

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HUGO PAULO EHRENTREICH

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UM GRUPO DE EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE UM FABRICANTE DE AUTOPEÇAS SOBRE
CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCO**

São Paulo

2009

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HUGO PAULO EHRENTREICH

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UM GRUPO DE EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE UM FABRICANTE DE AUTOPEÇAS SOBRE
CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCO**

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

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo
Peleias**

São Paulo

2009

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

FICHA CATALOGRÁFICA

E33p	<p>Ehrentreich, Hugo Paulo Percepção dos gestores de um grupo de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de risco / Hugo Paulo Ehrentreich. - - São Paulo, 2009. 145 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Auditoria interna 2. Avaliação de riscos 3. Indústria automobilística</p> <p style="text-align: right;">CDD 657.45</p>
-------------	--

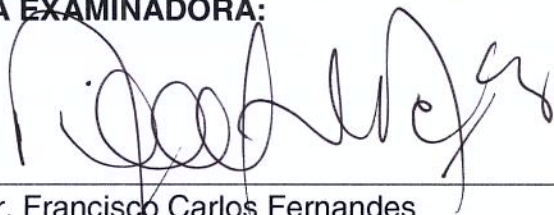
FOLHA DE APROVAÇÃO

HUGO PAULO EHRENTREICH

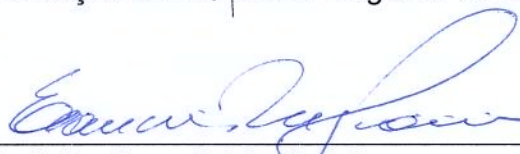
PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UM GRUPO DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE UM FABRICANTE DE AUTOPEÇAS SOBRE CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCO

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

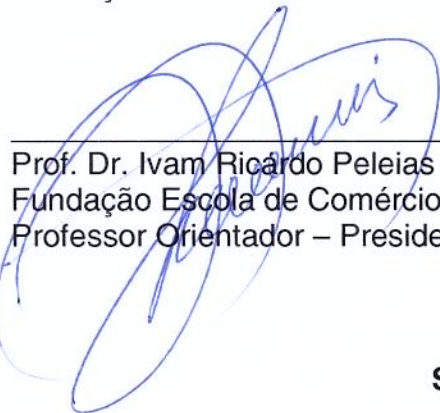
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes
Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB



Prof. Dr. Evandir Megliorini
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, 27 de março de 2009

AGRADECIMENTOS

A Deus que, com sua luz, sempre iluminou meu caminho. Pela tranquilidade que sua presença sempre me ofereceu.

Ao meu pai, Julio (in memorian), pelo exemplo de homem e pelo constante estímulo à leitura, que muito me ajudou.

À minha mãe, Inge, por seu amor e dedicação. Como professora, desde as primeiras letras e contas, ajudou a me formar.

A minha esposa Monica, que sempre me estimulou na busca de realização profissional.

Ao Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, pela orientação segura e motivadora, na constante busca de novos caminhos em minhas pesquisas.

Aos membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes e Prof. Dr. Evandir Megliorini, pelas críticas e sugestões construtivas.

Aos demais professores do Programa do Mestrado em Ciências Contábeis, pela dedicação, exemplo e incentivo transmitidos durante todo o curso.

A todos os funcionários da Secretaria e da Biblioteca, pela atenção e pronto atendimento dispensado.

A todos os colegas do programa de Mestrado com os quais convivi durante este período, pela amizade e pelas sugestões e críticas, sempre oportunas e pertinentes.

A todos os executivos das empresas pesquisadas, por sua colaboração respondendo ao questionário da pesquisa.

RESUMO

Informações divulgadas pela mídia sobre escândalos financeiros, gestões fraudulentas e opções financeiras inadequadas têm aumentado a preocupação de acionistas ou proprietários sobre os riscos incorridos por suas organizações, o grau de exposição do seu patrimônio e quanto aos cuidados a serem adotados para se evitar surpresas desagradáveis. Tudo isso aponta para uma adequada gestão de risco, tema desta dissertação que buscou identificar: Qual é a percepção dos gestores de empresas de uma rede de distribuição de autopeças sobre a existência e uso de controles internos para a identificação e mitigação de riscos nas organizações em que atuam? Os objetivos específicos são: a) identificar a existência de uma cultura voltada à gestão de riscos; b) verificar se os controles internos são usados na gestão de riscos; 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 risco; e) verificar se a contabilidade é instrumento para a identificação e mitigação de riscos. A pesquisa apresenta duas hipóteses para a solução do problema, 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 essa assertiva. A elaboração desta pesquisa teve duas etapas, a primeira um estudo exploratório descritivo por meio de pesquisa bibliográfica e a segunda, pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário. Os resultados obtidos permitem concluir que os gestores pesquisados reconhecem a existência e uso de controles internos na identificação e mitigação de riscos aos quais as empresas em que atuam estão expostas. Entretanto, indicam também que há espaço e necessidade de melhorias em relação às práticas de controle interno e gestão de riscos adotadas nas organizações pesquisadas.

Palavras-chave: 1.Auditoria interna 2.Avaliação de riscos 3. Indústria automobilística

ABSTRACT

Information made public by the media about financial scandals, fraudulent administration and unsuitable financial options has been increasing the concern of shareholders or owners about the risks incurred by their organizations, the exposure rate of their assets and the measures to be taken to avoid unpleasant surprises. All this leads to an adequate risk management - the issue this dissertation seeks to identify: What is the perception of company managers of an auto part distribution net, on the existence and use of internal controls to identify and mitigate risks in the organization they work for? The specific objectives are: a) to identify the existence of a risk management culture; b) to check out, if internal controls are use in risk management); c) to verify, if internal audits are considered as a risk identification and mitigation factor; d) to verify the existence of risk management practices; e) to verify, if the accounting is used as a tool to identify and mitigate risks. The research discloses two hypotheses to solve the problem: one ratifies, that companies formed by the target population use to adopt internal controls and risk management practices in their business conduction; the other denies such assertion. The research was carried out in two stages, the first one a descriptive exploration by means of bibliographic research and the second, a field research with survey. The results obtained allow us to conclude, that the researched officers recognize the existence and use of internal controls to identify and mitigate the risk to which the companies they work for are exposed to. Notwithstanding, they also indicate that there are space and need of improvement with respect to the practices of internal controls and risk management adopted in the researched organizations.

Key words: 1. Internal auditing 2. Risk assessment 3. Automobile industry and trade

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Estrutura do mercado de autopeças 2007	15
FIGURA 2 -	Etapas do processo de gestão de risco	37
FIGURA 3 -	Fluxo simplificado do processo de gestão de contratos	42
FIGURA 4 -	Interdependência da cadeia de logística e tempo	45
FIGURA 5 -	Escada de antecipação	46
FIGURA 6 -	Resumo da construção de blocos básicos da Contabilidade	63
FIGURA 7 -	Classificação dos componentes da receita	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Produção de automóveis no Brasil	21
GRÁFICO 2 -	Dispersão dos riscos	25
GRÁFICO 3 -	Mapa de risco	38
GRÁFICO 4 -	Conceito de risco	39
GRÁFICO 5 -	Matriz de desempenho de controles associada aos riscos inerentes à atividade “elaborar contratos” do processo de “gestão de contratos” da EFPC	44
GRÁFICO 6 -	Cálculo do valor em risco	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Dimensões do risco empresarial	25
QUADRO 2 -	Riscos de propriedade	26
QUADRO 3 -	Riscos de processo	26
QUADRO 4 -	Riscos comportamentais	27
QUADRO 5 -	Componentes dos controles internos de acordo com COSO II	54
QUADRO 6 -	Características discriminantes da auditoria	67
QUADRO 7 -	Paradigmas da auditoria	69
QUADRO 8 -	Pontos fortes e fracos do CSA	72

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Dimensão do mercado de reposição	16
TABELA 2 -	Evolução da frota brasileira até dezembro 2007	22
TABELA 3 -	Riscos estratégicos	28
TABELA 4 -	Base da construção da MDC	43
TABELA 5 -	Principais benefícios da auditoria interna	71
TABELA 6 -	Questão 1	81
TABELA 7 -	Questão 2	81
TABELA 8 -	Questão 3	82
TABELA 9 -	Questão 4	82
TABELA 10 -	Questão 5	83
TABELA 11 -	Questão 6	83
TABELA 12 -	Questão 7	83
TABELA 13 -	Questão 8	84
TABELA 14 -	Questão 9	84
TABELA 15 -	Questão 10	84
TABELA 16 -	Questão 11	85
TABELA 17 -	Questão 12	85
TABELA 18 -	Assertivas do primeiro constructo	86
TABELA 19 -	Assertivas do segundo constructo	87
TABELA 20 -	Assertivas do terceiro constructo	88
TABELA 21 -	Assertivas do quarto constructo	89
TABELA 22 -	Assertivas do quinto constructo	91
TABELA 23 -	Assertivas x Variáveis Nominais (Qn) Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	93
TABELA 24 -	Assertivas x Variáveis Nominais (Qn) Teste Mann-Whitney	94
TABELA 25 -	Diferenças entre os grupos da questão 1	95
TABELA 26 -	Diferenças entre os grupos da questão 2	96
TABELA 27 -	Diferenças entre os grupos da questão 3	97
TABELA 28 -	Diferenças entre os grupos da questão 4	99
TABELA 29 -	Diferenças entre os grupos da questão 5	101
TABELA 30 -	Diferenças entre os grupos da questão 6	102
TABELA 31 -	Diferenças entre os grupos da questão 7	103
TABELA 32 -	Diferenças entre os grupos da questão 8	104
TABELA 33 -	Diferenças entre os grupos da questão 9	105
TABELA 34 -	Diferenças entre os grupos da questão 9 ^a	107
TABELA 35 -	Diferenças entre os grupos da questão 10	108
TABELA 36 -	Diferenças entre os grupos da questão 11	109

LISTA DE ABREVIATURAS

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

BACEN – Banco Central do Brasil

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BP – Balanço Patrimonial

CFAR – *Cash Flow at Risk*

COSO – *Comitee of Sponsoring Organizations*

CSA – *Control Self Assesment*

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EAR – *Earning at Risk*

EFPC – Entidade Fechada de Previdência Complementar

ERM – *Enterprise Risk Management*

FASB – *Financial Accounting Standard Board*

FDIC – *Federal Deposit Insurance Corporation*

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

G 30 – Grupo dos Trinta

IAIB – Conselho Federal de Contabilidade

IBM – *International Business Machines*

MDC – Matriz de Desempenho de Controle

PIB – Produto Interno Bruto

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

VAR – *Value at Risk*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Problema da pesquisa	19
1.3 Objetivos.....	20
1.4 Hipóteses	20
1.5 Justificativa.....	21
1.6 Aspectos metodológicos	23
1.7 Estrutura do trabalho	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Risco: conceito e classificação	24
2.2 Gestão de risco: histórico e fundamentos	29
2.2.1 Riscos – conceitos e evolução histórica	30
2.2.2 Fundamentos da gestão de risco	35
2.2.2.1 Indicadores de risco.....	44
2.3 Controles internos: conceito, funcionamento e aplicação	51
2.3.1 Conceitos e objetivos dos controles internos.....	51
2.3.2 Elementos dos controles internos	52
2.3.3 Controles internos como ferramenta de gestão de riscos	55
2.3.3.1 A contabilidade e suas limitações.....	58
2.4 Auditoria: conceito e divisão.....	66
2.4.1 A evolução da auditoria.....	68
2.4.2 O papel estratégico da auditoria interna na gestão de risco.....	69
2.4.3 Panorama da auditoria interna no Brasil.....	70
2.4.4 <i>Control Self Assesment</i>	71
2.5 Síntese da Revisão da Literatura	76
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	77
3.1 População e amostra	77
3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados	77
3.2.1 Construção do instrumento de pesquisa	79
3.3 Limitações do Estudo	80
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
4.1 Análise descritiva: caracterização da amostra	81
4.2 Análise descritiva: assertivas.....	85
4.3 Análise discriminatória.....	92
4.3.1 Nível de instrução.....	95
4.3.2 Função na empresa	96
4.3.3 Tempo de atuação na área de formação.....	97
4.3.4 Tempo de atuação na empresa.....	98
4.3.5 Faturamento da empresa.....	100
4.3.6 Tempo de fundação da empresa	101
4.3.7 Encerramento da contabilidade da empresa	103
4.3.8 Prazo de confecção dos relatórios	104
4.3.9 Submissão dos registros à auditoria	105
4.3.10 Tipo de auditoria.....	106

4.3.11 Adoção de um código de ética.....	108
4.3.12 Número de filiais	109
4.3.13 Número de funcionários	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A – Carta de Apresentação do questionário	123
APÊNDICE B - Constructos.....	124
APÊNDICE C – Perfil dos Respondentes	126
APÊNDICE D - Assertivas	127
APÊNDICE E - Tabelas	128
APÊNDICE F - Gráficos.....	138

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O processo decisório de uma empresa precisa agregar valor ao negócio, uma vez que, em maior ou menor grau, os gestores tomam decisões que podem expor a organização a riscos.

A tomada de decisão – a seleção efetiva dentre alternativas a um curso de ação – é a essência do planejamento. Os administradores encaram-na como sua tarefa central, pois, constantemente, precisam escolher o que deve ser feito, quem deve fazer, quando, onde e, às vezes, como.

O planejamento ocorre na vida administrativa ou pessoal sempre que são feitas escolhas a fim de atingir um alvo, em face de limitações tais como tempo, dinheiro e os desejos de outras pessoas.

O tempo requerido para a decisão e a complexidade das situações pode elevar o risco do processo decisório. Dificilmente, porém, os gestores reconhecem que o insucesso pode estar relacionado à decisão adotada por eles. Nem todas as decisões são tomadas a partir de um embasamento correto e, muitas vezes, refletem a inexistência de uma cultura voltada à gestão de risco.

Surge, em conseqüência, o questionamento sobre o uso adequado dos controles internos no intuito de mitigar os riscos das empresas. Informações divulgadas pela mídia a respeito de escândalos financeiros, gestões fraudulentas e opções financeiras ousadas têm levado a uma crescente preocupação dos acionistas ou proprietários sobre o que está ocorrendo em suas organizações, relativamente aos riscos incorridos, ao grau de exposição do seu patrimônio e aos cuidados que estão sendo adotados para se evitar surpresas desagradáveis.

Outra preocupação refere-se à transparência necessária para tranquilizar acionistas ou proprietários, aliada à estrutura de controles internos e gestão de risco adotada para a condução dos negócios, consubstanciadas no que se convencionou chamar de governança corporativa. (HELLWIG, 2000)

A essa altura da discussão, torna-se necessário, de um lado, esclarecer os conceitos de risco e, de outro, comentar a estrutura de uma rede de distribuição de autopeças, foco deste trabalho. Nas palavras de Jorion (2003, p. 3), risco refere-se à “volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse”.

No que se refere ao setor de autopeças, vale comentar sobre os canais de distribuição. O canal de distribuição transfere mercadorias e serviços dos fabricantes para os consumidores. Nesse processo, supera as lacunas de tempo, espaço e posse, que separam as mercadorias e os serviços daqueles que os utilizarão.

O fabricante de autopeças utiliza diversos canais para escoar os seus produtos. Parcela considerável de sua produção destina-se ao atendimento das montadoras de veículos e aos seus fornecedores diretos, denominados sistemistas. São esses os fabricantes de grandes agregados, como motores, câmbio e sistemas de suspensão. Outra parcela considerável destina-se ao mercado de reposição, que atende às oficinas de reparação (oficinas mecânicas). As empresas objeto desta pesquisa formam a rede de distribuição desse segundo canal.

A rede de distribuição é formada por um grupo de empresas usadas pelo fabricante de autopeças para fazer chegar seus produtos até os consumidores finais. Os clientes finais desse mercado são os proprietários de veículos que levam seus carros às oficinas de reparo para manutenção.

O papel dos intermediários de *marketing* consiste em transformar o sortimento de produtos fabricados pelas empresas em sortimento de produtos desejados pelos clientes. Os fabricantes produzem grande quantidade de pequenos sortimentos de produtos, embora os consumidores desejem pequenas quantidades de grandes sortimentos de produtos.

Nos canais de distribuição, os intermediários compram grandes quantidades de muitos fabricantes, e as dividem em quantidades menores e em maiores sortimentos desejados pelos consumidores. Assim, os intermediários desempenham um importante papel na adequação entre oferta e demanda. (KOTLER; ARMSTRONG, 2001).

Ainda segundo os referidos autores, os membros do canal de *marketing* desempenham muitas funções-chave, entre elas:

- a) informação: coletar e distribuir dados de pesquisa e conhecimento de mercado sobre agentes e forças presentes no ambiente de marketing, necessários para planejar e ajudar as permutas;
- b) promoção: desenvolver e disseminar mensagens persuasivas sobre uma oferta;

- c) contato: descobrir e comunicar-se com compradores potenciais;
- d) ajuste: modelar e adaptar a oferta às necessidades do comprador, inclusive atividades como classificação, montagem e embalagem;
- e) negociação: chegar a um acordo sobre o preço e outras condições, de modo que a propriedade ou a posse da oferta possa ser transferida;
- f) distribuição física: transportar e armazenar as mercadorias;
- g) financiamento: obter e utilizar recursos para cobrir os custos no trabalho do canal, e
- h) riscos: assumir os riscos de executar o trabalho do canal.

Os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis envolvidos. Cada etapa de intermediários de *marketing*, que realiza algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final, é um nível de canal.

A figura a seguir apresenta a estrutura do mercado de autopeças em 2007:

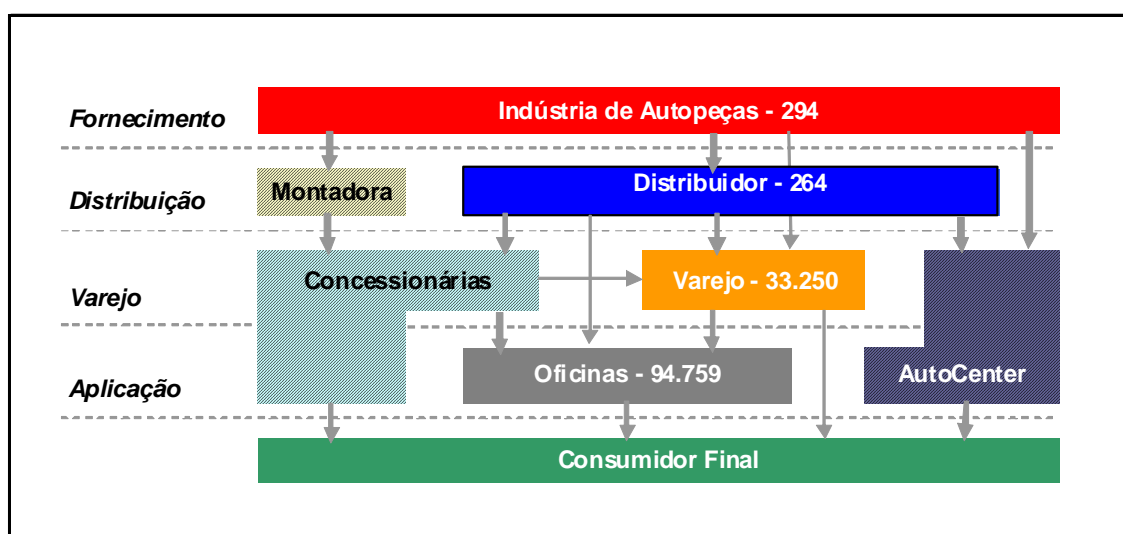


FIGURA 1 - Estrutura do mercado de autopeças 2007

Fonte: SINDIPEÇAS (2008, p.38)

A estrutura do mercado de autopeças apresentada na figura 1 tem como base as informações extraídas do relatório de atividades do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS) e apresenta a quantidade de empresas e suas relações envolvidas na fabricação e distribuição das autopeças e dos veículos. Apresenta também o canal de autopeças que se destina às montadoras, para a montagem dos veículos, que finalmente chegam aos consumidores através das concessionárias.

Esse mesmo canal leva as autopeças para reparação feitas nas concessionárias aos consumidores finais, normalmente no período coberto pela garantia do fabricante e da montadora.

Outro canal, objeto do estudo apresentado, é a rede de distribuição que, de forma direta ou através do varejo, leva as autopeças às oficinas e *autocenters* (oficinas de alinhamento e balanceamento), para reparação dos veículos fora do período de garantia.

A tabela 1, a seguir, apresenta as dimensões do canal objeto do estudo, referenciando o número de empresas, seu número de empregados e seu faturamento no ano de 2007, em bilhões de reais:

TABELA 1 - Dimensão do mercado de reposição

Principais dados – 2007			
	Número de empresas	Número de empregados	Faturamento em R\$ (bilhões)
Indústria de autopeças	294	27.100	8,8
Distribuição	264	38.900	10,5
Varejo	33.250	179.400	10,8
Oficinas+Autocenters+Concessionárias	94.759	666.000	21,0
Total	128.567	911.400	51,1

Fonte: SINDIPEÇAS (2008, p.38)

Obs.: Não inclui a rede de distribuição das montadoras (concessionárias). O número de empregados da indústria de autopeças foi estimado de acordo com a participação da reposição no faturamento do setor.

Com base nos dados sobre faturamento apresentados na tabela 1, é evidenciada a importância relativa do mercado objeto de estudo, que representou 2% do PIB brasileiro em 2007.

Tanto o fabricante quanto o consumidor fazem parte de todos os canais. Utiliza-se o número de níveis intermediários para indicar a extensão de um canal, segundo Kotler e Armstrong (2001).

Como o sucesso dos membros individuais do canal depende do sucesso total do canal, o cenário ideal seria que todas as empresas trabalhassem harmoniosamente em conjunto. Desse modo, compreenderiam e aceitariam seus respectivos papéis, coordenariam seus objetivos e atividades e cooperariam no sentido de atingir os objetivos gerais do canal. Ao agirem cooperativamente, poderiam sondar, atender e satisfazer o mercado alvo com maior eficácia.

Os membros individuais do canal, entretanto, raramente têm esse tipo de percepção abrangente. Estão mais preocupados com seus próprios objetivos de curto prazo e com as negociações que realizam com as empresas mais próximas a eles no canal.

Cooperar para atingir as metas gerais do canal, às vezes, significa desistir de objetivos individuais da empresa. Embora os membros do canal dependam uns dos outros, frequentemente agem sozinhos para atender a seus próprios interesses imediatos. Muitas vezes discordam dos papéis que cada um deve desempenhar: quem deve fazer o quê e o quê deveria ganhar com isso.

Essas divergências sobre metas e papéis geralmente geram um conflito de canal, que podem ser horizontais ou verticais. São horizontais caso haja uma discussão de territorialidade entre os distribuidores. Os conflitos verticais, porém, são mais frequentes e acontecem entre os diferentes níveis de um mesmo canal. Pode-se tomar como exemplo a decisão tomada por um fabricante de atuar diretamente junto aos consumidores.

Para que o canal funcione bem como um todo, o papel de cada membro deve ser especificado e os conflitos de canal precisam ser gerenciados (KOTLER; ARMSTRONG, 2001).

A Rede de Distribuição de Autopeças é composta por empresas tecnicamente habilitadas. Por não se tratar de uma distribuição de produtos de consumo, a rede necessita de uma expertise fornecida a ela através do treinamento do seu quadro realizado pela empresa fabricante. Trata-se de um treinamento contínuo, voltado para o conhecimento técnico do produto a ser distribuído e de sua aplicação por parte do consumidor final.

A venda de autopeças, mesmo o atendimento de balcão nos pontos de venda dos distribuidores, exige que os empregados conheçam os produtos comercializados, sua aplicação e alguns conhecimentos técnicos de mecânica automotiva. Esse conhecimento é transmitido por meio de treinamento contínuo oferecido pelo fabricante. As condições para a realização de tal transferência de conhecimento são a base para a seleção das empresas que compõem a rede.

A capacidade que os funcionários do distribuidor têm para a absorção do conhecimento transferido nos treinamentos oferecidos pelos fabricantes e o uso objetivo desse conhecimento na alavancagem das vendas são fatores importantes para a escolha e definição das empresas que compõem a rede de cada fabricante. Os produtos distribuídos pela rede são

de aplicação automotiva. Os consumidores finais são as oficinas mecânicas de reparação espalhadas pelo Brasil.

A utilização da rede de distribuição por parte do fabricante tem como objetivo básico a transferência de alguns riscos, tais como o risco do crédito da rede de varejo e o risco da operação logística.

A rede de distribuição possui uma estrutura de acompanhamento de crédito sofisticada e superior à do fabricante. Adicionalmente, cada distribuidor conta com diversos pontos de atendimento espalhados por todo o Brasil, para garantir o pronto atendimento próximo ao local de consumo.

As estruturas de distribuição e crédito normalmente não estão disponíveis para o fabricante. A rede de distribuição trabalha, também, com uma oferta no mercado consumidor de um portfólio amplo de produtos, o que seria impossível de ser executado por parte do fabricante.

Outro fator de sucesso da rede de distribuição é seu avanço para dentro do varejo com prestação de serviços na área de controle de demanda e estoque e informações técnicas (aplicação). Dada a falta de competência da rede de varejo, as empresas de distribuição normalmente desenvolvem programas aplicativos e equipamentos que permitem a fidelização do varejista, através da utilização desses meios eletrônicos de controle de estoque e demanda.

O monitoramento eletrônico dos estoques é comum entre o fabricante e o distribuidor, porém, para a relação distribuidor/varejo, trata-se de um ponto adicional de prestação de serviço que gera uma fidelização adicional.

Apesar de as relações comerciais dos fabricantes de autopeças e seus distribuidores serem antigas – mais de 30 anos de existência – não estão formalizadas por meio de contratos, portanto, não têm direitos e obrigações declarados formalmente. O uso da marca do fabricante, de catálogos técnicos, de logomarcas e da imagem de qualidade, por serem fabricantes de primeira linha que atendem diretamente às montadoras, consolidou-se através de usos e costumes.

A dependência mútua entre fabricante e distribuidor, enfatizada pela participação do faturamento dos fabricantes no faturamento do distribuidor, é a principal razão da eficiência e da relação duradoura desse canal de distribuição.

O monitoramento das ações da rede é tarefa importante para os fabricantes, e dela depende o sucesso da utilização de seu canal de distribuição. Essas ações são executadas em função de informações obtidas no campo pela equipe de vendas e pós-vendas do fabricante.

A rede de distribuição utiliza o capital do fabricante para financiar sua operação. Preços e condições de pagamento normalmente são definidos pelo mercado, não sendo mais hoje um elemento de vantagem competitiva.

Conforme Assaf Neto (2007, p. 143), os passivos podem ser classificados segundo a forma de apuração dos encargos financeiros em onerosos e não onerosos. Assim, relata que:

Os passivos denominados onerosos são o que incorrem em encargos financeiros, calculados e considerados de forma explícita na apuração do resultado do exercício. Os demais tipos de passivos são classificados como não onerosos (ou passivos de funcionamento), pois não geram nenhuma despesa financeira.

Os produtos fornecidos pelo fabricante de autopeças à rede de distribuição podem ser sob regime de consignação (o estoque é do fabricante). Alternativamente, podem ser fornecidos sob uma condição de pagamento tal que o distribuidor pague ao fabricante somente após receber do consumidor final.

A expansão das empresas da rede de distribuição de autopeças oferece, de um lado, oportunidades e, de outro, novos e adicionais riscos a seus participantes. Nesse contexto, nasce o problema a ser solucionado por esta pesquisa.

1.2 Problema da pesquisa

Inicialmente os Controles Internos tinham a finalidade de fazer uma verificação dos lançamentos contábeis, quanto a sua exatidão. Ao longo do tempo foram evoluindo para uma noção da efetividade dos processos e, finalmente, atingiram o atual estágio, no qual, os Controles Internos têm a função de garantir que os processos estejam alinhados com a gestão de risco.

Uma empresa está sujeita a uma grande diversidade de riscos durante a condução de seus negócios, e conhecê-los é fundamental, já que aqueles aos quais está exposta e que não sabe reconhecer são os que se revelam mais contundentes, de acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004).

Na visão de Booth, Colomb e Williams (2000, p. 66), um problema de pesquisa “origina-se na mente, a partir de um conhecimento incompleto ou uma compreensão falha”. Assim sendo, esta pesquisa busca a resposta para a seguinte questão: Qual é a percepção dos gestores de empresas de uma rede de distribuição de autopeças sobre controles internos para a gestão de riscos nas organizações em que atuam?

1.3 Objetivos

Estabelecida a questão a ser respondida pela pesquisa, é necessário estabelecer os objetivos geral e específicos, os quais equivalem, na visão de Cooper e Schindler (2003), à base de julgamento do restante da proposta de pesquisa e da elaboração do relatório final.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é verificar, com os sujeitos pesquisados, a existência e o uso de controles internos que permitam a identificação e mitigação de riscos aos quais as empresas estejam expostas.

Os objetivos específicos, que aprofundam as intenções expressas no objetivo geral (CERVO; BERVIAN, 2002), referem-se a:

- a) identificar a existência de uma cultura voltada à gestão de riscos;
- b) verificar se os controles internos são usados na gestão de riscos;
- 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 risco; e
- e) verificar se a contabilidade é instrumento para a identificação e mitigação de riscos.

1.4 Hipóteses

Hipótese é uma proposição, com sentido de conjectura, na suposição de antecipação de uma resposta para um problema, que pode ser aceita ou rejeitada pelos resultados da pesquisa, de acordo com Martins e Theóphilo (2007, p.31). Desse modo, enfatizam que:

Geralmente a decisão de aceitar-se ou rejeitar-se uma hipótese de pesquisa é tomada a partir de um conjunto de resultados a partir de informações, dados e evidências, como, por exemplo: medidas estatísticas descritivas; inferências e induções; associações entre variáveis; identificação de tendências e outros movimentos

característicos; deduções; relação entre eventos, variáveis, fenômenos; interpretações; análises; sínteses; compreensões etc. Ou seja, a prova de uma hipótese de pesquisa – mais corretamente o teste de uma hipótese de pesquisa – não oferece condições para se concluir que a hipótese seja verdadeira ou falsa, a não ser que seja apoiada por evidências empíricas obtidas no estudo.

Dessa forma, procurando oferecer solução ao problema de pesquisa apresentado, duas hipóteses podem ser formuladas, sendo a hipótese nula H_0 e a alternativa, H_1 , assim descritas:

- a) H_0 : As empresas formadas pela população de estudo não adotam controles internos como uma prática consciente de gestão de riscos na condução de seus negócios;
- b) H_1 : As empresas formadas pela população de estudo adotam controles internos como uma prática consciente de gestão de riscos na condução de seus negócios.

1.5 Justificativa

O setor de autopeças e as empresas que compõem sua rede de distribuição atuam em um mercado de forte expansão no Brasil. Está intimamente ligado ao setor da indústria automobilística, que apresenta um forte crescimento nos últimos anos, principalmente no fornecimento ao mercado doméstico, com consequência direta no crescimento da frota nacional, como se verifica no gráfico 1, a seguir:

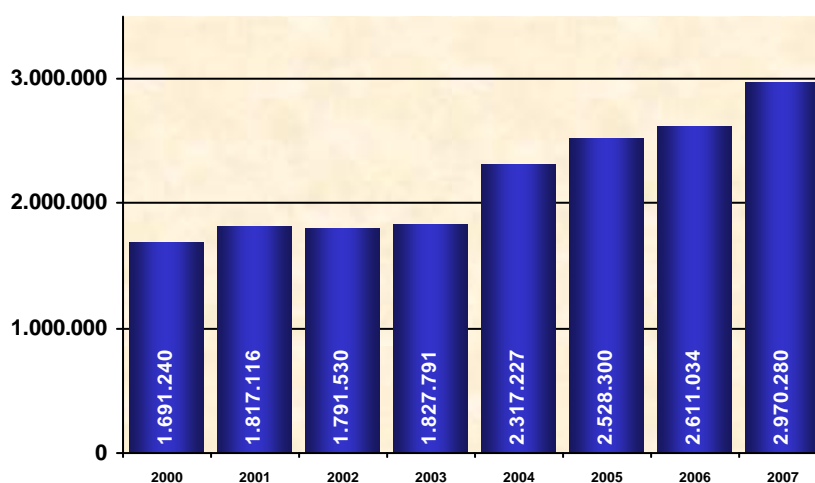


GRÁFICO 1 - Produção de automóveis no Brasil

Fonte: Adaptado do SINDIPEÇAS (2008)

O aumento da produção de veículos de 2003 até 2007, indicado no gráfico 1, apresenta uma média anual próxima a 13%. Esse fato é importante para o mercado de reposição de autopeças, pois esses novos veículos, que passam a fazer parte da frota de veículos rodando no país, irão determinar o nível de demanda por peça de reposição nos próximos anos.

A frota de veículos rodando no país é uma variável determinante para o tamanho do mercado da rede de distribuição de autopeças. Seu crescimento pode ser observado na tabela 2, a seguir:

TABELA 2 - Evolução da frota brasileira até dezembro 2007

País de origem	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Brasil	18.371	18.888	19.378	19.797	20.478	21.217	22.100	23.433
Crescimento %		2,8	2,6	2,2	3,4	3,6	4,2	6,0
Argentina	872	976	1.022	1.045	1.070	1.107	1.181	1.329
Crescimento %		12,0	4,7	2,3	2,4	3,4	6,7	12,6
Outros países	890	924	948	951	953	960	988	1.044
Crescimento %		3,8	2,6	0,3	0,2	0,8	2,9	5,7
Total/importados	1.762	1.900	1.969	1.996	2.023	2.067	2.169	2.374
Crescimento %		7,8	3,7	1,3	1,4	2,2	4,9	9,4
Total	20.132	20.787	21.347	21.793	22.501	23.284	24.269	25.807
Crescimento %		3,3	2,7	2,1	3,2	3,5	4,2	6,3
Part. Importados %	8,8	9,1	9,2	9,2	9,0	8,9	8,9	9,2

Fonte: SINDIPEÇAS (2008)

Nesse cenário, justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa, tendo em vista a relevância do setor de autopeças no contexto da economia brasileira como gerador de empregos e multiplicador do crescimento econômico.

Conforme indicado anteriormente, o setor analisado representou aproximadamente 2% do PIB brasileiro em 2007. Outro fator que justifica o estudo refere-se à possibilidade de verificar a aplicabilidade, ou não, dos preceitos teóricos sobre gestão de risco e controles internos como ferramentas de gestão.

Finalmente, trazer à tona a importância da gestão de risco dos controles internos das empresas de reposição de autopeças representa uma contribuição acadêmica, uma vez que o tema se insere nas linhas de pesquisa da FECAP, especificamente na Linha de Pesquisa 1 – Controladoria Aplicada e Gestão, que abrange pesquisas sobre abordagens voltadas ao Controle de Gestão nas organizações e sua eficácia como suporte ao processo decisório.

1.6 Aspectos metodológicos

Para a concretização dos objetivos propostos, a pesquisa tem duas etapas. Na primeira, trata-se de um estudo exploratório descritivo por meio de pesquisa bibliográfica que, para Martins e Lintz (2000), tem a função de explicar e discutir um tema ou problema sob o prisma de referências teóricas.

Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória objetiva a compreensão do problema proposto, a identificação de cursos relevantes de ação ou obtenção de dados adicionais. Cooper e Schindler (2003, p.132) esclarecem que o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária, representada por “estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos”.

Numa segunda etapa, realiza-se pesquisa de campo que, segundo Hair Junior et al. (2005), é feita em ambiente natural, possibilitando mudanças no decorrer do estudo em vista de influências que não podem ser controladas.

Como instrumento de pesquisa, utiliza-se o questionário, dividido em duas partes, uma aberta e outra, fechada, estruturada de acordo com a escala Likert, para a coleta de dados primários sobre controles internos e gestão de riscos no setor de distribuição de autopeças.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado como se segue:

- a) capítulo 1: corresponde à Introdução e apresenta o problema, os objetivos, as hipóteses, a justificativa, a metodologia e a estrutura do trabalho;
- b) capítulo 2 apresenta a Revisão da Literatura, abrangendo tópicos do referencial teórico necessário para subsidiar a pesquisa;
- c) capítulo 3 detalha os aspectos metodológicos, neles incluídos os métodos e técnicas de coleta de dados;
- d) capítulo 4: apresenta a análise dos dados;
- e) por fim, as considerações finais e as referências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é realizado o levantamento bibliográfico que dá suporte à pesquisa de campo, abrangendo os temas: fundamentos da gestão de risco, funcionamento e aplicação dos controles internos, como ferramenta da gestão de riscos, atuação da auditoria interna e externa nos controles internos e o suporte representado pelas informações contábeis dotadas de qualidade e tempestividade.

A explanação sobre gestão de risco pressupõe a noção de risco e sua classificação.

2.1 Risco: conceito e classificação

As decisões financeiras não são tomadas em ambiente de total certeza com relação a seus resultados. Para essas decisões, voltadas fundamentalmente para o futuro, a variável incerteza torna-se um aspecto dos mais significativos.

Nesse contexto, Assaf Neto (2007, p. 215) afirma que:

A idéia de risco, de forma mais específica, está diretamente associada às probabilidades de ocorrências de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda.

Nesse sentido, ainda conforme o autor, risco no ambiente empresarial é entendido como a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos e/ou operacionais e interpretado pelo nível de incerteza associado a um acontecimento (evento).

Os gráficos a seguir retratam os diferentes graus de dispersão dos retornos em relação à média de distribuição, em consequência de diferentes níveis de risco aos eventos:

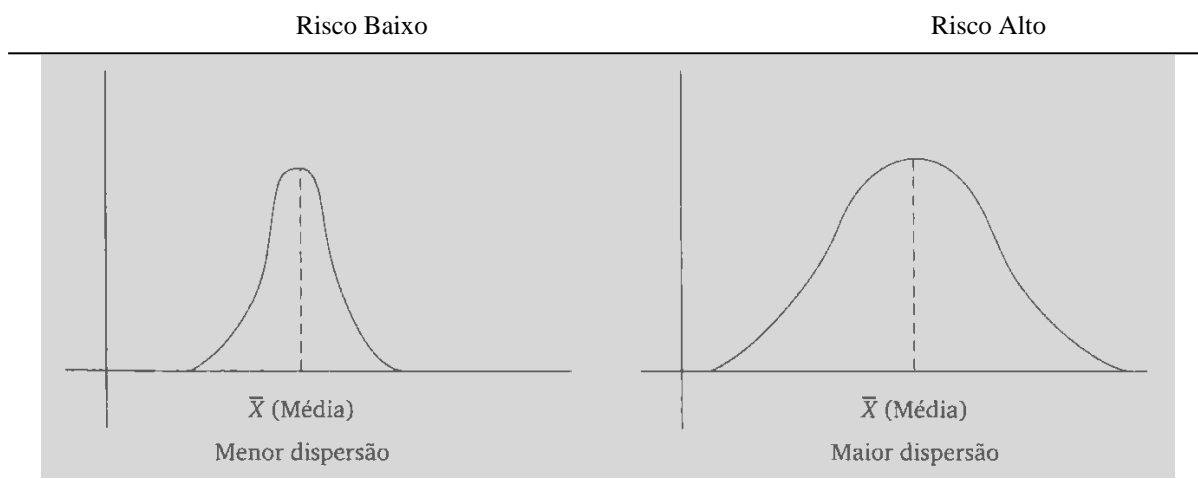


GRÁFICO 2 - Dispersão dos riscos

Fonte: Assaf Neto (2007, p. 225)

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) (1990) classifica os riscos empresariais nos grupos a seguir:

- a) riscos relacionados ao ambiente empresarial: ameaças no ambiente empresarial em que a companhia opera, tais como, concorrência, ambiente político, regulatório, financeiro e de demanda;
- b) riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos: ameaças e processos de negócios-chave e perda de ativos físicos, financeiros e outros; e
- c) riscos relacionados com a informação: ameaças decorrentes da falta de qualidade das informações para tomada de decisão e fornecimento de informação a terceiros.

Martin, Santos e Dias Filho (2004, p.10) apresentam as dimensões do risco empresarial, constantes do quadro 1, a seguir:

Dimensões do risco empresarial	
Classe de risco	Discriminação
1) Riscos de propriedade	Associados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos (com exceção dos ativos humanos)
2) Riscos de processo	Originários do uso ou da operação dos ativos para alcançar os objetivos empresariais.
3) Riscos comportamentais	Vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos empresariais de base humana, entre as quais se encontra a capacidade de gestão.

QUADRO 1 - Dimensões do risco empresarial

Fonte: Adaptado de Martin, Santos e Dias Filho (2004)

O quadro 1 apresenta as dimensões dos riscos empresariais que, de acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004, p.10) “podem ser classificados em três grandes classes ou áreas, cada uma delas com um certo número de grupos de risco incluídos. Alguns desses riscos pertencem a mais do que uma área”.

Os riscos de propriedade, uma das classes do risco empresarial, estão representados no Quadro 2, a seguir:

Riscos de propriedade	
1) Riscos de perdas de ativos críticos	Riscos de perdas associadas a eventos destrutivos (fogo, inundações, terremotos, etc.), originados em causas naturais ou provocados pelo homem. Riscos de perdas de intangíveis (conhecimento especializado, experiência, capacidade de liderança, etc.), com a possível saída da empresa das pessoas que o possuíam.
2) Riscos estratégicos ou externos	Riscos que têm origem em forças ambientais que estão fora do controle da organização, mas que podem afetar o valor de ativos específicos ou a própria empresa como um todo. Exemplos: demandas de clientes ou fornecedores; alterações nas características dos mercados de insumos ou de produtos; mudanças da regulamentação; tecnologia, políticas, econômicas etc.
3) Riscos financeiros	Riscos de mercado, referentes a movimentos desfavoráveis da taxa de juros, das taxas de câmbio ou de qualquer índice de reajuste dos preços de um contrato. Riscos de crédito, relativos à incapacidade de um devedor de cumprir os termos de seu contrato. Riscos de liquidez, relativos à impossibilidade de liquidar ativos ou de obter financiamento.

QUADRO 2 - Riscos de propriedade

Fonte: Adaptado de Martin, Santos e Dias Filho (2004)

O quadro 2 apresenta os riscos de propriedade e, segundo Martin, Santos e Dias Filho (2004, p.11), “são associados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos (com exceção dos ativos humanos)”.

Outra classe dos riscos empresariais – os riscos de processo – são descritos no Quadro 3, a seguir:

Riscos de processo	
1) Riscos de operação humana	Riscos de perdas totais ou parciais de recursos que estejam sendo processados, que têm causas humanas. Riscos provenientes das deficiências dos processos executivos de planejamento, controle e de tomada de decisão.
2) Riscos de defeitos dos equipamentos ou dos processos	Riscos que se originam não em imperfeições das atividades humanas, mas de falhas de funcionamento de máquinas e equipamentos, de software, de sistemas ou de processos de trabalho.
3) Fraudes e omissões	Riscos inerentes aos processos que se originam em deliberadas falsificações, atividades ilegais ou não recomendáveis eticamente, bem como em distorções de informações feitas por empregados, fornecedores, clientes, administradores, etc., em nome da empresa ou contra ela.

Quadro 3 - Riscos de processo

Fonte: Adaptado de Martin, Santos e Dias Filho (2004)

Os riscos de processo, para Martin, Santos e Dias Filho (2004, p.11), “são os que se originam do uso ou da operação dos ativos para alcançar os objetivos empresariais”.

A categoria de riscos comportamentais engloba os seguintes tipos:

Riscos comportamentais	
1) Riscos de insatisfação ou desmotivação	Riscos ligados à improdutividade resultante da seleção ou da promoção de pessoas sem capacidade, adoção de sistemas de remuneração de baixa qualidade, não-reconhecimento das qualidades de indivíduos com alto potencial, inexistência de suficientes desafios e oportunidades de crescimento, incapacidade de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em áreas relevantes para a competitividade da empresa, etc.
2) Riscos da disfuncionalidade dos ambientes	Riscos aos quais os empregados estão expostos por trabalhar em tal ambiente e os riscos para a organização ao permitir que os empregados estejam sujeitos a tais riscos.
3) Riscos de percepção e julgamento de trabalho	Riscos que têm origem em atitudes, percepções e valores que prevalecem em certos grupos influentes internos, como a alta direção e que podem levar a decisões e comportamentos negativos em relação à empresa ou a alguns <i>stakeholders</i> .

QUADRO 4 - Riscos comportamentais

Fonte: Adaptado de Martin, Santos e Dias Filho (2004)

Os riscos comportamentais, apresentados no quadro 4, são aqueles “vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos empresariais de base humana, entre as quais se encontra a capacidade de gestão”, segundo Martin, Santos e Dias Filho (ibid., p.11), acrescentando que “para cada tipo de negócio, há riscos mais ou menos importantes e, mesmo para um determinado negócio, a importância dos riscos varia no tempo e lugar”.

Nesse sentido, estudo não acadêmico da Deloitte Touche Tohmatsu (2004) identifica os 29 riscos “destruidores de valor” das 100 maiores empresas do mundo no grupo das 1.000 maiores, responsáveis pelas quedas nos preços de ações das maiores empresas internacionais no período entre 1994 e 2003.

O estudo acima citado examinou informações contidas em documentos públicos, notícias veiculadas pela imprensa e relatórios de analistas que trataram desse grupo de empresas, o que permitiu identificar os eventos que mais contaram para as variações abruptas nos preços das ações. Foram identificados 29 fatores, classificados em quatro categorias: estratégicos (8 riscos), operacionais (8), financeiros (4) e externos (9).

A pesquisa realizada pelo referido estudo constatou que:

A identificação dos riscos aos quais estiveram vulneráveis as 100 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 freqüente no mercado, que atribui à ocorrência de eventuais fraudes o motivo principal para a perda de valor das ações de uma 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 TOUCHE TOHMATSU, 2004, p.2).

De acordo com a pesquisa não acadêmica, os riscos estratégicos foram os principais responsáveis pela queda das ações das empresas objeto do estudo, e estão relacionados na tabela 3, a seguir:

TABELA 3 - Riscos estratégicos

Riscos estratégicos		
66 empresas (entre as 100 globais mais afetadas no grupo das 1.000 maiores)		
Nº de empresas globais atingidas	Tipo de risco	Eventos que contribuem para sua ocorrência
36	Quedas da demanda	Deficiência em administrar quedas na demanda devido a eventos específicos relacionados à empresa ou ao setor em que ela atua.
18	Problemas com clientes e inadimplência	Deficiência em administrar perdas decorrentes de problemas com clientes importantes, envolvendo diminuição da demanda ou interrupção de pagamento.
14	Problemas com fusões e aquisições	Deficiência na avaliação ou na fusão de duas empresas.
12	Pressões por preço	Deficiência em sustentar as margens em condições competitivas com a concorrência
10	Competição sobre produtos e serviços	Ineficiência ao introduzir inovações em produtos e serviços ao mercado consumidor
7	Problemas com produtos e serviços	Deficiência no controle de qualidade do produto produzido ou do serviço oferecido
4	Regulamentação	Deficiência no planejamento das ações relacionadas ao cumprimento de regulamentações
3	Pesquisa e desenvolvimento	Deficiência no aproveitamento das pesquisas para a elaboração de produtos bem-sucedidos.

Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu (2004)

A pesquisa apontou os riscos operacionais de 61 empresas, dos quais os mais significativos são relacionados a seguir: descontrole dos custos operacionais; controles de operação fracos; problemas de contabilidade, fraude ou manipulação da informação contábil; problemas de capacidade e problemas de logística.

Entre os riscos financeiros mais significativos, constam: taxas elevadas de endividamento e juros e estratégias financeiras fracas. Entre os riscos externos, destacam-se: crises no setor de atuação da empresa, problemas econômicos no país-sede e problemas econômicos em outros países.

O enfrentamento dos riscos empresariais pressupõe a gestão desses, de maneira a garantir a continuidade dos negócios. A evolução histórica e os fundamentos desse processo são apresentados no tópico a seguir.

2.2 Gestão de risco: histórico e fundamentos

A gestão de risco é um tema da atualidade. Sua introdução nos meios gerenciais é recente e tem ocorrido de forma intensa. As empresas estão incorporando em suas práticas gerenciais diversas técnicas, que lhes permitem antecipar suas potenciais perdas, com o duplo objetivo de mensurar e trabalhar sua mitigação e ainda refletir seus valores nos balanços patrimoniais, fornecendo transparência a seus acionistas.

As empresas têm se esforçado no sentido de obter controle sobre seu risco, independentemente de avanços normativos nessa área – como a *Lei Sarbanes-Oxley*, editada nos Estados Unidos da América em 20 de julho de 2002, que estabeleceu novas regras de governança para as empresas listadas em bolsa naquele mercado (BORGERTH, 2007).

As discussões acerca da gestão de risco nas empresas não-financeiras ainda são incipientes. Entre elas, inclui-se um estudo realizado por Guimarães, Parisi e Pereira (2006), com o propósito de analisar as práticas de gestão de riscos em empresas não financeiras localizadas na cidade de São Paulo, listadas na Bovespa.

A pesquisa foi conduzida por meio de questionários enviados a gestores de riscos ou *controllers*, com o objetivo de avaliar sua percepção quanto ao tema.

Quanto à população e amostra, foram constituídas das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), por tratar-se de empresas de capital aberto que, provavelmente, preocupam-se com a gestão e transparência dos negócios, inclusive para informações aos investidores.

O público alvo da pesquisa de Guimarães, Parisi e Pereira (2006) foram os gestores de riscos, analistas de riscos, *controllers* e outros gestores com funções semelhantes, que, de alguma forma, estivessem ligados à área de gestão de riscos ou Controladoria.

Os resultados obtidos permitem 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.

Ao tomar como base as análises realizadas da pesquisa, pode-se afirmar que a Controladoria contribui para a mitigação dos riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo.

A gestão de riscos pode estar localizada em várias áreas nas empresas. A Controladoria detém informações da empresa como um todo e interage com todas as áreas gerenciais, pois necessita de informações de outras áreas para desenvolver o seu papel. Seus principais instrumentos de gestão (planejamento e controle) estão diretamente ligados às questões que abrangem os rumos da empresa e, conseqüentemente, incluem a percepção de riscos.

Os resultados obtidos com a pesquisa permitem concluir que a gestão de riscos faz parte da realidade em 50% dessas empresas por imposição legal, e em 40% dos casos por importância da gestão. (GUIMARÃES; PARISI; PEREIRA, 2006).

Nesse cenário, torna-se necessário levantar conceitos que descrevem as funções da gestão de risco, na busca de informações para orientação do processo de gestão de riscos.

2.2.1 Riscos – conceitos e evolução histórica

O risco, de acordo com Gitman (2002, p.202), "pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro. Os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízos são vistos como mais arriscados que aqueles com menor possibilidade de prejuízo".

O autor acrescenta que, considerado mais formalmente, "o termo risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retorno associado a um dado ativo. Quanto mais certo for o retorno de um ativo, menor será a variabilidade e, portanto, menor o risco".

Assim como a incerteza sempre esteve presente nas ações do homem, o fato de ações desviarem do curso previsto e não atingirem o resultado planejado desde sempre fez parte da história da humanidade. No entanto, a percepção humana desse fato, se modificou consideravelmente ao longo do tempo e apenas recentemente o homem percebeu não só poderia interpretar melhor essas incertezas como também influenciá-las. (BERNSTEIN, 1997)

Os conceitos de risco e incerteza diferem, embora a existência do risco seja em função de uma ocorrência futura e o futuro ser incerto. A incerteza diz respeito a situações em que uma decisão pode gerar muitos resultados, embora cada um deles apresente possibilidades de ocorrências desconhecidas. Por sua vez, o risco diz respeito a situações relacionadas a resultados cuja possibilidade de ocorrência é conhecida, conforme Pindyck e Rubinfeld (1994).

Para descrever o risco de forma quantitativa, é necessário saber quais são os possíveis resultados de uma determinada ação e qual a probabilidade da ocorrência de cada resultado.

Desse modo, Knight apud Pindyck e Rubinfeld (1994, p.148) salienta que:

A interpretação do conceito de probabilidade pode depender da natureza dos eventos incertos, bem como da convicção das pessoas envolvidas, ou ambas. Uma interpretação objetiva da probabilidade fundamenta-se na frequência com os quais determinados eventos tendem a ocorrer. Na falta desta experiência anterior, não poderiam ser obtidas medidas objetivas para a probabilidade. A probabilidade subjetiva baseia-se na percepção de que um determinado resultado poderá vir a ocorrer. Percepção esta embasada no julgamento ou na experiência de uma pessoa, mas não necessariamente na frequência com a qual um determinado resultado tenha realmente ocorrido no passado.

Ainda na visão de Knight apud Pindyck e Rubinfeld (1994), a interpretação da natureza da probabilidade é utilizada no cálculo de duas importantes medidas que auxiliam a descrever e a comparar escolhas de risco. A primeira informa o valor esperado, e a segunda a variabilidade dos possíveis resultados.

Segundo Bernstein (1997), imaginar que o risco pode ser administrado, pensar que o futuro não depende somente do humor dos Deuses e que o homem não necessariamente precisa se posicionar de forma passiva diante da natureza é o que separa os tempos modernos dos séculos de História.

A partir do momento em que o homem conseguiu entender o risco como algo mensurável, e cujo efeito e consequência pudessem ser avaliados, sua predisposição ao risco se colocou a serviço do desenvolvimento da sociedade.

Ainda conforme Bernstein (1997), as raízes do moderno entendimento do risco repousam no sistema numérico hindu arábico, que chegou ao mundo ocidental há oitocentos anos. Entretanto, a pesquisa a respeito do risco teve início somente na Renascença, época em que o homem se libertou das amarras do seu passado e começou a questionar as religiões e as tradições.

Por sua vez, Spink (2001) desenvolveu uma extensa pesquisa bibliográfica sobre a emergência, circulação e uso da linguagem do risco em diferentes domínios do saber. Tratava-se de um projeto ambicioso, que considerou a etimologia da palavra risco e seu emprego no contexto dos jogos, da economia, da saúde, da tecnologia e da biotecnologia, buscando entender as múltiplas dimensões sobre risco, presentes em inúmeros textos publicados em livros e artigos.

É com base nessa vasta revisão da literatura que a autora fornece uma visão panorâmica dos sentidos históricos de risco. Ela detecta nessa panorâmica três dimensões: uma forma de se relacionar com o futuro, uma forma de conceituar o risco e uma forma de gerir o risco.

Ao iniciar sua digressão histórica pela dimensão da associação de risco a uma forma de se relacionar com o futuro, a autora lembra que a palavra risco emerge da pré-modernidade, ou seja, na transição entre a sociedade feudal e as novas formas de territorialidade que dariam origem aos Estados - Nação. Ou seja, ocorrem profundas mudanças na propriedade dos meios de produção: capital e trabalho mudam de mão, passando a ser tratados como fatores escassos de produção – sua aplicação, hoje, gera resultados amanhã.

O que precisa ser ressaltado e é significativo para o estudo é que a palavra emerge para falar da possibilidade de ocorrência de eventos vindouros em um momento histórico, em que o futuro passa a ser pensado como passível de controle. É esse tipo de relação com o futuro que gera o clima propício à incorporação plena da perspectiva do risco.

Em seguida, a partir de sua pesquisa, Spink (2001) aponta para a evolução do conceito de risco. Esse longo processo envolveu o lento desenvolvimento da teoria da probabilidade, cuja história, que tem início no século XVII, é pontuada de matemáticos, incluindo Pascal, Fermat, Leibniz e de Moivre, todos envolvidos de uma forma ou de outra na formação do conteúdo técnico, que dará consistência à gestão do risco como ferramenta de aplicação prática.

O conceito de risco envolve a sofisticação da estatística e seu uso como ciência do estado. Nesse sentido, Spink (2001) resalta que:

[...] 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, no século XVII, permitiu ao homem, com a ajuda dos números, tomar decisões de uma forma científica de prever o futuro. Paralelamente, já no século seguinte, conforme Heilbroner (1979), o Capitalismo teve forte desenvolvimento, trazendo consigo pujante industrialização, principalmente na Europa ocidental e, mais tarde, no novo continente americano.

Da história da evolução do capitalismo percebem-se dois movimentos, que acabaram por levar a uma reação regulamentadora por parte da sociedade. Primeiro, em virtude da promessa de vultosas recompensas e da predisposição impensada ao risco por parte dos empreendedores, que trouxe consigo perdas consideráveis à sociedade. Segundo, mas não menos importante, a ação fraudulenta de muitos empresários arrastou consigo incautos que tiveram perdas consideráveis.

As primeiras ações de regulamentação, por parte do governo, no mercado de atuação das empresas não-financeiras, surgiram com o desenvolvimento da produção em massa, novo método de produção industrial, percebido pela primeira vez a partir de 1860, estabelecendo-se definitivamente a partir da virada do século XIX.

De acordo com Heilbroner (1979), a dinâmica do processo industrial não se deteve com as economias de produção em larga escala. Com a introdução desses processos tecnológicos, surge um elemento novo de primordial importância para o próprio sistema de mercado: a dimensão.

Segundo o referido autor, fica claro que a vantagem competitiva, adquirida em função das economias de escala e originada pelo crescimento e pela dimensão, levava a empresa a desalojar seus concorrentes com crescente facilidade. Maior tamanho, em geral, significa custos mais baixos, o que acarreta maiores lucros, significando maior capacidade de expandir-se, levando as empresas a dimensões ainda maiores.

Desse modo, as técnicas de fabricação em larga escala criam uma situação que ameaça alterar o significado da concorrência. De acordo com estimativas de Watkins apud Heilbroner (1979), nenhuma fábrica isoladamente controlava mais que 10% da indústria fabril no final do século XIX. Em 1896, com exceção das ferrovias, não havia sequer uma dúzia de companhias com capital superior a 10 milhões de dólares nos Estados Unidos da América.

Em 1904, havia mais de 300 empresas com capitalização conjunta de 7 bilhões de dólares, que controlavam mais de dois quintos do capital industrial dos Estados Unidos e que, por essa razão, resolveram não competir.

Como aponta Heilbroner (1979), as dimensões das empresas tornaram-se enormes, provocando, em muitos setores, a formação de veemente oposição à tendência ao crescimento. A partir de 1880, uma série de leis estaduais cuidou de desbaratar os trustes que haviam se criado.

Conforme Heilbroner (1979), a consequência foi a Lei Antitruste *Sherman*, que aparentemente consistia num remédio eficaz para o problema. Todo contrato, combinação ou conluio para restrição do comércio era declarado ilegal. Os infratores estavam sujeitos a pesadas multas e à prisão, e seriam pagas indenizações em triplo a quem comprovasse ter sido prejudicado em virtude de manobras fraudulentas nos preços.

Ainda segundo Heilbroner (1979), contra uma tendência mais fundamental da capacidade das grandes empresas em desfrutar vantagens sobre as pequenas em capitais, custo, pesquisa e outros quesitos, a lei nada valia. Enquanto o empenho antitruste concentrava suas baterias contra a coalizão ou amálgama de empresas, era inerte contra o que representava o crescimento espontâneo. Durante a maior parte do primeiro terço do século XX, as maiores empresas não apenas cresciam, mas cresciam mais rapidamente do que suas concorrentes menores.

As ações antitruste, com o intuito de segurar o desenvolvimento de um tipo de empresa, capaz, a partir de sua dimensão, de desequilibrar o jogo do poder, têm novamente origem na governabilidade em risco. Apesar de o risco não ser intrínseco à operação e ao sucesso do empreendimento, era intrínseco do ponto de vista do sistema econômico.

Galai, Crouhy e Mark (2001, p.6) observam que o *crash* de 1929 e a crise econômica que se seguiu levaram a importantes mudanças na regulamentação de bancos nos Estados Unidos:

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 a causar estragos no sistema financeiro, colocando em risco a estabilidade econômica do país (p.6).

Por se tratar de um risco com potencial de atingir a governabilidade, foi alvo de ações reguladoras de diversas entidades governamentais. Através de uma série de leis e medidas, em 1933, o governo norte-americano procurou aumentar a estabilidade do sistema bancário para evitar esse e outros tipos de crise econômica, entre as quais se destacam, de acordo com Galai, Crouhy e Mark (2001, pg. 6):

- a) estabelecimento da *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC);
- b) o *Glass-Steagell Act* separou as atividades bancárias comerciais das de investimentos;
- c) o Regulamento Q estabeleceu um teto para a taxa de juros que poderia ser paga sobre contas de poupança; e
- d) o *Federal Reserve Board* estabeleceu um teto de 3% a.a. para os juros das poupanças.

Todas essas medidas tinham o intuito de impedir que os bancos americanos expandissem suas atividades em áreas novas e mais arriscadas, elevando o risco do sistema financeiro.

2.2.2 Fundamentos da gestão de risco

Todo risco pode ser medido financeiramente, entretanto sua origem pode ser diversa. A imagem de uma organização pode ser prejudicada por uma ação ética ou ecologicamente incorreta. Seu efeito será financeiro.

Lukens apud IBM (2007, p.3), esclarece:

Todo risco pode ser expresso em termos financeiros, e todo risco pode acabar afetando tanto o lado da receita quanto o dos resultados. Isso, em si, talvez não seja novidade. Mas a novidade maior deste relatório [...] é que a função financeira está cada vez mais se envolvendo com a arte – e, crescentemente, a ciência – do gerenciamento de riscos não-financeiros.

A maneira pela qual os gestores interpretam seus riscos financeiros e operacionais e como lidam com eles define a cultura de risco de uma empresa.

Segundo Culp (2002), culturas alternativas de risco são observadas de forma crescente em empresas que consideram seu processo de gestão de risco como um elemento de geração de ganhos potenciais e aproveitamento de oportunidades. Nessas empresas, o risco

não é um problema a ser resolvido, mas um componente vital do negócio e uma fonte de inovação e crescimento.

Ainda na visão do autor acima, a alta gerência deve implantar a crença de que risco é vital para o negócio, para a inovação e para o crescimento, e que a gestão de risco é uma fonte de oportunidades e, ao mesmo tempo, uma maneira de se manter o necessário controle.

É de responsabilidade da alta gerência da empresa fomentar a identificação dos riscos em todos os níveis da operação, desde os maiores ou mais significativos aos menores, associados a projetos individuais.

Nesse sentido, Feigh apud IBM (2007, p.10) aponta que:

Todo risco se resume a Finanças, à probabilidade de que aconteça alguma coisa e à 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 a 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.

Um bom caminho para se iniciar o processo de identificação dos riscos é a elaboração de um quadro organizacional que demonstra as unidades corporativas e as unidades de negócios subjacentes, descendo até o nível mais baixo da operação. Dessa forma, segundo Moeller (2007), o mesmo processo e o risco a ele associado podem ser vistos/interpretados de forma diferente nos diversos níveis da organização.

Conforme o autor, esse tipo de exercício deve ser aplicado a todas as áreas da empresa, e a soma de todas essas visões fornecerá à organização um panorama mais completo dos riscos aos quais está exposta.

Para ser efetivo, esse processo de identificação de risco deve contar com a participação de pessoas-chave de todas as áreas da organização, competentes para essa tarefa, pois a probabilidade de ocorrência de cada risco e seus impactos normalmente não é conhecida no início da implantação de um processo de gestão de risco. Dados estatísticos irão, ao longo do tempo, oferecer base mais objetiva para a gestão do risco.

A determinação da tolerância relativa de um determinado risco externo à operação tem por base a exposição ao risco natural de uma determinada operação. Situações como essa fazem parte da estratégia de negócios de cada empresa e são individuais e normalmente de responsabilidade da alta administração, orientadas por diretrizes oriundas dos acionistas/proprietários.

No entanto, de acordo com Culp (2002, p. 203), “para que 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”. Para isso, continua que “a empresa precisa poder estabelecer sua tolerância ao risco (colocando metas) usando os mesmos indicadores que são usados ao longo do tempo para medir o risco”.

Culp (2002) salienta que a quantificação dos diferentes riscos é um componente crítico de todo programa de gestão de risco. Sem uma adequada mensuração, será difícil determinar se a empresa está tomando muito risco de um determinado tipo e não o suficiente de outro.

Ainda na visão de Culp (2002), a gestão de risco é um processo composto das etapas a seguir: identificação do risco e determinação da tolerância dos riscos, mensuração do risco, monitoramento e reporte do risco, controle do risco e revisão, auditoria e realinhamento do processo de gestão de risco.

A figura 2, a seguir, representa essas etapas do processo:

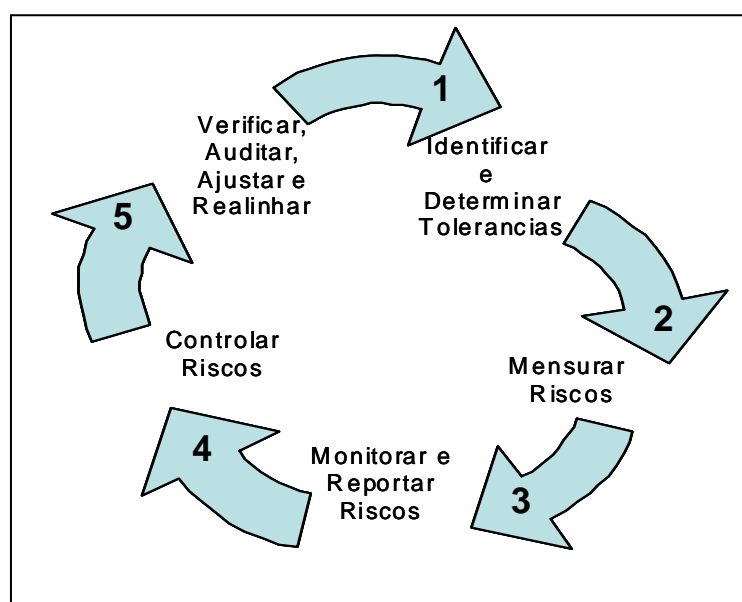


FIGURA 2 - Etapas do processo de gestão de risco
Fonte: Culp (2002, p. 200)

O objetivo da gestão do risco é, portanto, a mitigação do risco. Para tal, existe a necessidade de se identificar e compreender os diversos riscos aos quais a organização está exposta, para permitir sua mensuração quanto à frequência e seu impacto, permitindo

desenvolver uma resposta na sua incidência, tudo de forma documentada, descrevendo o que ocorreu e as ações corretivas em andamento.

Segundo Moeller (2007), uma vez identificados os riscos significativos nos vários níveis operacionais da empresa, o próximo passo será a sua valoração, de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e sua significância relativa. Uma série de alternativas para esse tipo de avaliação, desde uma rápida estimativa até os mais complexos modelos matemáticos, encontra-se à disposição dos gestores.

O referido autor recomenda uma maneira de avaliação: montar e circular, entre os envolvidos nas diversas fases da operação da empresa, um questionário, perguntando, para cada risco identificado, qual a probabilidade de sua ocorrência, num período de até um ano, usando uma escala de 1 a 9, e qual a significância em termos de custo para a organização.

Ainda conforme o autor, uma vez identificados e classificados os riscos pela combinação de sua frequência e impacto, é possível construir o chamado mapa de riscos, reproduzido no gráfico 3, a seguir:

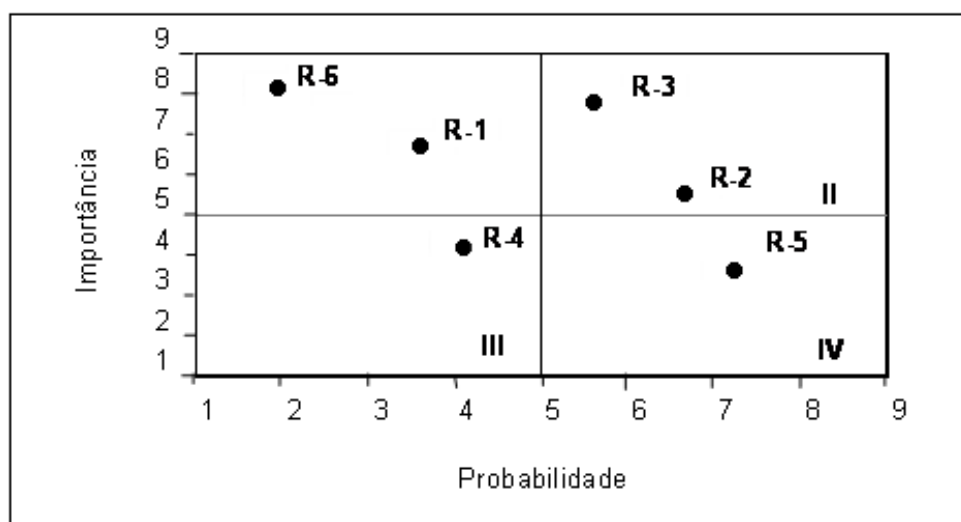


GRÁFICO 3 - Mapa de risco

Fonte: Moeller (2007, p. 31)

No caso específico, o gráfico 3 reflete a distribuição (plotagem) de seis riscos – R1 a R6 – que foram classificados pela combinação de sua frequência e impacto e alocados em quatro quadrantes. A seguir, outra maneira de mostrar o risco de forma gráfica:

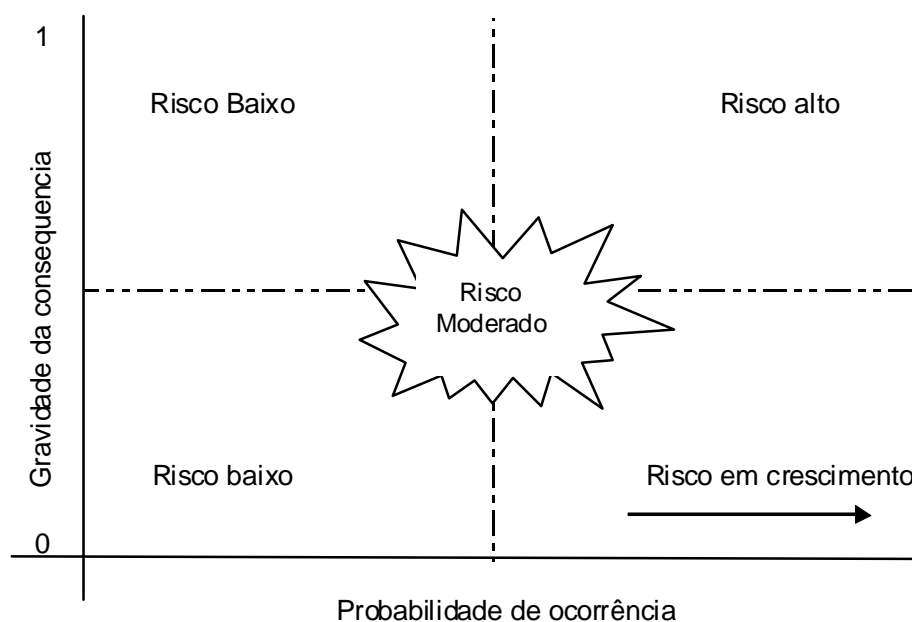


GRÁFICO 4 – Classe de risco

Fonte: Adaptado de Kaliprasad (2006)

O risco pode ser considerado baixo, quando seu impacto é baixo. Esta afirmativa é válida mesmo para maiores probabilidades de ocorrência, conforme mostra a figura acima. (KALIPRASAD, 2006).

Após a identificação de todos os riscos de acordo com o mapa, pode-se estabelecer um plano de ação, considerando a importância relativa dos riscos aos quais a empresa está exposta.

O objetivo de muitas empresas, ao unificar a supervisão do tratamento de riscos financeiros e não-financeiros, é criar não só uma abordagem mais generalizada, mas também um entendimento comum sobre o que é risco. (IBM, 2007).

É o caso da *Tesoro*, uma refinaria de petróleo do México, que passou por uma reorganização em 2003, incluindo “a criação de um departamento de ERM, reportando ao CFO, que inclui auditoria interna, segurança corporativa e controles de transações, além da função formal de avaliação de risco da empresa”, conforme Wright apud IBM (2007, p.10).

Segundo o mesmo autor, o maior benefício extraído dos mapas de risco ou mapas de temperatura é a discussão promovida entre gerentes e diretores a respeito da relatividade dos riscos, ou seja, sobre a situação de cada risco no mapa em relação aos outros riscos.

A efetividade de tal procedimento está limitada à capacidade de transmissão visual do mapa de risco. Isto é, ele é válido quando o número de riscos identificados permite uma visualização em quadrantes para uma quantidade de riscos aceitáveis.

Se, porém, no processo de identificação, a quantidade de riscos é de tal grandeza que a sua interpretação em quadrantes torna-se difícil, a alternativa disponível é expressar a sua importância relativa através de um número de dois dígitos, representando o percentual obtido da multiplicação entre o impacto e a frequência.

De acordo com Moeller (2007, p. 31), “aumentando o número de dígitos de um para dois, não se muda a acuracidade da análise, mas é feita ao time do *Enterprise Risk Management* (ERM) a sugestão de que deve dedicar mais atenção à estimativa”.

Tal atitude ajudará o time de ERM a compreender melhor as relações de probabilidade entre eventos independentes e eventos relacionados. Quando um número grande de riscos for identificado, o time de avaliação deve pensar no risco individual. Sua ocorrência em termos de probabilidade é medida em dois dígitos de 0,01 a 0,99. Os riscos essencialmente não têm probabilidade 0% (zero) ou 100% (cem) da ocorrência. (MOELLER, 2007). O risco ao qual a empresa está exposta pode mudar por duas razões, de acordo com Culp (2002).

A primeira razão reside em uma mudança na composição dos ativos ou passivos. Para monitorar mudanças do risco, oriundas dessas alterações, as empresas contam com ferramentas, como relatórios de contas a receber e a pagar, controle de evolução dos estoques, demonstrações contábeis e outros do gênero. Esses relatórios de controle devem existir e ser gerados a partir dos sistemas operacionais. Precisam ser gerados e usados em bases recorrentes e estarem ligados à Contabilidade.

A segunda razão consiste na mudança por alterações nos fatores que afetam seu fluxo de caixa: o preço de suas matérias primas subiu ou seus preços de venda são pressionados pelos concorrentes, por exemplo.

A frequência com que a empresa procederá ao monitoramento dessas alterações depende da natureza do risco ao qual seu negócio está exposto. Uma empresa industrial normalmente irá produzir relatórios mensais para acompanhar essas evoluções. E uma empresa operando no mercado de venda de opções acompanhará a evolução diária dos negócios. (CULP, 2002).

Relacionadas com o monitoramento de risco, estão as ações de controle de risco que uma empresa adota para manter seu perfil de risco abaixo do limite de tolerância de risco pré-estabelecido. Essas decisões somente são possíveis quando as partes do processo de gestão de risco, referente ao seu monitoramento e reporte, funcionam adequadamente. Em outras palavras, a menos que a empresa tenha condições de comparar seu risco atual a uma tolerância pré-estabelecida, não há condições de determinar qual ação deve tomar no sentido de reduzir tal risco.

Controle de risco é a parte do processo da gestão de risco em que a empresa determina se transfere ou retém um ou mais riscos, aos quais está naturalmente exposta no desenrolar de seus negócios.

Em alguns casos, a ação de controle de risco para corrigir uma divergência entre o risco atual e a exposição desejada consiste justamente de não se tomar qualquer tipo de ação. Caso o custo de se reduzir o risco seja maior do que o risco, não resta alternativa a não ser reter o risco.

Ações de controle de risco são desenvolvidas somente quando o benefício marginal supera o custo de se reduzir o perfil de risco, por exemplo, o custo de um *hedge* frente a uma exposição cambial. Ações de controle de risco podem ser tomadas preventivamente ou corretivamente.

O primeiro aspecto está associado aos controles internos, que desempenham o papel de prevenir ações que levem a empresa a elevar seu risco acima da tolerância estabelecida. É o caso, por exemplo, de controles internos que restringem o crédito oferecido ao cliente na forma de limites para faturamento ou nas condições de pagamento, limitando a ação de vendedores, que poderiam levar a empresa a um perfil de risco acima da tolerância pré-definida. O segundo aspecto refere-se à transferência de risco por meio de seguros, derivativos e outros do gênero.

O componente final de uma gestão de risco adequada é a auditoria do processo. Trata-se de uma verificação conduzida por auditores externos ou internos no sentido de verificar se políticas e procedimentos de risco estão sendo seguidos.

Essa fase final do processo de gestão desemboca na fase inicial, eventualmente levando a uma revisão na identificação dos riscos e no estabelecimento de novos níveis de tolerância. É a oportunidade que os gestores têm para realinhar sua expectativa de risco às atuais necessidades da empresa.

De Paulo et al. (2007) utilizam uma metodologia de mensuração de riscos e controles inerentes ao processo de qualquer entidade. Trata-se da Matriz de Desempenho de Controle (MDC), estruturada a partir dos conceitos desenvolvidos da matriz de Slack, adaptados ao contexto da avaliação conjunto de riscos e controles nas empresas. O estudo de caso se desenvolveu a partir do processo de gestão de contratos de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC).

A importância desse estudo no contexto dos fundamentos de gestão de risco se prende ao fato de que o trabalho dos referidos autores demonstra que a gestão quantitativa de risco pode ser praticada igualmente em uma atividade qualitativa, como é o caso da gestão de contratos.

O processo desenvolvido pelos autores citados tem início com a representação das atividades que compõem o processo estudado de gestão de contratos, representado na figura abaixo:

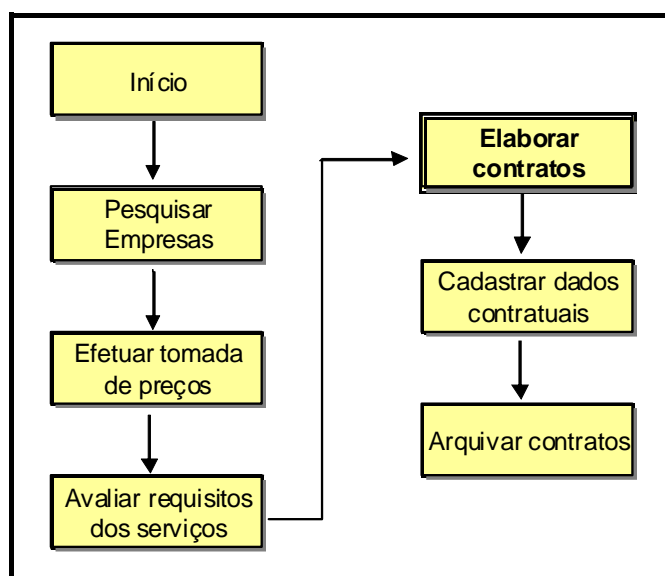


FIGURA 3 - Fluxo simplificado do processo de gestão de contratos.

Fonte: De Paulo et al. (2007)

Realizada a etapa de representação das atividades, são identificados os riscos existentes no processo. Em seguida, é estabelecido, para cada tipo de risco, um conjunto possível de controles e, para cada controle, um conjunto possível de atributos. Aos controles e aos atributos são atribuídos pesos, que irão estabelecer, através da sua combinação ($w \times p$), sua importância relativa.

A tabela 4, a seguir, apresenta a base da construção da MDC, de acordo com De Paulo et al.(2007):

TABELA 4 - Base da construção da MDC aplicável ao risco contratual

Controles	Pesos (ω)	Atributos	Pesos (ρ)
1.1 Normas de Contratação	3	1.1.1	2
		1.1.2	3
		1.1.3	2
		1.1.4	1
1.2 Normas de Documentação	2	1.2.1	3
		1.2.2	1
		1.2.3	3
		1.2.4	2
		1.2.5	2
		1.2.6	3
		1.2.7	2
1.3 Práticas de Garantia	2	1.3.1	3
		1.3.2	1
		1.3.3	2
		1.3.4	2
1.4 Práticas de Gestão de Contratos	2	1.4.1	3
		1.4.2	3
		1.4.3	2
		1.4.4	2

Fonte: De Paulo et al. (2007)

A tabela 4 apresenta um conjunto de controles, pesos e atributos especificamente para o risco contratual. A partir desse conjunto, pode ser estabelecida a MDC.

No estudo de caso em questão, os referidos autores consideram que:

A metodologia apresentada neste artigo, caracterizada por uma matriz de desempenho de controle (matriz MDC), é uma ferramenta relevante no processo de mensuração e controle de riscos. Ela permite uma avaliação imediata do nível de desempenho dos controles existentes em uma instituição, oferecendo ao gestor de riscos condições melhores para o desempenho da tarefa de identificar para quais riscos são necessárias melhorias de controle, quais possuem controles adequados e quais possuem controles em excesso (DE PAULO, 2007, p.12).

Abaixo, segue um gráfico com a matriz de desempenho de controles associada aos riscos inerentes à atividade “elaborar contratos” do processo de “gestão de contratos” da EFPC:

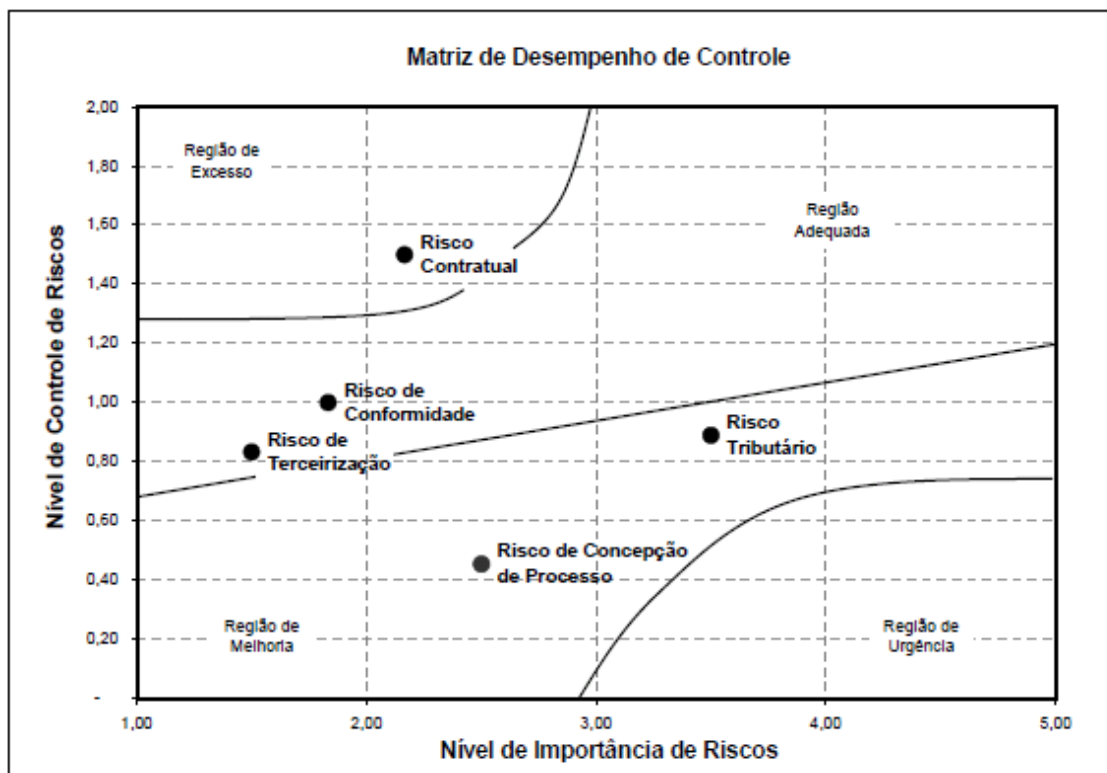


GRÁFICO 5 - Matriz de desempenho de controles associada aos riscos inerentes à atividade “elaborar contratos” do processo de “gestão de contratos” da EFPC.

Fonte: De Paulo et al. (2007)

O estudo dos referidos autores demonstra que, mesmo para uma atividade de verificação qualitativa, como é a da gestão de contratos, é possível encontrar uma maneira quantitativa de se representar, em um mapa, os riscos envolvidos.

2.2.2.1 Indicadores de risco

A maioria dos indicadores utilizados na gestão de riscos são de *performance* passada. Isso é válido para as posições da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), para as posições de Balanço Patrimonial (BP) e para os Indicadores Financeiros obtidos a partir deles, como, por exemplo: Fluxo de Caixa, Retorno sobre o Investimento, Retorno sobre o Capital Empregado ou Valor Econômico Agregado.

O potencial dos indicadores, ou da gestão de risco através deles, está na sua força de comunicação e na capacidade que as empresas têm de comunicarem, por meio de sua seleção, a missão, a visão e as estratégias a partir daí estabelecidas.

Os indicadores têm a finalidade de comunicar a todos os parceiros externos e internos a maneira pela qual a organização agrega valor ao seu negócio. Eles são também adequados para expressar suas estratégias de forma correta, palpável e transparente, e constituem o fundamento básico para uma comunicação, com o objetivo de traduzir metas. Trata-se de uma comunicação de duas mãos, pois, através de seu *feedback*, permite à empresa aprender e, aos *stockholders*, avaliar a empresa.

Os principais problemas decorrentes do uso de indicadores para traduzir metas estratégicas residem na sua qualidade. De acordo com Friedag e Schmidt (1999, p. 60), “nenhum indicador é mais preciso do que são os dados básicos para a sua construção. Assim também nenhum indicador pode ser mais atual do que os dados básicos para sua formação”.

Quando se lida com indicadores que visam a oferecer informações relacionadas com a estratégia de gestão dos riscos, deve-se ter em mente que tais indicadores tratam de fatos com potencial de ocorrer no futuro.

Friedag e Schmidt (1999, p. 65) questionam se é possível medir o futuro, ao relatarem que “como a evolução do futuro decorre de processos, o presente nada mais é do que o futuro antecipado. [...] Apesar da banalidade deste conceito, ele é a chave para a identificação do risco antecipado ou problema no futuro”. A figura 4, a seguir, representa a última afirmação:

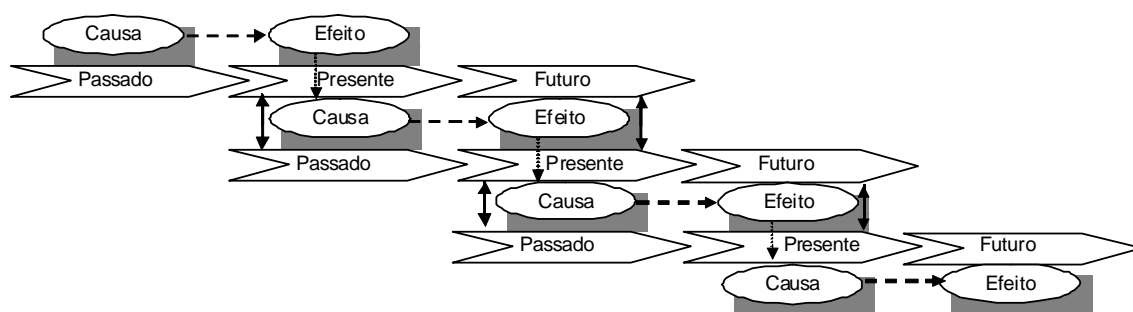


FIGURA 4 - Interdependência da cadeia de logística e tempo

Fonte: Friedag e Schmidt (1999, p. 66)

A pretensão de medir o futuro tem início na identificação e análise dos processos que levam a ele. É necessário identificar a seqüência lógica que leva a empresa ao sucesso, identificar a seqüência de causas e efeitos, ações e resultados, aprender a medir e a entender essa corrente.

Essa é uma área extensa, em que a prática de muitas empresas é ainda deficiente. Ao dedicar pouco tempo e esforço no reconhecimento dessa corrente, as empresas desperdiçam um grande potencial da gestão de risco, segundo os referidos autores.

O Ministério Alemão da Economia e da Tecnologia (2008) alerta médias e pequenas empresas alemãs para o reconhecimento antecipado de situações de risco. Em sua edição de janeiro de 2008, recomenda a utilização de uma ferramenta denominada escada de antecipação, para determinar a situação em que a empresa se encontra.

Por meio de um questionário, o Ministério introduz alguns indicadores de risco, objetivando, de uma forma bastante simples, a preparar as empresas para enfrentar situações que podem levar à insolvência.

O texto do Ministério que introduz a aplicação do questionário é o seguinte: “A Escada de Antecipação ajudará a identificar em qual estágio de risco sua empresa se encontra. Importante: Responda as questões de baixo para cima (do 1 ao 9), marcando as caixinhas correspondentes à direita”.

A figura 5, a seguir, reproduz o questionário:

			Sim	Não	
Estoque de idéias	9	Sua empresa tem novas idéias de negócio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reconhecimento antecipado
Inovação	8	Sua empresa tem novos produtos e/ou serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes	7	Sua empresa conquistou novos clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Resultado Operacional	6	Seu resultado operacional é realmente bom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reconhecimento tardio
Receita	5	A receita da sua empresa é crescente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Custos	4	Sua empresa tem os custos sob controle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidez	3	Sua empresa tem recursos suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reconhecimento extremamente tardio
Capacidade creditícia	2	Os bancos estão dispostos a emprestar dinheiro a sua empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insolvência	1	A sua empresa evita com sucesso a falência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

FIGURA 5 – Escada de antecipação

Fonte: Ministério Alemão da Economia e da Tecnologia (2008)

O alerta dado pelo Ministério corresponde à seguinte interpretação das respostas dadas ao questionário:

Verde: Se suas respostas foram “não” na área verde, o assunto é importante, mas ainda há tempo para pensar e negociar.

Azul: Se suas respostas foram “não” na área azul, o assunto é muito importante. É necessário agir rapidamente e introduzir melhoras.

Vermelho: Se suas respostas foram “não” na área vermelha então a situação é extremamente crítica. A continuidade da sua empresa está em risco.

Ainda conforme o Ministério pode-se questionar a qualidade da relação causa e efeito criada em função do cenário estabelecido. Esse cenário pode não responder adequadamente a expectativa de medir com a maior precisão possível os resultados futuros das ações empreendidas. Os resultados obtidos servem de ferramenta para avaliar o instrumento de medição

Como se está lidando com risco, o qual está associado aos efeitos no futuro da empresa, é dessa forma que devem ser interpretados os indicadores, divididos em duas categorias: indicadores financeiros e indicadores não-financeiros.

A discussão acerca de indicadores de desempenhos imateriais, ou *soft*, em contraste com os indicadores com base em dados materiais, ou *hard*, é um assunto cada vez mais reconhecido pelos executivos, conforme estudo não-acadêmico da DELOITTE (2007b).

Na realidade, a expressão imaterial ou *soft* para explicar os indicadores não-financeiros não é correta. Esses indicadores referem-se a dados que, em contraste com os dados econômicos, não podem ser extraídos de um balanço ou de uma demonstração de resultados.

As relações e interdependências desse tipo de indicador só podem ser parcialmente quantificadas financeiramente. A maioria delas precisa ser espelhada por meio de métodos não-financeiros, de aplicação de questionários, análise de portfólio, análise de diagrama de *swot* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e outros métodos mais. O sucesso da empresa, no entanto, é monitorado por ambos – os indicadores financeiros e os não-financeiros, de acordo com Friedag e Schmidt (1999).

O potencial de sucesso de uma empresa também está associado às relações com seus clientes, à sua capacidade de inovação, à dedicação de seus empregados, à cooperação com seus fornecedores, ou seja, a uma série de elementos sobre os quais é necessário ter informações que possam ser interpretadas e acompanhadas.

Ainda conforme os autores acima, os métodos de mensuração não-financeiros podem não ser tão maduros quanto os financeiros, pois são utilizados sistematicamente somente há algumas dezenas de anos, enquanto métodos de mensuração financeiros são empregados há centenas de anos.

Os autores ainda relatam que entre esses indicadores, há aqueles que antecipam o futuro, como o *Forward Looking Information*, ou ainda *Leading Indicators*, como o próprio nome indica, orientados para as fases iniciais de um processo. A questão desloca-se para a mensuração dos processos, que podem garantir se, em cinco anos, será gerado um resultado ou fluxo de caixa. Trata-se de uma maneira relativamente recente de se pensar os indicadores.

Normalmente, os indicadores de risco são relativos, e sua interpretação ao longo do tempo decorre de uma mensuração comparativa com um padrão, determinado pelo apetite ao risco da empresa, por sua vez mensurado sob a forma de tolerância ao risco. A *performance* dos indicadores de risco, portanto, é mensurada em relação às metas estabelecidas e a seu grau de atingimento. (CULP, 2002).

Os indicadores *Value at Risk* (VaR), *Earning at Risk* (EaR) e *Cash Flow at Risk* (CFaR) têm sua origem na gestão de risco de entidades financeiras, tendo sido posteriormente aplicados na gestão de risco de entidades não-financeiras.

O indicador *Value at Risk* foi criado por Till Guildemann, quando exercia a função de responsável pela pesquisa global do Banco J.P. Morgan, no final dos anos 1980. O grupo de organização de risco deveria decidir se a imunização total consistia em investir em títulos de longo prazo, gerando retornos estáveis, ou em dinheiro, mantendo o valor de mercado constante. O Banco decidiu que os valores em risco eram mais importantes do que retornos em risco.

Na época, havia muita preocupação em gerir os riscos derivativos de maneira adequada. O Grupo dos Trinta (G30), do qual participava um representante do J. P.Morgan, organizou um evento para discutir princípios ótimos de administração de risco.

O grupo dos 30 (G-30), dirigido por Paul A. Volcker e Jacob A. Frenkel, formalmente conhecido como “*The Consultative Group on International Economic and Monetary Affairs*”, foi fundado em 1978. Trata-se de um grupo consultivo internacional, sem fins lucrativos, composto por representantes seniores dos setores público e privado e também acadêmico.

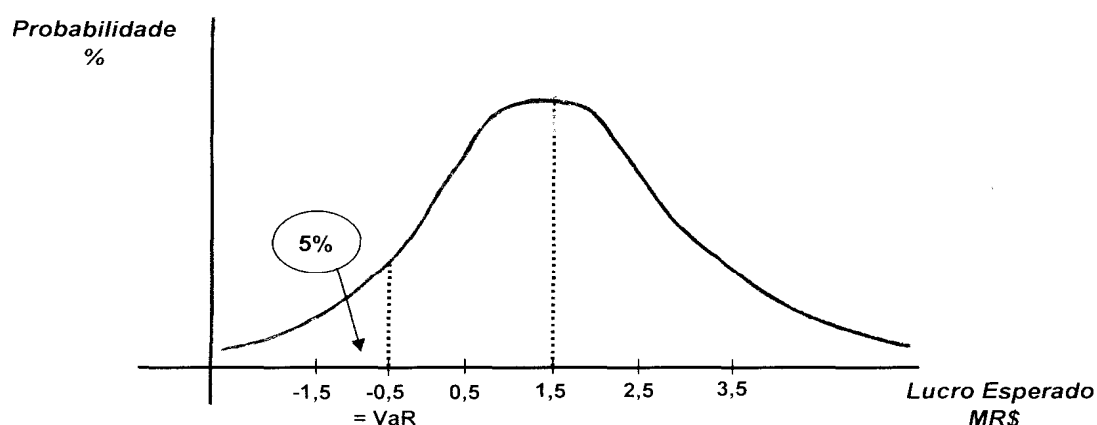
O objetivo principal do grupo é aprofundar o conhecimento internacional sobre temas financeiros e econômicos, explorando as repercussões sobre as decisões tomadas nos setores público e privado, além de examinar as alternativas disponíveis ao mercado e aos praticantes do estabelecimento de políticas regulamentadoras. Especificamente, o G-30 aconselha a marcação a mercado das posições e a medição dos riscos financeiros com um modelo de VaR.

O termo *Value at Risk* foi introduzido no relatório do G30 publicado em julho de 1993. Aparentemente, esse foi o primeiro registro dessa expressão, de acordo com Jorion (2003).

Valor em risco pode ser definido como a pior perda esperada em decorrência de se deter um título ou uma carteira por um determinado período de tempo, dado um nível especificado de probabilidade, conhecido como nível de confiança. O período mencionado normalmente se situa entre um e dez dias, para fins de informações de capital regulatório.

Conforme o referido autor, VaR é a resposta à pergunta “qual é a perda máxima ao longo de um dado período de tempo tal que haja uma baixa probabilidade, digamos, uma probabilidade de 5 por cento, de que a perda efetiva ao longo do período dado seja maior?”

O gráfico 6, a seguir, ilustra essa resposta:



A um nível de confiança de 95 %, a perda não será superior a 500 mil Reais.

GRÁFICO 6 - Cálculo do valor em risco (Cálculo do valor em risco, ex.: perda máxima de um dia em valor de mercado com intervalo de confiança de 95 por cento):

Fonte: Adaptado de Gleissner e Romeike (2005, p. 38)

O gráfico 6 exemplifica que, para uma expectativa média de se obter um resultado de MR\$ 1,5 sob uma curva de probabilidade como a que nele está representada, a maior perda pessoal a um nível de confiança de 95% é de 500 mil reais. O que define essa perda é a distribuição das frequências de resultados específicos, representada pelas pontas da curva, e a informação de que se aceita um erro de até 5%. Portanto, o VaR (o valor em risco) é de 500 mil reais.

A partir da consolidação da gestão de risco em bancos, os fundos de investimento, seguidos pelos fundos de pensão e, finalmente, pelas empresas não-financeiras, passaram a fazer uso de técnicas inicialmente dispostas para os bancos. As atividades das empresas não-financeiras diferenciam-se das atividades das instituições financeiras, principalmente no que tange a liquidez dos ativos. (JORION, 2003).

Diferentemente do VaR de mercado, o VaR operacional é baseado em processos estocásticos discretos em vez de contínuos. O VaR operacional é mais adequado para estimar o VaR de determinados processos das empresas não-financeiras, dada a característica dos riscos aos quais está exposta. O VaR operacional é gerado através da agregação de dois modelos: o da severidade e o da frequência da perda, na visão de Cruz (2005).

Nesse sentido, o mesmo autor informa que:

Os modelos de VaR de mercado não se preocupam com a frequência de eventos pois assumem com razão que os preços dos ativos seguem um processo estocástico contínuo, ou seja sempre existe uma cotação de preço disponível para um ativo enquanto os mercados estiverem abertos. Perdas operacionais, no entanto, seguem processos estocásticos discretos. Isso quer dizer que eles podem ser contados num determinado período, ou seja, um determinado evento operacional acontece n vezes dado um determinado período de tempo, um dia, um mês ou um ano (p.123).

Em outras palavras, os processos estocásticos subordinados às perdas operacionais não são explicados de forma alguma por uma distribuição normal, como se poderia esperar no risco de mercado.

À conceituação de riscos e à apresentação de seus indicadores, segue-se o tópico sobre controles internos, uma das ferramentas de gestão de riscos.

2.3 Controles internos: conceito, funcionamento e aplicação.

Neste tópico, são apresentados os principais conceitos sobre controles internos e seu funcionamento e aplicação, dando ênfase à estrutura do *Comitee of Sponsoring Organizations* (COSO) I e II.

2.3.1 Conceitos e objetivos dos controles internos

Controles internos são, conforme Boyton, Johnson e Kell (2002, p. 320), “um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos”.

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) (1990) definiu controle interno como:

[...] o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Controle interno corresponde a “planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa”, com a finalidade de “salvaguardar os seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”, incluindo controles administrativos e contábeis, como aponta Migliavacca (2004, p.17).

Os controles administrativos incluem, mas não se restringem ao planejamento organizacional, procedimentos e registros referentes aos processos de decisão ligados à autorização de transações pela administração, considerada não só uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir os objetivos da organização, mas também o ponto inicial para estabelecer os controles contábeis sobre as transações.

Por sua vez, controles contábeis são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros referentes à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros.

Na opinião de Migliavacca (2004, p.17), devem prover adequado nível de certeza de que:

- a) as transações contábeis sejam executadas de acordo com as autorizações da administração;
- b) as transações seja registradas a fim de permitir 1) a preparação de relatórios financeiros em conformidade aos princípios contábeis geralmente aceitos ou outros critérios aplicáveis a esses relatórios e 2) manter controles sobre os ativos da empresa;
- c) o acesso aos ativos da empresa só seja permitido de acordo com a autorização da administração; e
- d) os registros contábeis dos ativos sejam comparados com sua existência física em intervalos razoáveis e que ação apropriada seja tomada a respeito de eventuais diferenças.

Em virtude dos escândalos financeiros, que se sucederam ao final da década de 1980 e início da década de 1990, relacionados à falta de publicidade dos controles internos das organizações envolvidas, foi formado, nos EUA, pelas organizações: *American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants, Institute of Internal Auditors*, o COSO – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*, com o objetivo de prover as empresas de uma orientação segura no monitoramento de seus sistemas de controles internos.

Seguem-se os elementos do controle interno, sob a ótica do COSO I (1992) e COSO II (2004).

2.3.2 Elementos dos controles internos

O COSO II – *Enterprise Risk Management (ERM)* deve ser entendido como uma evolução do COSO, cujo foco é a avaliação do ambiente de controles internos. Em 1987, foi publicado o primeiro documento sobre controle interno, o denominado *Treadway Report – Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (AICPA, 1990)*.

O documento identificava a necessidade da adoção de um referencial comum sobre o tema, apelando para que os responsáveis pela gestão fizessem um relatório sobre a efetividade do funcionamento do sistema de controle interno, enfatizando os elementos-chave de um sistema de controle interno.

Outras orientações do documento diziam respeito à implantação de um código de conduta e de uma comissão de auditoria que integrasse profissionais competentes, com um adequado conhecimento da atividade desenvolvida.

Nos Estados Unidos, o relatório do COSO I recebeu uma aceitação maciça entre profissionais de diversas áreas e níveis. Gerentes, diretores e os departamentos de auditoria interna passaram a adotá-lo para implementar e avaliar os controles internos. Organismos legislativos e regulamentadores passaram a citá-lo em leis e regulamentações (ISHIKURA, 2000).

O COSO I, cujo foco é a avaliação do ambiente de controles internos, evoluiu para COSO II, ou *Enterprise Risk Management Integrated Framework* (ERM), que surgiu em meio a escândalos e fracassos empresariais que ocorreram nesse período, em que investidores e acionistas sofreram perdas. Em decorrência, grandes organizações e instituições financeiras faliram, conforme aponta Bogoni (2008).

Souza (2007, p.19) relata que, em setembro de 2004, “o COSO disponibilizou à sociedade um novo documento, *Enterprise Risk Management Integrated Framework* que ficou conhecido como COSO II 2004”.

Constituído sobre as bases do *Internal Control – Integrated Framework*, o novo documento descreve os componentes essenciais, princípios e conceitos da gestão de riscos para qualquer tipo de entidade.

O novo relatório do COSO II (2004), conforme Souza:

[...] define uma estrutura para administração de risco e cria o que poderá vir a ser o idioma universal em termos de gerenciamento de risco, por discutir a administração de risco empresarial. Acredita-se que todos os contadores e gestores precisam entender este trabalho por completo, pois assim poderão ajudar as suas organizações a analisar e administrar os riscos a que a sua entidade estiver exposta (2007, p.20).

Bogoni (2008, p. 49) considera que, para o COSO II (2004), “o gerenciamento de riscos amplia o conceito de controle interno. A mitigação de riscos associados aos negócios de uma entidade e/ou instituição financeira possibilita a geração de valor agregado ao capital”.

Ainda conforme a autora acima, o Comitê COSO II (2004) propõe oito componentes inter-relacionados para melhor identificar e gerenciar os riscos. Tais componentes, derivados da própria administração, estão integrados ao processo de gestão.

O quadro 5, a seguir, apresenta os componentes e sua descrição:

Componente	Descrição
1. Ambiente interno	Compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
2. Fixação de objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
3. Identificação de eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
4. Avaliação de riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
5. Resposta aos riscos	A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando, desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
6. Atividades de controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
7. Informação e comunicação	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
8. Monitoramento	A integridade da gestão de riscos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

QUADRO 5 - Componentes dos controles internos de acordo com COSO II

Fonte: Adaptado de Bogoni (2008, p.50)

Vale ressaltar que os elementos que compõem a gestão de riscos estabelecida no COSO II (2004), constantes do quadro 5 são inter-relacionados, permitindo a tomada de decisões de controle de risco baseadas em informações.

Souza (2007, p. 22) considera que, na ótica do COSO II (2004), “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”.

No que se refere à avaliação de riscos, como aponta a referida autora, o modelo COSO II (2004) estabelece etapas para a gestão de processos de negócios em ambiente de controle, a saber:

- a) definição dos objetivos da organização;
- b) avaliação do risco; e

c) determinação dos controles necessários.

Souza (2007, p.36) considera que, desse modo, o gestor leva em consideração os riscos para atingir as metas da entidade, por meio da verificação dos controles para mitigar tais riscos. E conclui que “ao mudar a ênfase da determinação dos controles necessários para a gestão de riscos, a documento do COSO apóia um novo paradigma, que é a definição dos objetivos da organização, avaliação do risco e gestão do risco”.

2.3.3 Controles internos como ferramenta de gestão de riscos

A implementação do controle interno depende não só do ambiente em que seu processo está inserido, como também dos seguintes elementos, essenciais nesse processo: integridade e valores éticos, comprometimento com a competência, participação do conselho de administração ou do comitê de auditoria, filosofia gerencial e estilo de operação, estrutura organizacional, delegação de autoridades e responsabilidades, práticas e políticas de recursos humanos (ISHIKURA, 2000).

Para Salerno (2006), o aprimoramento dos controles internos pode favorecer a intenção do investidor em pagar um prêmio, bem como facilita e reduz os custos de financiamento da operação. É lícito afirmar, portanto, que o funcionamento apropriado dos controles internos de uma organização oferece benefícios às empresas públicas ou privadas.

Ainda conforme Salerno (2006), esses benefícios podem ser observados nos relatórios financeiros, por meio da credibilidade fornecida a todos os *stakeholders* (proprietários, empregados, clientes). Melhores informações para gerenciar o negócio e a redução do risco de erros e irregularidades representam outro benefício do aprimoramento dos controles internos.

Por sua vez, os benefícios operacionais incluem clareza nos papéis a serem desempenhados pelos gestores e empregados, maior controle sobre o gerenciamento do crescimento do negócio, redução de custos através de maior eficiência operacional e maximização de eficiência operacional.

O aprimoramento dos controles internos propicia igualmente benefícios no âmbito regulatório, tais como redução do risco de litígios ou interrupção do negócio, redução do risco de processos trabalhistas e litígios com clientes, maior credibilidade junto aos órgãos

reguladores como Receita Federal, Banco Central e outros e maior credibilidade contratual nas relações com clientes e fornecedores.

Ainda segundo Salerno (2006), apesar disso, na maioria das empresas privadas, os controles internos são informais. Apesar da crença dos gestores na existência dos controles internos, esses normalmente não funcionam como esperado, o que decorre, entre outros fatores, da falta de segregação de tarefas.

Salerno (2006) acrescenta que empresas com controles internos inadequados permanecem desprotegidas contra riscos, os quais elas acreditam estejam sendo mitigados. Caso a importância dos controles internos não seja comunicada de forma eficiente ou ainda anunciada formalmente, pode não apresentar o efeito necessário. Nesse caso, os controles estarão focados após a ocorrência do fato, e não na sua antecipação, apresentando uma função preventiva.

A empresa pode, inclusive, não ter à disposição controles para antecipar ocorrências tais como: receitas insuficientes, transações não autorizadas, descontos, ampliações de limites de crédito, concessões de crédito para clientes novos sem autorização, estoques elevados, aquisição de produtos a custos acima dos esperados, alterações não autorizadas na folha de pagamento, nas contratações, transferências eletrônicas desautorizadas, investimentos não aprovados e fraudes.

Dessa maneira, empresas menores, normalmente, sofrem na efetiva segregação das tarefas, quando limitadas ao aumento de quadro administrativo, apesar de tal segregação poder ser obtida através do envolvimento da alta gerência na revisão e da aprovação dos processos.

Salerno (2006) alerta para o risco referente à qualidade da informação disponível para monitorar as operações. Caso seja incompleta ou superficial, irá gerar desatenção e excesso de confiança sobre relatórios cuja fonte de dados não é periodicamente verificada.

A superficialidade ou incompletude da informação possibilita também o não entendimento, por parte dos funcionários, da execução de determinados procedimentos para garantir a adequação dos controles internos.

Ainda conforme Salerno (2006), a rotatividade de pessoal eleva o risco da adequação dos controles internos. A única solução é o treinamento constante para a manutenção das políticas e dos procedimentos.

O *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commissions (COSO's Internal Control Integrated Framework)* (1992) indica de forma muito clara que o sucesso empresarial vai além dos controles internos mensuráveis, tidos como *hard controls*. O COSO enfatiza a importância dos “*soft controls*”, controles comportamentais, como confiança, integridade e liderança.

Ishikura (2000) corrobora essa afirmação, ao afirmar que as empresas precisam contar com pessoas boas e garantir que assim permaneçam ao longo do tempo, mesmo que possam contar com um eficiente sistema de controles internos. Para isso, os controles internos devem ser monitorados por uma avaliação contínua.

Para atingir esses resultados, é necessário que os funcionários sejam qualificados e formem um ambiente harmônico. A verificação do bom andamento das funções em cada setor exige supervisão contínua dos funcionários, possibilitando melhor rendimento, correção de possíveis erros, métodos de revisão e aprovação de procedimentos da organização.

Como aponta Buhariwalla (2006), as organizações introduzem *soft controls* com o intuito de gerenciar riscos relacionados às pessoas. Entre esses riscos, incluem-se:

- a) impacto negativo sobre a organização resultante da contratação de pessoas de inadequada capacitação para atividades especiais;
- b) interrupção de atividades por alta rotatividade de mão de obra;
- c) insatisfação de equipes de trabalho; e
- d) discussões trabalhistas.

A avaliação de controles internos permite determinar, de acordo com Crisante Neto, Galhardo e Cresto (2005):

- a) a eficiência dos controles internos;
- b) a exposição aos riscos;
- c) a qualidade dos planos de ação para corrigir aspectos falhos e/ou vulneráveis, e;
- d) a probabilidade de se alcançar as metas do negócio.

Os autores complementam que a responsabilidade deve ser dividida entre todos os funcionários e a empresa. Como a metodologia de avaliação dos controles internos é nova e apresenta-se em crescimento, seu sucesso está diretamente relacionado com o envolvimento dos participantes.

Entende-se que a avaliação dos controles internos deve ser também considerada uma técnica que adiciona valor às atividades da auditoria interna. Essa, por sua vez, deve incluir em seu trabalho o exame e a verificação de evolução dos efeitos do sistema de controles internos (SCI), para que sirvam de subsídios à elaboração do relatório semestral de controles internos e à avaliação das atividades dos gestores, conforme prevê o artigo 3º da Resolução 2.554/1998, do Banco Central do Brasil, ainda conforme os autores acima. Nesse sentido, eles relatam que:

Art. 3. O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho

I - devem ser submetidas ao conselho de administração

ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos. (BACEN, 1998)

Assim sendo, não existe um controle correto para cada situação. Antes de ter uma estrutura de controle, cada organização precisa ter um controle dinâmico de seus processos, reconhecendo mudanças contínuas e valorizando as atividades de valor adicionado da organização. Afinal, só se pode ter controle quando se conhece e se domina o processo.

2.3.3.1 A contabilidade e suas limitações

Bordin e Saraiva (2005) ressaltam a importância da contabilidade como o receptor final dos dados originados nos mais diversos setores da empresa, e é na contabilidade que esses dados são transformados em informações relevantes para os gestores. Reafirmam que é por meio da contabilidade que se pode verificar se os controles internos adotados retratam com legitimidade as mutações patrimoniais, assim como se ocorreram erros e fraudes em algum instante do processo.

Segundo Peleias (1999, p.3):

A contabilidade é um instrumento que deve capturar informações corretas, completas e acuradas sobre todas as transações, bens, direitos e obrigações que compõem a atividade empresarial, ou que delas derivam, tendo ainda a função de

registrar todas as ocorrências de forma sistemática, de acordo com conceitos e critérios pré-definidos, exercendo a função de importante ferramenta de controle.

As demonstrações contábeis compõem parte do ferramental usado pelos gestores para acompanhamento de seu negócio. Os indicadores e os números extraídos das demonstrações contábeis dão suporte à gestão das organizações, possibilitando não só o reforço, mas a correção de algumas ações, de modo a evitar o desvio negativo dos resultados em relação ao projetado pela entidade. Percebeu-se a importância dos relatórios e a necessidade de mantê-los atualizados e disponíveis para os gestores.

Zarowin (1995, p. 1) relata que a Motorola percebeu a importância das informações contidas nas demonstrações contábeis:

Com a utilização de sistemas descentralizados e motivada por um processo de competição interna entre os diversos departamentos financeiros espalhados pelo mundo em mais de 30 países, a Motorola conseguiu num trabalho de cinco anos fechar os relatórios em quatro dias úteis. Uma melhora considerável, pois passou de oito dias úteis em 1985 para quatro dias úteis em 1990. Já em 1992 foi possível à Motorola, um passo adicional, reduzindo para dois dias úteis o prazo para apresentação de seus relatórios mensais.

Ainda segundo o autor acima, a principal causa de demora na elaboração das demonstrações contábeis residia no tempo despendido na correção dos erros contidos nos relatórios. A identificação e a eliminação da origem dos erros possibilitaram à Motorola conquistar qualidade e velocidade em seus fechamentos mensais.

A mesma importância atribuída às demonstrações contábeis tempestivas é inerente à mensuração dos riscos de negócio de uma empresa. Essa mensuração está relacionada à projeção do fluxo de caixa a ser gerado por essa empresa.

Na prática, projetar esses fluxos de caixa é a mais importante e, também, a mais difícil das tarefas. Ela é, no entanto, imprescindível para se obter uma base razoável para a avaliação dos riscos aos quais o negócio está exposto. Essa importância, assim como a complexidade associada, é amplificada quando se considera que fluxos de caixa passados raramente são um bom indicador para fluxos futuros.

Lundholm e Sloan (2007, p. 49) apontam a necessidade de compreender três aspectos relevantes às informações contábeis, a saber: “Que informação os relatórios financeiros fornecem? Como estas informações ajudam na avaliação da empresa? Quais são as limitações destas informações?”

Os pilares básicos sobre os quais a contabilidade é construída são os ativos, representando benefícios futuros, e os passivos, representando obrigações futuras. Se os contadores reconhecessem os ativos e passivos em seus balanços a valor de mercado, então o valor do patrimônio expresso no balanço representaria o valor de mercado da empresa.

Dada a impossibilidade de praticar essa regra, originada na subjetividade à qual a contabilização dos ativos e passivos ficaria sujeita, os contadores optaram por fornecer ao mercado informações mais confiáveis e comprováveis, porém, menos relevantes para se reconhecer o real valor da empresa.

No entender de Attie (1998, p.60), “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”.

Atualmente, muitas empresas não têm conhecimento do sistema de controles internos e imaginam que, tendo colaboradores de confiança, estarão livres de qualquer irregularidade. Esse excesso de confiança nos subordinados pode dar lugar a toda espécie de fraudes.

Além disso, quando não existem procedimentos de controle interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios, que, sem o controle interno devido, passam despercebidos pelo empresário, que estará sendo iludido com informações não condizentes com a realidade da empresa.

Em função das limitações inerentes à contabilidade, a primeira regra na análise contábil é determinar quais benefícios e obrigações não foram considerados pelas demonstrações contábeis e quais foram incorretamente valorizados.

Em vista disso, alguns conceitos devem ser apresentados, iniciando-se pelos ativos, definidos pelo *Financial Accounting Standard Board* (FASB), de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999, p. 285), “como prováveis benefícios futuros obtidos ou controlados pela empresa, como resultados de eventos ou transações passadas”.

Os dois obstáculos impostos por essa definição significam que gastos com pesquisa e desenvolvimento e com atividades em marketing não são ativados, e receitas futuras não serão antecipadamente reconhecidas.

Nesse sentido, Lundholm e Sloan (2007, p. 51) esclarecem que:

Apesar de ser praticamente certo que uma empresa como a *General Electric* venha a gerar receitas futuras superiores a zero nos próximos anos, a contabilidade não reconhece esse fato. Empresas farmacêuticas em fase de desenvolvimento de uma nova droga, não reconhecem as receitas futuras, que serão originadas destas vendas.

Em ambos os casos, o mercado acionário, porém, já reconhece estes efeitos. (LUNDHOLM; SLOAN, 2007, p.51)

Ainda de acordo com os autores acima, os contadores fazem um bom trabalho na mensuração do grupo de ativos composto pelo caixa e seus equivalentes, e de um segundo grupo de contas de ativo composto pelos recebíveis.

Os contadores, no entanto, realizam uma tarefa pobre na valorização de um terceiro grupo de ativos adquirido pela empresa em eventos e transações passadas, como, por exemplo, estoques, máquinas, propriedades, intangíveis, etc. Os contadores reconhecem, nas demonstrações contábeis, parcela muito pequena do valor econômico desses ativos.

Outro conceito necessário ao entendimento da Contabilidade como suporte aos controles internos diz respeito aos passivos, definidos pelo FASB como “prováveis sacrifícios futuros de benefícios econômicos, oriundos de obrigações presentes, resultado de evento ou transações passadas”, conforme Hendriksen e Van Breda (1999, p. 286).

Os obstáculos para o reconhecimento são semelhantes aos conferidos ao reconhecimento contábil dos ativos. O sacrifício deve ser provável. Exemplos importantes de sacrifícios futuros, que não são considerados prováveis, são aqueles associados a litígios não julgados e garantias dadas a empréstimos de terceira parte, como avais e fianças.

O sacrifício futuro também deve ser oriundo de obrigações presentes, resultado de transações ou eventos passados. Hendriksen e Van Breda (1999., p.286) citam como exemplo “a garantia oferecida ao produto vendido. A experiência indica que dentro de certo período de tempo especificado no contrato de venda haverá a solicitação por compensações, apesar de ser impossível determinar hoje o tamanho e origem de tais pedidos”.

Receitas são definidas pelos referidos autores como o aumento nos ativos ou a redução nos passivos originados do fornecimento dos produtos e serviços no curso normal de atividade da empresa. Na prática, isso significa que as receitas são reconhecidas no momento da venda. Os ganhos distinguem-se das receitas e das despesas por serem periféricos às atividades básicas da empresa.

A questão central na contabilização das receitas reside no estabelecimento do exato momento em que deverá ser reconhecida. Nesse sentido, Lundholm e Sloan (2007, p.54) afirmam que “a regra geral do reconhecimento da receita é chamada de princípio da realização”.

Ainda segundo os autores, como a transação de venda é a fonte de valor da maioria das atividades da empresa, o reconhecimento da receita é o ponto de partida para a mensuração do resultado e, portanto, desempenha papel central nas previsões e análise de risco das empresas.

Por sua vez, despesas são definidas pelos referidos autores como a contrapartida das receitas. São reduções nos ativos ou aumentos nos passivos que se originam do fornecimento de bens e serviços ao longo do curso normal das operações de uma empresa. Assim como para as receitas, o custo deve ser associado às operações da empresa.

Assim sendo, Lundholm e Sloan (2007, p. 56) informam que:

Tanto quanto possível, as regras de reconhecimento das despesas procuram associar o consumo de ativos específicos na produção de determinadas receitas. É fácil concordar que o custo da matéria prima empregada na produção de um produto acabado deverá ser reconhecido ao se vender este produto final. Porém, quanto da planta, do terreno e do equipamento foi consumido na conversão da matéria prima no produto final?

O Resultado Operacional – a diferença entre a receita e as despesas – representa o resultado associado com as atividades normais de uma empresa. Refere-se a esse valor como sendo o resultado operacional, principal gerador de valor de uma empresa.

Conforme os referidos autores, uma das tarefas importantes da demonstração de resultado é identificar claramente quanto do resultado operacional é oriundo das operações regulares e recorrentes da empresa. Muitos efeitos únicos podem ser identificados e devem ser considerados isoladamente para a real apuração do resultado proveniente das operações normais da empresa.

No que se refere às variações no Patrimônio – lembrando que o patrimônio é igual à diferença entre ativos e passivos –, não é necessário um arcabouço separado que estabeleça os critérios de valoração contábil do patrimônio. É útil, no entanto, identificar a origem da variação patrimonial ao longo do tempo, que pode ocorrer a partir de duas razões.

A primeira razão é que o proprietário pode aportar capital, por exemplo, através da emissão de novas ações, ou retirar parte do capital, por exemplo, através dos dividendos.

A segunda razão é que as operações da empresa, inevitavelmente, levam a alterações em seus ativos e passivos. No caso de alterações positivas, tem-se geração de valor e, no caso de alterações negativas, a destruição de valor. Dessa forma, enquanto o balanço fornece uma

lista dos ativos e passivos em determinado ponto no tempo, a declaração de resultado mede as variações nos ativos e passivos ao longo de um determinado período de tempo.

A figura a seguir ilustra a relação existente entre o balanço patrimonial, a demonstração de resultado e a demonstração das alterações patrimoniais:

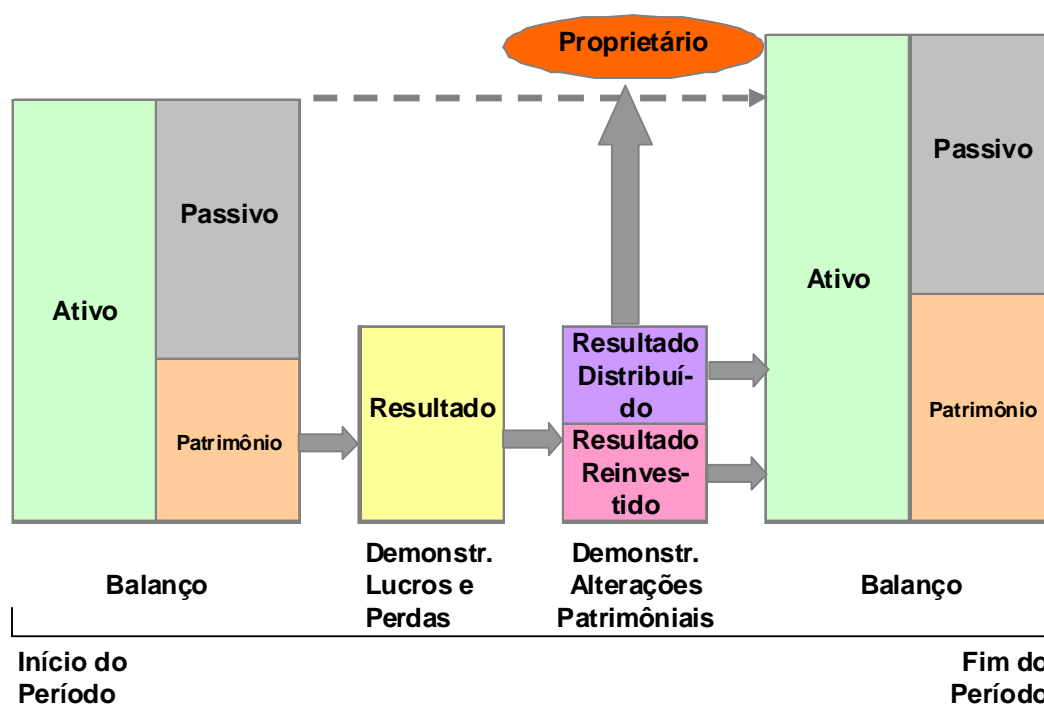


FIGURA 6 - Resumo da construção de blocos básicos da Contabilidade

Fonte: Lundholm e Sloan (2007, p. 50)

O Balanço Patrimonial mede o montante acumulado de recursos investidos no passado para gerar as transações de vendas futuras. A demonstração de resultado mede o esperado *cash flow*, consequência das transações consumadas durante o período corrente, sendo a transação de vendas o evento crítico que irá gerar reconhecimento e a mensuração de valor no relatório financeiro.

A venda aciona o reconhecimento da receita, representando o ativo líquido gerado pela transação de venda e a despesa, representada pelo ativo usado para a geração da transação de venda. A diferença entre as despesas e as vendas é contabilizada como resultado operacional na demonstração de resultado.

Note-se que o resultado operacional advindo das transações de venda de um determinado período raramente coincide com a entrada de caixa gerada por tais transações no mesmo período. Diferenças entre resultado operacional e caixa originam-se em variações em ativos e passivos que não têm efeito caixa, caso das posições provisionadas.

Ao longo do tempo, essas diferenças tendem a ser reduzidas. A contabilização por competência somente altera o tempo em que os movimentos de saída e entrada no caixa são reconhecidos, de acordo com Lundholm e Sloan (2007).

A demonstração de resultado, mais do que oferecer a informação última de qual o resultado obtido pela operação, descreve detalhadamente como a operação da empresa gera as alterações nos ativos e passivos ao longo de um determinado período de tempo.

Os componentes mais importantes da demonstração de resultado estão demonstrados na figura abaixo. Cada um desses componentes tem uma definição própria que facilita sua interpretação de *performance* passada e projeção de performance futura.

A ilustração a seguir apresenta graficamente essa assertiva:

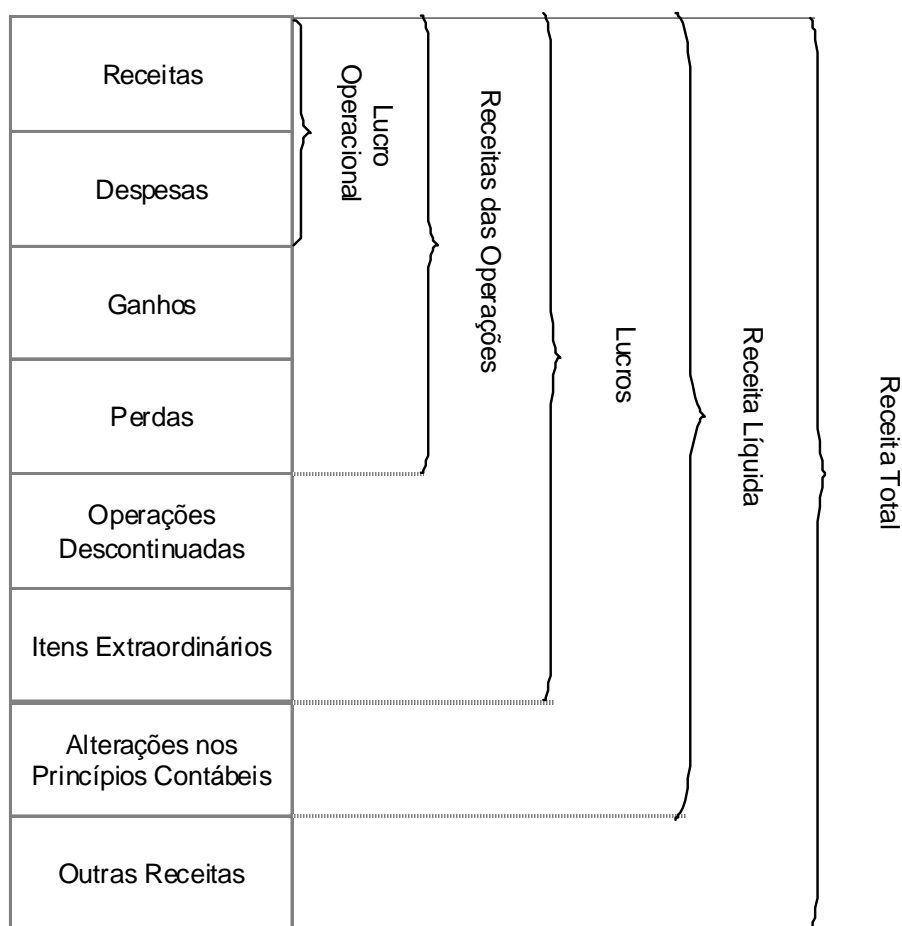


FIGURA 7 - Classificação dos componentes da receita

Fonte: Lundholm e Sloan (2007, p. 54)

A figura acima não é uma DRE, ou seja, não oferece a interpretação seqüencial da DRE.

É possível então resumir o sistema contábil da grande maioria das empresas como aquele que classifica o negócio em uma série de transações de vendas, correntes e futuras.

A importância do relacionamento entre contabilidade e controle interno é enfatizada por Peleias (1999, p.1), ao afirmar que “uma das formas de o contador agregar valor aos negócios é estar ciente da importância do controle interno às operações da empresa e, ao desenhar o sistema contábil, revesti-lo de características que permitam seu adequado exercício”.

A contabilidade é a principal fonte de dados para a formação dos indicadores financeiros de risco. Entretanto, dadas as limitações inerentes às práticas contábeis, esses indicadores exigem uma interpretação cuidadosa tanto na sua confecção quanto na sua leitura.

Conforme Iudícibus (2004, p. 22):

A função fundamental da contabilidade [...] tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informação que tem processado. Todavia, esta função dos demonstrativos financeiros é fundamental e profunda. O objetivo básico dos demonstrativos financeiros é promover informação útil para a tomada de decisões econômicas.

Ainda de acordo com Iudícibus (2004, p. 24):

Podemos ainda ressaltar que os vários tipos de usuários estão mais interessados em fluxos futuros, de renda ou de caixa, do que propriamente em dados do passado. Em outras palavras, para bom número de decisões dos vários tipos de usuários, os demonstrativos financeiros somente são efetivamente importantes à medida que possam ser utilizados como instrumento de predição sobre eventos ou tendências futuros.

Nesse sentido, Lunkes (2007, p. 7) assevera que “o sistema de contabilidade é um mecanismo formal de processamento das transações diárias da empresa. Vendo sob esse prisma, a informação da contabilidade é simplesmente uma informação financeira[...] expressa em termos de reais”.

O autor alerta ainda que:

Porém, sob outra ótica, temos a informação não financeira, tais como: (1) o número de unidades de materiais ou produtos disponíveis no estoque, (2) o número de horas orçadas para realizar o serviço, (3) o nível de atividade necessária para atingir o ponto de equilíbrio, e (4) o tempo necessário para atender o cliente, são exemplos de informação que pode ser gerada pelo sistema de informação contábil. (LUNKES, 2007, p. 7)

Ainda conforme Lunkes (2007), o objetivo do sistema contábil relaciona-se à captura de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, armazenados e organizados de forma a gerar um conhecimento comunicado a toda organização, o que contribui para a melhoria da tomada de decisão e para um controle interno efetivo.

Segundo Peleias (1999), a contabilidade proporciona algumas das condições necessárias para a existência do controle interno, ao fazer o registro contábil das transações realizadas por todas as áreas de uma empresa.

Evidencia-se, desse modo, que um controle interno eficiente agiliza os processos e facilita o entendimento para todos os usuários das informações contábeis.

2.4 Auditoria: conceito e divisão

A auditoria divide-se em dois tipos específicos: a auditoria externa e a interna. Segundo Franco e Marra (1992, p. 174), a auditoria externa é “aquela realizada por profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada, e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual”.

No que concerne à auditoria interna, Franco e Marra (1992, p. 175) expõem que é “aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente. Entretanto, salienta-se que, tendo vínculo com a empresa, ele não deve estar subordinado aqueles cujas contas serão examinadas”.

Auditoria interna, segundo Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 32), é considerada “uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações”. A auditoria interna traz à organização uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, e ajuda-a a atingir seus objetivos.

Crepaldi (2004, p. 23) conceitua auditoria interna como “levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Sobre a auditoria externa das demonstrações contábeis, Almeida, M. (2003, p. 26) relata que:

[...] Aquela que examina as demonstrações contábeis de uma empresa e emite sua opinião sobre estas, o que a tornou fundamental, vista como uma medida de segurança, na opinião dos investidores, que passaram a exigir que as demonstrações contábeis fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica.

O Quadro 6, a seguir, apresenta as distinções entre auditoria interna e externa:

ELEMENTO DISCRIMINANTE	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Objetivo geral	Exame e avaliação dos sistemas de controle interno, qualidade da gestão e desempenho das unidades.	Avaliação e certificação da fidedignidade dos lançamentos e demonstrativos financeiros da organização.
Escopo do trabalho	Todas as operações, processos produtivos e sistemas de informação e gestão.	Registros contábeis e documentos legais.
Vinculação	Presidência, Conselho Diretor ou Conselho de Administração	Órgãos reguladores de fiscalização e controle

QUADRO 6 - Características discriminantes da auditoria

Fonte: Salinas (2001)

Os elementos discriminantes presentes no quadro anterior são explicitados por diversos autores, entre eles Crisante Neto, Galhardo e Crespo (2005), ao afirmarem que, apesar das diferenças, é comum a auditoria interna trabalhar em conjunto com a auditoria externa, tendo em vista que, se a interna possuir um bom controle, os testes realizados pela externa serão menores, o que diminui os custos para a realização de uma auditoria externa. Os autores ressaltam como característica discriminante entre auditoria interna e externa o vínculo empregatício, próprio da auditoria interna, fator considerado limitante do trabalho de auditoria.

Dessa maneira, o auditor externo, não tendo vínculo empregatício, atém-se à legislação. Seus relatórios seguem um padrão, o que não acontece com a auditoria interna, que será feita de acordo com o auditor em exercício e, em uma eventual mudança, o sucessor poderá modificar todos os relatórios.

A eficácia do trabalho da auditoria interna, segundo Attie (1998), está associada à independência, levando em conta os seguintes fatores: o auditor deve prestar contas a um administrador de alto nível para garantir sua ampla atuação, e o auditor interno não deve se envolver com registro, elaboração ou preparação de qualquer atividade que possa ser objeto ou futuro de sua análise e/ou avaliação.

Ainda conforme o autor acima, o trabalho de auditoria interna obedece a um planejamento que deve ser a longo prazo e organizado, de modo a tornar-se um instrumento para a administração, desde que traga os seguintes requisitos:

- a) comprovação orçamentária para as necessidades de manutenção e eficiência do trabalho de auditoria;
- b) garantia do comprometimento da alta administração através da aprovação;
- c) elaboração de indicadores para a comparação do que foi planejado com o que foi realizado; e
- d) planejamento de trabalhos em conjunto com auditores independentes, com vistas a auxiliar na diminuição do número de horas de auditoria externa.

2.4.1 A evolução da auditoria

Atualmente, a maioria das empresas exige que a auditoria faça a revisão de seus controles internos. O advento do COSO ERM desencadeou uma preocupação maior, mesmo nas empresas não listadas na bolsa de valores, com seus controles internos.

O desenvolvimento da contabilidade trouxe em seu bojo a evolução da auditoria. A necessidade de auditorias externas para verificar os controles internos e examinar as demonstrações contábeis elaboradas referentes a um determinado período foi consequência direta do surgimento das organizações multinacionais, de empresas de capital aberto, do crescimento da economia e da maior complexidade na administração dos negócios (CRISANTE NETO; GALHARDO; CRESPO; 2005).

Essa atividade passou a exigir a manutenção de uma equipe de funcionários de forma permanente para acompanhar as rotinas operacionais, observar o devido cumprimento de normas e regulamentos e reduzir os gastos com auditoria externa, nascendo, assim, a figura do auditor interno.

Para se conhecer a auditoria como é vista atualmente, deve-se analisar seu processo histórico, sua origem e o motivo pelo qual ela se tornou uma atividade necessária aos bons andamentos dos diversos negócios a que se aplica.

O desenvolvimento da auditoria está intimamente relacionado ao desenvolvimento econômico-financeiro das empresas. Surge no século XIV, mas sua formalização ocorre com a criação do cargo de Auditor do Tesouro, em 1314, na Inglaterra, onde é criada mais tarde a primeira Associação de Contadores Públicos Certificados (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*), em 1880.

Seis anos mais tarde, surge, nos Estados Unidos, a Associação dos Contadores Públicos Certificados (ATTIE, 1998). O favorecimento da regulamentação da auditoria está relacionado com a Revolução Industrial, no final do século XVIII, com o aparecimento das grandes empresas.

No Brasil, em 26 de março de 1957, ocorre a criação do Instituto dos Contadores Públicos do Brasil. No entanto, a auditoria somente é reconhecida em 1968, por ato do Banco Central do Brasil. Em 1972, passa a ser regulamentada pelo Banco Central do Brasil, pelo Conselho Federal de Contabilidade e pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IAIB (CREPALDI, 2004)

Nesse contexto, o surgimento da auditoria objetivou a confirmação dos registros contábeis, em decorrência do aparecimento das grandes empresas e da taxaço de imposto sobre os resultados dos balanços.

Desse modo, percebe-se que o desenvolvimento da auditoria deve-se ao acirramento nos negócios, às suas complexidades e a um número cada vez maior de interessados em aplicar seus valores em papéis. Tudo isso levou à evolução da auditoria e a seu papel estratégico na gestão de risco, como será detalhado no próximo tópico.

2.4.2 O papel estratégico da auditoria interna na gestão de risco

Em decorrência das mudanças impostas pelo novo cenário mundial e suas implicações para as organizações, a profissão de auditoria interna vem passando por profundas mudanças nos últimos anos.

Mc Namee (1997) apresenta um novo paradigma da auditoria, representado pelo quadro 7, a seguir:

Área de Auditoria	Velho paradigma	Novo paradigma
Focus de Auditoria	Sistema de controle Interno	Risco de negócio
Focus de teste	Atividades de controle	Atividades de mitigação de todos os riscos
Focus de relatório	Adequação e eficácia do controle interno	Adequação e eficácia da mitigação do risco
Resultados de Auditoria	Controle novo ou melhorado	Mitigação de risco apropriada

QUADRO 7 - Paradigmas da auditoria

Fonte: Mc Namee (1997)

De acordo com o referido autor, o novo paradigma da auditoria baseia-se no risco, estendendo e melhorando o modelo de avaliação do risco e alterando a perspectiva da auditoria. Dessa forma, relata que:

Em vez de olhar para o processo do negócio como algo que está dentro de um sistema de controle, o auditor interno perspectiva-o numa envolvente de risco.[...] uma auditoria centrada sobre o risco acrescenta mais valor à organização do que uma auditoria centrada apenas sobre os controles. (MC NAMEE, 1997, p.2)

Em outras palavras, a nova definição direciona ainda mais o foco da auditoria interna para o nível organizacional, centrando suas atividades no esforço de ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Sob esse prisma, a auditoria interna precisa funcionar como um mecanismo confiável, para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.

Para atingir esse objetivo, é possível uma verificação por parte da auditoria interna de todos os processos estabelecidos, mensurando os riscos com base na magnitude do seu impacto e na sua probabilidade de ocorrência.

Tal verificação é feita em todos os níveis hierárquicos da organização, revisando os planos de negócio, análise dos relatórios financeiros e operacionais, em conjunto com informações obtidas em entrevistas por toda organização e, posteriormente, validadas e discutidas pela alta gerência.

2.4.3 Panorama da auditoria interna no Brasil

A Deloitte Touche Tohmatsu (2007a), em um estudo não acadêmico, apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no Brasil sobre a função da auditoria interna. A pesquisa confirma o movimento de consolidação da auditoria interna no país, dando realce à sua importância no gerenciamento de risco das companhias. Ainda, evidencia a relevância da auditoria interna no fortalecimento dos processos e o tratamento de questões relacionadas a controles internos.

A pesquisa em questão contempla informações obtidas com 283 entrevistados, que representam auditores internos (207) e executivos de negócios (76) em posição de liderança nas organizações. Ambos os grupos pesquisados reconheceram a importância dos controles internos como uma das ferramentas para o gerenciamento de risco dentro das empresas, como demonstra a tabela 5, a seguir:

TABELA 5 - Principais benefícios da auditoria interna

Principais benefícios da auditoria interna (em % de entrevistados de cada estrato)		
Benefícios	Audidores internos %	Gestores %
Identificar riscos de negócio e propor alternativas para gerenciá-los.	62	51
Garantir maior eficiência dos processos internos	48	46
Promover uma maior conscientização dos executivos sobre a importância do gerenciamento de risco e dos controles internos.	38	38
Favorecer a aderência às normas internas e às regulamentações do mercado.	38	42
Dar suporte à estrutura de governança corporativa da empresa.	36	42
Minimizar a ocorrência de fraude	31	33
Auxiliar a organização na execução de suas estratégias de negócio.	20	18
Reduzir os custos	5	7
Oferecer vantagem competitiva às atividades da organização.	3	5
Otimizar as receitas	1	-
Outros	1	4

Fonte: Deloitte (2007) (Grifo nosso)

A pesquisa revela que 51% dos executivos e 62% dos auditores internos brasileiros elegem como principal benefício da auditoria interna a identificação de riscos e seu gerenciamento, refletindo os novos paradigmas relativos ao foco da auditoria apresentados por autores como Boynton, Johnson e Kell (2002) e Mc Namee (1997, p.2).

O estudo revela, ainda, não estar claro para a alta administração que o trabalho da auditoria interna associado a um bom gerenciamento de risco pode contribuir para uma redução nos custos e uma otimização das receitas. Mais da metade dos executivos (51%) elege como principal benefício da auditoria interna a identificação de riscos e seu gerenciamento; porém, somente 7% consideram a redução de custos uma de suas conseqüências, enquanto a otimização de receitas é sequer mencionada.

2.4.4 Control Self Assessment

Control Self Assessment (CSA) é uma metodologia utilizada para avaliação e revisão dos principais objetivos dos negócios da organização, dos riscos envolvidos na busca por atingir esses objetivos e dos controles internos projetados para administrar esses riscos, avaliando a sua eficácia a partir do envolvimento direto dos empregados no processo.

De acordo com a FEBRABAN (2004, p.2), “consiste na metodologia iniciada na empresa petrolífera GULF – Canadá em 1987, para atender a um decreto local, sendo

inicialmente utilizada por Auditores Internos que necessitavam de novas abordagens no exame da efetividade dos controles internos”.

Ainda de acordo com órgão citado, além da cultura de controle da organização, devem ser consideradas as seguintes questões para escolha da forma de implementação:

- a) escopo – área, região, nível de detalhe, grupo de trabalho, etc;
- b) finalidade dos resultados do trabalho (auditoria, auto-avaliação, etc);
- c) ferramentas e técnicas a serem utilizadas para a documentação do trabalho, e;
- d) decisão sobre o gestor do processo.

Os questionários de auto-análise são elaborados objetivando a avaliar as estruturas de controle, sendo respondidos pelos próprios gestores, de forma a permitir a identificação da existência ou aderência de controles adequados. Dessa forma, o gestor consegue avaliar se seu processo está ou não aderente às melhores práticas de controle.

O Quadro 8, a seguir, sintetiza os pontos fortes e fracos da aplicação do *Control Self Assessment* (CSA):

PONTOS FORTES / BENEFÍCIOS	PONTOS FRACOS / DEFICIÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Evita surpresas, pois garante a identificação e administração de riscos. • Melhora a confiabilidade da informação gerencial. • Diminui retrabalho decorrente de erros. • Dissemina a cultura de controle de riscos. • Padroniza metodologia de identificação e avaliação de riscos na organização. • Centraliza informações a respeito dos riscos relevantes. • Subsídia implementação de políticas corporativas de mitigação de riscos. • Facilita o conhecimento do negócio e suas vulnerabilidades. • Identifica atividades críticas com controles frágeis ou inexistentes. • Subsídia priorização de investimentos. • Prioriza área de riscos para desenvolvimento de medidas adequadas de controles. • Mantém a alta hierarquia informada sobre as formas de execução do trabalho. • Consiste na eficiência como método para se obter informações em uma base ampla. • Permite resultados resumidos e consolidados, pois a informação está em bases sólidas. • Gera mais qualidade na descrição dos riscos. • Torna-se válido para empresas que atuam em setores altamente regulamentados. • Possibilita a visão geral do processo analisado, 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode gerar perguntas de difícil compreensão • Depende do comprometimento dos gestores e equipe envolvida no processo avaliado • Pode afetar a qualidade final dos resultados, dependendo da quantidade total de respostas, tempo e atenção dedicadas pelo entrevistado. • Pode consumir muito tempo para elaborar questionários ou preparar reuniões. • Gera possibilidade de desatualização, devido a mudanças no ambiente ou processos. • Pode resultar em eventual visão parcial do processo, dependendo da sua execução. • Não garante que todos os riscos relevantes tenham sido identificados. • Pressupõe que o corpo gerencial esteja apto a definir claramente os objetivos, identificar e avaliar os riscos. • Pode gerar dependência de resultados, de acordo com o processo de cultura de riscos e controles da organização. • Acarreta em investimento de tempo para aplicação do método. • Pode envolver alto custo de implementação, dependendo da forma de aplicação. • Não prevê a captura de registro de ganhos com os resultados dos trabalhos. • Pode acarretar em utilização inadequada do método para aplicação de sanções aos funcionários participantes.

<p>por meio da estruturação das idéias, sem perda de informações relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece planos de ação com responsabilidades e prazos definidos. • Permite maior participação em grupo, de forma não defensiva. • Promove gestão participativa e melhor conhecimento de suas funções, para os funcionários envolvidos no processo. • Flexibiliza a adaptação às diversas áreas de negócios. 	
--	--

QUADRO 8 - Pontos fortes e fracos do CSA

Fonte: Adaptado de FEBRABAN (2004)

Entre os pontos fortes relevantes para o foco deste trabalho, destacam-se a garantia de identificação e a administração de riscos, a melhoria da confiabilidade da informação gerencial e a disseminação da cultura de controle de riscos. Ademais, a padronização de uma metodologia de identificação, a avaliação de riscos na organização e o subsídio à implementação de políticas corporativas de mitigação de riscos.

Entre os pontos fracos relevantes para o foco deste trabalho, destacam-se:

- a) não garante que todos os riscos relevantes tenham sido identificados;
- b) pressupõe que o corpo gerencial esteja apto a definir claramente os objetivos, identificar e avaliar os riscos; e
- c) pode gerar dependência de resultados, de acordo com o processo de cultura de riscos e controles da organização.

A FEBRABAN (2004) aponta os resultados esperados pelo método para identificação dos riscos:

- a) análise completa do processo pelos envolvidos, identificando riscos potenciais e avaliando as medidas de controle e mitigação;
- b) redução ou eliminação de controles caros e ineficazes, criando soluções alternativas e minimizando exposição aos riscos;
- c) definição e acompanhamento de ações para eficiência dos controles;
- d) avaliação de padrões dos controles já existentes;
- e) obtenção de entendimento e linguagem comuns sobre riscos;
- f) auxílio na disseminação da cultura de riscos na organização; e

g) estabelecimento de canais adequados de reporte e monitoramento de ações de melhoria sobre a exposição aos riscos.

A metodologia CSA permite que os diversos riscos associados às atividades desenvolvidas por uma organização sejam devidamente identificados, administrados e mitigados, principalmente por meio de reuniões estruturadas e pela utilização dos questionários aos gestores.

A questão crítica para o sucesso do CSA é o acultramento sobre os riscos e controles de suas atividades pelos gestores dos processos e por todos os funcionários da organização, de forma que o reporte e identificação dos riscos não estejam associados a punições, mas enfatizem a melhoria dos processos e, conseqüentemente, dos resultados da organização. (FEBRABAN, 2004).

Outra questão importante para o bom êxito do CSA é a escolha do facilitador e a definição clara do objetivo que se quer atingir com o processo. O facilitador deve ter habilidade para conduzir o processo, encorajando a participação de todos os envolvidos.

A definição do escopo do processo de CSA é fundamental para que a atividade alcance os resultados esperados. Para isso, os implementadores devem definir qual a função e o objetivo desse método e qual o nível de detalhe que será trabalhado, como por exemplo, definição do processo ou da atividade do grupo de pessoas envolvidas, regiões, relevância do risco, etc., de acordo com a FEBRABAN (2004).

No que se refere à gestão do risco operacional, o CSA pode ser útil na identificação tanto dos riscos já incorridos quanto dos potenciais. Essa identificação permite á organização, de um lado, estabelecer controles nas atividades que apresentem riscos potenciais e, de outro, trabalhar na mitigação dos já identificados.

Por sua vez, Almeida, A.L. (2006, p. 1) reconhece que a Auto - Avaliação de Controle:

[...] pode ser uma ferramenta vital para auxiliar os auditores e gestores na identificação e gestão dos pontos fortes e fracos da organização e a respectiva adoção dos controles identificados nos processos que auxiliará na melhoria e na obtenção dos resultados esperados pela organização.

A Auto-Avaliação de Controle pode seguir os formatos de reuniões facilitadoras com a equipe (*workshop*), de questionários ou pesquisas feitas com a equipe e de entrevistas com a gerência.

A escolha do melhor formato para a aplicação da Auto - Avaliação de Controle ou *Control Self Assessment* depende de vários fatores, dentre os quais: natureza do negócio, recursos humanos e materiais disponíveis, a atitude do comitê de auditoria e custos envolvidos no processo.

Em vista desses critérios, Almeida, A.L. (2006) considera o questionário como um formato apropriado para a aplicação da auto-avaliação de controle ou *Control Self Assessment* pelas razões a seguir: obtenção de respostas simples (sim, não, tem, não tem), identificação de sua estrutura de controle e criação de um ambiente favorável à livre manifestação dos participantes.

A aplicação de questionário, ainda segundo Almeida, A.L. (2006), é mais favorável:

- a) quando a cultura organizacional não está pronta para compartilhar informações sensíveis de controle de forma aberta, como usualmente se faz num *workshop*;
- b) quando os auditores internos estão buscando informações sobre riscos na organização para a preparação do plano anual de auditoria, com baixo custo;
- c) quando a organização é enorme e a informação é necessária de forma urgente; e
- d) quando a gerência está muito preocupada com o tempo que será tomado de sua equipe numa reunião facilitadora (*workshop*).

As entrevistas com a gerência podem ser igualmente úteis para a auto-aplicação de avaliação de controle, já que possibilitam algumas análises, conforme o referido autor:

- a) opinião dos gerentes sobre os controles considerados importantes para atender às agências reguladoras;
- b) opinião do grupo gerencial em relação à qualidade dos relatórios financeiros apresentados e à necessidade de se obter uma opinião independente sobre esses demonstrativos contábeis e financeiros;
- c) necessidade de envolvimento na investigação para apurar eventual falha de controles existentes ou fraude; e
- d) revisão dos controles internos relacionados ao desenvolvimento e à implantação de novos sistemas ou à unificação de unidades de negócio.

A utilização de *workshops* em CSA, conforme Baker e Graham (1996, p.52), presta-se a “envolver os empregados na avaliação da adequação dos controles internos e na identificação de oportunidades de melhoria”.

O resultado do processo é que auditores internos e funcionários da administração da unidade de negócio trabalham como um time para determinar a efetividade da unidade em atender os requisitos de conformidade operacional financeira e legal.

Dessa maneira, percebe-se que a auto-avaliação de controle representa uma poderosa ferramenta para ajudar gestores, auditores e demais empregados de uma organização a conhecerem melhor os processos de seu negócio e seus respectivos controles.

2.5 Síntese da revisão da literatura

O levantamento bibliográfico realizado permite concluir que o risco e sua gestão são e sempre foram parte integrante da vida empresarial. Todo planejamento de negócio precisa levar em conta fatores adversos aos objetivos estabelecidos e deve tomar ações no sentido de reduzir os efeitos negativos deste fator.

O levantamento permite também reconhecer que, somente através da implementação de controles internos adequados e constantemente ajustados, é possível aos gestores agirem para evitar perdas ou desvios aos objetivos estabelecidos.

As ferramentas disponíveis para a adequada gestão de risco e o uso dos controles internos variam desde simples acompanhamentos determinísticos até sofisticados controles estatísticos que envolvem conceitos de probabilidade.

Sua adequação ao tamanho do negócio e aos riscos aos quais está exposto é responsabilidade da gestão. A introdução de uma cultura voltada à gestão de risco e de uma administração em que os controles internos sejam usados para mitigar é tarefa da alta administração.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem o propósito de apresentar os métodos e procedimentos empregados para a elaboração da pesquisa.

3.1 População e amostra

A população de uma pesquisa, para Hill e Hill (2002, p. 41), corresponde ao “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. Na perspectiva dos autores, no caso de uma dissertação de mestrado, é aconselhável “escolher um universo pequeno para trabalhar. Tal escolha, portanto, evita as complicações associadas com a utilização dos métodos de amostragem”.

Os autores acrescentam que “é melhor fazer uma boa investigação de âmbito limitado do que uma investigação fraca de grande escala e, normalmente, nem o tempo nem os recursos disponíveis são adequados para fazer uma investigação de grande escala”. (ibid, p. 41).

Para Megliorini (2008), população é a totalidade dos elementos que possuem em comum determinadas características de interesse para uma pesquisa, e amostra é um subconjunto de uma população que possa representá-la.

A população desta pesquisa corresponde a 264 empresas de distribuição de autopeças associadas ao SINDIPEÇAS, segundo dados de 2007. A população-alvo que, de acordo com Megliorini (2008), representa todo o grupo de que se deseja obter informação, é constituída de 20 empresas, dentre as 264 associadas, selecionadas de acordo com o critério de facilidade de acesso, sendo que os 41 respondentes são os sujeitos de amostra.

3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados

Uma investigação empírica é aquela em que se fazem observações para compreender melhor o fenômeno em estudo, conforme Hill e Hill (2002).

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. No primeiro caso, a investigação lida com fenômenos e a coleta de dados se dá a

partir de interações sociais. No segundo caso, lida com fatos e prevê a mensuração de variáveis pré-determinadas, buscando regras e padrões de comportamento.

A natureza desta pesquisa sobre gestão de riscos e controles internos é quantitativa, com vistas ao tratamento estatístico dos dados. Da mesma maneira, toda pesquisa de cunho científico obedece a um determinado método, selecionado como o mais adequado, segundo a questão e os objetivos da pesquisa.

Para a concretização dos objetivos propostos, a pesquisa apresenta duas etapas, em que são utilizados métodos diferentes. Na primeira, é apresentado um estudo exploratório, utilizando, como instrumento de coleta de dados secundários, pesquisa bibliográfica que, para Martins e Lintz (2000), tem a função de explicar e discutir um tema ou problema sob o prisma de referências teóricas.

Numa segunda etapa, de campo, esta pesquisa faz uma abordagem descritiva da percepção dos sujeitos da amostra sobre a importância dos controles internos como ferramenta de gestão de riscos por meio de questionário.

A pesquisa descritiva objetiva a conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Vieira (2002, p.65) informa que esse tipo de pesquisa “está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

O autor acrescenta que:

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas. O formato básico de trabalho é o levantamento (*survey*). Os estudos mais utilizados nesse tipo de pesquisa são: o longitudinal (coleta de informações ao longo do tempo) e o transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo). (VIEIRA, 2002, p.65)

Esta pesquisa visa a ser descritiva, de caráter transversal, considerando a realização de coleta de informações apenas uma vez, não existindo, portanto, período de seguimento dos indivíduos.

Quanto à coleta de dados, na visão do referido autor, as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, entre eles entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Nesta pesquisa, objetiva-se a fazer coleta de dados primários por meio de questionário que, segundo Martins e Lintz (2000, p. 45), “é um conjunto ordenado e

consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”.

3.2.1 Construção do instrumento de pesquisa

O instrumento básico de coleta de dados primários compõe-se de 28 questões, medidas por meio de escalas do tipo Likert, variando de concordo totalmente (1) a discordo totalmente (5).

O termo escala Likert é associado a um formato de pergunta freqüentemente usado nos questionários de *survey*. Basicamente, mostra-se aos respondentes uma declaração e se pergunta sobre sua concordância ou discordância. Babbie (2001, p.232) considera que “o valor particular deste formato é a ordinalidade não-ambígua das categorias de resposta”.

A elaboração de um questionário parte do estabelecimento de constructos, entendidos por Martins e Pelissaro (2005, p. 83) como “operacionalizações de abstrações que os cientistas sociais consideram suas teorias, tais como: produtividade; valor de uma empresa; status social; custo social; inteligência; risco etc”.

Os constructos elaborados têm como base os objetivos específicos propostos inicialmente para a realização desta pesquisa. Quanto às assertivas a eles relacionadas, partem dos conceitos abordados e obtidos por meio da revisão da literatura, na busca de uma associação do teórico ao empírico.

A inserção de assertivas negativas objetivou a confirmação da confiabilidade das respostas obtidas. Com a introdução das assertivas negativas, pretende-se manter a atenção do respondente e evitar respostas sem a leitura atenta da matéria.

Submetido à Banca de Qualificação, o instrumento de pesquisa sofreu algumas alterações. As questões classificatórias do perfil dos respondentes passaram a ser abertas. Foi retirada uma dessas questões, por repetir outra constante do constructo D, relativa a práticas de gestão de riscos, e incluídas outras três, referentes à formação, tempo de atuação na área de formação e tempo de atuação na empresa.

A estrutura completa do instrumento de pesquisa validado pela Banca de Qualificação encontra-se nos apêndices B, C E D (Constructos, perfil dos respondentes e assertivas).

3.3 Limitações do estudo

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a impossibilidade de se verificar o uso adequado dos instrumentos de controles internos quanto à efetiva gestão de risco dessas empresas.

O fato de as empresas, através de seus gestores, indicarem uma tendência de concordância em relação às boas práticas de controles internos para a identificação e mitigação dos riscos aos quais estão expostas, não significa seu uso adequado para essa mesma finalidade.

Após concluída a análise final dos resultados de pesquisa, verifica-se que pode ter havido um viés por parte dos respondentes, tendo em vista o fato de que todos fazem parte do nível de comando dessas empresas.

Outro aspecto que pode ser melhorado é o canal de pesquisa - o questionário. Algumas questões voltadas ao processo decisório, bem como as práticas de controles internos e seus resultados podem ser introduzidas e mais exploradas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a apresentação dos resultados foi dividida em três etapas. A primeira refere-se à caracterização da amostra, ou seja, uma análise descritiva do perfil dos respondentes. A segunda apresenta uma descrição das respostas em cada assertiva da escala Likert. Na terceira etapa, realiza-se uma análise discriminatória com vistas a verificar se existem grupos de sujeitos que diferem marcadamente em suas respostas.

Para a elaboração da estatística foi utilizado o Software SPSS 13.0 – *Statistical Package for the Social Sciences*.

4.1 Análise descritiva: caracterização da amostra

A amostra compõe-se de 41 profissionais de um grupo de 20 empresas integrantes de uma rede de distribuição de autopeças

A questão 1 pedia que o sujeito indicasse seu grau de instrução. A tabela 1 mostra os dados dessa questão.

TABELA 6 – Questão 1 – Nível de Instrução

Nível de instrução	Frequência	Percentual
Até Superior incompleto	7	17
Superior completo	28	68
Pós-graduação	6	15
Total	41	100

Na tabela 6, observa-se que a maioria (68%) dos profissionais pesquisados têm o ensino superior completo.

A questão 2 solicitava que o sujeito indicasse sua função na empresa. A tabela 7 mostra os dados obtidos:

TABELA 7 – Questão 2 – Função na empresa

Função na empresa	Frequência	Percentual
Diretor	28	68,0
Gerente	8	20,0
Outras Funções	5	12,0
Total	41	100,0

Dentre os 5 respondentes de Outras Funções 2 são proprietários.

Pela tabela 7, constata-se que 68% dos sujeitos são diretores de empresas e 20% são gerentes. Os demais ocupam outros cargos dentro das empresas.

As questões 3 e 4 perguntavam acerca do tempo de atuação na área de formação e do tempo de atuação na empresa. As tabelas 8 e 9 mostram esses resultados:

TABELA 8 – Questão 3 – Tempo de atuação na área de formação

Tempo de atuação na área de formação	Frequência	Percentual
0 a 10 anos	8	20
11 a 20 anos	10	24
21 a 30 anos	13	32
Mais de 30 anos	7	17
Não responderam	3	7
Total	41	100

Média e desvio padrão, respectivamente: 22, 11.

A questão 3 nos mostra que 70% dos respondentes atuam entre 11 e 33 anos na área de formação.

TABELA 9 – Questão 4 – Tempo de atuação na empresa

Tempo de atuação na empresa	Frequência	Percentual
0 a 10 anos	8	20
11 a 20 anos	11	27
21 a 30 anos	12	29
Mais de 30 anos	10	24
Total	41	100

Média e desvio padrão, respectivamente: 22, 12.

A questão 4 nos mostra que 70% dos respondentes atuam entre 10 e 34 anos na empresa.

Pelas tabelas 8, e 9, verifica-se que 32% trabalham entre 21 e 30 anos na área de formação, enquanto apenas 17% atuam há mais de 30 anos. Tanto a média do tempo de atuação na área de formação quanto a média do tempo de atuação na empresa são de 22 anos, e 29% atuam na empresa entre 21 e 30 anos.

A questão 5 inquiria sobre o faturamento da empresa. Os dados são apresentados na tabela 10:

TABELA 10– Questão 5 – Faturamento da empresa

Faturamento da empresa	Frequência	Percentual
Abaixo de 100 milhões	8	20
100 a 199 milhões	9	22
200 a 299 milhões	10	24
300 milhões ou mais	14	34
Total	41	100

Pela tabela 10, observa-se que 34% das empresas têm faturamento acima de R\$ 300 milhões, enquanto 20% têm faturamento abaixo de R\$ 100 milhões.

A questão 6 perguntava sobre o tempo de fundação da empresa. Os dados são apresentados na tabela 11:

TABELA 11 – Questão 6 – Tempo de fundação da empresa

Tempo de fundação da empresa	Frequência	Percentual
Até 29 anos	10	24
Entre 30 e 49 anos	15	37
50 anos ou mais	16	39
Total	41	100

Pela tabela 11, constata-se que 39% dos sujeitos afirmam que a empresa foi fundada há 50 anos ou mais. No entanto, vale ressaltar que alguns dos sujeitos pesquisados pertencem à mesma empresa.

A questão 7 inquiria sobre o encerramento da contabilidade da empresa. Os dados são mostrados na tabela 12:

TABELA 12 – Questão 7 – A contabilidade da empresa é encerrada mensalmente

A contabilidade da empresa é encerrada mensalmente?	Outro período	Frequência	Percentual
Sim		31	76
Não	Anual	8	20
	Não especificou	1	2
Não respondeu		1	2

Pela tabela 12, observa-se que 76% afirmam que a contabilidade da empresa é encerrada mensalmente.

A questão 8 versava sobre o prazo de confecção dos relatórios, em caso de fechamento mensal. Os dados são apresentados na tabela 13:

TABELA 13 - Questão 8 – Prazo de confecção dos relatórios mensais

Prazo de confecção dos relatórios mensais	Freqüência	Percentual
Até 9 dias	12	39
10 dias ou mais	14	45
Não especificou	5	16
Total	31	100

Pela tabela 13, constata-se que, entre aqueles que fazem o fechamento mensal, 45% afirmaram que o prazo para a confecção dos relatórios é de 10 dias ou mais e 16% não especificaram o prazo.

A questão 9 inquiria se os registros contábeis são regularmente submetidos à auditoria. Os dados são apresentados na tabela 14:

TABELA 14 - Questão 9 – Os registros contábeis são regularmente submetidos à diretoria

Os registros contábeis são regularmente submetidos à auditoria?	Tipo de auditoria	Freqüência	Percentual
Sim	Interna	2	5
	Externa	9	22
	Interna e externa	7	17
	Não tem*	6	14
Não		15	37
Não respondeu		2	5
Total		41	100

* Neste item, o sujeito afirma que há auditoria, mas o que ele coloca não se enquadra na categoria.

Pela tabela 14, constata-se que, para 37%, os registros contábeis não são submetidos regularmente à auditoria. Entre os que respondem afirmativamente, 5% opinam que os registros contábeis são submetidos à auditoria interna, 22% à externa e 17% às auditorias interna e externa.

A questão 10 perguntava sobre a adoção de um código de conduta. Os dados são apresentados na tabela 15:

TABELA 15 – Questão 10 – A empresa adota um código de conduta

A empresa adota um código de conduta?	Freqüência	Percentual
Sim	32	78
Não	7	17
Não respondeu	2	5
Total	41	100

Pela tabela 15, 78% afirmam que a empresa adota um código de conduta.

O código de conduta considerado levou em conta qualquer formalização existente an empresa sobre ética e valores. Os respondentes foram instruídos a respeito.

A questão 11 inquiria acerca do número de filiais da empresa. Os dados são apresentados na tabela 16:

TABELA 16 – Questão 11 – Número de filiais da empresa

Número de filiais da empresa	Freqüência	Percentual
Até 10	21	51
11 ou mais	20	49
Total	41	100

Pela tabela 16, verifica-se que 51% dos sujeitos pesquisados trabalham em empresas com até 10 filiais.

A questão 12 perguntava sobre o número de funcionários da empresa. Os dados são apresentados na tabela 17:

TABELA 17 – Questão 12 – Número de funcionários da empresa

Número de funcionários da empresa	Freqüência	Percentual
Até 200	13	32
201 a 500	14	34
501 ou mais	14	34
Total	41	100

Pela tabela 17, constata-se que 66% trabalham em empresas com até 500 funcionários.

4.2 Análise descritiva: assertivas

Nesta análise, foi mantida a codificação 1 para discordo totalmente, 2 para discordo parcialmente, 3 para não concordo nem discordo, 4 para concordo parcialmente e 5 para concordo totalmente (independentemente de a questão ter sentido positivo ou negativo), para facilitar a interpretação.

Para análise das amostras, foi utilizada a mediana como medida de tendência central. Como a distribuição das assertivas não é normal, uma vez que se espera a polarização das pessoas, a média deixa de ser uma boa medida neste caso.

O primeiro constructo a ser analisado é “Existência de uma cultura voltada à gestão de riscos”. As respostas das assertivas que o compõem são apresentadas na tabela 18:

TABELA 18 – Assertivas do primeiro constructo

Assertivas	Respostas das alternativas / Mediana						MD
	1	2	3	4	5	NR	
02 – A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	2	4	5	19	9	2	4
	5%	10%	12%	46%	22%	5%	
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	22	8	5	4	2	0	1
	54%	19%	12%	10%	5%	0%	
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	1	6	5	19	9	1	4
	2,5%	15%	12%	46%	22%	2,5%	
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	0	0	4	17	20	0	4
	0%	0%	10%	41%	49%	0%	

A clara percepção do reconhecimento de risco como uma combinação de ameaça e oportunidade, tanto para a assertiva 7 quanto para a assertiva 15, corresponde a uma interpretação encontrada na literatura.

A percepção demonstrada pelos respondentes de que os riscos podem afetar de forma significativa o atendimento dos objetivos de uma empresa é uma demonstração da existência de uma cultura voltada à gestão de riscos.

A literatura pesquisada identificou, através de Assaf Neto (2007), a mesma interpretação. Entretanto, é também com base na revisão da literatura que o pesquisador entende que a existência de uma cultura voltada à gestão de risco não se dá somente pela percepção dos efeitos do risco, mas deve estar refletida por ações para seu controle.

Nesse sentido, a assertiva 2 busca identificar a percepção dos respondentes quanto à existência de um processo de identificação e mensuração dos riscos. Como 32% dos respondentes não reconhecem a existência de tal processo e, mesmo entre aqueles que apontam sua existência, 46% o fazem concordando parcialmente com a assertiva, o pesquisador considera que as ações de identificação e mensuração do risco para sua possível mitigação precisam ser implementadas / melhoradas nessas empresas.

Apesar de os respondentes apresentarem tendência que acentua a compreensão e a importância que a gestão de risco possui dentro das empresas às quais pertencem, o pesquisador é da opinião que suas ações e processos decisórios não refletem necessariamente essa preocupação.

O segundo constructo a ser analisado é “A prática de controle interno como forma de identificação e mitigação de riscos”. As respostas das assertivas que o compõem são apresentadas na tabela 19:

TABELA 19 – Assertivas do segundo constructo

Assertivas	Respostas das alternativas / Mediana						
	1	2	3	4	5	NR	MD
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	1	0	0	7	33	0	5
	2%	0%	0%	17%	81%	0%	
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	30	6	1	3	1	0	1
	73%	15%	2,5%	7%	2,5%	0%	
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	6	6	5	13	10	1	4
	15%	15%	12%	32%	24%	2%	
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	3	1	3	17	17	0	4
	7%	2%	7%	42%	42%	0%	
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	15	6	5	11	3	1	2
	37%	15%	12%	27%	7%	2%	
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	14	13	4	7	3	0	2
	34%	32%	10%	17%	7%	0%	

O objetivo desse constructo é identificar a percepção dos gestores quanto às práticas de controles internos como forma de identificação e mitigação de riscos em suas empresas. De forma significativa, 98% dos respondentes reconhecem que os controles internos oferecem benefícios para as empresas, e 84% tendem a concordar que os controles internos adotados em suas empresas reduzem a incidência de riscos.

Isso indica que, como 16% dos gestores entendem que os controles internos em uso não reduzem a incidência dos riscos e outros 42% acreditam que o fazem parcialmente, os controles internos adotados atualmente por essas empresas não estão alinhados com o objetivo de gestão de risco.

Como afirma Bogoni (2008), o COSO 2004 amplia o conceito de controle interno associando sua atuação à gestão de risco, com o intuito de gerar valor agregado ao capital. Depreende-se que esse conceito não é incorporado pelos gestores respondentes.

Essa interpretação é reforçada pela percepção registrada na assertiva 14, em que 88% dos gestores reconhecem que as empresas precisam investir em sistemas para melhorar seus controles internos. Pode-se inferir que os controles precisam ser melhorados, ou até implementados, e os existentes precisam ser alinhados com a gestão de risco.

Alinhados a autores como Crisante Neto, Galhardo e Cresto (2005), 64% dos gestores concordam que os controles internos são responsabilidade de toda a organização. Existe, porém, uma parcela considerável dos respondentes associando essa responsabilidade à

área financeira da empresa. A tendência é que as empresas procurem aproximar essas duas tarefas, de tal forma que a execução já leve em conta os preceitos de controle da organização.

As assertivas 16 e 18 têm o objetivo de verificar a percepção dos respondentes quanto ao entendimento difundido na literatura (ISHIKURA, 2000), no sentido de que a implantação bem sucedida de controles internos para a gestão de risco está associada a um ambiente que privilegie valores éticos, e que, sem isso, os controles internos não são suficientes para prevenir a ocorrência de fraudes.

Os respondentes apresentaram uma tendência menos clara em suas posições em ambas as assertivas. Na assertiva 16, 30% dos gestores entendem que os controles internos impedem a ocorrência de fraudes, contra 56% que têm opinião contrária.

Quanto à assertiva 18, que relaciona os valores éticos ao sucesso dos controles internos, 52% dos gestores tendem a concordar, enquanto 34% discordam. Somente uma análise mais profunda permitiria concluir sobre a causa dessa discordância.

O terceiro constructo a ser analisado é “A importância da auditoria interna como forma de identificação e mitigação de riscos”. As respostas das assertivas que o compõem são apresentadas na tabela 20:

TABELA 20 – Assertivas do terceiro constructo

Assertivas	Respostas das alternativas / Mediana						
	1	2	3	4	5	NR	MD
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	0	0	4	17	20	0	4,5
	0%	0%	10%	41%	49%	0%	
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	0	0	1	15	24	1	5
	0%	0%	2%	37%	59%	2%	
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.	0	0	4	20	17	0	4
	0%	0%	10%	49%	41%	0%	
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	0	1	6	19	15	0	4
	0%	2%	15%	46%	37%	0%	
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	0	0	3	19	19	0	4
	0%	0%	8%	46%	46%	0%	
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	2	0	3	7	29	0	5
	5%	0%	7%	17%	71%	0%	

O objetivo do terceiro constructo é verificar a percepção dos gestores quanto à importância da auditoria interna para a identificação e mitigação de risco nas empresas em que atuam.

Mc Namee (1997) apresenta o novo paradigma para a auditoria, que é o modelo de avaliação centrada no risco, o qual oferece mais valor para a organização do que uma auditoria centrada nos controles.

Acima de 80% dos respondentes tendem a concordar com as assertivas 5, 12, 19 e 21, indicando que partilham da opinião de que a auditoria interna oferece suporte para a gestão e, mais especificamente, ajuda os gestores a entender melhor os riscos aos quais a empresa está exposta, inclusive não se restringindo ao controle contábil.

No caso das assertivas 9 e 20, os gestores apresentam uma tendência de concordância ainda mais elevada (superior a 90%), indicando que a auto-avaliação dos controles é interpretada como uma ferramenta para dar sustentação à gestão de risco da empresa.

Nesse sentido, Almeida, A.L. (2006) reconhece que a auto-avaliação de controle pode ser uma ferramenta para auditores e gestores identificarem os pontos fortes e fracos da organização, além de orientar a adoção dos controles indicados no processo para melhorar a obtenção dos resultados esperados pela organização.

O quarto constructo a ser analisado é “A prática de gestão de risco”. As respostas das assertivas que o compõem são apresentadas na tabela 21:

TABELA 21 – Assertivas do quarto constructo

Assertivas	Respostas das alternativas/Mediana						M D
	1	2	3	4	5	NR	
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	0 0%	0 0%	4 10%	18 44%	19 46%	0 0%	5
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	3 7%	4 10%	8 20%	19 46%	7 17%	0 0%	4
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	2 5%	5 12%	17 41%	9 22%	8 20%	0 0%	3
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	2 5%	10 24%	4 10%	5 12%	18 44%	2 5%	4
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	19 46%	4 10%	7 17%	7 17%	2 5%	2 5%	1
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	2 5%	2 5%	4 10%	11 27%	21 51%	1 2%	5
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	2 5%	3 7%	6 15%	9 22%	19 46%	2 5%	5
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	6 15%	10 24%	6 15%	17 41%	2 5%	0 0%	3

O objetivo relacionado ao quarto constructo é verificar a percepção dos gestores a respeito das práticas usadas pelas suas empresas para a gestão de risco.

A primeira assertiva relativa a esse constructo é a de número 3, com a qual os respondentes concordam de forma significativa (90%), pois entendem que o processo para a gestão de risco é composto pelas mesmas etapas identificadas pela literatura (CULP, 2002). Pode-se depreender então que, em maior ou menor grau, essas empresas procuram ajustar seu processo para gerenciar o risco a essas mesmas etapas, com o objetivo de mitigar o risco.

As assertivas 4 e 26 têm por objetivo identificar a percepção dos gestores sobre a necessidade e a validade das ferramentas para a gestão do risco. Ambas as assertivas mostraram que os gestores possuem uma percepção da maior morosidade (entre 49 e 63%), ocasionada pelos processos introduzidos pela gestão do risco.

Isso demonstra que os controles estão atuantes, e sua prática obriga a existência de um processo mais cauteloso, através do cumprimento de mais etapas, até que determinada decisão de projeto passe para a fase de execução, apesar de relativa insatisfação que tal procedimento ocasiona.

Quanto à assertiva 8, que discute o uso e a origem de indicadores de risco, os gestores concordam plenamente a respeito de seu uso, porém, discordam amplamente quanto à sua origem. Somente 42% reconhecem a origem financeira dos indicadores, 17% declaram outra origem e 41% se declaram incertos quanto à origem ser as demonstrações contábeis.

Entende-se que essa diversidade demonstra que as empresas se valem de indicadores de origem mais ampla do que somente os financeiros para acompanhar seu desempenho, e isso pode ser corroborado pela revisão da literatura, que aponta o uso cada vez mais freqüente de indicadores não financeiros.

A assertiva 25, que questiona quanto ao uso de indicadores não financeiros, tem uma tendência de 68% de concordância por parte dos gestores. Para empresas comerciais, como as que são objeto desta pesquisa, indicadores como satisfação de clientes e funcionários são muito importantes. O uso de indicadores financeiros, ou não, para monitorar o risco, indica um estágio avançado de gestão de risco.

O quinto constructo a ser analisado é “A independência da contabilidade”. As respostas das assertivas que o compõem são apresentadas na tabela 22:

TABELA 22– Assertivas do quinto constructo

Assertivas	Respostas das alternativas/Mediana						
	1	2	3	4	5	NR	MD
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	2	0	3	13	23	0	5
	5%	0%	7%	32%	56%	0%	
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	1	1	9	11	18	1	4
	2%	2%	22%	27%	45%	2%	
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	9	9	4	13	5	1	3
	22%	22%	10%	32%	12%	2%	
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	23	9	4	3	1	1	1
	56%	22%	10%	7%	2,5%	2,5%	

O quinto constructo visa a avaliar a importância da contabilidade como ferramenta de controle interno e verificar qual o nível de independência no tratamento das demonstrações contábeis. A independência da contabilidade, necessária para que os dados gerados por ela sejam confiáveis, muitas vezes torna-se incômoda para os gestores. Dessa maneira, o grau de independência da contabilidade torna-se um indicador do grau de maturidade da gestão da empresa.

Entre outros autores, Lunkes, (2007) relaciona o objetivo do sistema contábil à captura de dados, tanto quantitativos como qualitativos, armazenados e organizados de forma a gerar um conhecimento utilizado para melhorar a qualidade da tomada de decisão. Por sua vez, Peleias (1999) entende a contabilidade como um instrumento que exerce importante função de ferramenta de controle nas organizações.

Por meio das assertivas associadas ao quinto constructo, os gestores têm uma clara tendência (88%) de reconhecer a contabilidade como ferramenta de controle interno. Por meio da assertiva 13, 78% indicam que os relatórios contábeis são regularmente discutidos pela administração, e somente 9,5% apontam que os dados gerados pela contabilidade sofrem alteração posterior.

De forma combinada, essas percepções traduzem o uso regular das demonstrações contábeis no dia-a-dia das empresas pesquisadas, indicando razoável grau de maturidade ao lidar com as informações geradas pela contabilidade, procurando antes corrigir os problemas na origem, não nos relatórios finais.

A assertiva 27 corrobora o que já havia sido verificado em constructo anterior, ou seja, as empresas pesquisadas não acompanham seu desempenho somente através de relatórios contábeis.

Nesse sentido, 44 % dos gestores concordam que a geração de relatórios não tem uma única fonte, podendo indicar, de um lado, que a empresa utiliza outras fontes de informações relevantes para a administração e, por outro, a existência de fontes concorrentes à contábil gerando informações. Na segunda hipótese, as empresas perderiam tempo discutindo a confiabilidade dos dados, não os problemas pertinentes.

4.3 Análise discriminatória

Nesta seção, verifica-se se grupos de sujeitos com perfis distintos possuem a mesma opinião em relação às assertivas da escala Likert. Para isso, deve-se dividir os sujeitos em algumas categorias. Assim, utilizam-se as variáveis nominais desse instrumento (questões 1 a 12).

Com base no perfil dos respondentes, estabelecido pelas 12 variáveis nominais que caracterizam a amostra, foram identificadas diferenças significativas na percepção dos respondentes. Nessa análise, foi mantida a codificação 1 para discordo totalmente, 2 para discordo parcialmente, 3 para não concordo nem discordo, 4 para concordo parcialmente e 5 para concordo totalmente (independentemente de a questão ter sentido positivo ou negativo), para facilitar a interpretação.

Para facilitar a leitura dessas diferenças, foram criadas as tabelas abaixo, que relacionam as 28 assertivas às 12 questões das variáveis nominais. Elas foram separadas em dois testes: de Kruskal-Wallis, para três ou mais grupos (Tabela 23), e de Mann-Whitney, para até dois grupos (Tabela 24).

As tabelas indicam as relações que apresentaram valores de significância inferiores a 0,05, confirmando assim não se tratar de diferenças de origem aleatória. Os testes individuais podem ser verificados no Apêndice E deste relatório de pesquisa.

TABELA 23 - Assertivas x Variáveis Nominiais (Qn) - Teste de Kruskal-Wallis

Assertivas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q9a.	Q12
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	,409	.887	.489	.021	.933	.041	.026	.534
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	,911	.056	.805	.839	.068	.059	.848	.144
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	,921	.850	.696	.504	.439	.010	.589	.869
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	,976	.129	.749	.637	.289	.135	.498	.691
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	,361	.669	.786	.135	.589	.003	.867	.463
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	,876	.200	.221	.964	.288	.006	.145	.226
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	,317	.036	.185	.388	.439	.185	.113	.637
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	,806	.059	.382	.392	.289	.382	.449	.481
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	,641	.995	.321	.184	.747	.174	.500	.873
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	,635	.987	.227	.838	.028	.952	.755	.235
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	,357	.029	.992	.023	.068	.037	.042	.220
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	,335	.219	.179	.076	.883	.047	.048	.379
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	,056	.333	.015	.620	.708	.267	.483	.410
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	,005	.142	.065	.022	.088	.012	.432	.697
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	,119	.299	.543	.014	.118	.582	.544	.885
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	,512	.004	.197	.061	.528	.423	.008	.968
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	,306	.972	.005	.255	.580	.445	.690	.371
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	,347	.859	.245	.019	.402	.299	.530	.219
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	,747	.963	.054	.972	.422	.546	.855	.452
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	,292	.790	.237	.303	.590	.126	.276	.853
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	,247	.315	.096	.166	.152	.194	.407	.251
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	,145	.558	.353	.009	.048	.030	.489	.059
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	,221	.078	.561	.561	.196	.054	.261	.161
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	,491	.263	.239	.674	.628	.828	.667	.635
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	,605	.214	.862	.429	.066	.065	.245	.147
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	,734	.104	.107	.618	.346	.295	.562	.216
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	,898	.879	.451	.215	.453	.563	.163	.673
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	,328	.448	.244	.535	.994	.287	.925	.191

TABELA 24 - Assertivas x Variáveis Nominais (Qn) - Teste de Mann-Whitney

Assertivas	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	.093	.050	.266	.639	.544
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	.267	.391	.017	.022	.116
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	.474	.070	.334	.396	.427
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	.316	.506	.079	.260	.846
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	.420	.426	.300	.624	.515
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	.538	.910	.779	.338	.769
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	.169	.718	.032	.038	.026
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	.959	.241	.543	.700	.332
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	.372	.656	.283	.394	.010
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	.328	.872	.265	.332	.776
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	.583	.045	.025	.253	.003
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	.388	.291	.959	.684	.111
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	.554	.624	.305	.208	.515
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	.549	.952	.305	.152	.763
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	.642	.840	.092	.027	.563
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	.706	.363	.632	.395	.889
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	.903	.716	.267	.906	.573
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	.731	.673	.191	.121	.031
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	.016	.438	.946	.428	.515
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	.405	.050	.465	.086	.153
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	.644	.391	.092	.039	.006
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	.266	.070	.446	.201	.022
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	.677	.506	.163	.232	.091
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	.943	.426	.863	.392	.851
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	.797	.910	.297	.149	.002
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	.588	.718	.139	.285	.268
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	.986	.241	.226	.523	.512
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	.066	.656	.803	.617	.347

Ressalta-se que todas as análises realizadas a seguir têm como base as tabelas 23 e 24 acima apresentadas.

4.3.1 Nível de instrução

Nesta variável, os sujeitos estão divididos em três grupos: Grupo 1 – Até o ensino superior incompleto, Grupo 2 – Ensino superior completo, Grupo 3 – Pós-graduação. O teste de *Kruskal-Wallis* (adequado para a comparação de três ou mais grupos) para essa variável pode ser observado na tabela 23 acima apresentada.

Pode-se observar que a variável 14 possui nível de significância baixo (inferior a 0,05). Isso indica que pelo menos um dos grupos possui opinião distinta dos demais nessa assertiva (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Para as outras variáveis, as diferenças obtidas nas respostas dos sujeitos de cada grupo não são estatisticamente significantes, representando apenas variações casuais (SIEGEL, 1981).

As diferenças entre os grupos para a variável 14 podem ser percebidas na tabela 25.

TABELA 25 – Diferenças entre os grupos da questão 1

Assertiva	Grupos	N	Média
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	Até superior incompleto	7	2,71
	Superior completo	28	1,32
	Pós-graduação	6	1,00

Pode-se perceber que o grupo com pós-graduação é o que mais acredita que a empresa precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos. Embora o grupo com até o ensino superior incompleto também discorde da assertiva 14, seu grau de discordância é menor do que o dos demais grupos.

A assertiva 14 está associada ao segundo constructo, referente às práticas de controle interno como forma de identificação e mitigação de riscos. A percepção dos gestores foi de que investimentos são necessários para aperfeiçoar seus controles. O fato de essa percepção ser mais acentuada naqueles com melhor formação indica que, apesar da contribuição possível dos funcionários que exercem tarefas rotineiras, a visão estratégica é vital para compreender determinadas demandas da organização.

4.3.2 Função na empresa

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em três grupos: Grupo 1 – diretores, Grupo 2 – gerentes, Grupo 3 – outras funções. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23, anteriormente apresentada..

Pode-se observar que as variáveis 7, 11 e 16 possuem níveis de significância baixos (menores que 0,05). Isso significa que pelo menos um dos grupos difere dos restantes em relação a essas variáveis. Para as outras variáveis, as diferenças obtidas nas respostas dos sujeitos de cada grupo não são estatisticamente significantes, representando apenas variações casuais (SIEGEL, 1981).

As diferenças entre os grupos para as variáveis mencionadas acima podem ser percebidas pela tabela 26.

TABELA 26 – Diferenças entre os grupos da questão 2

Assertiva	Grupos	N	Média
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	Diretor	28	1,75
	Gerente	8	3,00
	Outras funções	5	1,20
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Diretor	27	2,56
	Gerente	8	1,13
	Outras funções	4	2,00
16 – A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	Diretor	28	3,54
	Gerente	7	1,86
	Outras funções	5	4,60

Percebe-se que o grupo de diretores e os que trabalham em outras funções acreditam que os riscos representam ameaças para a empresa, enquanto o grupo de gerentes se mostra indiferente.

No entanto, os gerentes são os que afirmam mais fortemente que a empresa possui indicadores de monitoramento de risco. Afirmam também que a qualidade dos controles internos pode impedir a ocorrência de fraudes. Os diretores e os que trabalham em outras funções não acreditam que a qualidade dos controles internos possa impedir a ocorrência de fraudes.

Os gestores com cargos mais altos nas empresas têm uma percepção maior dos riscos aos quais a empresa está exposta e, por outro lado, têm uma sensação de maior insegurança à exposição por falta de conhecimento dos riscos. As funções mais operacionais têm uma

percepção de segurança maior, talvez porque reconheçam a existência de ferramentas (indicadores) para monitorar o risco, que não são percebidas pelos gestores de maior hierarquia nas organizações.

Os aspectos éticos são mais percebidos como complemento importante para o sucesso dos controles internos pelos gestores de cargos mais elevados dentro das empresas, dada a sua visão estratégica das operações. É também nesse nível que se estabelecem as políticas e a ética das empresas.

4. 3.3 Tempo de atuação na área de formação

Nesta variável os sujeitos foram divididos em quatro grupos: Grupo 1 – até 10 anos, Grupo 2– de 11 a 20 anos, Grupo 3 – de 21 a 30 anos, Grupo 4 – 31 anos ou mais. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23, anteriormente apresentada.

Observa-se, que somente as variáveis 13 e 17 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que pelo menos um dos grupos difere dos restantes nesta questão. Nas outras variáveis, as diferenças encontradas representam apenas variações casuais.

As diferenças entre os grupos para as variáveis 13 e 17 podem ser percebidas pela tabela 27:

TABELA 27 – Diferenças entre os grupos da questão 3

Assertiva	Grupos	N	Média
13 – Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	Até 10 anos	7	4,86
	De 11 a 20 anos	10	4,30
	De 21 a 30 anos	13	3,69
	31 anos ou mais	7	3,43
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	Até 10 anos	8	5,00
	De 11 a 20 anos	10	4,40
	De 21 a 30 anos	13	3,69
	31 anos ou mais	7	3,71

Percebe-se que os componentes do grupo atuantes na área de formação há mais de 30 anos são os que concordam menos fortemente que os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração e que os controles internos reduzem a incidência de riscos.

Por outro lado, o grupo que atua na área de formação há menos tempo tende a concordar mais fortemente com essas questões.

Os gestores contratados mais recentemente apresentam uma tendência acentuada em concordarem com a assertiva de que os relatórios contábeis são regularmente analisados pela administração. Isso indica que os gestores mais antigos tendem a decidir mais com base na experiência e menos com base nos dados.

Da mesma forma, os respondentes mais antigos de casa divergem na percepção que possuem, quando comparados com os mais recentemente contratados, sobre a capacidade que os controles internos têm de reduzir a incidência dos riscos para a empresa. Os gestores com menos de 10 anos de casa apresentam uma forte concordância com a assertiva, enquanto os mais antigos se posicionam de forma neutra quanto a assertiva.

4.3.4 Tempo de atuação na empresa

Nesta variável, os sujeitos foram novamente divididos em quatro grupos: Grupo 1 – até 10 anos, Grupo 2 – de 11 a 20 anos, Grupo 3 – de 21 a 30 anos, Grupo 4 – 31 anos ou mais. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23 apresentada anteriormente.

Pode-se observar, na tabela 23, que as variáveis 1, 11, 14, 15, 18 e 22 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que pelo menos um dos grupos difere dos restantes.

As diferenças entre os grupos para as variáveis 1, 11, 14, 15 e 22 podem ser percebidas pela tabela 28.

TABELA 28 – Diferenças entre os grupos da questão 4

Assertiva	Grupos	N	Média
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	Até 10 anos	8	4,75
	De 11 a 20 anos	11	4,91
	De 21 a 30 anos	12	5,00
	31 anos ou mais	10	4,20
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Até 10 anos	8	3,00
	De 11 a 20 anos	11	1,64
	De 21 a 30 anos	12	1,67
	31 anos ou mais	8	3,00
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	Até 10 anos	8	1,00
	De 11 a 20 anos	11	1,27
	De 21 a 30 anos	12	1,58
	31 anos ou mais	10	2,10
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	Até 10 anos	8	4,13
	De 11 a 20 anos	11	3,00
	De 21 a 30 anos	11	4,36
	31 anos ou mais	10	3,50
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	Até 10 anos	7	2,86
	De 11 a 20 anos	11	1,91
	De 21 a 30 anos	12	2,00
	31 anos ou mais	10	3,60
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	Até 10 anos	8	2,13
	De 11 a 20 anos	11	1,64
	De 21 a 30 anos	12	2,08
	31 anos ou mais	10	3,50

Por essas diferenças, percebe-se que o grupo que trabalha na empresa há 31 anos ou mais concorda menos fortemente que os controles internos oferecem benefícios para a empresa. Os que trabalham na empresa entre 11 e 30 anos são os que concordam mais fortemente que a empresa possui indicadores para monitorar o risco.

Os respondentes que compõem o grupo com menos tempo de trabalho na empresa são os que afirmam mais fortemente que a empresa precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos. Por outro lado, os que estão há mais tempo são os que concordam menos.

Constata-se ainda que o grupo que está na empresa entre 21 e 30 anos é o que concorda mais fortemente que os riscos representam oportunidades para a empresa. Quem trabalha há menos de 31 anos na empresa tende a discordar que o sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos, e que os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira/ controladoria.

Os que estão na empresa há mais de 30 anos afirmam que esse sucesso depende dos valores éticos, e a responsabilidade pelos controles internos é exclusiva da área financeira/controladoria. Fica evidente a diferença de percepção associada ao tempo de casa, quando se compara os que têm mais de 30 anos com aqueles que têm menos tempo de casa.

Os gestores mais antigos têm uma tendência a considerar o assunto envolvendo controles internos como uma tarefa exclusiva da área financeira, portanto, mais voltada para um controle posterior aos eventos. Não percebem a necessidade de disseminar os controles internos por todas as operações da empresa, inclusive atuando de forma a antecipar riscos.

Apesar de reconhecerem a necessidade de mais investimentos em sistemas, para o aperfeiçoamento dos controles internos, fazem-no com menos intensidade do que gestores mais recentemente contratados. Têm uma menor tendência a perceberem que controles internos oferecem benefícios às empresas nas quais atuam, mas, por outro lado, dão mais importância a valores éticos como fator de sucesso na implantação dos controles internos do que seus colegas com menos tempo de casa.

4.3.5 Faturamento da empresa

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em quatro grupos: Grupo 1 – Abaixo de R\$ 100 milhões, Grupo 2 – De R\$ 100 a R\$ 199 milhões, Grupo 3 – De R\$ 200 a R\$ 299 milhões, Grupo 4 – R\$ 300 milhões ou mais. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23, apresentada anteriormente.

Pela tabela 23, observa-se que somente as variáveis 10 e 22 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que pelo menos um dos grupos difere dos restantes nesta questão.

As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 29:

TABELA 29– Diferenças entre os grupos da questão 5

Assertiva	Grupos	N	Média
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	Abaixo de R\$ 100 milhões	8	4,88
	De R\$ 100 a R\$ 199 milhões	9	3,11
	De R\$ 200 a R\$ 299 milhões	10	3,10
	R\$ 300 milhões ou mais	12	3,83
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	Abaixo de R\$ 100 milhões	8	3,25
	De R\$ 100 a R\$ 199 milhões	9	2,67
	De R\$ 200 a R\$ 299 milhões	10	2,10
	R\$ 300 milhões ou mais	14	1,71

Essas diferenças indicam que o grupo de sujeitos que trabalha em empresa com faturamento abaixo de R\$ 100 milhões é o que concorda mais fortemente que a gestão de risco é responsabilidade da Diretoria, e os únicos que concordam que os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira/ controladoria.

Os que trabalham em empresas com faturamento de R\$ 100 milhões ou mais tendem a discordar que os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira/ controladoria.

As empresas menores, com uma estrutura mais enxuta, tendem a concordar mais fortemente com a assertiva do que aquelas empresas com faturamento maior, que possuem uma estrutura hierárquica com mais níveis. Nas empresas maiores, a responsabilidade pela gestão de risco pode estar mais disseminada por toda a organização.

A diferente complexidade é o fato de que, provavelmente, nas empresas menores, o processo decisório é fortemente centralizado e a área financeira está subordinada diretamente aos proprietários/diretores.

4.3.6 Tempo de fundação da empresa

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em três grupos: Grupo 1 – até 29 anos, Grupo 2 – de 30 a 49 anos, Grupo 3 – 50 anos ou mais. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23, apresentada anteriormente.

Pode-se observar, na tabela 23, que as variáveis 1, 3, 5, 6, 11, 12, 14 e 22 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que pelo menos um dos grupos difere dos restantes nesta questão.

As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 30.

TABELA 30 – Diferenças entre os grupos da questão 6

Assertiva	Grupos	N	Média
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	Até 29 anos	10	4,90
	De 30 a 49 anos	15	4,40
	50 anos ou mais	16	4,94
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	Até 29 anos	10	4,60
	De 30 a 49 anos	15	3,93
	50 anos ou mais	16	4,63
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	Até 29 anos	10	4,70
	De 30 a 49 anos	15	3,93
	50 anos ou mais	16	4,63
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	Até 29 anos	10	4,30
	De 30 a 49 anos	15	3,87
	50 anos ou mais	16	4,81
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Até 29 anos	10	2,20
	De 30 a 49 anos	13	2,92
	50 anos ou mais	16	1,63
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	Até 29 anos	10	4,40
	De 30 a 49 anos	15	4,00
	50 anos ou mais	16	4,56
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	Até 29 anos	10	1,50
	De 30 a 49 anos	15	2,00
	50 anos ou mais	16	1,06
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	Até 29 anos	10	2,20
	De 30 a 49 anos	15	3,00
	50 anos ou mais	16	1,75

As diferenças permitem perceber que o grupo de sujeitos que trabalha em empresas fundadas entre 30 e 49 anos é o que concorda menos fortemente que os controles internos oferecem benefícios para as empresas, que a gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos, que a contabilidade é uma ferramenta de controle interno, que a auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão e que deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.

Por outro lado, os que trabalham em empresas fundadas há 50 anos ou mais são os que afirmam mais fortemente que a empresa possui indicadores para monitorar o risco,

precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos e que esses não são responsabilidade exclusiva da área financeira/ controladoria.

As diferenças nas médias observadas a partir da análise dessas variáveis não serão comentadas. Este pesquisador acredita que o tempo de existência das organizações é indiferente para as questões analisadas. O comportamento das empresas é determinado pelas pessoas que as compõem e não pelo seu tempo de existência.

4.3.7 Encerramento da contabilidade da empresa

Nesta variável os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – Encerramento mensal, Grupo 2 – Encerramento não mensal. O teste de *Mann-Whitney* para esta variável pode ser observado na tabela 24, apresentada anteriormente.

Pela tabela 24, pode-se verificar que somente a variável 19 apresenta significância inferior a 0,05. Isso indica que há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos nesta questão.

As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 31.

TABELA 31 – Diferenças entre os grupos da questão 7

Assertiva	Grupos	N	Média
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	Fechamento mensal	31	4,32
	Fechamento não mensal	9	3,56

Essas diferenças indicam que o grupo de sujeitos que trabalha em empresa cujo fechamento contábil é mensal concorda mais fortemente que a auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.

Fica evidente que as empresas mais preocupadas em ter informações mensais da evolução de seus negócios demonstram uma preocupação maior com seus controles internos, e os oferecem a verificações contínuas para um aperfeiçoamento constante. Apesar de ser em

número menor, surpreende a constatação de que ainda existe um número razoável de empresas que não tem um seguimento mensal de seus relatórios financeiros, simplesmente por não tê-los.

4.3.8 Prazo de confecção dos relatórios

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – Até 9 dias, Grupo 2 – 10 dias ou mais. O teste de *Mann-Whitney* para esta variável pode ser observado na tabela 24, apresentada anteriormente.

Pela tabela 24, pode-se verificar que as variáveis 1, 11 e 20 apresentam significância inferior ou igual a 0,05. Isso indica que há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos nestas questões.

As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 32.

TABELA 32 – Diferenças entre os grupos da questão 8

Assertiva	Grupos	N	Média
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	Até 9 dias	12	4,92
	10 dias ou mais	14	4,36
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Até 9 dias	11	1,73
	10 dias ou mais	13	2,77
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	Até 9 dias	12	4,50
	10 dias ou mais	14	4,36

O grupo de sujeitos que trabalha em empresas cujo prazo de confecção dos relatórios financeiros é de até 9 dias concorda mais fortemente que os controles internos oferecem benefícios às empresas com indicadores para monitorar o risco, e a Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.

As percepções verificadas confirmam o que já foi dito: empresas que têm uma preocupação com a atualidade de seus dados também dispõem maior importância a seus controles internos, e possuem elementos mais claros para a perseguição de seus objetivos.

4.3.9 Submissão dos registros à auditoria

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – Sujeitos que trabalham em empresas cujos registros contábeis são regularmente submetidos à auditoria, Grupo 2 – Sujeitos que trabalham em empresas cujos registros contábeis não são regularmente submetidos à auditoria. O teste de *Mann-Whitney*, adequado para a comparação de 2 grupos (LEVIN; FOX, 2004) para essa variável, pode ser observado na tabela 24, apresentada anteriormente.

Pode-se observar, na tabela 24, que somente as variáveis 2, 7 e 11 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos nessas questões.

As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 33 .

TABELA 33 – Diferenças entre os grupos da questão 9

Assertiva	Grupos	N	Média
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	Os registros contábeis são submetidos à auditoria	27	4,00
	Os registros contábeis não são submetidos à auditoria	10	2,90
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	Os registros contábeis são submetidos à auditoria	28	2,21
	Os registros contábeis não são submetidos à auditoria	11	1,36
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Os registros contábeis são submetidos à auditoria	26	1,92
	Os registros contábeis não são submetidos à auditoria	11	3,09

O grupo de sujeitos que trabalha em empresa cujos registros contábeis são regularmente submetidos à auditoria concorda que a empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos. Aqueles que trabalham em empresas cujos registros contábeis não são regularmente submetidos à auditoria concordam mais fortemente que os riscos representam ameaças para a empresa, e essa possui indicadores para o seu monitoramento.

As empresas auditadas apresentam uma tendência maior de concordância com a afirmação de possuírem um processo para identificação e mensuração do risco, quando comparadas com aquelas não auditadas. Tal fato reforça o aspecto de que as auditorias tanto externas quanto internas oferecem uma contribuição à gestão de risco. Aquelas submetidas à auditoria estão trabalhando de forma mais consistente para o gerenciamento do risco.

As empresas que não têm seus registros contábeis auditados possuem uma percepção mais acentuada de que riscos representam uma ameaça para as empresas, quando comparadas com aquelas que são auditadas. Como as empresas auditadas têm uma chance maior de identificar os riscos aos quais estão expostas de forma antecipada, percebem o risco mais como oportunidade do que como uma ameaça.

As diferenças percebidas na análise da assertiva que nega a existência de indicadores para monitorar o risco confirma o que já foi identificado. As empresas auditadas têm uma tendência maior em concordar que a empresa possui um processo de identificação e mensuração de riscos. E também apresentam uma percepção maior para o uso de indicadores de risco.

4.3.10 Tipo de auditoria

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em três grupos: Grupo 1 – Não tem auditoria (aqueles que afirmaram ter auditoria, mas esta não se enquadra na categoria), Grupo 2 – Auditoria externa, Grupo 3 – Auditoria interna e externa.

O grupo que respondeu auditoria interna foi excluído da comparação, por conter apenas 2 sujeitos, um número insuficiente para a utilização do teste (LEVIN; FOX, 2004). O teste de *Kruskall-Wallis* para essa variável pode ser observado na tabela 23, anteriormente apresentada.

Observa-se, na tabela 23, que somente as variáveis 1, 11, 12 e 16 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que pelo menos um dos grupos difere dos restantes nessas questões. As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 34.

TABELA 34 – Diferenças entre os grupos da questão 9a

Assertiva	Grupos	N	Média
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	Não tem auditoria	5	4,40
	Auditoria externa	9	5,00
	Auditoria interna e externa	7	4,86
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Não tem auditoria	5	2,20
	Auditoria externa	8	2,25
	Auditoria interna e externa	7	1,00
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	Não tem auditoria	5	4,00
	Auditoria externa	9	4,22
	Auditoria interna e externa	7	4,86
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	Não tem auditoria	5	4,40
	Auditoria externa	9	3,89
	Auditoria interna e externa	6	1,83

O grupo de sujeitos que trabalha em empresa cujos registros contábeis são submetidos regularmente à auditoria externa concorda totalmente que os controles internos oferecem benefícios para as empresas.

Os respondentes das empresas com auditorias interna e externa são os que concordam mais fortemente que a empresa possui indicadores para monitorar o risco, que a qualidade dos controles internos pode impedir a ocorrência de fraudes e que a auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.

Fica claro que as empresas submetidas às auditorias externa e interna são as que apresentam uma tendência maior em concordar com o uso de indicadores para a gestão de risco, e também em concordar que a auditoria interna fornece apoio à compreensão correta por parte da gerência da exposição ao risco. Tais aspectos mais uma vez reforçam a importância da auditoria, tanto interna como externa, para a implantação bem sucedida de um processo de gestão de risco.

Por outro lado, é também nas empresas submetidas às auditorias internas ou externas que é mais intenso o entendimento ao fato de que os controles internos não são suficientes para impedir a ocorrência de fraudes.

4.3.11 Adoção de um código de ética

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – Adota um código de ética, Grupo 2 – Não adota um código de ética. O teste de *Mann-Whitney* para esta variável pode ser observado na tabela 24, apresentada anteriormente.

Pode-se observar, na tabela 24, que somente as variáveis 2, 7, 15 e 21 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que os grupos diferem nessa questão. As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 35:

TABELA 35 – Diferenças entre os grupos da questão 10

Assertiva	Grupos	N	Média
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	Adota	31	3,87
	Não adota	6	2,67
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	Adota	32	2,16
	Não adota	7	1,14
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	Adota	31	3,97
	Não adota	7	2,86
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	Adota	32	4,69
	Não adota	7	3,43

Constata-se que o grupo cuja empresa adota um código de ética concorda que a empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos e que esses representam oportunidades para a empresa.

O grupo cuja empresa não adota um código de ética concorda mais fortemente que os riscos representam ameaças para a empresa, e a auditoria interna não se restringe ao controle contábil.

As empresas que adotam um código de ética apresentam uma percepção mais acentuada para a interpretação do risco, como sendo uma combinação de ameaças e oportunidades. Ademais, apresentam uma visão de que a auditoria interna deve atuar em todos os processos da empresa e não se restringir somente ao controle contábil. Nelas a adoção de um processo para a identificação e mensuração de risco é mais intensa.

As empresas que adotam um código de ética mostram-se mais comprometidas com a tentativa de antecipar eventos negativos, no sentido de buscar soluções de forma antecipada a garantir o atingimento de seus objetivos.

4.3.12 Número de filiais

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em dois grupos: Grupo 1 – Até 10 filiais, Grupo 2– 11 ou mais filiais. O teste de *Mann-Whitney* para essa variável pode ser observado na tabela 24, anteriormente apresentada.

Pode-se observar, na tabela 24 que as variáveis 7, 9, 11, 18, 21, 22 e 25 apresentam significância inferior a 0,05. Isso indica que os grupos diferem nessas questões. As diferenças entre os grupos para essas variáveis podem ser percebidas pela tabela 36.

TABELA 36– Diferenças entre os grupos da questão 11

Assertiva	Grupos	N	Média
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	Até 10 filiais	21	1,57
	11 ou mais filiais	20	2,30
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	Até 10 filiais	20	4,35
	11 ou mais filiais	20	4,80
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	Até 10 filiais	20	2,85
	11 ou mais filiais	19	1,53
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	Até 10 filiais	21	3,00
	11 ou mais filiais	19	2,00
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	Até 10 filiais	21	4,10
	11 ou mais filiais	20	4,90
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	Até 10 filiais	21	2,76
	11 ou mais filiais	20	1,85
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	Até 10 filiais	21	3,52
	11 ou mais filiais	18	4,61

O grupo de sujeitos que trabalha em empresa com 11 ou mais filiais concorda mais fortemente que a auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo, a empresa possui indicadores para monitorar o risco e acompanha indicadores não financeiros, o sucesso da implementação do controle interno depende de valores éticos, a auditoria interna não se restringe ao controle contábil e os controles internos não são responsabilidade exclusiva da área financeira/ controladoria. Os sujeitos das empresas com até 10 filiais concordam mais fortemente que os riscos representam ameaças para a empresa.

A análise por número de filiais indica que as empresas mais complexas, com maior número de filiais, apresentam clara tendência a concordar que a auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo, indicando uma preocupação maior com o envolvimento de suas equipes no processo de gestão de risco.

As empresas com maior número de filiais também têm uma compreensão melhor dos aspectos de centralização dos controles e das responsabilidades descentralizadas pela gestão de risco.

4.3.13 Número de funcionários

Nesta variável, os sujeitos foram divididos em três grupos: Grupo 1 – Empresas com até 200 funcionários, Grupo 2 – De 201 a 500 funcionários, Grupo 3 – 501 ou mais funcionários. O teste de *Kruskall-Wallis* para esta variável pode ser observado na tabela 23, anteriormente apresentada..

Pode-se observar, na tabela 23, que nenhuma das variáveis apresenta significância inferior a 0,05. Dessa forma, pode-se dizer que não há diferenças de opinião entre os sujeitos que trabalham em empresas com mais, ou menos, funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou, utilizando revisão bibliográfica e fundamentação empírica por meio de pesquisa de campo, verificar a existência e o uso de controles internos que permitissem a identificação e mitigação de riscos aos quais as empresas estivessem expostas.

O objetivo geral deste trabalho (Verificar junto aos sujeitos pesquisados a existência e uso de controles internos, que permitam a identificação e mitigação de riscos aos quais as empresas estejam expostas) soma-se a 5 objetivos específicos na verificação da existência de uso de controles internos nas organizações pesquisadas.

Quanto ao primeiro deles, “Identificar a existência de uma cultura voltada à gestão de riscos”, é interpretado pelo constructo 1: a existência de uma cultura voltada para a gestão de risco.

A análise das respostas às assertivas associadas ao primeiro objetivo específico revela índices significativos de concordância, entre eles: 90% dos sujeitos pesquisados consideram que os riscos podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos da firma, enquanto 68% consideram que a empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.

Vale ressaltar que índices significativos apontam para uma divergência que merece destaque: enquanto 68% consideram que os riscos representam oportunidades para a empresa, 73% concordam que representam ameaças para a empresa.

Essa combinação de fatores confirma o que foi identificado na revisão da literatura, indicando que o risco e a oportunidade estão intimamente associados. Trata-se dos dois lados de uma mesma moeda.

Os resultados acima apontam para o cumprimento integral do objetivo específico em questão. Os pesquisados reconhecem em suas empresas a presença de uma cultura voltada para a gestão de risco. De forma significativa, tendem a concordar que a gestão do risco é fator determinante de sucesso ao atendimento dos objetivos de negócio estabelecidos.

Apesar de os respondentes apresentarem tendência que acentua a compreensão e a importância que a gestão de risco possui dentro das empresas às quais pertencem, o pesquisador é da opinião que suas ações e processos decisórios não refletem necessariamente essa preocupação.

As assertivas 17 e 10, as quais respectivamente procuram determinar a percepção dos gestores quanto à adoção de controles internos com o objetivo de redução de risco e se a gestão de risco é de responsabilidade da diretoria em suas empresas, nos permite afirmar que o processo decisivo destas empresas possui características adversas a uma boa gestão de risco.

Como verificado na revisão de literatura, é possível perceber-se que os gestores não associaram de forma significativa que a gestão de risco é um fator de geração de valor agregado ao capital.

Com relação ao segundo objetivo específico, “Verificar se os controles internos são usados na gestão de riscos”, é interpretado pelo constructo 2: A prática de controle interno como forma de identificação e mitigação dos riscos.

Os altos índices de concordância em relação às assertivas associadas a esse objetivo permitem considerá-lo plenamente atingido, a saber: 98% dos sujeitos pesquisados tendem a concordar que os controles internos oferecem benefícios para as empresas e 84% consideram que eles reduzem a incidência de riscos.

Resultados percentualmente menores, mas igualmente reveladores da utilização de controles internos na gestão de riscos, indicam que 56% afirmam que a qualidade desses controles não impede a ocorrência de fraudes e, por isso mesmo, 52% acreditam que o sucesso de sua implementação depende de valores éticos.

Para confirmar o cumprimento desse objetivo específico, 88% dos entrevistados defendem o investimento em sistemas para melhorar os controles internos. No que se refere à responsabilidade, 68% acreditam que os controles internos não são responsabilidade exclusiva da área financeira /controladoria.

A alta concordância dos respondentes a respeito das assertivas que associam o uso e a qualidade dos controles internos com a gestão de risco indica que os pesquisados têm uma clara percepção dos benefícios auferidos pelo uso dos controles internos.

Entendem também que as empresas devem investir em sistemas atualizando os controles internos o que, no entanto, não é suficiente para a prevenção de fraudes. Os valores éticos são fundamentais para a implantação bem sucedida de controles internos.

Há uma clara percepção dos respondentes para o fato de que a responsabilidade pelos controles internos está disseminada por toda a empresa.

Com relação ao terceiro objetivo específico, “Verificar se a Auditoria Interna é considerada como fator de identificação e mitigação de riscos”, é interpretado pelo constructo 3: a importância da auditoria interna como forma de identificação e mitigação dos riscos.

Os índices de concordância em relação às assertivas associadas a esse objetivo permitem considerá-lo plenamente atingido, entre eles 90% mencionam que a auditoria interna exerce um papel de recomendação ou apoio à gestão, contribuindo para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.

Para confirmar a concordância a respeito da importância da auditoria interna na identificação e mitigação dos riscos, 96% dos sujeitos consideram que a auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo, enquanto 92% opinam que ela pode ajudar gestores e auditores da organização .

A auditoria interna, segundo 88% dos entrevistados, não se restringe ao controle contábil. Nesse sentido, 73% afirmam que ela acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle (assertiva 19).

Para os respondentes, a auditoria interna tem papel de relevo no acompanhamento da efetividade dos controles internos na tarefa de gestão do negócio.

Quanto ao quarto objetivo específico, “Verificar a existência de práticas voltadas à gestão de risco”, é interpretado pelo constructo 4 : A prática de gestão de risco.

Para 90% dos entrevistados, a gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos. Para reconhecer a existência de práticas voltadas à gestão de risco, 56% acham que a empresa possui indicadores para monitorar o risco, enquanto 68% concordam que a empresa acompanha indicadores não financeiros.

Esse fato revela que os indicadores não financeiros suplantam os financeiros em importância como indicadores de desempenho nas organizações pesquisadas. Ao considerar que as empresas que formam a rede de distribuição de autopeças são empresas essencialmente comerciais, esse comportamento é coerente.

Indicadores não financeiros como, por exemplo, satisfação do cliente ou lealdade de seus funcionários, são fatores críticos de sucesso, até mais importantes do que outros financeiros, como o giro de seus estoques.

O fato de apenas 46% dos pesquisados considerarem que o risco tira a agilidade do negócio indica que, apesar de os pesquisadores terem apresentado uma tendência a

concordarem que a gestão de risco é fator crítico de sucesso, sua operacionalização exige um esforço burocrático significativo. Esse fato é reforçado pelos 63% dos pesquisados que consideram que a gestão de risco burocratiza a empresa.

Por outro lado, merece destaque o índice de 41% dos respondentes que não concordam nem discordam que os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis. A tendência indicada por essa assertiva confirma o fato de que muitos indicadores não são de origem financeira, ou seja, não são extraídos das demonstrações contábeis.

No que se refere à responsabilidade, 56% acham que ela cabe à Diretoria, enquanto 78% afirmam que todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco. Essa interpretação confirma a tendência de os gestores interpretarem que gestão de risco é da responsabilidade de todos os funcionários da empresa.

Com relação ao quinto objetivo específico, Verificar se a contabilidade é instrumento para a identificação e mitigação de riscos” é interpretado pelo constructo 5: A independência da contabilidade

A contabilidade é considerada por 88% dos pesquisados uma ferramenta de controle interno, tanto que os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração na opinião de 82%, e os dados gerados pela contabilidade não são alterados pela administração após sua análise, segundo 78% dos pesquisados.

Por outro lado, 44% concordam e outros 44% discordam que a geração de relatórios seja centralizada em um único setor.

Como análise anterior, os indicadores representativos não são exclusivamente os de origem financeira, extraídos ou obtidos a partir das demonstrações contábeis, o que gera a discordância acima mencionada quanto à sua origem centralizada.

Quanto ao objetivo geral, podemos afirmar que os resultados obtidos pelos cinco objetivos específicos garantem o atingimento do mesmo.

A diversidade de percepções encontradas, com base nas variáveis nominais, reflete a amplitude de informações obtidas quando da revisão de literatura, que indicou que os controles internos e a gestão de risco são temas gerenciais em processo de consolidação. Diversos autores informaram que o tema se encontra em evolução, uma vez orientado por experiências das organizações na tentativa de maior controle sobre atendimento de seus objetivos, outra vez por organismos internacionais no intuito de aumentar o controle e a

transparência das organizações, cuja estabilidade pode afetar a governabilidade e o crescimento do bem comum.

A literatura também informa que, mesmo dentro de uma mesma organização, o risco, sua gestão e a sua utilização de controles internos tem interpretações diferentes. Fato que foi ressaltado pela análise discriminatória.

Fatores relacionados aos gestores como escolaridade, tempo de casa, tempo na função, assim como fatores relacionados à empresa como complexidade e tamanho da organização, afetam a interpretação dos respondentes, confirmando o observado na revisão da literatura.

Verificação da hipótese

A análise dos constructos, bem como das assertivas que os compõem, não permitiu a confirmação da hipótese H0. Contrariando as expectativas do pesquisador, as empresas formadas pela população de estudo reforçaram a hipótese de que adotam controles internos e uma prática de gestão de risco na condução de seus negócios.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a impossibilidade de se verificar o uso adequado dos instrumentos de controles internos quanto à efetiva gestão de risco dessas empresas.

O fato de as empresas, através de seus gestores, indicarem uma tendência de concordância em relação às boas práticas de controles internos para a identificação e mitigação dos riscos aos quais estão expostas, não significa seu uso adequado para essa mesma finalidade.

Recomendação para pesquisas futuras

A principal recomendação é a ampliação do escopo das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos instigam o interesse em se verificar a possibilidade de confirmar ou não a percepção dos gestores de outras empresas da mesma rede de distribuição de autopeças no Brasil.

Ainda, em virtude das limitações apontadas no capítulo 3.3 – Limitações desse estudo, o pesquisador sugere a realização das seguintes pesquisas:

1. analisar as ferramentas adotados por essa empresas não-financeiras em sua gestão de risco e
2. analisar o processo decisório dessas empresas quanto aos aspectos associados a sua gestão de risco

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.L. **A auto-avaliação de controle de riscos nas organizações empresariais.** 2006. Disponível em: <www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-auto-avaliacao-de-controle-de-riscos-nas...807/artigo/> Acesso em 01 de set. 2008.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS.(AICPA). **AICPA Professional standards – Vol. 1 – U.S. Auditing standards – Attestation standards.** New York: AICPA, 1987;

_____. **Audit guide for consideration of the internal control structure in a financial statement audit,** New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1990. Disponível em: <www.aicpa.org/audcommctr/homepag.htm> Acesso em: 01 de set. 2008;

_____. **Implementing Sarbanes-Oxley Act Section 404.** New York, 2004. Disponível em: <www.pwc.com> . Acesso em 01.set.2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, William. **Auditoria interna.** São Paulo: Atlas, 1998.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BAKER, L. L.; GRAHAM, R. D. Control Self Assessment (CSA). **The internal auditor, ABI/Inform Global,** New York, EUA: Abr. 1996, p. 52.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN) **Resolução 2.554,** 1998

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOGONI, Nádia Mar. **Gestão de risco nas atividades de investimentos praticadas pelos municípios do estado do Rio Grande do Sul em seus regimes próprios de previdência social.** 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade Regional de Blumenau, Faculdade de Ciências Contábeis, Blumenau/ SC, 2008.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. Tradução de Henrique A. Rego Monteiro. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BORDIN, P.; SARAIVA, C.J. Controle Interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista Eletrônica de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Maria/RS**. Edição especial. Julho de 2005, p. 211-217.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX – Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BOYNTON, William C., JOHNSON, Raymond N., KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BUHARIWALLA, A. The softer side of controls. Internal Auditor. **ABM/Inform Global, New York, EUA**: Out. 2006, p 81.

CERVO Amado L.; BERVIAN, Pedro A, **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, Donald R.; SHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRISANTE NETO, B.; GALHARDO, L.C.; CRESTO, V. Importância da auditoria na avaliação dos controles internos. **Resenha BM&F**, São Paulo, p. 64-68, 2005.

CRUZ, Marcelo. **Modelagem, avaliação e proteção para risco operacional**. São Paulo: Teatral, 2005.

CULP, Christopher L. *The art of risk management*. New York, EUA: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

DE PAULO, W. L. et al. Controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, n. 43, p. 49 – 60, Jan./Abr. 2007.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Destruidores de valor**. 2004. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em 01 de set.2008.

_____. **Auditoria Interna no Brasil** Tendências, estratégias e desafios da função de auditoria interna.2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>> .Acesso em 01 de set. 2008.

_____. **In the dark II**: what many boards and executives still don't know about the health of their businesses. 2007. Disponível em:< <http://www.deloitte.com>>. Acesso em 01 de set. 2008.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Análise das ferramentas de auto-avaliação na gestão do risco operacional**. 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/CSA>>. Acesso em 01 de set. 2008.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRIEDAG, Herwig R.; SCHMIDT, Walter. **Balanced scorecard** – Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg, Berlin, München: Haufe Verlagsgruppe, 1999.

GALAI, Dan; CROUHY, Michel; MARK, Robert. **Gerenciamento de risco**: abordagem conceitual e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Hbra, 2002.

GLEISSNER, Werner; ROMEIKE, Frank. **Risikomanagement**. Berlin: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2005.

GUIMARÃES, Iolanda do Couto.; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Anísio Cândido. Análise das práticas de gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo: uma percepção dos gestores de riscos e controllers. 30.,2006. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD 2006.

HAIR JUNIOR., Joseph .F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

HELLWIG, M. On the economics and politics of corporate finance and corporate control in corporate governance. Cambridge, **Cambridge University Press**, Ed. Vives, X, 2000.

HENDRIKSEN, Elson S.; VAN BREDA, Michael. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, Manuela M;HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2002.

IBM CORPORATION/ CFO RESEARCH SERVICES. **Pensando em meio à incerteza**.

Abr. de 2007. Disponível em:

<<http://www.935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>> . Acesso em 01 nov. de 2008.

ISHIKURA, E.R. **Assurance service: um estudo de novas oportunidades de serviços da auditoria**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referencia para o controle do risco de mercado**. 4. ed. São Paulo: BM&F, 2003.

KALIPRASAD, M. Proactive risk management. **Cost Engineering**, Morgantown, WV, EUA, v. 48, n. 12, Dez.2006

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

LUNDHOLM. Russell James; SLOAN, Richard G. **Equity valuation and analysis with eval**. EUA: MacGraw – Hill Irwing, 2007.

LUNKES, Rogerio João. O uso de controles internos: um estudo em empresas hoteleiras. XXXI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MC NAMEE, D. A auditoria baseada no risco. **Internal Auditor**. 1997. Disponível em: <www.audibra.org.br>. Acesso em 01 de Out. de 2007.

MALHOTRA, Naresh .K. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, N.C.; SANTOS L.R.; DIAS FILHO, J.M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade e Finanças da Universidade de São Paulo**, São Paulo. EAC USP, n. 34, p.7-22, 2004

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PELISSARO, Joel. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências contábeis. **BASE - Revista da Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, n. 2, p. 78-84, mai. de 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade;THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. Amostragem. In: CORRAR, Luiz J.;THEÓPHILO, Carlos Renato **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**, p. 19-22. São Paulo: Atlas, 2004.

MIGLIAVACCA, Paulo.N. **Controles internos**. São Paulo: Edicta, 2004.

MINISTÉRIO ALEMÃO DA ECONOMIA E DA TECNOLOGIA. Publicação n. 22 – Berlin: **Germany Krisenmanagement**, Jan. 2008.

MOELLER, Robert R. **COSO enterprise risk management**. The New Integrated ERM Framework, New York, EUA: John Wiley & Sons, 2007.

PELEIAS, Ivam R. Falando sobre controle interno. **IOB**. Temática contábil e balanços. São Paulo, v. 33,n. 9, p. 1-6, 1. semana, mar. 1999.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

SALERNO, P. Are your internal controls helping you? **Financial Executive**, Michigan, EUA, v. 22, p. 21, 2006

SALINAS, José Luis. Os Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna: um estudo no Banco do Brasil. 2001. Tese (Doutorado) Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **REVISTA DO BNDES**, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 149-188, dez. 2005.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não – paramétrica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1981.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES (SINDIPEÇAS). **Relatório de atividades 2008**. São Paulo, 2008.

SOUZA, Célia . **Gestão de riscos e controles internos em instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina**. 2007. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2007.

SPINK, M. J.. Tropics of risk discourse: risk-adventure as a metaphor in late modernity. **Cad. Saúde Pública** , Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, 2001 . Disponível em: http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2001000600002&lng=en&nrm=iso . Acesso em: 01. de set. de 2008.

VIEIRA, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **REVISTA FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.65-70, jan./abr. 2002.

ZAROWIN, S. Motorola's financial closing: twelve "nonevents" a year. **Journal of Accountancy**, New York, EUA: p. 59-63, Nov., 1995.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Prezado Senhor:

Sou aluno do programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

Para obter o título de Mestre em Ciências Contábeis, estou elaborando a dissertação denominada “Pesquisa sobre a percepção dos gestores de um grupo de empresas que formam a rede de distribuição de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de risco”, sob orientação do Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.

Ao responder o questionário anexo, Sua participação será de grande importância e relevância.

As questões contidas no questionário não representam um teste de seus conhecimentos, não havendo, portanto, respostas certas ou erradas para as perguntas do questionário.

Sua identificação não é necessária. As informações pessoais solicitadas visam apenas à combinação de respostas para tabulação dos dados fornecidos permitindo, assim, a conclusão do estudo.

Caso seja de seu interesse, coloco à disposição uma cópia do trabalho realizado, bastando enviar solicitação nesse sentido pelo telefone 11 5928 8431 ou pelo e-mail hugo.ehrentreich@yahoo.com.br.

APÊNDICE B - CONSTRUCTOS

Constructo 1 – Existência de uma cultura voltada à gestão de riscos.

- a) 02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.
- b) 07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.
- c) 15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.
- d) 24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos da empresa.

Constructo 2 – A prática de controle interno como forma de identificação e mitigação dos riscos.

- a) 01 – Os controles internos oferecem benefícios para as empresas
- b) 14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.
- c) 16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.
- d) 17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.
- e) 18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.
- f) 22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.

Constructo 3 – A importância da auditoria interna como forma de identificação e mitigação dos riscos.

- a) 05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.
- b) 09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.
- c) 12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco seja corretamente entendida e gerenciada.
- d) 19- A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.

- e) 20- A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.
- f) 21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.

Constructo 4 – A prática de gestão de risco.

- a) 03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração; monitoramento; controle e auditoria dos riscos.
- b) 04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.
- c) 08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.
- d) 10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.
- e) 11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.
- f) 23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.
- g) 25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.
- h) 26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.

Constructo 5 – A independência da contabilidade.

- a) 06 – A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.
- b)13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.
- c) 27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.
- d) 28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após sua análise.

APÊNDICE C – PERFIL DOS RESPONDENTES

- 1) Indique seu grau de instrução:
- 2) Indique sua função na empresa:
- 3) Há quanto tempo atua na área de formação?
- 4) Indique o tempo de atuação na empresa:
- 5) O faturamento da empresa (em milhões de reais) é de
- 6) O tempo de fundação da empresa é de:
- 7) A contabilidade da empresa é encerrada mensalmente?:
- 8) Em caso de fechamento mensal, qual o prazo de confecção dos relatórios financeiros?:
- 9) Os registros contábeis são regularmente submetidos a auditoria? Em caso afirmativo, que tipo de auditoria:
- 10) A empresa adota um código de conduta?
- 11) A empresa possui quantas filiais?
- 12) O número de funcionários da empresa é:

APÊNDICE D – ASSERTIVAS

PERFIL DOS RESPONDENTES							
1)Indique seu grau de instrução: ----- ----- 2)Indique sua função na empresa:- ----- ----- 3)Há quanto tempo atua na área de formação? ----- ----- 4)Indique o tempo de atuação na empresa: ----- ----- 5)O faturamento da empresa (em milhões de reais) é de----- ----- 6)O tempo de fundação da empresa é de: ----- ----- 7)A contabilidade da empresa é encerrada mensalmente?----- -----	8)Em caso de fechamento mensal, qual o prazo de confecção dos relatórios financeiros? ----- ----- 9) Os registros contábeis são regularmente submetidos a auditoria? Em caso afirmativo, que tipo de auditoria: ----- ----- 10) A empresa adota um código de conduta?----- ----- 11)A empresa possui quantas filiais? ----- ----- 12)O número de funcionários da empresa é: ----- -----						
ESCALA LIKERT							
Discordo totalmente	Discordo parcialmente 02	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
01	1	03	04	05			
Assertivas			1	2	3	4	5
01- Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.							
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.							
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração; monitoramento; controle e auditoria dos riscos.							
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa							
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.							
06 – A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.							
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.							
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.							
09-. A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo..							
10- A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.							
11- A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.							
12- A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.							
13- Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.							
14- A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.							
15- Riscos representam oportunidades para a empresa.							
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.							
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.							
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.							
19- A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.							
20- A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.							
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.							
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.							
23 – Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.							
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.							
25- A empresa acompanha indicadores não financeiros.							
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.							
27- A geração de relatórios é centralizada em um único setor.							
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após sua análise.							

APÊNDICE E - TABELAS

Teste de *Kruskal-Wallis* para a questão 1

Assertivas	X ^{2*}	GI**	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	1,790	2	,409
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	,186	2	,911
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	,165	2	,921
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	,049	2	,976
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	2,037	2	,361
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	,264	2	,876
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	2,296	2	,317
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	,431	2	,806
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	,889	2	,641
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	,909	2	,635
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	2,060	2	,357
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	2,186	2	,335
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	5,752	2	,056
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	10,716	2	,005
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	4,257	2	,119
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	1,338	2	,512
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	2,372	2	,306
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	2,118	2	,347
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	,584	2	,747
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	2,461	2	,292
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	2,795	2	,247
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	3,856	2	,145
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	3,020	2	,221
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	1,424	2	,491
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	1,005	2	,605
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	,619	2	,734
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	,215	2	,898
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	2,227	2	,328

* Qui- quadrado, ** Graus de liberdade.

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 2

Assertivas	X ²	GI	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	,240	2	,887
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	5,759	2	,056
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	,326	2	,850
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	4,093	2	,129
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	,803	2	,669
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	3,219	2	,200
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	6,636	2	,036
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	5,650	2	,059

09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	.011	2	.995
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	.027	2	.987
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	7.065	2	.029
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	3.039	2	.219
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	2.199	2	.333
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	3.898	2	.142
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	2.412	2	.299
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	11.063	2	.004
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	.057	2	.972
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	.304	2	.859
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	.075	2	.963
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	.472	2	.790
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	2.310	2	.315
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	1.165	2	.558
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	5.100	2	.078
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	2.670	2	.263
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	3.081	2	.214
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	4.519	2	.104
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	.259	2	.879
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	1.606	2	.448

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 3

Assertivas	X ²	Gl	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	2.425	3	.489
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	.983	3	.805
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	1.443	3	.696
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	1.215	3	.749
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	1.062	3	.786
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	4.403	3	.221
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	4.822	3	.185
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	3.062	3	.382
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	3.502	3	.321
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	4.335	3	.227
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	.096	3	.992
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	4.901	3	.179
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	10.503	3	.015
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	7.235	3	.065
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	2.142	3	.543
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	4.678	3	.197
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	12.823	3	.005
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	4.154	3	.245
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	7.642	3	.054
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	4.238	3	.237
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	6.350	3	.096

22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	3.261	3	.353
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	2.057	3	.561
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	4.217	3	.239
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	.746	3	.862
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	6.093	3	.107
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	2.638	3	.451
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	4.167	3	.244

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 4

Assertivas	X ²	GI	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	9.735	3	.021
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	.843	3	.839
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	2.342	3	.504
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	1.698	3	.637
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	5.558	3	.135
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	.280	3	.964
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	3.023	3	.388
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	2.998	3	.392
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	4.838	3	.184
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	.849	3	.838
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	9.562	3	.023
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	6.873	3	.076
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	1.775	3	.620
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	9.643	3	.022
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	10.590	3	.014
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	7.387	3	.061
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	4.061	3	.255
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	9.893	3	.019
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	.232	3	.972
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	3.644	3	.303
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	5.084	3	.166
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	11.529	3	.009
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	2.057	3	.561
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	1.535	3	.674
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	2.766	3	.429
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	1.786	3	.618
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	4.465	3	.215
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	2.183	3	.535

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 5

Assertivas	X ²	Gl	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	.436	3	.933
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	7.118	3	.068
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	2.707	3	.439
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	3.760	3	.289
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	1.923	3	.589
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	3.763	3	.288
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	2.708	3	.439
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	3.755	3	.289
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	1.224	3	.747
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	9.123	3	.028
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	7.125	3	.068
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	.658	3	.883
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	1.391	3	.708
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	6.545	3	.088
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	5.875	3	.118
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	2.220	3	.528
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	1.965	3	.580
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	2.930	3	.402
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	2.811	3	.422
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	1.916	3	.590
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	5.290	3	.152
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	7.886	3	.048
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	4.690	3	.196
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	1.740	3	.628
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	7.199	3	.066
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	3.312	3	.346
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	2.627	3	.453
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	.085	3	.994

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 6

Assertivas	X ²	Gl	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	6.383	2	.041
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	5.656	2	.059
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	9.176	2	.010
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	4.004	2	.135
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	11.867	2	.003
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	10.086	2	.006
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	3.372	2	.185
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	1.925	2	.382
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	3.498	2	.174
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	.099	2	.952
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	6.594	2	.037
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é	6.103	2	.047

corretamente entendida e gerenciada.			
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	2.642	2	.267
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	8.780	2	.012
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	1.082	2	.582
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	1.723	2	.423
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	1.620	2	.445
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	2.418	2	.299
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	1.209	2	.546
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	4.136	2	.126
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	3.276	2	.194
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	7.007	2	.030
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	5.843	2	.054
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	.378	2	.828
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	5.477	2	.065
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	2.445	2	.295
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	1.151	2	.563
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	2.498	2	.287

Teste de *Mann-Whitney* para a questão 7

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	103.500	-1.678	.093
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	100.500	-1.109	.267
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	119.500	-.717	.474
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	110.500	-1.002	.316
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	117.000	-.807	.420
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	122.500	-.616	.538
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	100.500	-1.374	.169
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	138.000	-.051	.959
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	112.000	-.892	.372
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	84.000	-.978	.328
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	115.500	-.549	.583
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	115.500	-.863	.388
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	108.000	-.592	.554
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	125.000	-.599	.549
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	122.000	-.465	.642
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	124.000	-.377	.706
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	136.000	-.122	.903
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	114.500	-.343	.731
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	71.000	-2.411	.016
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	116.500	-.832	.405
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	128.000	-.461	.644
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	106.500	-1.111	.266
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	113.000	-.417	.677
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	137.500	-.072	.943

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	123.500	-.257	.797
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	123.500	-.542	.588
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	134.500	-.017	.986
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	85.500	-1.837	.066

Teste de *Mann-Whitney* para a questão 8

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	54.500	-1.962	.050
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	62.000	-.858	.391
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	52.500	-1.809	.070
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	72.000	-.665	.506
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	70.000	-.796	.426
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	82.000	-.113	.910
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	77.500	-.361	.718
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	62.500	-1.173	.241
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	70.000	-.446	.656
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	81.000	-.161	.872
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	39.000	-2.001	.045
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	66.000	-1.057	.291
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	75.000	-.490	.624
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	83.000	-.061	.952
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	73.500	-.202	.840
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	67.000	-.909	.363
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	77.500	-.364	.716
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	76.000	-.422	.673
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	70.500	-.776	.438
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	54.500	-1.962	.050
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	62.000	-.858	.391
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	52.500	-1.809	.070
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	72.000	-.665	.506
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	70.000	-.796	.426
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	82.000	-.113	.910
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	77.500	-.361	.718
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	62.500	-1.173	.241
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	70.000	-.446	.656

Teste de *Mann-Whitney* para a questão 9

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	129.000	-1.112	.266
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	70.000	-2.381	.017
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento,	126.000	-.966	.334

controle e auditoria dos riscos.			
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	101.500	-1.755	.079
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	124.000	-1.037	.300
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	146.000	-.281	.779
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	90.500	-2.145	.032
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	135.500	-.608	.543
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	120.000	-1.075	.283
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	111.500	-1.115	.265
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	79.500	-2.238	.025
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	152.500	-.052	.959
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	111.000	-1.025	.305
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	128.000	-1.025	.305
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	99.500	-1.685	.092
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	134.000	-.479	.632
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	121.000	-1.110	.267
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	102.000	-1.306	.191
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	152.000	-.068	.946
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	133.000	-.731	.465
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	110.000	-1.687	.092
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	130.500	-.762	.446
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	109.000	-1.396	.163
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	149.000	-.173	.863
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	113.500	-1.042	.297
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	108.500	-1.481	.139
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	112.000	-1.210	.226
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	141.500	-.249	.803

Teste de *Kruskall-Wallis* para a questão 9ª

Assertivas	X ²	Gf	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	7.294	2	.026
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	.329	2	.848
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	1.059	2	.589
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	1.393	2	.498
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	.286	2	.867
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	3.859	2	.145
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	4.352	2	.113
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	1.602	2	.449
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	1.388	2	.500
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	.562	2	.755
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	6.352	2	.042
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	6.064	2	.048
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	1.456	2	.483

14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	1.679	2	.432
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	1.219	2	.544
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	9.780	2	.008
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	.741	2	.690
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	1.270	2	.530
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	.314	2	.855
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	2.571	2	.276
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	1.800	2	.407
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	1.430	2	.489
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	2.686	2	.261
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	.810	2	.667
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	2.814	2	.245
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	1.152	2	.562
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	3.631	2	.163
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	.156	2	.925

Teste de *Mann-Whitney* para a questão 10

Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	103.000	-469	.639
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	41.500	-2.296	.022
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	91.000	-.850	.396
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	83.000	-1.127	.260
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	100.000	-.490	.624
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	88.500	-.957	.338
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	59.500	-2.079	.038
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	102.000	-.386	.700
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	92.000	-.852	.394
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	81.500	-.971	.332
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	80.000	-1.144	.253
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	102.000	-.407	.684
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	77.000	-1.258	.208
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	81.000	-1.434	.152
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	53.500	-2.212	.027
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	86.500	-.851	.395
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	109.000	-.118	.906
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	69.000	-1.550	.121
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	92.000	-.793	.428
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	70.000	-1.717	.086
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	66.000	-2.069	.039
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	78.500	-1.278	.201
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	79.500	-1.195	.232
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o	91.000	-.855	.392

cumprimento dos objetivos de uma firma.			
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	70.000	-1.443	.149
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	84.000	-1.069	.285
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	92.000	-.639	.523
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	96.500	-.500	.617

Teste de *Mann-Whitney* para a questão 11

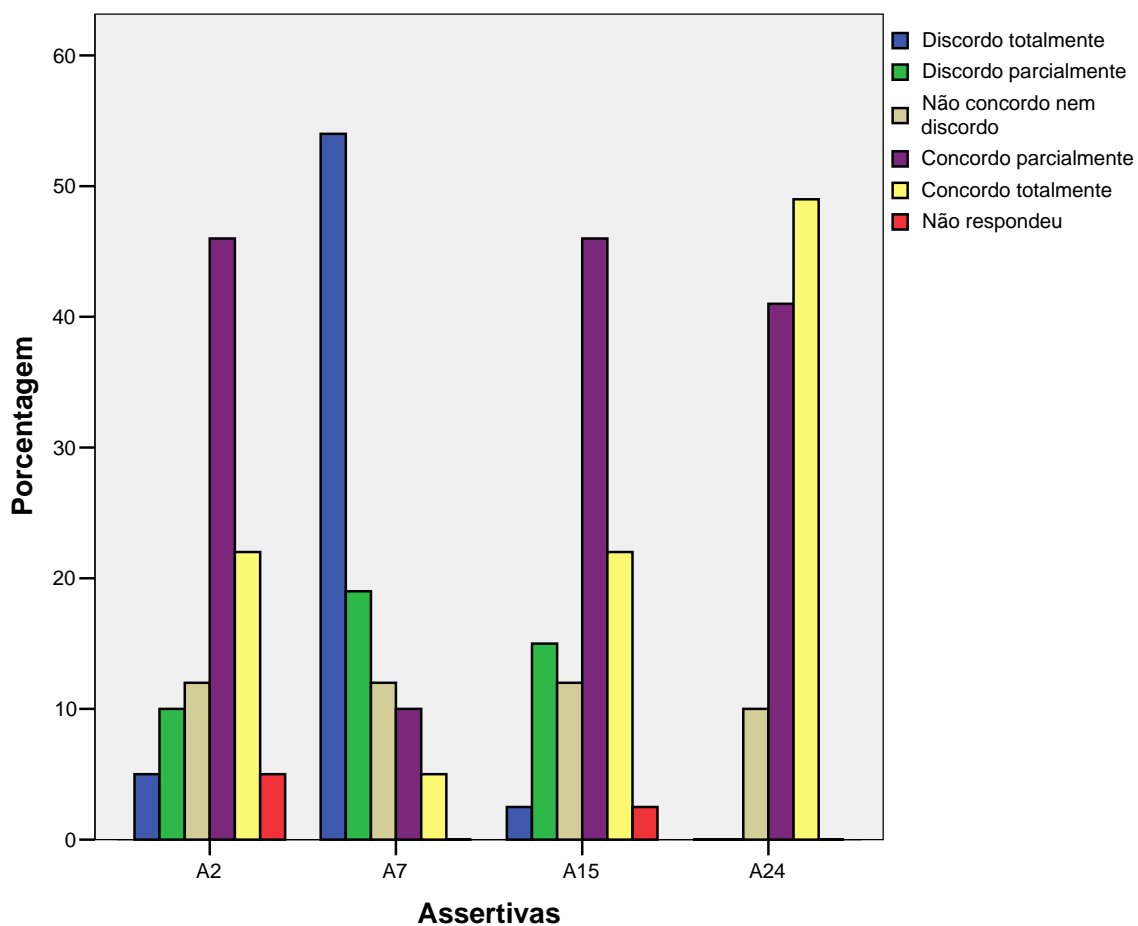
Assertivas	Mann-Whitney U	Z	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	194.000	-.606	.544
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	137.000	-1.571	.116
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	182.500	-.794	.427
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	203.000	-.194	.846
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	187.500	-.651	.515
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	200.000	-.293	.769
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	132.000	-2.225	.026
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	174.500	-.971	.332
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	118.000	-2.593	.010
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	180.500	-.284	.776
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	92.500	-2.933	.003
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	155.000	-1.592	.111
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	177.000	-.651	.515
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	201.000	-.302	.763
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	179.500	-.579	.563
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	194.500	-.140	.889
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	190.000	-.563	.573
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	123.000	-2.159	.031
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	187.000	-.651	.515
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	161.000	-1.428	.153
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	126.000	-2.736	.006
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	125.500	-2.295	.022
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	142.500	-1.691	.091
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	203.500	-.188	.851
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	84.500	-3.159	.002
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	169.500	-1.108	.268
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	176.000	-.656	.512
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	168.500	-.940	.347

Teste de Kruskal-Wallis para a questão 12

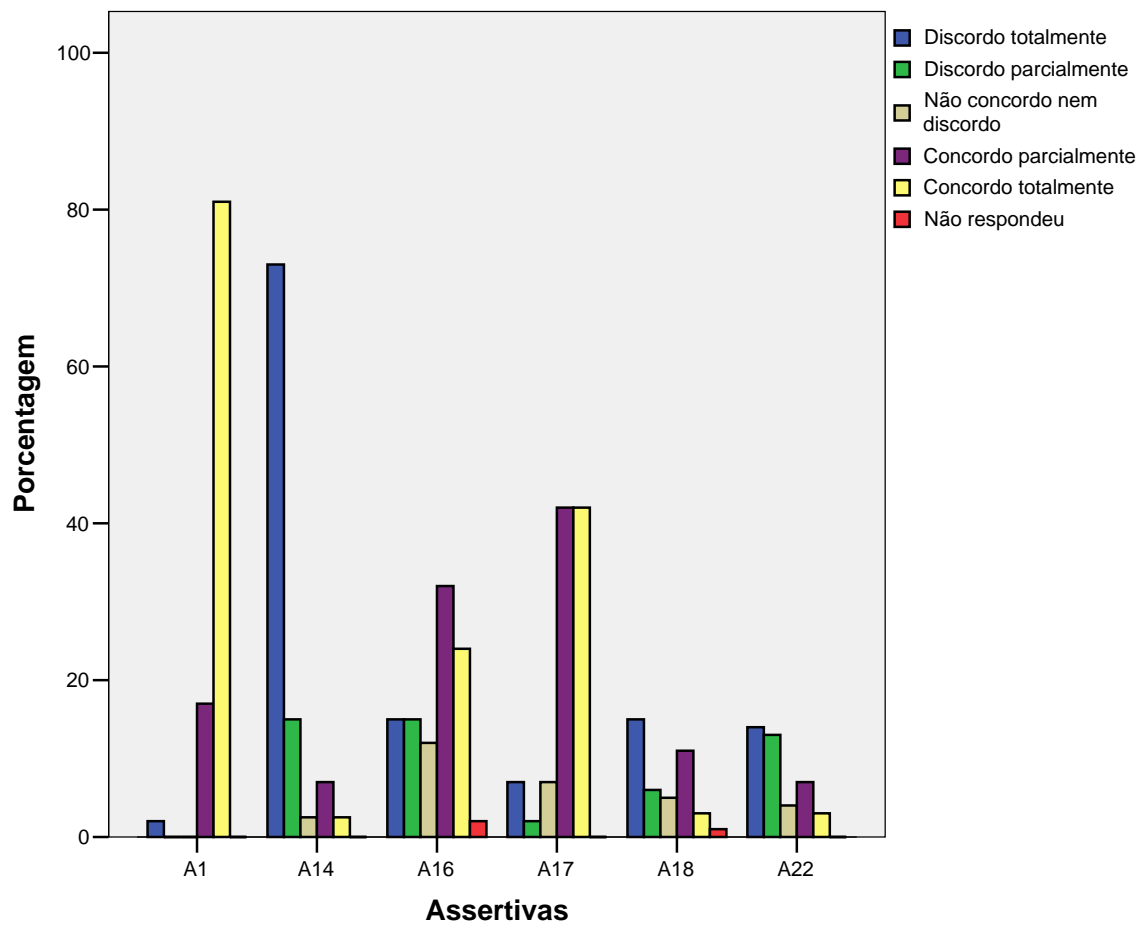
Assertivas	X ²	Gl	Sig.
01 - Os controles internos oferecem benefícios para as empresas.	1.255	2	.534
02 - A empresa possui um processo para identificação e mensuração de riscos.	3.881	2	.144
03 - A gestão de risco exige identificação, mensuração, monitoramento, controle e auditoria dos riscos.	.280	2	.869
04 - A gestão de risco burocratiza a empresa.	.740	2	.691
05 - A auditoria interna tem um papel de recomendação ou apoio à gestão.	1.542	2	.463
06 - A contabilidade é uma ferramenta de controle interno.	2.973	2	.226
07 - Riscos não representam ameaças para a empresa.	.902	2	.637
08 - Os indicadores de risco são obtidos a partir das demonstrações contábeis.	1.466	2	.481
09 - A auto-avaliação de controle melhora o conhecimento das funções dos funcionários envolvidos no processo.	.273	2	.873
10 - A gestão de risco é responsabilidade da Diretoria.	2.893	2	.235
11 - A empresa não possui indicadores para monitorar o risco.	3.029	2	.220
12 - A auditoria interna deve contribuir para assegurar que a exposição ao risco é corretamente entendida e gerenciada.	1.943	2	.379
13 - Os relatórios contábeis são discutidos regularmente pela administração.	1.782	2	.410
14 - A empresa não precisa investir em sistemas para melhorar os controles internos.	.721	2	.697
15 - Riscos representam oportunidades para a empresa.	.245	2	.885
16 - A qualidade dos controles internos não impede a ocorrência de fraudes.	.065	2	.968
17 - Os controles internos adotados na empresa reduzem a incidência de riscos.	1.985	2	.371
18 - O sucesso da implementação do controle interno independe de valores éticos.	3.038	2	.219
19 - A auditoria interna acompanha o sistema de controles internos, elevando a efetividade do ambiente de controle.	1.586	2	.452
20 - A Auto-Avaliação de Controle pode ajudar gestores e auditores de uma organização.	.317	2	.853
21 - A auditoria interna não se restringe ao controle contábil.	2.765	2	.251
22 - Os controles internos são responsabilidade exclusiva da área financeira / controladoria.	5.675	2	.059
23 - Todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco.	3.657	2	.161
24 - Os riscos empresariais podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.	.908	2	.635
25 - A empresa acompanha indicadores não financeiros.	3.834	2	.147
26 - A gestão de risco tira a agilidade do negócio.	3.065	2	.216
27 - A geração de relatórios é centralizada em um único setor.	.792	2	.673
28 - Os dados gerados pela contabilidade são alterados pela administração após a sua análise.	3.314	2	.191

APÊNDICE F - GRÁFICOS

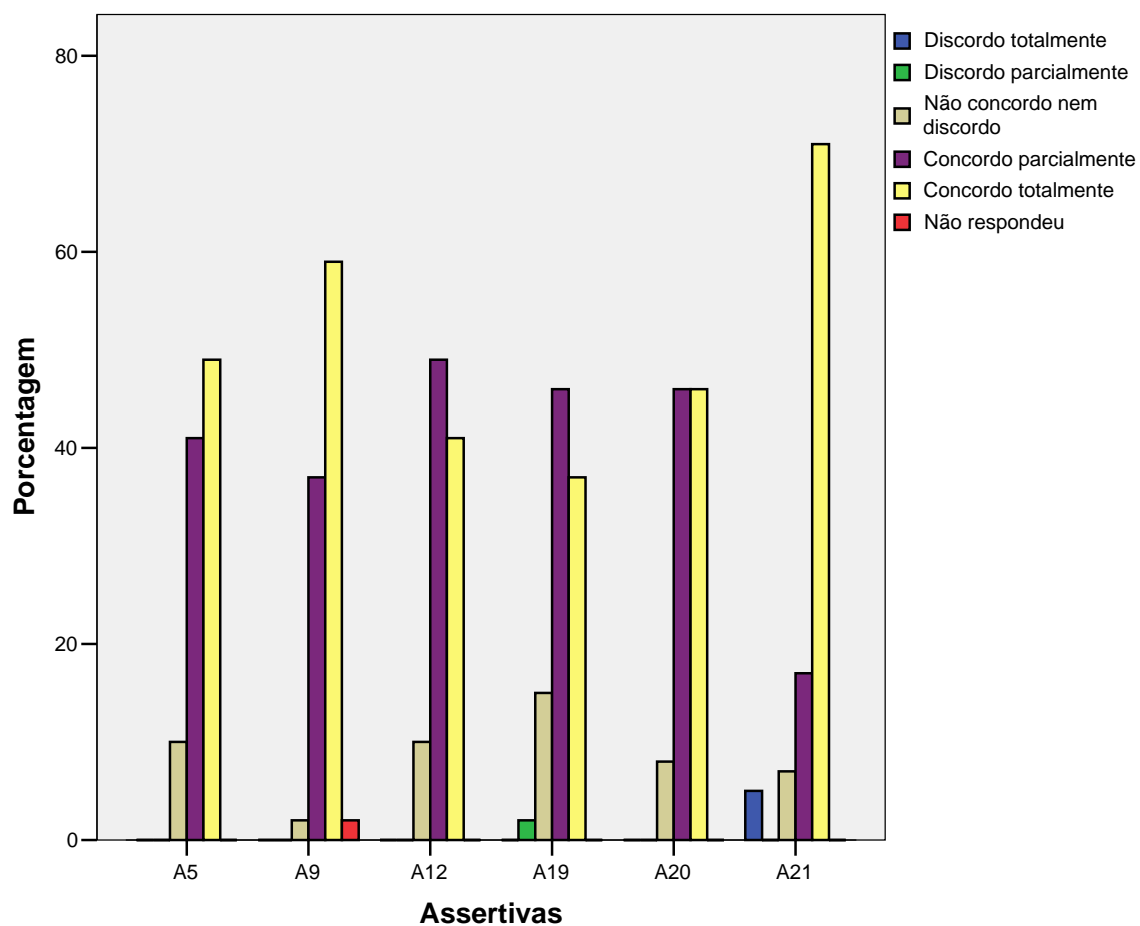
Análise do grupo de assertivas: Existência de uma cultura voltada à gestão de riscos.



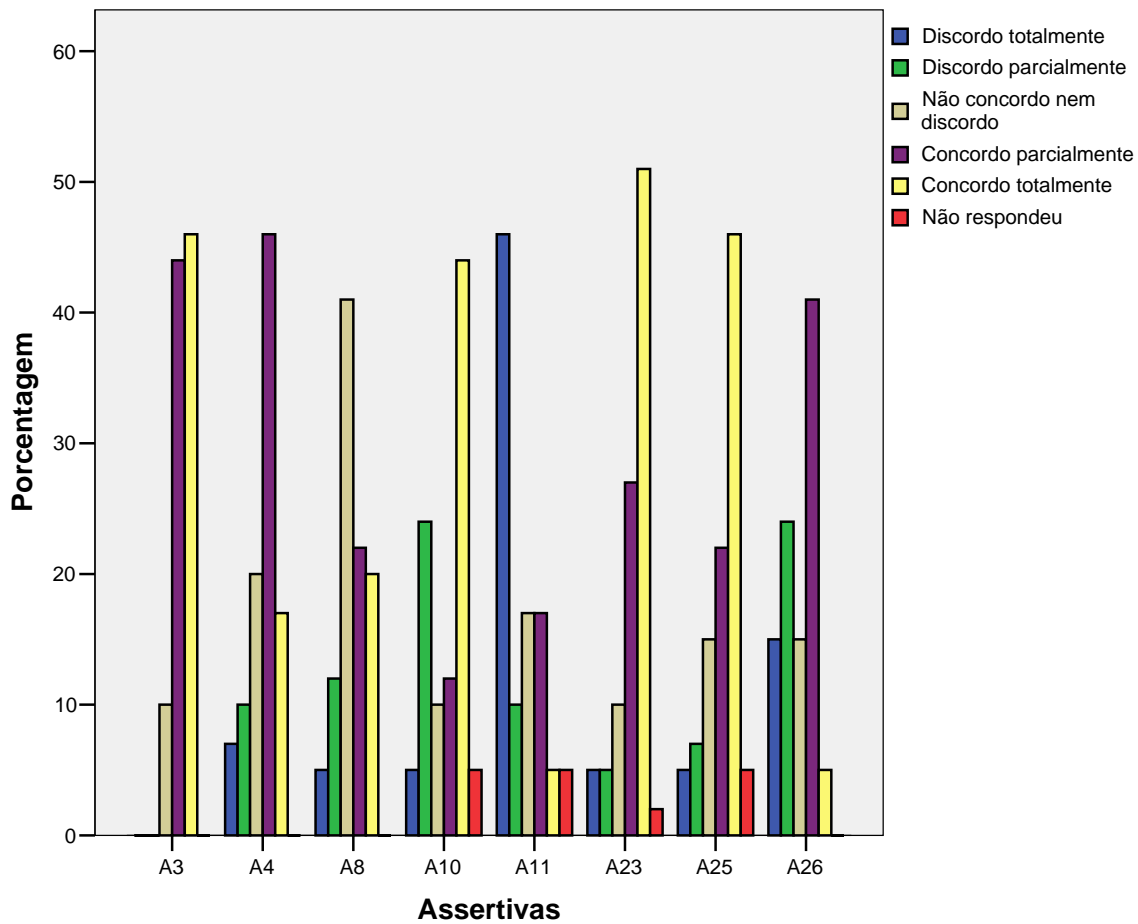
Análise do grupo de assertivas: A prática de controle interno como forma de identificação e mitigação de riscos.



Análise do grupo de assertivas: A importância da auditoria interna como forma de identificação e mitigação de riscos.



Análise do grupo de assertivas: A prática de gestão de risco.



Análise do grupo de assertivas: A independência da contabilidade