aeroporto tem que fazer, então cada função. E cada tipo de processo que existe dentro de um aeroporto está descrito detalhadamente num manual, que é auditado pela ANAC, pela IATA, pelo IOSA, etc. Então, de certa forma a gente tem sim uma padronização bem grande dos procedimentos. Agora a gente está na fase de padronizar os procedimentos internos administrativos que não estão no manual, mas que também devem ter esse mesmo nível de controle. Eu diria que 80% dos processos de aeroportos estão mapeados, além disso existem processos de outras áreas como RH e *Safety* que a gente usa. Como o aeroporto é uma espécie de consolidador de tudo que acontece na empresa, já que é onde ocorre o atendimento ao cliente, então a gente usa os nossos procedimentos operacionais, mas também se embasa em procedimentos de outras áreas. Por isso, eu acredito que a parte operacional está bem madura, mas a parte administrativa ainda precisa se desenvolver mais.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Gerente de Aeroportos: Dentro desse sistema central, do GED, fica bem claro quem elaborou o documento, quem avalia e quem é aprovador. Portanto eu considero que é bem definido sim, normalmente os documentos passam por um processo que tem um elaborador, o gestor do elaborador aprova, as áreas técnicas envolvidas, como por exemplo uma área de bagagens, eu tenho um departamento central que elabora todos os documentos com os procedimentos

que devem ser seguidos por essa área de bagagem. Então, temos pessoas específicas para escrever esse tipo de documento, que vai garantir a qualidade e que esse novo documento não seja conflitante com outro que já exista. Ao final, eu, como gerente da área, devo fazer essas aprovações. Além disso, nós tentamos entrar em um consenso com a área técnica que será afetada diretamente, ou seja, caso esteja sendo escrito um procedimento para a área de rampas, a própria área será uma das responsáveis pela revisão do documento. Nós também levamos em conta qual o nível de decisão que aquele documento permite para colocar aprovadores compatíveis, ou seja, se seria eu, como gerente, ou somente a aprovação de um coordenador já bastaria, ou até casos que precisam da aprovação da presidência.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Gerente de Aeroportos: Basicamente temos o lado administrativo aqui na matriz que é o menor e o operacional. O operacional tem 90% dos processos que afetam passageiros são no sistema. Com isso, o funcionário não tem muito como errar, mas ainda assim podem ocorrer erros. Além disso, a gente possui sistemas backup, isto é, tudo o que está preso num sistema, eu tenho um outro manual descrevendo o que fazer caso isso ocorra. Se a gente pensar “como eu garanto que os agentes de aeroportos estão fazendo tudo corretamente?”. Bom, eu consigo garantir isso pelo sistema e pelos manuais auxiliares, usados quando o sistema principal está fora do ar. Dependendo da área administrativa e da periodicidade do processo, a gente cria sim um processo. Em geral, para as tarefas mais repetitivas, nós colocamos um processo de checagem e revisão maior. Um exemplo é a nossa área de treinamento dentro da Gerência de Aeroportos. Eles têm que estabelecer qual será a agenda, fazer os certificados, convocar os instrutores, etc. Então, em cada treinamento nós fazemos etapas de conferências mínimas para garantir um controle, para ter certeza de que o curso será validado pela ANAC, entre outras coisas. O que eu fiz foi colocar as etapas de todo o processo em uma planilha simples de excel, um *checklist*, que deve ser atualizado e assinado pelo responsável de cada passo. O princípio é o mesmo das atividades de manutenção, ou seja, cada um que faz a sua parte, assina como responsável. O último que pega deve olhar se todas as outras etapas foram cumpridas, caso esteja faltando uma, ele deve contatar o responsável.

Ainda precisamos fazer muitas melhorias, mas existem procedimentos para garantir essa segurança. Mas especificamente na área administrativa, poucos processos são rotineiros, então, o nível e a necessidade de controle variam muito.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos na sua área?

Gerente de Aeroportos: Basicamente, quando a gente pensa em como os controles nos ajudam a antecipar os riscos, eu penso em KPIs, eles nos mostram exatamente o que está acontecendo e se estamos ou não dentro do que era esperado pela alta administração. Na parte operacional, a gente tem vários KPIs, então, sabemos, por exemplo, se hora extra está subindo, se os vôos estão atrasando mais, se estamos perdendo mais bagagens, etc. Através do sistema de indicadores, a gente consegue enxergar se existe algo fugindo do normal.

Isis: Os indicadores são feitos manualmente? Ou do sistema?

Gerente de Aeroportos: cada indicador vem de um lugar diferente, então são muitos inputs, a gente consolida eles no excel de maneira manual, mas porque as informações não saem todas prontas do mesmo sistema. Mas eu considero que as informações primárias são sim todas retiradas de sistemas.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Gerente de Aeroportos: De forma geral, quando são decisões relacionadas a segurança operacional, existe um processo bem definido, com matrizes de risco, análises específicas, etc. Que já são pré-estabelecidos pela área de *Safety*. Então, por exemplo, se eu vou mexer em algum procedimento que pode ter algum impacto de segurança, antes de mudar esse procedimento, eu tenho que avaliar essa mudança com o *Safety*. Daí a gente faz a matriz de risco, coloca todo mundo numa sala e discute “ai, se der errado o que pode acontecer”. Portanto, quando se fala em segurança pré-operacional existe um processo pré-definido. No entanto para outras demandas, o processo de decisão não é claro. Ele depende do que a alta gestão aprova ou não aprova, então, a grande maioria das gestões estratégicas da empresa não segue um processo fixo e definido. Dentro dos *job descriptions*, ou seja, das descrições de cargos aqui da área de aeroportos, a gente tem bem definido o que pode e o que não pode. Só que isso é nível tático, não estratégico. Então, quando a gente pensa “a empresa deve ou não

investir na compra de aviões”, eu acredito que não tenha isso no *job description* de quem decidi isso. Então, informalmente, é bem claro, porém não é documentado, pelo menos eu acredito que não.

Não sei dizer se alta administrações possui algum tipo de ferramenta para a tomada de decisão.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Gerente de Aeroportos: A gente basicamente não usa nenhuma ferramenta específica para rastrear e acompanhar riscos externos. A gente tem sim riscos externos, por exemplo, o *Quilting*, que é um sistema compartilhado de check-in, de vários tipos. Toda área terá riscos externos. Acho que algumas vezes as áreas não conseguem identificar esses riscos com clareza. Se eu deixar uma mala passar, por exemplo, sem fazer todas as inspeções que eu tenho que fazer, e tiver uma bomba nela. Hoje a gente tem sistemas e procedimentos de checagem para garantir que isso seja feito. Muitas vezes a chegada de novas tecnologias pode também representar um risco externo para nós. Mas não há uma ferramenta, até porque são diversas as naturezas dos riscos externos, então não há muito como padronizar claramente uma metodologia única para analisar esses riscos.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Gerente de Aeroportos: Eles entendem, mas não com esse nome. Eles entendem que por sermos da área de aeroportos, nós estamos na linha de frente. Temos auditorias a cada quinze dias ou da ANAC ou da Infraero, então eles compreendem o motivo de termos procedimentos e manuais bem definidos e que devem ser seguidos a risca, já que grande parte dos processos são estabelecidos e obrigatórios por lei e regulamentações. Então, existe uma cultura dentro da organização de padronização justamente por conta das demandas de auditoria e das regulamentações que nós somos obrigados a seguir. De fato, o aeroporto é onde está o passageiro e, quando acontece algo de errado, o problema recai sobre toda a nossa diretoria. Mas ainda existe espaço para aplicar esses conceitos de uma forma mais corporativa.

Isis: Qual o impacto da sua área na gestão de risco e controle interno da empresa?

Gerente de Aeroportos: Pensando em gestão de risco central, a minha área é uma usuária das ferramentas que existem de controles internos e gestão de risco dentro da empresa. No entanto, como eu sou a linha de frente, nós temos que tomar muito cuidado, pois qualquer erro pode impactar negativamente na nossa imagem. O impacto da área, pensando em risco, é muito alto. Pensado em gestão de risco, eu entendo que se eu não fizer a minha parte e não fizer as devidas análises dos cenários do que pode acontecer, os impactos podem ser muito grandes. Portanto, a Diretoria de Aeroportos precisa estar em linha com todos os processos de gestão de riscos, pois ela é a ponta da operação. Ou seja, ela é afetada por todas as áreas, pelo *Safety*, pelo financeiro, pela manutenção, então nós temos que nos precaver, entender o que está acontecendo e garantir que os procedimentos obrigatórios estão sendo cumpridos. Por isso, ela é uma área muito importante. Um processo mal escrito em alguma área pode estourar na área de aeroportos.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Gerente de Aeroportos: Não. Hoje depende muito de cada área. Os formatos, os nomes dos documentos são padronizados, mas o conteúdo deles, ainda não é bem padronizado e nem todo mundo tem a mesma visão e entende para que serve os documentos de controle interno e gestão de riscos. A gente pode pensar que ele tem a mesma carinha, mas o conhecimento, a qualidade, é bem diferente dependendo da área. A gente que está mais exposto, aqui na área de aeroportos, conhece bem. Já as áreas mais administrativas, já não compreendem tanto a importância desses procedimentos de controle e gestão.

Isis: Você acha que ao final todos os riscos desembocam no maior risco de todos, que é o risco de imagem?

Gerente de Aeroportos: Sim, mas o risco operacional e o de segurança podem levar a empresa a falência antes mesmo de afetar a sua imagem. Então, com certeza desemboca no risco de imagem. Mas se você tomar uma decisão errada sem avaliar as consequências, por exemplo, eu esqueço de colocar a alimentação num determinado voo. Dependendo da cidade, no dia seguinte, isso estará na primeira página do jornal. A empresa não estiver muito padronizada, desde área de compras, a tesouraria, até a área de aeroportos, em algum momento algo vai falhar e o problema será sistêmico, então, com certeza, terá impacto na imagem.

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade – 07/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Minha idade é 38 anos, eu sou formada em Administração, tenho um MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Eu entrei como gerente de riscos corporativos, um ano depois eu assumi também a área de riscos e qualidade. Ao todo estou na empresa há dois anos e meio.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Temos uma estrutura de controles internos um pouco reduzida, nós estamos com outras prioridades aqui na empresa e por uma questão estratégica, a parte de controles internos é atendida de uma maneira pontual em forma de projetos. Temos uma profissional dedicada que divide seu tempo em atividades de controles internos e de código de conduta, esta última é uma divisão que cresceu muito dentro da área, proveniente de uma necessidade maior de governança. O que temos hoje além dessa profissional são alguns controles internos desenhados especificamente para fechamento contábil, onde nós fizemos testes por dois anos consecutivos, apresentamos os resultados em Comitê de Auditoria, e temos também controles para a parte *Entity Level Controls*, que nós podemos dizer, que também está ligada a parte de governança. Essa parte de *Entity Level Controls* não avançou tanto quanto a parte de fechamento contábil. Como está hoje a parte de continuidade e manutenção dos controles internos da empresa? Nós fazemos isso de uma maneira reativa e não pró-ativa. Nós recebemos alguns insights das áreas e quando identificamos algum risco materializado, nós atuamos. Atuamos de que forma? A gente identifica que tem um processo que precisa ser visitado na parte de aeroportos, por exemplo, nós comunicamos a diretoria de aeroportos, solicitamos os recursos necessários, mapeamos o processo e vamos até o final da implantação. Um exemplo claro é o voucher eletrônico. A empresa, antes, quando havia problemas operacionais e eram dados vouchers aos passageiros, o voucher era manual. Seja de táxi, refeição, inclusive o BBCO, que é um valor que pode ser pago em outra passagem. Isso era dado normalmente e o controle disso favorecia absurdamente a fraude. Esse risco foi identificado no passado e hoje temos um projeto de

voucher eletrônico em andamento, onde a área de riscos e qualidade está verificando e avaliando quem terá os acessos antes que o sistema seja implantado definitivamente. Já identificamos vários *findings* neste projeto, que foi desenvolvido por uma equipe multidisciplinar, contando com integrantes do time de TI, de aeroportos e da nossa área. Então, a nossa atuação vem sendo de forma reativa, no sentido de identificar o que já está acontecendo para podermos atuar e, em conjunto com as demais áreas, promover as melhorias.

Isis: Qual a diferença entre consumível e componente?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: O consumível é o que você aplica direto na frota, por exemplo, um óleo que vai no motor, graxa, ou seja, é o item que você aplica e ele não retorna. O componente é um ativo, ele é reparável, ou seja, ele vai para a aeronave, existe um tempo de utilização definido pelo manual.

Isis: Até o consumível também é controlado?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: O consumível também é controlado até o momento em que ele é aplicado, mas ele tem seu controle também. Isso acontece na maioria dos procedimentos de manutenção, ou seja, você tem um sistema de controle que evidencia de fato o que acontece, os eventos que acontecem. E a gestão de riscos está por simples fato do negócio, já que você precisa ter segurança no voo. Então, absorve-se a gestão dentro de todo o processo. Dentro de cada procedimento você tem uma norma que está ligada à segurança. Nesse ponto eu estou falando de gestão de riscos de fato, que seria basicamente: 1) mapear o quais são os riscos; 2) priorizar dentro desse mapeamento quais são os maiores riscos; e 3) mitigar o risco, definir uma solução. Acho que isso é feito hoje e está nos valores da empresa.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Isso é bem formalizado, porém não está presente em todos os setores da empresa. Temos áreas operacionais, ou seja, 70% da empresa precisa ser *compliance* com a ANAC, IOSA. E a obrigatoriedade faz com que a gente tenha uma convergência de padrões e, inclusive, ajudou a medida que fomos obrigados a ter um software documental, na venda da imagem da qualidade organizacional. Em relação aos processos, nós temos uma cadeia de valor desenhada e homologada, porém não vejo uma divulgação

ostensiva, isso é algo que ainda precisa ser feito dentro da empresa. Além disso, existem áreas que possuem todos os seus processos mapeados. Nós ficamos impressionadas, pois apesar de não terem tido intervenção da área de riscos e qualidade, muitas áreas possuem todo o fluxograma. Um exemplo é a área de *procurement*. Mas isso, quando a gente vai para as áreas que são mais afastadas de um conceito de controle interno, por exemplo, a área de vendas e marketing, nós não enxergamos isso. O nosso foco maior hoje é o ciclo de receitas, pois utilizamos os mesmos sistemas que uma concorrente usava no passado e teve problemas que culminaram na reapresentação das demonstrações financeiras da mesma. Nós temos os processos do ciclo de receitas mapeados, temos processos de controle, os riscos mapeados e é um desafio da nossa área termos essa continuidade desse trabalho. A área de *Revenue* possui um risco gigante, ao meu ver.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Primeiro pelo *Risk Assessment*. O *Risk Assessment* foi divulgado em Comitê de Auditoria e isso funcionou de maneira recorrente até meados de 2014. O Comitê de Auditoria é responsável por toda a parte de Controles Internos, Governança e Auditoria Interna. É composto pelo vice-presidente operacional, pelo diretor de controladoria e pela diretoria de auditoria do Grupo Controlador. Foram definidos por este Comitê de auditoria todas as diretrizes de riscos corporativos, foram trabalhados os pontos levantados e depois fizemos uma análise de riscos remanescentes. Todos os comitês eram formalizados em atas e divulgadas para os membros. Depois de meados de 2014, o nosso approach mudou um pouco e o nosso *report* para a alta administração e para o comitê de auditoria passou a ser mais focado nos resultados das auditorias das DFs feitas pela KPMG e outros assuntos que eram relacionados a parte mais estratégica do departamento de auditoria interna. O nosso approach de controles internos foi muito mais focado nos diretores, quando nós fazíamos trabalhos muito mais de maneira corretiva do que preventiva.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: O acompanhamento da segregação de funções aqui ocorreu especificamente para o Microsiga, que é o nosso ERP corporativo. A área de

controles internos fez uma revisão abrangente dos acessos. Fomos bastante firmes e tivemos muito sucesso nessa parte e conseguimos segregarmos adequadamente as funções dentro das áreas. Quais problemas nós temos hoje? Ainda temos relato de compartilhamento de senhas, que é muito sério aqui na empresa. A única senha que os funcionários não costumam compartilhar é a de acesso a própria máquina. Mas dentro dos sistemas que temos, do Microsiga, o Amadeus e o Amasys, que é o nosso sistema de gestão de estoque e manutenção, existem muitos problemas de compartilhamento de acessos.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Nós não temos um procedimento abrangente para a empresa. Cada gestor faz de acordo com o que ele mesmo entende que é o mais razoável. Temos, especificamente para a área de contabilidade, procedimentos escritos que direcionam de alguma forma os controles internos da área, também por uma questão estratégica, em 2013, nós tentamos da melhor maneira possível estruturar os processos da área contábil. Então nós temos procedimento para conciliação bancária, reconciliações, reconhecimento de receita, contabilização das reservas de manutenção, ou seja, temos alguns procedimentos que envolvem muito o papel do coordenador e do gestor nas revisões e também do diretor e do CFO nas aprovações. Então, eu posso afirmar que na parte contábil há mais segurança. Para o restante da empresa, nós confiamos no bom senso do gestor.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos na sua área?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: hoje a atuação preventiva ainda está em segundo plano, como eu havia comentado. Então, o que a gente tem hoje é muito mais um foco para a detecção e correção. A empresa optou por não investir preventivamente, mas sim quando o risco se materializa-se, então, nós temos aqui controles para detecção, por exemplo, o nosso canal de denúncia, onde a gente consegue enxergar a materialização do risco.

Isis: Como funciona o canal de denúncia?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Ele é totalmente anônimo. Nós recebemos as ocorrências, enquadramos as mesmas e, quando há algo relacionado a desvio ou perda de

ativos, nós direcionamos esforços em auditoria interna. E quando há um enquadramento de relações entre pares, nós também fazemos uma verificação e também envolvemos o *business partner* para nos auxiliar na tomada de decisão. A partir desse canal, chegam diversos assuntos de controles internos. Então nós conseguimos atuar de maneira corretiva por meio do nosso canal de denúncia. No início, eu achava que ele seria, uma simples parte de toda a estrutura de governança a ser implantada, mas essa ferramenta ganhou uma força absurda e uma boa parte dos esforços da área hoje são focados nessa parte. Outra parte que se tornou muito importante foi a parte de ética e conduta.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: A empresa tem uma estrutura de gestão, onde ela envolve pessoas específicas para tomarem determinadas decisões, isso por meio dos Comitês. Temos aqui uma gestão bem centralizada na figura do nosso acionista, então, ele precisa estar envolvido e tomar decisões em tudo. A estratégica é discutida de maneira multidisciplinar, onde participam membros do conselho, pessoas da área jurídica, pessoas que estão há muito tempo na empresa. A Avianca está numa trajetória de crescimento exponencial. De 2010 para cá, eu creio que até triplicamos de tamanho, ou até mais do que isso, nós estamos sempre passando por fases de reestruturação. Já modificamos os sistemas, estamos mais robustos em termos de procedimentos. A área de iniciativas estratégicas, que apoia diretamente o Vice Presidente Operacional, faz uma boa parte da empresa caminhar. Percebo uma estratégia bastante centralizada, como era de se esperar, para uma empresa de capital fechado, mas vejo uma empresa muito bem suportada para tomar suas decisões. Eu percebo que o conceito de risco passou a entrar paulatinamente no radar da alta administração. Mesmo que muitas análises e muitas coisas não tenham mudado ainda, já se fala em risco, ou seja, começam a ter uma visão mais preventiva do que corretiva. Isso é bastante interessante, pois eu consigo ver a forma de como o discurso da área de riscos, tem aos poucos incorporado o dia-a-dia da empresa. Eu vejo diretores e gerentes falando “vamos ver o risco”, “qual que é o risco?” Então, nós observamos uma maturidade cada vez maior nesse tipo de approach dentro da empresa, claro que ainda temos um longo percurso para andar, falta bastante sistematização desse processo de gestão de riscos, mas é algo que eu acho que a gente consegue modificar paulatinamente, principalmente, pois cada vez mais o crescimento da empresa irá requerer isso.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: quando eu fiz o nosso *Risk Assessment*, nós levantamos vários agravantes e atenuantes. Dentro dos atenuantes encontramos, por exemplo, nós fizemos uma avaliação de risco de imagem, e nós verificamos que a empresa tem um monitoramento da imagem dela no mercado. Isso é um mitigador fortíssimo de riscos externos. Então, a empresa, não de uma maneira sistematizada, como eu falei anteriormente, mas por meio de metodologias e técnicas de gestão relacionadas mais processos do que uma visão preventiva de riscos. Quando eu trouxe o conceito de riscos, as pessoas começaram a entender que poderiam trabalhar isso de forma preventiva. É na forma de enxergar o processo que a gente consegue agregar. E aí tem outros riscos, por exemplo, o risco de continuidade dos negócios, de sofrermos algum tipo de desastre, e que isso impacte a nossa continuidade. Nós vimos que empresa está preparada para isso, que ela possui backup do próprio site, ou mesmo outros pontos cruciais de TI. Já haviam controles dentro dessa linha mais focada em processo, levando em conta o que as outras empresas do mercado adotavam. Hoje a gente tem bastante estrutura sim e nós encontramos poucos riscos que estavam realmente descobertos. Um deles era a parte de má conduta e fraude. Logo nós implantamos o código de conduta e o canal ético. Eu enxergo que nós temos uma ótima estrutura, se levarmos em conta o nosso tamanho. Observei outras empresas do mercado e sei que na época em que elas tinham o nosso tamanho, eles possuíam muito menos processos de gestão de riscos que nós. Temos tudo o que precisamos para crescer bem e de maneira sustentável.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Eu acredito que nós temos isso de nível de gerência para cima, mas nos colaboradores, isso é quase nulo. Eu percebo que alguns colaboradores têm uma visão um pouco mais avançada, mas muito mais pela sua formação e experiência de mercado e não por uma cultura da empresa, então, esse é mais um desafio da área de riscos, controles internos e auditoria.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas no acompanhamento periódico dos riscos internos e dos riscos externos?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Temos um projeto de *Key Risk Indicators*, mas a empresa já tem os KPIs, quando eu fui fazer uma comparação do que seriam os KRIs com os KPIs que nós temos hoje, eu percebi que não havia uma diferença significativa. Mas há algo que precisa ser trabalhado aí, dentro de uma visão de risco e de maneira preventiva. Do ponto de vista das áreas mais operacionais, nós temos os procedimentos de auditoria interna, de os softwares de armazenamento de documentos operacionais nos ajuda a realizar as auditorias necessárias. Além disso temos o próprio canal ético.

Isis: Essas ferramentas são espelhadas no COSO, por exemplo?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Sim, todas as matrizes de controle construídas até o momento são baseadas no COSO. Para nós, o COSO não é uma ferramenta, é um direcionador. Apenas uma das camadas do COSO faz sentido para mim em termos de processo e na atual realidade da empresa, que é a de a de ferramentas de controle. Já que nós trabalhamos de maneira corretiva, mas a parte de *Risk Assessment* é importante na parte de gestão de riscos. Utilizamos o COSO sim, mas consideramos um direcionador.

Isis: Qual o impacto da sua área na gestão de risco e controle interno da empresa?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: 100%. A minha área é a responsável pelo desenvolvimento de cultura de gestão de riscos e controle interno dentro da empresa. Então, eu acredito que o impacto é 100%, já que se a gente não consegue operacionalizar e enraizar os processos dentro da empresa, nós não conseguimos ser efetivos.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Gerente de Auditoria Interna e Qualidade: Não, nós temos um foco muito maior nas áreas operacionais, por conta da obrigatoriedade. As áreas administrativas estão bastante pulverizadas, podemos dizer assim. Temos áreas que não possuem entendimento nenhum, não fazem ideia do que é risco e controle interno, mas tem áreas que respiram isso. Por exemplo a área de contabilidade, obviamente muito pela figura do gerente, que vive e respira controle interno, então eu não preciso convencê-lo da importância dos controles internos. Outras pessoas, entendem rapidamente e implementam, mas também existem áreas que precisam ser doutrinadas e convencidas dos motivos de adotar algum processo, procedimento ou

ferramenta de gestão de risco e controle interno. Então nós estamos com vários patamares diferentes dentro da empresa. Estamos caminhando para homogeneizar esses processos nas áreas. Hoje nós temos um projeto de implantação de Sox na área de controladoria, principalmente por essa ser uma especialidade na formação dele.

Diretor de Controladoria – 18/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Diretor de Controladoria: Eu tenho 45 anos e sou formado em Ciências Contábeis.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Diretor de Controladoria: Eu sou Diretor de Controladoria e Administração e quando eu cheguei na Azul, eu era gerente de *Reporting*, responsável pelos relatórios da empresa. Eu estou na Azul há seis anos e estou no cargo de diretor há quatro anos. Antes disso, eu trabalhei por quatro anos como coordenador e gerente de controladoria na Tam.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Diretor de Controladoria: Em nossa estrutura temos mais de uma área que lida com controle de risco. Temos primeiro a área de controle interno, então temos um time de controle interno que reporta para o gerente de contabilidade. Então, além da contabilidade, esse gerente é responsável também pela área de controles internos. Ele é um ex-auditor e por isso ele foi escolhido para cuidar destes assuntos. A gente desenvolveu, apesar de não sermos uma companhia aberta, a matriz de Sox. Essa matriz foi desenvolvida junto com a PwC, eles foram nossos consultores e nos apoiaram durante o período de implantação e hoje a gente trabalha como se fosse uma empresa listada em Nova Iorque ou listada no Brasil, ou seja, cumprimos todos os requisitos de uma companhia aberta. Temos o comitê de auditoria, que aprova as demonstrações financeiras, inclusive temos a presença de um membro independente dentro do comitê. Então, fazemos toda a rotina de aprovação das demonstrações financeiras e os nossos controles são muito robustos. Eu só não tenho o parecer de Sox, pois isso teria um custo alto para que a auditoria nos desse e como hoje não há essa necessidade, não há motivo para arcar com esse custo. Mas de qualquer forma, a gente tem a matriz, as áreas recebem os “desenhos” que foram feitos com cada área e o departamento de controle interno serve de apoio, mas a auditoria interna faz os testes, então, são feitos testes em todos os controles da companhia e,

se forem indicados erros, as áreas tem que reportar um plano de ação para corrigir. Acho que estaríamos aí entre 70% e 80% aprovados se o nosso controle de Sox fosse auditado por uma empresa independente. Ainda existem alguns pontos de atenção com os quais a gente convive hoje, por não precisarmos necessariamente do parecer. São assuntos que demandariam um certo investimento, então, eu não vou fazer esse investimento agora, uma vez que eu não preciso. Mas estes assuntos de qualquer maneira não são relevantes para a qualidade das demonstrações financeiras, se eles fossem, eu não teria o parecer sem ressalva da auditoria das demonstrações. Bom, além da área de controle interno, a gente tem alguns comitês. Temos o Comitê Tributário, que é liderado pela gerente de impostos, então, todos os assuntos tributários são discutidos neste Comitê que tem a participação de investidores externos, do vice-presidente financeiro da empresa, do Diretor Jurídico, além da minha participação. Então, por exemplo, se nós temos que avaliar o preço do combustível, que é entre 40 e 45% dos custos, então, toda a decisão de se fazer hedge ou não, por exemplo, é tomada nas reuniões de um outro Comitê, chamado Comitê de Planejamento, onde além dos participantes já mencionados, ainda temos a presença do Diretor de Planejamento Financeiro. Tem também o Comitê de Caixa, que avalia os índices de caixa e alavancagem, sendo esse semanal. Esses são os principais Comitês.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Diretor de Controladoria: Sim, mas vamos separar aqui. A gente tem uma área que cuida de toda essa padronização dos documentos da Azul e que divulga na intranet. E montamos uma Universidade Corporativa para disseminar todas normas e padrões da empresa para os funcionários, em especial, para os que lidam diretamente com o público. Esse centro fica em Campinas. Temos uma série de regras que são revistas e atualizadas periodicamente e isso requer uma área voltada para esta tarefa, até porque a gente tem que atender à ANAC, os IOSA, que é a nossa certificação internacional que permite que nós façamos vôos internacionais e que tenhamos acordos de *codeshare*. Mas toda essa parte, como eu falei, é mais voltada para a operação. Na Universidade, nós temos todo o fluxo de procedimentos e padrões que companhia tem que adotar. Além disso, na parte administrativa nós temos a Sox devidamente formalizada e divulgada pela intranet. Ainda temos um sistema de auditoria interna que aponta a periodicidade com a qual devemos fazer um determinado teste, quais são as hierarquias das áreas, etc. Hoje a gente dispõe desta estrutura por uma séria de motivos.

Pelo fato de ser companhia aérea, que é muito regulamentada e também pela vontade que a empresa tem de abrir capital em algum momento.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Diretor de Controladoria: Quando a gente está falando especificamente de Sox, nós utilizamos este sistema de auditoria interna, agora me fugiu o nome dele, mas eu posso confirmar para você posteriormente. Mas esse sistema, a partir do momento em que foi colocada toda a matriz de risco dentro dele, aí a gente automatizou todo esse processo. Como eu comentei, a atualização está prevista em todas as normas, a pessoa tem que no mínimo dizer “não houve mudança”, mas periodicamente, ela recebe um e-mail alerta perguntando sobre a sua matriz. Daí a pessoa tem que ir lá, verificar e apontar o mudou na matriz dela e por qual motivo. Então, tem um sistema.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Diretor de Controladoria: Esse era um problema que a gente tinha. Na verdade, a gente ainda tem. Essa é uma das falhas que eu comentei que a gente teria com a Sox, exatamente essa questão de acesso. A empresa apesar de ter só sete anos, cresceu muito rápido, hoje somos mais de dez mil funcionários, e nesses processos de tentativa de abrir capital, de consultorias da PwC e de auditorias da EY, levantaram esse ponto. Nós pensamos em contratar alguém de fora para nos ajudar com isso, mas optamos em fazer isso dentro de casa. Começamos pelo sistema que cuida do nosso programa de milhagem, e a própria gerência de auditoria interna estabeleceu um time de TI para conseguir auditar esse sistema. Essa auditoria foi escolhida para ser o “piloto”, pois somente mil pessoas possuem acesso à ele, então, seria mais fácil começar por ele. Foram verificados todos os trâmites, isto é, quem aprova o que, se a pessoa realmente tem um cargo compatível com as responsabilidades atribuídas, se alguém mudou de cargo e não perdeu o acesso. Tudo isso foi visto nesse projeto, que foi muito bem avaliado e partir disso ficou determinado que seria dada a sequência no projeto internamente. Agora vamos fazer nos outros sistemas, primeiramente no sistema de check-in e posteriormente no nosso ERP, que é o Oracle. Nós prevemos que até o final de 2016, esses três grandes sistemas

já tenham passado por esse processo de auditoria e que já reflitam as melhores práticas do mercado.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Diretor de Controladoria: Temos sim processos de revisão em vários níveis. Por exemplo, no caso da folha de pagamento, o analista acessa no sistema e faz os cálculos da folha de acordo com os prazos estabelecidos pela contabilidade, ocorre o fechamento, imediatamente isso passa por uma revisão do coordenador da área e posteriormente pela gerência, aí tem um *checklist* para cada tipo de revisão, ou seja, o coordenador sabe que pegar um número X de funcionários e fazer testes individuais para ver se a folha rodou corretamente. O gerente também tem o *checklist* dele e por último passa pela minha aprovação, que é para o pagamento. Então, aí eu já estou olhando a parte contábil da folha, isto é, como ela foi processada dentro do ERP e se foram utilizadas as contas contábeis corretas. Claro, isso é feito junto com a equipe contábil. Então, cada linha do balanço tem uma estrutura e um processo de *checklist* bem forte que deve ser realizado ainda no fechamento. Hoje a gente fecha o balanço entre o terceiro e quarto dia útil e para conseguir isso, foi necessário estabelecer esses roteiros.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos da sua área?

Diretor de Controladoria: Bom, a gente é veloz no fechamento, justamente porque conseguimos antecipar muito. Nós desenvolvemos rotinas de pré-fechamento e com as ferramentas que a gente tem de controle, eu consigo ter uma prévia do resultado antes de começar o fechamento. A partir dessa prévia a gente já sai tomando ações corretivas. Quando eu apresento o número do mês fechado para o CFO, a minha equipe já está começando a trabalhar no mês corrente. Eu vejo muita empresa que quando acaba o fechamento, o pessoal do contábil “relaxa”, mata o banco de horas, mas aqui nós mantemos uma continuidade no nível de trabalho. A nossa equipe contábil, durante o fechamento, não fica nas próprias mesas, mas sim em contato direto com as áreas, então, é muito difícil você chegar aqui em um dia de fechamento e ver a equipe toda sentada nas mesas do próprio departamento. Além disso, eu estabeleci uma dinâmica de reuniões de acompanhamento e controle semanais, por exemplo,

para receita, que eu fecho semanalmente, para não ter surpresas no final do mês. E também para não chegar na apresentação para o CFO e perceber que o diretor comercial tem um número diferente do meu, por exemplo. O lema é nunca deixar para fazer as análises no fechamento. Outro motivo para esse acompanhamento mensal é que muitas decisões de precificação das passagens são tomadas a partir do que a contabilidade vai apontando durante as semanas. Claro que dentro da contabilidade, fazer as análises ao longo do mês também possibilita que nós pensemos em qual a melhor maneira de apresentar um número, por exemplo.

Isis: Como são geridas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Diretor de Controladoria: Acho que quase todas as grandes decisões são tomadas em comitês. A cada quinze dias a gente tem uma reunião com todos os diretores. Ela serve de alinhamento, mas ela também serve para a tomada de decisão. Então existe uma agenda e às vezes as pessoas trazem assuntos que demandam uma ação para essa reunião. Existe também o Comitê de Receita, onde eu participo junto com o VP de Receita, o VP Financeiro, o VP de Cliente e o Presidente da empresa, além de outros diretores convidados. Ali a gente fala basicamente da receita, ou seja, sobre passagens, mas também sobre as nossas receitas auxiliares. Ali são tomadas as decisões. E quando a gente fez, por exemplo, a fusão com a Empresa X, foi criado um Comitê específico para esta atividade. Vamos abrir os vôos internacionais, então, criou-se um Comitê, pois eram muitas tarefas que nós tínhamos que cumprir e controlar. Os Comitês são para dar foco, mas ao mesmo tempo um monte de coisas rotineiras continuam acontecendo normalmente. Além disso, tem o Comitê Executivo, formado somente pelos VPs e pelo Presidente, que eventualmente pedem a participação de algum diretor, caso seja necessária a explicação de algum número ou decisão. Além disso, ainda há reuniões trimestrais com os investidores. A Empresa Aérea B não é uma empresa aberta ainda, mas temos hoje entre sete e oito investidores diferentes, brasileiros e estrangeiros, que se reúnem a cada três meses para aprovar as principais decisões e esclarecer eventuais dúvidas. As reuniões são ou em Nova Iorque ou em São Paulo.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Diretor de Controladoria: Falando mais da minha área, que é controladoria, nós apresentamos e discutimos tudo no Comitê de Auditoria. Esse Comitê é responsável por aprovar as Demonstrações Financeiras antes delas irem para os investidores. Nós apresentamos tanto a DF, os auditores independentes também participam e falam como fora os trabalhos no trimestre e a gente apresenta o plano de auditoria e os resultados das ações tomadas. Por exemplo, quando tomamos a decisão de fazer as auditorias nos sistemas, nós levamos para o Comitê as propostas das empresas de auditoria independente e também discutimos a possibilidade de se fazer internamente. A decisão conjunta, então, foi pro se fazer internamente.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Diretor de Controladoria: Bom, para avaliar riscos externos a gente, primeiro, que os investidores da Azul são uma forma de avaliar riscos, uma vez que boa parte são bancos. Essas pessoas são pessoas que trazem informações de tudo o que está acontecendo no mercado e que ajudam a gente a antecipar riscos e avaliam as decisões que a gente está tomando. Então, antes mesmo da gente ir para o mercado, os investidores já fazem uma sabatina nas decisões, o que é muito importante e muito bom, pois é o que o outro banco vai fazer. Eu acho que a gente não tem nenhuma consultoria, hoje, que preste serviço para a Azul para avaliar riscos. Claro que eu estou focando mais na área financeira. Os auditores independentes também são um canal de avaliação de riscos, pois eles trazem as informações do que está acontecendo na empresa e nos cobram ações para corrigir possível inconsistências. E para a operação, a gente tem muita pesquisa de satisfação de cliente. O que o cliente pensa e como ele avalia os serviços da Azul. Isso é feito diariamente. Todos os dias, uma quantidade determinada de pessoas recebe por e-mail um questionário com uma pesquisa de satisfação. Dessa forma nós temos uma informação extremamente rica para entender se nós estamos fazendo o nosso trabalho direito ou não. Eu não sei se existe mais alguma ferramenta na área comunicação, mas acho que é isso.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Diretor de Controladoria: Eu diria que sim. A nossa pesquisa de clima é bastante recente e tivemos resultados bem positivos. Mas pelo fato de termos tido que entrar na IOSA para fazer

os vôos internacionais, e a gente tem um programa que chama PEX, onde são estabelecidos níveis de excelência. Então, do ponto de vista de operação, as pessoas sabem e tem pleno entendimento de que elas fazem parte da gestão de risco. As empresas aéreas, em geral, têm um apelo pela segurança muito forte. Os programas da Azul são voltados para isso, para atender bem ao cliente, mas sem esquecer das regras básicas de segurança. Do lado financeiro, eu posso afirmar que durante a implantação da Sox dentro da empresa, a gente trabalhou muito forte com eles para criar controles que realmente tivessem um reflexo na demonstração financeira e não por uma mera burocracia. Então, hoje, a minha matriz de risco está muito focada na contabilidade, na tesouraria, na área de contratos, e mais uma ou outra área que teria realmente um impacto na demonstração financeira. Essas áreas estão conscientes, pois todos os funcionários receberam um treinamento que abordou desde quem foi Sarbanes e quem foi Oxley e por que que esses americanos estavam afetando a vida deles. Então a gente fez todo um trabalho de conscientização, atualizamos os controles, fizemos as auditorias e finalizamos o projeto. Hoje a única preocupação que a gente tem são com os acessos. Por exemplo, a pessoa do *check-in* pode afetar a minha receita? Pode, pois hoje ele pode fazer determinadas ações que me gere ou deixe de gerar receita. Por isso, eu criei um time de fraude, que olha para este sistema diariamente procurando indícios de uma fraude propriamente dita ou de um caminho que pode ser utilizado para a realização de uma fraude. Desta maneira, estas situações podem ser corrigidas.

Isis: Qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno?

Diretor de Controladoria: A minha área lidera o impacto. Hoje, por não sermos uma empresa de capital aberto, a área de auditoria interna fica embaixo da minha estrutura. Ela deveria se reportar diretamente para a presidência, mas por conta do meu histórico profissional, de já ter sido auditor, por enquanto essa área está sob o meu comando. Com isso, eu acredito que a minha área não sofre impacto, mas sim causa impacto nas outras áreas, pois acaba agregando uma tarefa a mais no dia-a-dia de cada departamento para atender as questões de risco. Claro que nós sempre mapeamos tudo para evitar a criação de novas atividades, mas sim otimizar a estrutura existente. Nós buscamos dentro das áreas o que eles faziam que já estaria de acordo com o Sox.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Diretor de Controladoria: Sim e não. Vou me repetir um pouco aqui. Do ponto de vista de riscos financeiros, as áreas administrativas possuem processos e procedimentos muito mais fortes e efetivos. Isso é uma decisão de risco da companhia, ou seja, a ponta tem que atender ao cliente e deixa-lo satisfeito. Então, apesar de quereremos ter controles financeiros mais eficientes, nós precisamos de flexibilidade no atendimento ao cliente. E essas duas idéias são paradoxais. Hoje eu tenho um nível de acesso para o agente de aeroporto muito amplo, mas se tirarmos esse nível de acesso, nós podemos perder clientes, deixá-los insatisfeitos, etc. O problema é que essa autonomia permite que o agente faça coisas erradas, mas a companhia entende esse risco e decide tomar esse risco. Mas é necessário um equilíbrio. Por outro lado, as questões de PEXC (programa de excelência ao cliente) o cara da ponta está muito mais preocupado, pois eles têm as metas deles. Eu, por exemplo, que faço prevenção de fraude e cuidado da qualidade da venda, ou seja, tento evitar vendas oriundas de fraudes em cartões de crédito, mas pode acontecer de ser bloqueada uma venda boa, então aí, eu não estou me preocupando no cliente.

Gerente de Impostos e Contas a Pagar – 27/12/2015

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Tenho 37 anos, advogado.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Inicial e atual é gerente de impostos, já há dois anos e meio.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar:: Fraca. Existe a função de controles internos, que tem sofrido perdas de *headcount* e certamente é uma área em que a empresa poderia investir mais.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Existe, quando há a documentação, ela é sim padronizada. A minha área possui todos os processos mapeados e cerca de 90% a 95% tem um fluxograma bem definido de porquê, quando, como e por quem fazer.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Todos os documentos são formalizados via e-mail através de uma plataforma de GED, que é gerenciamento eletrônico de documentos, onde são consolidados todos os relatórios existentes e caso sejam feitas modificações. Somente a gerência tem acesso a esse tipo de informações tanto para consulta quanto para alteração.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Não existe um procedimento, o que existe é a segregação de atividades com base nos tributos, ou seja, as pessoas que fazem federal não realizam cálculos do estadual e municipal, assim por diante e todos passam por ao menos uma revisão ou do coordenador ou do supervisor.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Todas as apurações mensais mais relevantes passam por ao menos uma revisão.

Isis: Esses cálculos e revisões são feitos no sistema ou de forma manual?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Não, não é feito no sistema até porque o sistema que nós temos, por exemplo, para fins de impostos federais, não consegue nos atender 100% por conta da legislação, então o cálculo é feito de forma separada ao sistema, inclusive a revisão. Depois da revisão são feitos ajustes no sistema, se necessário.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar riscos inerentes à sua área?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: hoje eu consigo somente corrigir. Com base nos controles que eu tenho, seja pelo preenchimento de planilhas acessórias e os valores envolvidos, eu consigo identificar distorções e corrigir processos, mas não consigo antecipá-los de forma efetiva.

Isis: Como são geridas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: As decisões vêm de diferentes formas. Incentivos fiscais são conciliados com a área de gerenciamento de rotas, então tentamos buscar incentivos fiscais com base nas rotas que serão abertas ou que serão incentivadas. Para incentivos ou benefícios fiscais que não estão relacionados à oferta de assentos, esses são tratados diretamente pela gerência com a diretoria.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Na verdade eu entendo que a alta administração tem se focado mais em aspectos de riscos e que são identificados e discutidos em comitê e partir disso são buscas alternativas para a mitigação deste risco com base em pareceres externos e com base em ações que tiveram no passado.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Eu entendo que o maior risco que nós temos são as modificações da legislação, que no nosso contexto são constantes. Como se mitiga isso? Não tem fórmula mágica, mas são estudos e pesquisas constantes nos sites dos órgãos municipais, estaduais e federais e também pela informação da própria indústria que compartilha situações desta.

Isis: Quando você diz “da própria” indústria, você quer dizer que as demais empresas em si se conversam?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Sim.

Isis: Dentro da sua equipe você tem alguém especificamente para fazer um monitoramento das mudanças de legislação?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Todos são responsáveis por essa visão.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Não digo uma cultura existente, mas o que eu tenho visto é que situações que podem vir a causar questionamentos são levadas, no mínimo, à gerência, caso eu identifique que a situação pode afetar o *compliance* que são temos, eu levo à alta administração e discuto em comitê.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas no acompanhamento periódico dos riscos internos e dos riscos externos?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Planilhas.

Isis: Qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Infelizmente a minha área é fundamental, porque os riscos das empresas, principalmente deste nosso ramo está atrelado não só às questões operacionais, mas também à relação com os órgãos municipais, estaduais e federais no que tange a questionamentos de tributos e contribuições pagas ou pagas em desacordo. Essa é que é a minha interface com a alta administração principalmente.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Gerente de Impostos e Contas a Pagar: Eu creio que as áreas financeiras, até por tratarem do bem mais valioso que é o dinheiro, ela tende a ter controles mais efetivos do que áreas não financeiras. O contraponto seria somente a área de manutenção que por inúmeros motivos possui um nível de controles tão pesados quanto os nossos.

Analista de Compras Aeronáuticas – 21/12/2015

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Analista de Compras Aeronáuticas: Tenho 27 anos e sou formada em Economia.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Analista de Compras Aeronáuticas: Analista de compras desde que eu entrei, em 2013.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Analista de Compras Aeronáuticas: A empresa possui uma estrutura para isso, é exatamente o que a minha vaga faz, mas ainda tem muita coisa para desenvolver. Hoje a área de compras possui um gerente, responsável por compras aeronáuticas, compras corporativas, importação e exportação, reparos, vendas, contratos e garantias e contratos corporativos. Eu reporto direto para o gerente e faço o controle de todas essas áreas. Em termos de controles, depende muito da área, mas em geral são extraídos nos dois primeiros dias úteis do mês, nós extraímos relatórios do sistema de manutenção e também do sistema financeiro e fazemos cálculos do tipo “quanto tempo um item que é mandado para reparo demorou para retornar” ou “quanto tempo a gente demora para atender uma solicitação de compra” ou “custo do tempo de armazenagem de uma carga de importação ou exportação”, enfim existem vários.

Isis: Todas as informações são tiradas do mesmo sistema e são trabalhadas manualmente?

Analista de Compras Aeronáuticas: Isso.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Analista de Compras Aeronáuticas: Todos os nossos indicadores foram criados por alguém que veio antes de mim, alguns fazem sentido outros não fazem o mínimo sentido e a gente está revendo para trocar. Mas, por exemplo, no caso de cargas na GRU Airport nós recebemos um relatório da própria GRU Airport e a gente faz uma medição entre o custo médio e o tempo médio de armazenagem, só que neste caso especificamente, por exemplo, na armazenagem de exportação um dos fatores que influencia o valor, é peso, então, se eu demorar um dia para exportar um parafuso, ele vai custar “x”, se eu demorar um dia para exportar um motor, ele custa “5 mil x”, então a gente avalia isso, este impacto, porque são itens fora da curva, que não podem impactar diretamente o número, eles tem que ser avaliados.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Analista de Compras Aeronáuticas: A gente gera os relatórios, trabalha estes dados manualmente, a gente tem três planilhas que não seriam oficiais, mas que centralizam esses números, daí eu passo para o gerente e ele dá o “ok”, verifica se ele concorda ou não com as

informações e este número é reportado para a parte de iniciativas estratégicas. Fora isso, a gente faz uma reunião mensal com toda a equipe para mostrar os números e as evoluções.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Analista de Compras Aeronáuticas: Funções conflitantes não, porque existem as pessoas do operacional, que seriam as pessoas que fazem os orçamentos com os fornecedores e que colocam os pedidos no sistema, tanto no sistema de manutenção quanto no sistema financeiro, existe um coordenador que vai aprovar ou não esse pedido e depois disso tudo, quem encerra as ordens é o pessoal de manutenção ou logística e ao final disso tudo, tem eu.

Isis: Mas você avalia que tem alguma coisa que deveria ser segregada de outra maneira?

Analista de Compras Aeronáuticas: Sim, eu acho que sim, pois no final todo mundo é comprador e desempenha papéis operacionais e analíticos. Então eu acho que isso deveria ser segregado. A pessoa que abre a ordem no sistema não deveria ser a mesma a analisar os orçamentos, analisar mercados, analisar inflação, isso são coisas que deveriam ser olhadas muito de perto e, na minha opinião, não há essa assertividade.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Analista de Compras Aeronáuticas: Existe a minha revisão, mas a minha revisão só avalia o processo ao final dele, então, eu não consigo intervir durante o processo. Vez ou outra nós identificamos algum gargalo que está gerando um custo maior e fazemos um trabalho em cima dele, junto ao fornecedor.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos da sua área?

Analista de Compras Aeronáuticas: Depende, para mim é um pouco complicado, pois são áreas muito diferentes que eu controlo ao mesmo tempo. Por exemplo, compras corporativas, eu acho que todos os controles têm que ser revistos, pois eu acho que nenhum deles expõe a verdade. Eles são controlados por dados que saem do sistema, então, por exemplo, o prazo de

vencimento de uma solicitação de compra. O sistema diz que eu demorei um mês para atender essa solicitação de compra, só que nesse meio tempo, eu peguei a solicitação de compra, eu orcei com o fornecedor, eu devolvi para o meu cliente interno para que ele avaliasse se aquilo está dentro das normas da empresa, aí eu devolvi para o fornecedor, o fornecedor fez uma nova amostra, ele me mandou de volta, eu mandei para o meu cliente e tudo isso não é controlado pelo sistema. Mas a única coisa que eu posso provar é o que está no sistema, mas deveria ter um controle melhor. Entretanto existem outras áreas que eu acho que os indicadores são muito bons, por exemplo, tempo de um item em reparo. Lógico, a gente sabe que tem os problemas financeiros da empresa, mas a gente consegue avaliar quais fornecedores demoram mais, quais estão atendendo mais rapidamente e este monitoramento é muito bom para a gente. Desta forma conseguimos minimizar perdas.

Isis: Como são geridas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Analista de Compras Aeronáuticas: Para a escolha de fornecedores, por exemplo, a gente tem “concorrências”, quando é um projeto muito grande, a gente faz uma concorrência com todas as empresas que conhecemos no mercado que tem credibilidade, fazemos orçamentos dos projetos, sendo que quem avalia é a área técnica e nós. Decisões de pessoal e equipe são tomadas direta e unicamente pela gerência, o que eu faço algumas vezes é preparar informações que ajudem o gerente a tomar uma decisão. Por exemplo, estávamos com um problema na área de importação e eu fiz um relatório mostrando que a gente não estava importando um número que seria “ótimo”, então eu avaliei essa área de perto por uma semana, vi quanto tempo eles demoravam em cada processo e tentamos estabelecer uma meta do que seria o número “ótimo” e o que área deveria fazer para atingir a meta. Por enquanto, está funcionando. Atingimos números bem mais satisfatórios.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Analista de Compras Aeronáuticas: Em termos de empresa, eu não consigo ter uma visão muito clara, não sei falar exatamente, mas eu acho que no que diz respeito às decisões ligadas ao colaborador, ainda é muito imparcial. Não há uma visão de que um funcionário feliz traga um benefício maior para a empresa, o que eu acho uma pena. Já em relação a questões financeiras, e indicadores de performance, eu posso falar daquilo que tange a minha área e

que tem uma grande importância para a empresa, afinal de contas é a área de compras. Nós geramos muitos números, fazemos projeções de custos e *savings*, mas eu não sei até que ponto essas informações são utilizadas como base para a tomada de decisão. Eu sei que os meus números são efetivamente apresentados para a presidência, pois a área de Iniciativas Estratégicas me obriga a justificá-los. Agora como isso é utilizado, eu não sei.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Analista de Compras Aeronáuticas: Deveria ter alguém específico para fazer esse acompanhamento, mas a pessoa que hoje mais se aproxima disso sou eu, mas não existe hoje esse controle. Não é nem que a gente não consiga prever, mas infelizmente, em especial na área de compras aeronáuticas e reparos aeronáuticos, a gente é muito refém do dólar, por exemplo, já que não existem fornecedores no Brasil. A grande maioria a gente manda para fora do país. Então, eu acho que não é uma questão de controlar ou não, a gente é refém desses fatores e não tem o que fazer.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Analista de Compras Aeronáuticas: Não existe. Não existe e isso vem lá da alta administração. Aqui tudo é muito centralizado. Existem pessoas que são exceções e que compreendem isso. Essa cultura é algo que a empresa está tentando implementar agora, mas até dar frutos, vai demorar.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas no acompanhamento periódico dos riscos internos e dos riscos externos?

Analista de Compras Aeronáuticas: Eu uso sistemas diversos de onde eu extraio os relatórios, uso uma planilha específica de excel para cada tipo de indicador e gero uma apresentação em *powerpoint* com os resultados. Nada do sistema sai automático, saem relatórios de bancos de dados e tudo eu preciso trabalhar.

Isis: Qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno?

Analista de Compras Aeronáuticas: O impacto é total, compras é uma das áreas chave. É uma área onde você pode minimizar custos, então, eu acho que é total. Um bom processo de

concorrência, boas empresas, eu repito, a gente tem um sério problema com pagamento de fornecedores e isso diminui muito o nosso poder de barganha, mas a influência da minha área para a empresa como um todo é total.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Analista de Compras Aeronáuticas: Não, porque eu acho que principalmente nas áreas de manutenção, eles têm uma visão muito operacional. Não é a cultura da empresa que as áreas técnicas entendam que existe um financeiro, existe um custo e por isso compras é uma área tão chave. Ela precisa pensar no custo-benefício, ou seja, ela pensa no operacional, no que será mais rápido, naquilo que será mais prático, mas ela não pode deixar de pensar no custo e eu acho que isso não existe em outras áreas. Existe a nossa área que faz a ligação entre o financeiro e as áreas técnicas.

Engenheiro de Manutenção I – 06/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Engenheiro de Manutenção I: A minha idade de formação? Eu tenho 15 anos de experiência na área de aviação. Engenheiro desde 2008, formado como bacharel em Ciências Aeronáuticas desde 2004 e de experiência profissional total, 18 anos.

Isis: Em quais áreas você já trabalhou em aviação? Já que o senhor está há muito tempo neste setor.

Engenheiro de Manutenção I: Eu já trabalhei no Planejamento de Manutenção, *check C* e *check D*. Já fui mecânico também, já trabalhei na área de Suporte às Oficinas, na área de Qualidade de Manutenção, Qualidade de Operações e agora voltei para a área de Manutenção. Quando eu falo Manutenção, eu quero dizer, áreas correlatas à Manutenção. Hoje eu estou em um departamento que se chama *Phase Out*, que a Empresa A chama assim, mas em outras empresas pode ser chamado de *Delivery* ou *Redelivery*, mas são as mesmas atividades, as mesmas funções, só que aqui a gente usa um outro nome e por que a gente usa esse outro nome? Porque não se restringe só ao avião, mas nós também controlamos aqui todas as *spare parts* e equipamentos, entendeu? Isso sim é *Phase Out*, ou seja, é você finalizar toda a frota dentro da empresa, da carcaça do avião aos seus componentes.

Isis: Então antes da Empresa Aérea A o senhor trabalhou em outras empresas de avião?

Engenheiro de Manutenção I: Sim, eu comecei na aviação na VASP, depois na Empresa Aérea B e agora estou na Empresa Aérea A.

Isis: Qual o seu cargo?

Engenheiro de Manutenção I: Meu cargo atual é engenheiro de manutenção.

Isis: E há quanto tempo o senhor está trabalhando na Avianca?

Engenheiro de Manutenção I: Estou há dois anos na Avianca. Vou fazer dois anos no próximo dia 12.

Isis: A empresa possui uma estrutura de controles internos? Existem procedimentos de gestão de risco?

Engenheiro de Manutenção I: Não, dentro da minha área ainda não. Minha área é muito nova, tem somente dois anos de criação. Então eu vim para fazer isso, para iniciar essa nova área e depois estruturar todo o departamento. Então, uma das minhas metas é fazer toda a parte de normatização, instruções de trabalho, procedimentos de trabalho. Mas ainda temos que fazer isso no departamento.

Isis: Entendi. Então o senhor está trabalhando para mapear os processos que têm de ser feitos e padronizar uma documentação?

Engenheiro de Manutenção I: Positivo, isso mesmo!

Isis: Mas, teoricamente, quais seriam os controles que deveriam ter essa área tão operacional?

Engenheiro de Manutenção I: No meu caso, onde eu faço *Phase Out* de aeronaves, eu tenho que ter o controle de todas as tarefas obrigatórias que são realizadas no avião.

Isis: Essas obrigаторiedades estão relacionadas às resoluções da ANAC?

Engenheiro de Manutenção I: Sim, resoluções da ANAC.

Isis: O senhor se recorda quais são as resoluções?

Engenheiro de Manutenção I: Não me recordo de cabeça, mas são as resoluções que se enquadram dentro do RBAC 121, que é o documento que rege empresas exploradoras do transporte aéreo. E também tem o RBAC 145, que fala especificamente de oficinas que realizam manutenção de aeronaves. Então também precisamos seguir o que fala o RBAC 145 para estabelecer se estamos dentro dos padrões ou não.

Isis: A empresa possui controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Engenheiro de Manutenção I: No caso, eu vou te contar um pouco da experiência que eu tenho de outras empresas de aviação. Existem procedimentos a serem seguidos que são estabelecidos pelas resoluções da ANAC que falam exatamente como deve ser realizada a manutenção de um motor, por exemplo. Esses procedimentos, normalmente, estabelecem que um mecânico mexe em um motor e outro mecânico em outro. O mesmo mecânico nunca pode mexer nos dois motores de um mesmo avião. Se eu vou calibrar uma roda, você tem que calibrar a outra. É mais ou menos esse o gerenciamento de risco.

Isis: Mas a idéia por traz disso seriam qual? Por que que o mesmo mecânico não pode fazer a manutenção dos dois motores?

Engenheiro de Manutenção I: A idéia é evitar que se uma pessoa cometeu um erro em um motor, que ele cometa o mesmo erro no outro motor.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Existem funções conflitantes?

Engenheiro de Manutenção I: na minha área não existem funções conflitantes, pois só trabalhamos com o histórico, ou seja, tudo o que já foi feito. Então só reorganizamos isso, mas se é necessário tomar algum tipo de decisão, não são decisões que eu tenho que tomar sobre algo que eu fiz, entendeu? Ou mesmo aprovar algo que eu fiz. As decisões são enviadas para um outro time e normalmente são ou refaça ou deixe desse jeito.

Isis: Existe um procedimento próprio para o processo de revisão e manutenção das aeronaves e peças? Também existe para quem vai revisar?

Engenheiro de Manutenção I: Sim, sim! Tudo é determinado pelos manuais de manutenção das aeronaves.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos da sua área?

Engenheiro de Manutenção I: Na manutenção, existe um departamento chamado Confiabilidade. Este departamento monitora tudo isso, isto é, quanto confiável é cada avião, ou qual é a taxa de confiabilidade destes aviões em função dos problemas que ele vem apresentando e de tudo o que está acontecendo.

Isis: O piloto faz um reporte? Ele vai reportando os problemas que ele teve em cada vôo?

Engenheiro de Manutenção I: Sim. Esses aviões mais modernos, a nossa frota hoje é a mais moderna do Brasil, o próprio avião avisa automaticamente sem interferência de ninguém. Ele tem um sistema, chamado Airman, então ele manda todos os problemas que estão acontecendo em vôo para o pessoal de solo via rádio. Em solo, o pessoal já vai trabalhando antes mesmo do avião chegar. Quando o avião chega, a gente já sabe tudo o que tem que ser feito. Claro, existem reportes que o próprio comandante fala, por exemplo, “eu senti uma vibração”. O Airman não vai apontar essa vibração, mas o comandante vai sentir, então o pessoal pega um livro, uma espécie de ata, faz o reporte dos acontecimentos e esse documento é fiscalizado por uma outra área interna e é vitalício, ou seja, tem que ser guardado pela vida inteira do avião. Os nossos Fokkers, por exemplo, eles têm 20 anos e nós temos todos os documentos destes 20 anos de operação. É um documento vital, conta toda a vida da aeronave.

Isis: Estes documentos estão digitalizados?

Engenheiro de Manutenção I: Sim, eles estão todos digitalizados. Essa documentação física fica em um *banker* protegido contra incêndios e mesmo os documentos digitalizados ficam em um servidor fora da empresa.

Isis: Como são controladas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Engenheiro de Manutenção I: a minha área é mais operativa. Quem toma essas decisões é a alta direção da empresa. Qual será a diretriz das frotas e eles informam as decisões que são

tomadas. As decisões que nós tomamos aqui são, por exemplo, agora temos 8 aviões para serem devolvidos, que são os Fokkers, então aqui nós decidimos quais serão os primeiros a entrarem na fila, já que nós não conseguimos entregar os 8 de uma vez só. Então, eu tenho que montar um fila. Essas decisões são tomadas em função de um monte de documentos.

Isis: Imagino que inclusive desse documento que aponta quais as falhar que a aeronave

Engenheiro de Manutenção I: Sim. Os documentos mais importantes são as ADs (Diretrizes de Aeronavegabilidade), as Ordens de Engenharia, que descrevem tudo o que foi feito no avião depois que ele saiu de fábrica, pois tudo o que a gente muda em um avião, nós temos que registrar a mudança, já que nós não somos fabricantes. O fabricante te ensina a fazer as manutenções, eles emitem boletins, que dão o passo a passo para você fazer. Outro documento é chamado de Tarefas de Manutenção, que é o programa de manutenção que o fabricante manda e tem que ser totalmente cumprido. Então é uma análise que é feita para detectar qual aeronave está mais antiga, ou mais nova, ou que tem saldo de revisão para ainda voar. Como funciona toda essa operação? O fabricante do avião escreve uma Tarefa de Manutenção e diz quais são os consumíveis que você vai usar e quais são os componentes que você vai usar. Aí a empresa aérea, mais exatamente áreas de planejamento e engenharia analisam essa atividade de manutenção, registram no sistema que toda a vez que você for cumprir uma essa Tarefa, você irá precisar de graxa, parafuso, pano, um componente, escada, etc. Tudo eles relacionam e inserem dentro do sistema. Quando uma atividade de manutenção é planejada, o setor de manutenção olha o sistema para verificar se temos todos os itens e, em caso positivo, eles planejam a atividade, caso contrário, eles olham se existe saldo ainda para vencer a manutenção, por isso que tudo isso é controlado por tempo, e pensando nisso, planejam a compra do material que estiver faltando. Após verificar a necessidade de compra de um item, a pessoa da manutenção aciona o setor de compras para que o setor de compras reponha o estoque. Agora existe uma outra possibilidade, que é quando o próprio mecânico identifica no momento da tarefa que está faltando alguma peça. O que ele faz? Ele vai no sistema e insere uma pendência de material, então ele não pode encerrar a atividade de manutenção por conta dessa pendência, e conseqüentemente o avião não pode operar. Em seguida, envia-se uma mensagem ao pessoal de compras correr atrás e enviar o material.

Isis: é feito um controle de qualidade dos materiais após o recebimento?

Engenheiro de Manutenção I: Sim. Todas as peças devem passar por um controle de qualidade. Existe uma área específica que só faz isso, então, existem regras para cada tipo de componente e de acordo com a sua natureza. Se for um eletrônico, por exemplo, ou um químico, um que precise ser refrigerado, ou que precise ficar em câmaras escuras, como por exemplo, as borrachas naturais. Então, eles controlam todas essas coisas. Isso tudo para manter a rastreabilidade. A rastreabilidade é um item muito importante na aviação. Você tem que saber se onde veio cada peça que você coloca no avião, uma vez que a peça pode ter sido desviada de aviões que se acidentaram, e alguém comprou esse avião e colocou essas peças de volta no mercado e você pode acabar usando na manutenção uma peça que chamamos de “não-aeronavegável”.

Isis: Ao acontecer um acidente, todas as peças são inutilizadas? Mesmo que elas não tenham sido atreladas aos motivos do acidente?

Engenheiro de Manutenção I: Elas poderão ser reutilizadas desde que elas sofram uma manutenção em uma oficina homologada, que irá certificar que o acidente ocorrido não foi por conta daquela peça específica. Agora todo o sistema que está envolvido no acidente, deverá ser descartado.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Engenheiro de Manutenção I: Pensando diretamente na área de manutenção, nós informamos quais reparos foram ou deveriam feitos ou qual o motivo de uma aeronave estar no chão. E a partir disso o Fred toma a decisão.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Engenheiro de Manutenção I: No nosso caso o mais importante é estarmos atentos às mudanças de legislação. Existe uma área que chama biblioteca técnica, essa área fica monitorando diariamente todas as emissões de boletins, que são emitidos pelos fabricantes do avião, e ADs que são emitidas pelas autoridades aeronáuticas, que seriam a ANAC e a EASA, porque a gente opera um avião europeu, então temos que cumprir com a legislação europeia. Se nós operássemos um avião americano, por exemplo, teríamos que cumprir a legislação americana. Então, essa área monitora todos os dias os documentos que são emitidos por essas

duas autoridades, eles analisam o que é emitido e, quando necessário, entrar em contato com a área de engenharia e juntos geram um documento dizendo quais ações nós vamos tomar e qual o prazo para se tomar essa ação. E aí vão sendo envolvidas todas as áreas necessárias, planejamento, compras, etc.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Engenheiro de Manutenção I: Sim, com certeza.

Isis: Qual o impacto da sua área para a gestão de risco e controle interno?

Engenheiro de Manutenção I: Qual o risco que a minha área evita para a companhia? A gente evita que ocorram surpresas que a empresa não esperava no momento em que ela vai vender ou devolver o avião. Esse é o meu objetivo, ou seja, analisar tudo profundamente ao ponto de que o dono ou comprador do avião não encontrem nenhum problema que possa depreciar a aeronave ou que vá impedir a saída dessa aeronave. Para isso, a gente garante não só a mecânica, mas também controlamos toda a vida jurídica do avião. Os contratos de leasing, de quem é o avião,

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Engenheiro de Manutenção I: Eu não diria que existem falhas, as vezes até mesmo falhas que partem da gente, e que vão impactar até em outras áreas. Eu acho que o mais atrapalha no resultado final é que os departamentos não entendem as necessidades das demais áreas. Cada departamento tem uma cultura diferente.

Engenheiro de Manutenção II – 08/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Engenheiro de Manutenção II: Tenho 38 anos, e a minha formação profissional é engenheiro aeronáutico.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Engenheiro de Manutenção II: Engenheiro. Estou na Empresa Aérea A há um ano e sete meses, mas antes da Empresa Aérea A eu trabalhei em outra empresa grande de aviação por seis anos.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Engenheiro de Manutenção II: Eu trabalho dentro de uma estrutura que controla toda a documentação das aeronaves, então, nós temos uma estrutura que garante a segurança de vôo da aeronave. Eu asseguro que todas as manutenções e reparos necessários foram feitos. Essa é a metodologia do meu setor.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Engenheiro de Manutenção II: A documentação é toda feita em papel, pois ela precisa ser assinada por todos os mecânicos que fizeram parte dos processos de manutenção e posteriormente ela é digitalizada. Mas fundamentalmente ela precisa ser gerada em papel. Obviamente, essa documentação é toda padronizada. Existe um software que controla toda a documentação e toda documentação segue um fluxo definido, onde ela sai de um ponto para chegar em outro ponto. O software além de conter todas as informações que também estão no papel, ele traz a localização da documentação física.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Engenheiro de Manutenção II: O departamento de Qualidade é responsável pela divulgação de qualquer mudança ou implementação de procedimentos novos aqui na empresa. Eles emitem um documento afirmando como deve ser abordado esse procedimento.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Engenheiro de Manutenção II: Hoje não, futuramente está planejada uma revisão de cargos, onde todas as funções serão descritas e mapeadas. No atual momento, a gente faz cumprir todas as funções de forma equitativa, mas sempre evitando que seja duplicada a mão-de-obra para um mesmo serviço.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Engenheiro de Manutenção II: Vamos deixar bem claro que para a manutenção existem procedimentos que já são estabelecidos e qualificados pela própria ANAC. Mas no meu setor, a gente não interfere na documentação. A gente só guarda e consulta. Existe um setor, chamado arquivo técnico, que é responsável por toda revisão de documentação. Essas pessoas revisam os procedimentos apresentados na documentação, veem se está tudo assinado, enfim, é somente este controle.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar riscos inerentes?

Engenheiro de Manutenção II: Se um procedimento for mal feito, ou deixar de ser feito, a documentação, se consultada de forma adequada denuncia isso. O que evitará uma série de problemas. Se, por exemplo, um componente do motor não foi trocado no tempo pré-determinado você pode, se consultada a documentação de forma correta, fica evidente e pode-se evitar uma falha catastrófica no motor, por exemplo.

Isis: Como são geridas as principais decisões da empresa? Exemplo: reestruturação de áreas, opção por utilização de incentivos fiscais, etc.

Engenheiro de Manutenção II: Por ser uma área e uma empresa o tanto quanto jovem, esses processos ainda estão em desenvolvimento. Como eu afirmei anteriormente, está acontecendo uma reestruturação de cargos e salários e isso faz parte da reestruturação do departamento. Mas outras coisas já estão bem definidas a necessidade faz com que se desenvolvam processos de tomada de decisão com o foco no cliente. A gente trabalha em funções do que eles querem e do que eles precisam e eu enxergo muito isso no meu departamento.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Engenheiro de Manutenção II: Eu acredito que a empresa como um todo tem um controle de risco adequado para as necessidades atuais. Não vejo nenhuma grande discrepância, levando em conta as necessidades da frota ou da própria empresa. Claro, é evidente que pequenas modificações para melhorar a empresa são necessárias, mas nada que seja altamente

discrepante. Hoje a gestão de risco está bem estruturada ao meu ver. Muita coisa funciona bem, tem controles bons, mas, talvez, uma evolução seja necessária.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Engenheiro de Manutenção II: A segurança de vôo, basicamente, não está atrelada a um risco externo. Todos os riscos são internos. O mau controle da documentação, má gestão da manutenção, uma falta de visão do que está acontecendo, isso é tudo interno. Qualquer coisa externa, como um carrinho bater em uma aeronave, fica alheio à vontade da empresa, por exemplo, o avião da Gol que se chocou a um Legacy. Isso é alheio à vontade da empresa. Acho que os riscos externos não influenciam tanto as empresas do nosso setor.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Engenheiro de Manutenção II: Sim, mas não existe uma cultura para isso dentro da organização. Boa parte disso é reflexo da alta rotatividade de funcionários e pela contratação de pessoas pouco habituadas com a aviação, o que traz um risco de falta de conhecimento ou de aprofundamento em alguns procedimentos. O conhecimento sobre os riscos inerentes ao seu serviço vem com o tempo e acho que falta essa visão para boa parte dos funcionários.

Isis: Você acha que essa alta rotatividade, vai além das empresas do mesmo setor? Eu vejo muita troca de funcionários entre as quatro empresas Avianca, Tam, Gol e Azul, mas pelo o que você está descrevendo vem muitos funcionários de fora do setor.

Engenheiro de Manutenção II: A Empresa Aérea A especificamente traz pessoas que não tem formação no setor de aviação. Não na parte de manutenção, manutenção ela realmente traz pessoas com certo gabarito, mas para os controles de documentação não é bem assim.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas no acompanhamento periódico dos riscos internos e dos riscos externos?

Engenheiro de Manutenção II: tem um software que controla todas as atividades de manutenção sejam elas programadas ou não. E esse software alerta quando alguma aeronave está com algum serviço vencido, o que já é um controle de risco, uma vez que ele evita que uma aeronave voe com um componente deteriorado ou algo do gênero. Fora isso, temos

instruções e instrutores internos que procuram passar o melhor conhecimento possível para o pessoal de manutenção. Para que os procedimentos sejam feitos de forma correta e com qualidade. Existem outros controles paralelos, mas o sistema central é o Amasys. A gente utiliza essas planilhas como controles paralelos de “re Checagem”, ou seja, é controle do controle.

Isis: Como as informações são colocadas dentro do software? Quem tem acesso à isso?

Engenheiro de Manutenção II: É muito facetado o software. A engenharia coloca os documentos que precisam ser cumpridos, o BCP (controle técnico de documento) controla a execução dos documentos e quem executa é a manutenção. Basicamente são esses três setores que têm acesso a documentação neste sistema.

Isis: Qual o impacto da sua área na gestão de risco e controle interno da empresa?

Engenheiro de Manutenção II: Como a nossa área é uma área sensível, pois ela lida com clientes externos, que são os “lessores”, e com toda a documentação, e a gente checa toda a documentação da aeronave, a gente é um filtro das atividades de manutenção dentro da empresa. Nós somos os olhos do dono do avião dentro da empresa. Então basicamente a gente se torna altamente sensível a qualquer problema que ocorra com o avião dentro da empresa. Se tiver alguma manutenção não feita, alguma peça que está faltando, cabe ao nosso departamento avisar.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Engenheiro de Manutenção II: Eu não tenho uma visão tão ampla sobre isso. Eu posso afirmar que a parte técnica, como todas as áreas são geridas pela mesma diretoria, uma área afeta a outra e por isso tem uma uniformidade. Como as outras áreas trabalham com softwares diferentes, eu já não posso afirmar. Eu não sei nem se os softwares entre as áreas se conversam. Para falar a verdade, eu acredito que não.

Gerente de Controle de Manutenção – 15/01/2016

Isis: Qual a sua idade e sua formação profissional?

Gerente de Controle de Manutenção: Tenho 37 anos, formado em Ciências Contábeis desde 2008, depois fiz um MBA em Controladoria e uma pós-graduação em Gestão de Negócios.

Isis: Qual seu cargo inicial e atual na empresa? Há quanto tempo o senhor (a) ocupa o cargo atual?

Gerente de Controle de Manutenção: Aqui na empresa eu entrei como Coordenador Contábil e atualmente sou Gerente de Controle de Manutenção.

Isis: Há quanto tempo o senhor está como Gerente de Controle de Manutenção?

Gerente de Controle de Manutenção: Há dois anos.

Isis: Qual a estrutura de controles internos e gestão de riscos corporativos dentro da empresa?

Gerente de Controle de Manutenção: A estrutura de controle? O controle que a gente usa hoje é via sistema. Ele formaliza e faz com que o usuário siga os procedimentos de acordo com o que está estabelecido nas políticas da companhia e pelas regras gerais de manutenção, que é uma área específica. Então cada área terá um procedimento, uma PMNT, como a gente chama diz aqui, que deverá ser seguida. Por exemplo, uma requisição de material, isso é formalizado dentro do sistema, via um protocolo que a gente chama de *issue* e dá a saída do material do Amox para a Manutenção. Quando a Manutenção utiliza esse material, já é colocado no sistema qual material usou, a quantidade e em qual aeronave. Qualquer informação de retorno ou não utilização de material também são colocadas no sistema, então tudo é passível de rastreamento. Tudo tem que ter rastreabilidade dentro do sistema, desde que nasce até o momento em que é descartado. Então se controla isso. O consumível, via documento, e o componente pelo *serial number*.

Isis: Qual a diferença entre consumível e componente?

Gerente de Controle de Manutenção: O consumível é o que você aplica direto na frota, por exemplo, um óleo que vai no motor, graxa, ou seja, é o item que você aplica e ele não retorna. O componente é um ativo, ele é reparável, ou seja, ele vai para a aeronave, existe um tempo de utilização definido pelo manual.

Isis: Até o consumível também é controlado?

Gerente de Controle de Manutenção: O consumível também é controlado até o momento em que ele é aplicado, mas ele tem seu controle também. Isso acontece na maioria dos procedimentos de manutenção, ou seja, você tem um sistema de controle que evidencia de fato o que acontece, os eventos que acontecem. E a gestão de riscos está por simples fato do negócio, já que você precisa ter segurança no voo. Então, absorve-se a gestão dentro de todo o processo. Dentro de cada procedimento você tem uma norma que está ligada à segurança. Nesse ponto eu estou falando de gestão de riscos de fato, que seria basicamente: 1) mapear o quais são os riscos; 2) priorizar dentro desse mapeamento quais são os maiores riscos; e 3) mitigar o risco, definir uma solução. Acho que isso é feito hoje e está nos valores da empresa.

Isis: Existe uma padronização de documentação, exemplo: atas, políticas e procedimentos? Os processos estão mapeados, ou seja, os departamentos possuem um fluxograma das atividades?

Gerente de Controle de Manutenção: Hoje, 100% não, ainda não. O controle e gestão dentro da Manutenção ainda é uma área nova, podemos dizer. Os processos existem, não são todos ainda formalizados, mas eles estão em andamento. Os processos que eram, mais simples e rápidos de fazer, a gente já conseguiu padronizar. A gente formaliza PMNT ou INMT, que são procedimentos e instruções de manutenção, respectivamente. Esses processos vão direto para o portal para que todos estejam cientes. Um exemplo, hoje, é a solicitação e controle de abastecimento de nitrogênio nas bases, estamos falando aí de 23 a 25 bases. Para esse controle, em cada base a manutenção faz a solicitação, o fornecedor entrega e partir desse momento, a gente recebe esse “ok” e casa isso com a solicitação e daí geramos uma solicitação para pagamento. Essa demanda foi absorvida, era de outra área, mas nós sempre recebíamos *feedbacks* negativos da manutenção, que falava que as solicitações não conseguiam ser feitas por conta de problemas comerciais. Hoje isso melhor em 95%, isso tudo com um simples processo de *linkar* a solicitação e validar a entrega. Isso tudo fica disponível em 48h dentro do sistema para que a tesouraria pague e tudo já estará validado. Só lembrando que o nitrogênio é um recurso primordial nas bases, se ele falta, a aeronave ficará no chão. Enfim, acho que o controle de gestão de riscos envolve procedimentos, processos e pessoas. Esse conjunto sendo favorável, você consegue absorver as demandas e ter os resultados.

Isis: Como são divulgados e formalizados os documentos inerentes a gestão de riscos e controle interno?

Gerente de Controle de Manutenção: Geralmente a gente identifica quem são os *stakeholders* no processo. Quando é o caso, todos discutem o processo e as mudanças para que todos estejam a par e para que a gente consiga absorver uma visão compartilhada. Às vezes como área você quer implantar um controle, mas você não entende a necessidade da outra área. O que a gente tenta fazer hoje é isso. Por exemplo, se tem um procedimento novo, então quem deveria ser o responsável por esse procedimento? Ah, são as áreas X, Y e Z, então vamos sentar juntos e acordar o que tem que ser feito, desenvolver um fluxograma, fazer um *draft* e depois de aprovado, disponibilizar isso no portal para que todos estejam cientes e a partir daí, considera-se que foi criada uma nova política.

Isis: Como é feito o controle de segregação de funções? Existe algum procedimento que controle funções conflitantes, ou seja, que um mesmo colaborador não exerça mais de uma função conflitante, como por exemplo: registro, controle, revisão e aprovação?

Gerente de Controle de Manutenção: Sim, isso é importante hoje. Como eu estou em uma área de controle, eu tenho que prezar por isso. Eu entendo isso como um risco corporativo. A questão da alçada, ou seja, se eu tenho um colaborador que coloca uma informação no sistema, eu preciso de outro que faça a aprovação. Isso é prática executada já. E como tudo, a gente tenta adaptar todos os processos para as melhores práticas, entendendo o que faz sentido ou não dentro do processo. Essa questão de segregação, ela é bem executada e delimitada. E eu também levo em consideração questões de desenvolvimento de carreira dentro disso, ou seja, o trabalho de um analista só poderá ser feito por um assistente, caso eu tenha planos e essa pessoa esteja no caminho de uma promoção. Eu tenho tentado fazer isso, uma vez que a idéia tem que ser sempre de progressão, então eu demando coisas que seriam responsabilidade de um nível hierárquico mais alto para treinar o funcionário. Às vezes também é necessário deixar que um erro aconteça, claro que cabe ao gestor compreender a magnitude do risco, mas em detrimento do desenvolvimento de pessoas, é algo necessário. É uma forma também de você não deixar que o seu funcionário se acomode, esperando sempre que o gestor corrija os erros dele, então, ele se torna responsável por revisar o trabalho. É bom você deixar, orientar, demandar e dar autonomia, afinal de contas, eles também têm que se ver como parte da gestão de risco e controle interno. As pessoas têm que tomar atitude para resolver os problemas e, com isso, eu também consigo avaliar as performances. Pode até ser que o gestor tenha que ser acionado em um determinado momento, claro que o gestor deverá avaliar o risco e assumir a responsabilidade sobre os trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores. A equipe passará por uma fase de maturação até chegar num ponto ótimo.

Isis: Quais os procedimentos realizados para revisar os trabalhos realizados pelos colaboradores? Exemplo: preparação da folha de pagamento, criação de cadastro de fornecedores, contabilizações manuais, procedimentos de manutenção.

Gerente de Controle de Manutenção: Depende do processo. Por exemplo, esse processo que eu citei de invalidação de nota de abastecimento, no final do mês, eu tenho um *report* que me mostra como foi o andamento disso e visualizar o todo. Consigo ver quem seguiu os procedimentos corretamente durante o mês. Por esse consolidado, eu consigo mapear e validar o que o fornecedor me reporta, antes a gente ficava na mão do fornecedor. Hoje não, eu concilio e vejo se o que ele fala que eu comprei, eu realmente comprei. Em termos de demais processos, a própria aprovação é um meio de revisão diária. Outro ponto é que o funcionário tem que ter os controles dos processos de maneira que, se necessário, ele possa apresentá-los na hora.

Isis: Como os controles atuais ajudam a medir e antecipar os riscos inerentes aos processos na sua área?

Gerente de Controle de Manutenção: Eu acho que quando você de fato tem um controle da informação e tem essas informações a tempo, é possível tomar ações preventivas. Hoje a gente consegue ter muita coisa nessa situação. Conseguimos prever e ajudar as áreas operacionais a tomar decisões melhores, por exemplo, no caso de contratar uma empresa terceira ou não para realizar um determinado serviço de manutenção. Nós consideramos os custos envolvidos e expomos o que a empresa ganha e perde em termos financeiros com essa decisão, para que a área operacional consiga decidir se valeria a pena ou não encarar este custo. A idéia de criar a minha área atual, que é de controle e gestão de manutenção, foi forçar com que as áreas mais operacionais também passassem a pensar em custo. Hoje os gerentes operacionais têm uma visão um pouco mais abrangente do negócio, o que faz com que empresa inteira esteja mais integrada. Eu não deixo que as coisas fujam, por exemplo, se acontece um problema em uma aeronave hoje, eu já consigo mensurar exatamente o gasto com isso, e aponto para a área contábil que essa será uma despesa não recorrente, desta maneira, eles têm tempo hábil para pensar em como apresentar esse número para o Board no final do mês. Um dos OKRs que a gente tem, ou seja, um dos desafios que a alta administração deu para a minha área era exatamente viabilizar uma integração melhor entre as áreas operacionais e o contábil.

Isis: Como a alta administração faz uso da gestão de risco e controle interno para o processo de tomada de decisão?

Gerente de Controle de Manutenção: Eu acho que essas decisões ainda hoje são fechadas e ficam voltadas para a presidência e para os donos do negócio. É claro que estamos caminhando paulatinamente para que sejam estabelecidas melhores práticas de governança, mas acho que ainda precisamos andar muito com isso. Para saber, por exemplo, que vai acontecer uma reestruturação de área, você precisa ter um contato direto com a alta gestão, pois esse tipo de informação não é amplamente divulgado. Isso não é 100% transparente. Como o controle de gestão é uma área tida como estratégica para a presidência, foi criada recentemente, eles nos monitoram mais de perto, e assim eu também tenho um maior contato com eles, então, conseguimos mais informações do que uma área “normal”. Antes de tomar uma decisão, a alta administração consulta as áreas e faz uso das informações em comitês, onde os números mensais são apresentados. Dessa maneira, eles absorvem as informações de todas áreas e o que os gestores estão fazendo para cumprir suas metas. Acredito que desta forma, eles conseguem enxergar para onde a empresa está caminhando. Uma coisa que vem mudando e que vai ajudar muito a alta administração é a cultura da entrega, ou seja, agora nós somos cobrados por trazer resultados. Com isso, a alta gestão consegue mapear bem e visualizar quais ações podem ser tomadas e quais resultados poderão ser encontrados.

Isis: Quais controles são utilizados para identificar e mitigar riscos externos? Por exemplo: alta do dólar, concorrência, mudança de legislação, etc.

Gerente de Controle de Manutenção: Acho que para as áreas de controle e gestão, olhar para os riscos externos, está muito ligado a observar as melhores práticas de mercado, saber o que está sendo feito hoje nas nossas concorrentes e as próprias áreas daqui. E isso vem sendo feito aqui. Por exemplo, se eu tenho um projeto para fazer, eu consulto as outras áreas daqui e das outras empresas para ver se alguém já teve que desenvolver algo do tipo. Nós já fizemos benchmark com a nossa parceira internacional e com a Empresa Aérea B. Você não pode ficar centrado somente na sua opinião, você tem que buscar informações de fora para conseguir lidar com os riscos. Temos que entender as ineficiências para poder tomar ações corretivas e que visem um outro propósito.

Isis: Os demais colaboradores compreendem os objetivos dos processos de controle interno e gestão de risco? Existe uma cultura dentro da organização?

Gerente de Controle de Manutenção: Uma cultura como um todo não, estamos caminhando para isso, mas depende muito dos gestores das áreas. Estamos recebendo treinamentos do RH que visam universalizar essa visão dentro da empresa e isso os gestores têm que bancar dentro das suas áreas. Tomar ações e sugerir aos funcionários qual é o comportamento e cultura esperados. Isso é depende de uma visão compartilhada de liderança.

Isis: Quais ferramentas são utilizadas no acompanhamento periódico dos riscos internos e dos riscos externos?

Gerente de Controle de Manutenção: Você pode utilizar as próprias ferramentas do sistema, hoje nós usamos o Amasys, para controlar os riscos internos. Da parte externa, nós ainda precisamos olhar para fora daqui e ver quais são ferramentas utilizadas pelo mercado. Hoje a gente usa alguns modelos para desmembrar um projeto em vários projetinhos e muitos desses projetos são justamente em torno dessas ferramentas de gestão. Durante o próprio processo a gente avalia o risco de fazer ou não fazer, qual será o custo, etc. Para desenvolver essa área de gestão, eu fui até a Colômbia entender quais seriam as obrigações desta área, o que era esperado dela e partir daí, foram adaptados sistemas e desenvolvidos processos e planilhas para os controles necessários.

Isis: Qual o impacto da sua área na gestão de risco e controle interno da empresa?

Gerente de Controle de Manutenção: O impacto dessa minha área atual é interferir positivamente ou não em várias decisões operacionais. A qualidade da informação que sai da área para suprir as demandas das áreas de planejamento estratégico será determinante. Se a informação daqui sai sem um respaldo técnico ou com uma análise embasada, isso pode ter um impacto até no próprio controle da gestão de risco novamente, já que o processo terminará na nossa área novamente.

Isis: Os procedimentos e processos adotados são uniformes em todas as áreas? Isto é, as áreas operacionais possuem o mesmo nível de gestão de risco e controle interno que as áreas administrativas?

Gerente de Controle de Manutenção: Não. A criação da área de controle e gestão é uma indicação disso. A idéia é que cada vez mais as áreas operacionais, que possuem processos já determinados para quase todas as atividades se torne um espelho para a parte administrativa.

Nós estamos percorrendo esse caminho e acredito que cada vez mais as áreas administrativas ganharão processos e procedimentos de gestão e controle interno.