

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A AUDITORIA INTERNA FOCADA NO RISCO COMO
IMPORTANTE AUXÍLIO PARA A GESTÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Rosana Barros da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

A AUDITORIA INTERNA FOCADA NO RISCO COMO IMPORTANTE AUXILIO PARA A GESTÃO

por

Rosana Barros da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof (a). Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**A AUDITORIA INTERNA FOCADA NO RISCO COMO IMPORTANTE
AUXILIO PARA A GESTÃO**

Elaborada por
Rosana Barros da Silva

Como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis

Comissão Examinadora

Prof (a). Tania Moura da Silva
(Presidente/Orientador)

Prof. Antonio Reske Filho

Prof^a. Larissa de Lima Trindade

Santa Maria, RS, Brasil

2007

RESUMO

As organizações, de um modo geral, sofrem profundas transformações em busca da própria sobrevivência. Qualquer empresa, unidade ou órgão interno, só consegue sobreviver quando agrega valor fazendo-se necessário para o grupo a qual pertence. Um obstáculo na sobrevivência de uma organização é o ambiente de risco ao qual está pré-disposta uma empresa. Nesse contexto, uma teoria geral ou um modelo geral podem ser necessários como guia na reestruturação de uma entidade. Os auditores internos necessitam de ferramentas úteis que os ajudem a continuar a acrescentar valor à organização. A atuação focada no risco em auditoria interna, identifica, mede e prioriza os riscos em todos os níveis de uma empresa. Foi demonstrada nesta pesquisa a importância e eficácia da auditoria interna frente ao risco para uma organização. Utilizou-se, como método de pesquisa, o estudo de caso, observado na análise geral de riscos e na definição do planejamento da auditoria interna em uma empresa de grande porte. Na análise do caso, foram observadas vantagens na implantação de um sistema de auditoria interna baseada no risco, que contribuiu na efetivação do crescimento sustentável da companhia, através do aumento de sua competitividade devido sua credibilidade frente ao mercado a que integra. Porém, não foi possível fazer uma comparação entre os resultados previstos e os alcançados, uma vez que a empresa está implantando recentemente o plano de auditoria interna baseada no risco e ao mesmo tempo, estruturando suas bases de credibilidade, transparência e ética, passando por auditorias, implantação de novas políticas e constantes inovações. Ainda não há condições de se fazer um balanço. É possível apenas perceber os resultados, que apontam para um ganho enorme em credibilidade e competitividade.

Palavras-chave: auditoria interna; risco; gestão.

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 01- CRITÉRIOS PARA MENSURAÇÃO DE QUALIFICADORES.....	52
QUADRO 02- MAPA GERAL DE RISCOS	53
QUADRO 03- MATRIZ DE COMPLEXIDADE E VOLUME DE TRANSAÇÕES	54
QUADRO 04- PLANO DE AUDITORIA INTERNA PARA O PRIMEIRO SEMESTRE.....	55
QUADRO 05- PLANO DE AUDITORIA INTERNA PARA O SEGUNDO SEMESTRE	55
QUADRO 06- MODELO DE RISCOS DO AMBIENTE DE NEGÓCIO.....	56
QUADRO 07- EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCO LEVANTADA.....	57
QUADRO 08- PROCESSOS ESTRATÉGICOS OPERACIONAIS	58
QUADRO 09- PROCESSOS UTILIZADOS PELA EMPRESA.....	58
QUADRO 10- MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS.....	59
QUADRO 11- QUALIFICADORES DE RISCO DE PROCESSO	61

SUMÁRIO

RESUMO	4
LISTA DE QUADROS:	5
SUMÁRIO	6
1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Auditoria – Definição	10
2.2 Auditoria interna	12
2.3 Os riscos	14
2.3.1 Risco reputacional ou de imagem	22
2.3.2 Risco de liquidação:	22
2.3.3 Risco humano	22
2.3.4 Risco de controle interno inadequado ou insuficiente	23
2.3.5 Risco inadequado para a gestão dos negócios	23
2.3.5 Risco sistêmico	24
2.3.6 Risco legal	24
2.3.7 Risco de imagem	24
2.3.8 Risco de fraude	25
2.4 Análise e gerenciamento de risco	26
2.4.1 Pessoas e a organização	27
2.4.2 Áreas de negócios	27
2.4.3 Responsabilidade da área de riscos	28
2.4.4 Responsabilidades do gestor de produtos	29
2.4.5 Responsabilidades do gestor de negócios	29
2.4.6 Responsabilidade de operações	30
2.5 Conduta profissional e pessoal	30
2.5.1 Conduta ética	31
2.5.2 Parceiros	31
2.5.3 Negociação com intermediários	31
2.5.4 Lucros e perdas	32
2.5.5 O mercado	32
2.5.6 Programa de produtos	33
2.5.7 Audiências-alvo	35

2.5.8 Gerenciamento de riscos -----	35
2.5.9 Processo do programa de produtos-----	36
2.5.10 Classificação dos produtos -----	36
2.5.11 Aprovação do programa de produtos -----	37
2.6 Riscos e definições -----	39
2.7 Liquidez -----	42
2.9 Riscos operacionais – composição do ambiente -----	42
2.9.1 Gestão dos riscos operacionais-----	42
2.9.2 Gestão centralizada dos controles internos-----	43
2.9.3 A figura do “compliance officer” -----	43
2.10 Implantação da atividade de riscos operacionais -----	43
2.11 O Papel da auditoria interna baseada na gestão de risco -----	46
3 MÉTODOS E TÉCNICAS -----	48
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS-----	49
4.1 Objetivos e escopo do trabalho -----	50
4.2 Sumário corporativo -----	51
4.3 Análises da relevância dos processos -----	51
4.4 Mapa geral de riscos -----	52
4.5 Matriz de complexidade e volume de transações -----	53
4.6 Plano de auditoria interna-----	54
4.7 Modelo de riscos de negócio -----	55
4.8 Modelo de classificação de processos (MCP)-----	57
4.9 Sinopses do ambiente de negócio -----	62
4.10 Implantações da atividade de riscos operacionais -----	64
4.10 Questionário para implantação da atividade de risco operacional -----	66
REFERÊNCIAS -----	76

1 INTRODUÇÃO

Em busca da sobrevivência é que as organizações estão se reestruturando, sofrendo mudanças, reinventando-se, e tudo isso para atingirem as suas metas e os seus objetivos.

Nesse contexto, uma teoria geral ou um modelo geral pode ser necessário, como ferramenta útil que auxilia os auditores internos a acrescentar valor à organização.

A auditoria Interna pode ser centrada sobre o passado, emitindo relatórios com base em análises do registro histórico das operações e na observação do sistema de controle interno ou ter a sua atuação focada no risco, medindo e priorizando os riscos, permitindo que as ações sejam realizadas de forma a tornarem-se voltadas para as áreas mais significativas.

Todavia, muitos já se deram conta de que a auditoria interna, através do conhecimento que seus profissionais possuem sobre controles, pode e deve ser utilizada como ferramenta fundamental da estruturação do sistema de controles, gestão dos riscos e monitoramento contínuo desses riscos. Muitas coisas mudaram nas empresas, principalmente a forma de ver, de entender, de controlar e de administrar os negócios.

A simples administração do caixa e das margens de lucratividade com uma pitada de marketing já não são mais garantia de continuidade dos negócios. Hoje a avançada tecnologia da informação aliada a técnicas que chegam até a desvendar os sentimentos ainda não aflorados dos consumidores e a força do capital dos grandes conglomerados mundiais fazem com que novas variáveis tenham de ser controladas.

A essas novas variáveis foi dado o nome de risco. Diante do exposto surge então a seguinte questão: A auditoria interna focada no risco acrescenta efetivamente valor à organização?

Para responder a esse questionamento primeiramente, tomaram-se como objetivos específicos:

- Analisar o controle interno da empresa;
- Analisar o ambiente de negócio;
- Mitigar os riscos.

E como objetivo principal do trabalho propiciar uma visão geral da importância do planejamento da auditoria interna baseada no risco numa empresa de grande porte.

A hipótese levantada nesse trabalho seria a importância, em todos os níveis de uma empresa, do planejamento e da criação de matrizes relacionando a auditoria interna focada no risco, como estratégia para o sucesso da gestão, tornando o processo do negócio leve e eficiente ao longo do tempo.

Este trabalho se justifica na medida em que verifica a relação do conhecimento teórico do risco pelo auditor interno, mostrando como a estruturação do planejamento de auditoria interna baseada em risco pode atuar de forma pró-ativa no auxílio da perspectiva da auditoria na atividade prática do dia-a-dia da organização.

O trabalho foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas em livros e artigos existentes sobre o assunto, mostrando a dinâmica na forma de atuação da auditoria interna. A pesquisa faz um paralelo entre a forma tradicional de auditar olhando para o processo do negócio como algo que está dentro de um sistema de controle e a proposta de analisar o negócio numa envolvente de risco.

A estrutura do trabalho tem na primeira parte a introdução contendo o problema e os objetivos deste trabalho. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica com os conceitos referentes à auditoria interna, os riscos e o papel da auditoria interna baseada no risco. Uma breve explanação sobre métodos e técnicas encontra-se no terceiro capítulo. O quarto capítulo faz a análise dos dados da discussão dos resultados, o planejamento da auditoria interna baseada no risco em uma empresa de grande porte. E, por fim, estão apresentadas as conclusões e recomendações obtidas por meio do desenvolvimento do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Auditoria – Definição

Imbassay (2007) a auditoria contábil constitui-se em uma das técnicas desenvolvidas pela ciência contábil. Seu objetivo primordial é o de examinar a veracidade e correção das informações apresentadas na escrituração e nas demonstrações contábeis das entidades.

As entidades compreendem as sociedades (aquelas cujo objeto é econômico, ou seja, objetivam a obtenção de lucros), as associações, as fundações e os organismos governamentais.

As entidades necessitam estabelecer mecanismos de controle de seus patrimônios. Tais mecanismos são desenvolvidos por meio das técnicas contábeis como a escrituração, demonstrações contábeis (ou demonstrações financeiras), análise das demonstrações contábeis e auditoria.

A escrituração constitui – se na técnica contábil por meio da qual são efetuados os registros dos fatos contábeis, quer dizer, das operações efetuadas pelas entidades. Tais registros são realizados por meio do método das partidas dobradas ou sistema de débito e crédito. A escrituração das entidades deve estar fundamentada em documentos comerciais e fiscais que comprovem a efetiva ocorrência das operações. São exemplos de documentos emitidos nas operações comerciais: as notas fiscais, as faturas, as duplicatas e os contratos, entre outros.

No final de cada período contábil (ano, semestre, trimestre ou mês), com base na escrituração efetuada, são elaboradas as demonstrações contábeis, por meio das quais é possível verificar as situações econômicas. Financeiras e patrimoniais das entidades no período de referência.

Os usuários da contabilidade, tais como dirigentes, acionistas, credores e organismos governamentais de controle, entre outros, necessitam interpretar a evolução das situações das entidades. Tal avaliação é efetuada por meio da análise das demonstrações contábeis, a qual é desenvolvida através da aplicação de análises e índices que visam, entre outros aspectos, mensurar a liquidez, o endividamento, os prazos médios de pagamento, recebendo e de renovação de estoques e a rentabilidade das entidades.

Nesse contexto, torna-se necessário verificar a veracidade e correção dos registros efetuados na escrituração e nas demonstrações contábeis das entidades. Para tal verificação, são aplicadas as técnicas e procedimentos de auditoria.

Pode-se dividir o estudo da auditoria em quatro campos.

1. Auditoria independente das demonstrações contábeis – A auditoria independente constitui – se no conjunto de procedimentos técnicos, postos em execução por profissionais contadores, sendo estes auditores independentes, pessoa física ou empresa de auditoria, com vistas à emissão de um parecer, o qual deverá revelar se as demonstrações contábeis de determinada entidade são adequadas no sentido de retratar a sua real situação financeira e patrimonial, assim como se estas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade, com as legislações em vigor e com as demais normas expedidas pelos órgãos reguladores responsáveis.

Por força da lei nº 6.404/76 (lei das sociedades por ações), a Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras é obrigatória para as companhias abertas (sociedades anônimas que negociam suas ações no mercado de valores mobiliários – bolsa de valores e mercado de balcão).

2. Auditoria fiscal – O objetivo da auditoria fiscal é o de verificar se os contribuintes, pessoas físicas ou jurídicas, estão efetuando o recolhimento dos tributos e cumprindo as obrigações acessórias conforme determinam as legislações fiscais, estejam estas no âmbito da União, dos Estados ou dos Municípios.

3. Auditoria governamental – Constitui – se a auditoria governamental no conjunto de técnicas e procedimentos desenvolvidos com vistas a avaliar a aplicação e gestão dos recursos públicos por parte das entidades integrantes da administração pública direta e indireta, assim como das entidades de direito privado que administrem recursos públicos.

4. Auditoria interna – Ao contrário do auditor independente, o trabalho do auditor interno, seja pessoa física ou sociedade, é o assessorar a administração da sociedade. Nessa função, o auditor interno executa procedimentos que visam não só à verificação da veracidade das informações contábeis (auditoria contábil) como também à análise dos aspectos administrativos (auditoria operacional).

Será no campo de auditoria interna o foco deste trabalho, demonstrando a sua importância principalmente na assessoria a administração da entidade quando aliada a gestão de risco na análise do conjunto de mecanismos e rotinas

desenvolvidas pela empresa com vistas à proteção do seu patrimônio e a garantia da integridade e tempestividade de seus registros contábeis, envolvendo o estabelecimento da segregação das funções entre setores ou funcionários e as respectivas delegações de competência. .

2.2 Auditoria interna

Em uma empresa moderna se torna muito importante à união de esforços coletivos para alcançar melhores resultados, torna - se imprescindível à existência de um setor que esteja atento às oportunidades de melhorias.

As organizações tornaram-se cada vez mais complexas a tal ponto de começarem a notar que, se faria necessário em quadro de funcionários ou uma pessoa que verificasse o caminho da empresa de acordo com as diretrizes de seus dirigentes, os problemas de controle, o acompanhamento que influência no atingimento dos objetivos. Daí surgiu a função da auditoria interna.

Auditoria interna é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajuda - a atingir seus objetivos. (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITOURS APUD BOYNTON, 2002, p.932).

Foi em meados do século XIX que a auditoria de empresas começou com legislação britânica promulgada durante a Revolução Industrial.

Avanços na tecnologia industrial e de transporte provocaram novas economias de escala, empresas maiores, o advento de administradores profissionais e o crescimento da incidência de situações em que os proprietários das empresas não se encontravam presentes no dia-a-dia das operações. (BOYNTON, 2002, p.35).

A auditoria foi devidamente consolidada devido à ascensão do capitalismo, ganhou novo e definitivo impulso com a crise americana de 1929, pois foi a partir daí que se instituiu a auditoria contábil independente nos demonstrativos financeiros das empresas Norte Americanas que tivessem suas ações cotadas em bolsas de valores com o objetivo de dar segurança e confiabilidade ao mercado quanto às

demonstrações contábeis das empresas numa tentativa de se tentar evitar que os erros que antecederam a crise de 1929 se repetissem.

Foi então que as empresas começaram a notar a necessidade de manter especialistas em controles que fossem capazes de promover revisões internas contínuas e permanentes, cujo objetivo era avaliar a eficácia e efetividade dos controles internos e de todos os atos da administração, com conseqüente ampliação de seu campo de atuação para todas as áreas da empresa.

O auditor preocupa - se com a manutenção de sistemas de controle e plano de organização, atuando de forma preventiva e apresentando sugestões para eventuais desvios.

Os novos paradigmas apontam para uma atualização de conceitos da auditoria interna, com ênfase na visão de um parceiro do prevenir, auditor - gerente, visando a excelência dos resultados da empresa, além de reforçar objetivos da atividade de auditoria interna, mediante integração com a direção da empresa, promovendo ações preventivas necessárias, como também ser um consultor interno, pensando grande como se empreendedor fosse. (CREPALDI, 2002, p.45).

A auditoria interna, segundo os novos paradigmas, deve convencer a administração e executivos de que pode auxiliar na melhoria dos seus negócios, identificando áreas problemáticas e sugerindo correção, para obter destes o apoio necessário ao desenvolvimento da empresa.

Algumas pessoas têm criticado a auditoria interna (e externa) por ser excessivamente centrada no passado. "Conduzir o carro olhando pelo espelho retrovisor", uma das metáforas mais freqüentes, caracteriza o auditor como alguém que dá recomendações com base em análises do registro histórico das operações do sistema de controles internos.

Para agregar mais valor à organização, os auditores internos devem passar da focalização no passado para a focalização no futuro. Se o auditor centrar a sua atenção sobre os riscos, a auditoria fica mais orientada para cobrir toda a amplitude dos aspectos que interessam à gestão.

Para a maioria dos auditores, essa mudança será sutil. Em vez de identificar e testar os controles, o auditor revisará os riscos e testará as vias pelas quais a gestão reduz esses riscos. A maioria das técnicas para tratar os riscos continuará a envolver os controles; mas o auditor irá testar "quão corretamente os riscos estão

sendo gerenciados?", preferencialmente a "os controles sobre esses riscos são adequados e eficazes?".

A avaliação de riscos em auditoria identifica, mede e prioriza os riscos para possibilitar a focalização nas áreas aditáveis mais significativas. Em cada ação de auditoria, a avaliação dos riscos é utilizada para identificar as áreas mais importantes dentro da organização. A avaliação de riscos permite ao auditor delinear um programa de auditoria capaz de testar os controles mais importantes, ou testar os controles com maior profundidade ou mais minuciosamente.

2.3 Os riscos

Zamith (2007) quando se fala em gestão de riscos, gestão de incertezas logo vem à tona.

Desde o início de sua existência, o ser humano convive com o risco. O risco passou a fazer parte do seu dia-a-dia, incorporando-se à sua própria existência. O que se altera, nesse contexto, é o nível de risco. Para alguns, alto, para outros, médio, ou para outros ainda, reduzidos.

Ao nascer, o ser humano vence o primeiro risco que é o de não conseguir respirar, precisa ativar seus órgãos e conseguir alcançar seu primeiro degrau: iniciar sua vida. A partir de então, diversas circunstâncias introduzem algum tipo de risco em sua vida pessoal.

No âmbito profissional, procuramos alcançar sucesso financeiro, o que nos possibilita viver em melhores condições (pelo menos materiais). Como se perseguisse as transformações humanas, o risco adquire várias formas, tornando-se crescente mais complexo no que tange ao seu entendimento, sendo que esse fenômeno é provocado pelo próprio ser humano, como se tudo não passasse de um jogo que procura atingir desafios cada vez mais refinados e, por isso, mais estimulantes.

Os mercados financeiros acabam criando um conjunto de instrumentos financeiros nos quais o risco é incorporado em diversos níveis. Nessa dimensão, incorpora o conceito de aleatoriedade, no qual os eventos possuem probabilidades, estas sim possíveis de mensuração.

Risco pode ser conceituado como a possibilidade de um evento acontecer e que nos afete negativamente.

Em finanças, essas probabilidades são obtidas utilizando-se a frequência em que o evento ocorre o que se caracterizou chamar de método indutivo, ou então elas são obtidas por meio de modelos teóricos, o que se caracteriza como método dedutivo.

Muito se confunde risco com incerteza, a incerteza também tem presente à aleatoriedade. A diferença fundamental é que, na aleatoriedade, os eventos possuem probabilidades que não se podem mensurar. A incerteza está mais vinculada ao acaso.

Nesse caso, experiências passadas não constituem referências para o futuro.

Quando se depara com a incerteza, muitas vezes não há história específica para se avaliar a frequência dos eventos e, por conseguinte, mensura-se a probabilidade de ocorrência futura.

Informações imperfeitas e imprevistas geralmente fazem parte da incerteza. No mercado financeiro, risco e incerteza fazem parte do dia-a-dia de investidores e instituições. Saber distinguir adequadamente essas duas variáveis favorece a saúde financeira desses agentes. (BRITO, 2007, p.04).

Não há dúvida de que a segurança é um dos problemas mais preocupantes e difíceis que a sociedade terá que resolver rapidamente. No processo histórico da humanidade, a tentativa de buscar soluções se tornou uma atividade dinâmica e complexa.

Oriundos de causas presentes na própria evolução, os efeitos têm sido extremamente fáceis de ser observados, por gerar uma ausência no ser humano que o faz desamparado diante do mundo que se impõe, mas quanto se reflete no desempenho das pessoas, no comportamento de funcionários e no crescimento da organização? A Organização Mundial da Saúde apresenta algumas considerações importantes.

- A União Européia mostrou uma estreita relação entre exposição à violência e absenteísmo ao trabalho na faixa de 35% de faltas de quem sofreu abusos físicos.
- A violência na Austrália promove um prejuízo à economia de \$5.582 por vítima e \$ 837 milhões anualmente (moeda local).

- Nos EUA, calcula – se um custo anual da violência aproximado de US\$ 970 milhões.

Hoje no Brasil, ela é regulada de duas formas:

- A segurança pública – amparada no art. 144 da Constituição Federal de 1988, por competências e responsabilidades atribuídas em lei e suas regulamentações derivadas;

- A segurança privada – amparada na Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, com algumas alterações em leis posteriores (que não alteram o conceito), sendo definida pelo conjunto de serviços prestados com a finalidade de prover a segurança como forma de complementar a atividade pública.

O que regula então as atividades de segurança das organizações que não sejam de responsabilidade do Estado e que não tenham como solução a contratação de um prestador de serviço? A quem cabe preservar a atividade – fim em relação a riscos que possam trazer danos para as organizações? Qual atividade é responsável por preservar pessoas e patrimônio das organizações? A quem cabe, permanentemente, monitorar eventos causadores de perdas para as organizações, que necessariamente não precisam de contratação de prestadores de serviços?

A abrangência e o enfoque que vêm sendo dados à segurança ainda não conseguem atender as demandas do setor. Não se trata apenas de zelar pelas pessoas e pelo patrimônio. Há que se cuidar de gastos desnecessários, segredos de estado e comerciais responsabilidades sobre ambiente e outras situações que acarretam muito mais problemas, do que apenas contabilizar prejuízos.

Enfim, o processo de desenvolvimento da segurança tem uma nova perspectiva: gestão de riscos e prevenção de perdas. A tarefa primordial do gerenciador passa a ser transformar a incerteza em riscos, evitando que se concretizem e gerem prejuízos das mais diversas ordens, isto é, delimitar os possíveis problemas e possibilidades de interferência na atividade tornando os riscos mensuráveis e manejáveis.

Inicialmente visto com certo ceticismo, o gerenciamento de riscos também já faz parte do dia-a-dia e da forma de condução dos negócios para muitas empresas que buscam antecipar o conhecimento de potenciais problemas, de diversas origens e utilizá-los estrategicamente.

O risco é algo que está presente o tempo todo em nossas vidas e conseqüentemente está na natureza da atividade empresarial

Há empresas que convivem e de certa forma administram razoavelmente a parcela mais evidente dos riscos que a cercam.

Nas corporações contemporâneas, complexas, multinegócios e multimercados, globalizadas e na busca constante da melhoria dos índices de eficiência, aos riscos naturais e conhecidos por seus fundadores, com os quais se acostumaram a conviver e gerenciar somou-se outros, desconhecidos, com potencial suficiente para comprometer a continuidade dos negócios.

Estamos todos inseridos na nova era da gestão corporativa. A era da governança adequada, ética profissional e de respeito ao mercado, acionista, fornecedores e funcionários, mas antes de tudo na era da gestão técnica.

Para algumas empresas, notadamente aquelas cujas ações são negociadas nos mercados de capitais em todo o mundo e mais especificamente para as instituições financeiras, a correta administração dos riscos deixou de ser apenas uma evidência de boa gestão, mas passou a ser elemento condicionante ao seu funcionamento, tal qual o capital ou os seus recursos humanos; os reguladores e supervisores assim o impõem agora.

A identificação e análise de riscos são processos interativos e contínuos e são componentes de um sistema efetivo de controle interno. As gerências devem identificar cuidadosamente os riscos em todos os níveis da empresa e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los baseadas na integridade e na competência dos profissionais diretamente envolvidos com os negócios e clientes da organização.

Analisando mais especificamente o risco, se pode defini-lo como a chance de eventos esperados ou inesperados que possam causar impacto adverso no capital da empresa.

2.3 Classificação dos riscos

Brito (2007) crises econômicas, como a de petróleo e de dívidas externa e cambial, marcaram a economia nos últimos anos.

Nesse período, foram experimentadas regras econômicas com taxas de câmbio fixas e flutuantes; os regimes de livre flutuação do câmbio fixo predominaram em diferentes países; e as crises de confiança também se acentuaram tornando a aversão ao risco uma constante.

O fluxo de capitais de investidores, que contribuiu para o desenvolvimento econômico de diversos países com maior aversão ao risco, tornou-se o principal agente de agravamento das crises econômicas, uma vez que, ao perceber o aumento do risco financeiro, esse capital tornava-se mais volátil, ausentando-se desses países e agravando tais crises.

As instituições financeiras se caracterizam por atuar em mercados de maior volatilidade, onde o fator risco se apresenta com expressiva frequência. Nesse contexto, a gestão do risco operacional ganha um contorno maior.

Similar ao ser humano, a instituição possui crenças e valores que influenciam seu comportamento. A formação dessas crenças e valores advém das necessidades que a instituição apresenta para orientar a remuneração de seus acionistas e geração de valores aos seus clientes.

Para atingir seus objetivos, as instituições podem apresentar diferentes organizações internas: estrutura geográfica ou territorial; estrutura por processos; estrutura tradicional; estrutura por cliente; estrutura por produto e estrutura celular.

- Estrutura geográfica ou territorial: o cliente é abordado geograficamente.

- Estrutura por processo: organização interna fortemente influenciada pelo processo de produção. Ela é mais comum em manufaturas, porém está presente também nas instituições por meio de grandes projetos.

- Estrutura tradicional: apresenta elevado nível de formalização e uma unidade de comando determinada.

- Estrutura por cliente: muito comum em instituições financeiras, representa orientação interna em função da segmentação de mercado de seus clientes. Os chamados segmentos de atacado e varejo são exemplos dessa estrutura.

- Estrutura por produto: os profissionais da instituição, que geralmente trabalham em projetos, atuam em função do produto ou serviço em questão. Equipes são formadas para analisar e viabilizar produtos.

As instituições financeiras interagem tanto com o ambiente interno quanto com o externo.

Os agentes econômicos, políticos e sociais, a concorrência e os órgãos reguladores são os principais componentes do ambiente externo das instituições, já

os recursos humanos e materiais, a missão, os pontos fortes e fracos, e as oportunidades completam o seu ambiente interno.

Nesse contexto, os riscos operacionais podem ser definidos como a possibilidade de perdas diretas ou indiretas, em função de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados; e também como perdas decorrentes de eventos externos, por exemplo, catástrofes, crises sociais, problemas com infraestrutura pública, crises sistêmicas, entre outros.

A gestão de risco operacional é um processo consolidado por meio de programas de qualidade em evolução há mais de 15 anos no mercado (TQM, Seis Sigma etc.), que utilizam ferramentas de controle Estatístico de Processo (CEP).

- Risco de “Overload”: pode ser definido como o risco de perdas por sobrecargas nos sistemas elétricos, telefônicos, de processamento de dados etc.
- Risco de obsolescência: pode ser definido como o risco de perdas pela falta de substituição freqüente dos equipamentos e softwares antigos.
- Risco de presteza e confiabilidade: pode ser definido como o risco de perdas pelo fato de as informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas em tempo hábil e de forma confiável.
- Risco de equipamento: pode ser definido como o risco de perdas por falhas nos equipamentos elétricos, de processamento e transmissão de dados telefônicos, de segurança etc.
- Risco de erro não-intencional: pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionários.
- Risco de fraudes pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos (adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, desvia de valores, divulgação de informações erradas etc.).
- Risco de qualificação: pode ser definido como o risco de perdas pelo fato de os funcionários desempenharem tarefas sem qualificação profissional apropriada à função.
- Risco de produtos e serviços: pode ser definido como o risco de perdas em decorrência da venda de produtos ou prestação de serviços ocorrerem de forma indevida ou sem atender às necessidades e demandas de clientes.

- Risco de regulamentação: pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de alterações, impropriedades ou inexistência de normas para controles internos ou externos.
- Risco de modelagem: pode ser definido como o risco de perdas pelo desenvolvimento, utilização ou interpretação incorreta dos resultados fornecidos por modelos, incluindo a utilização de dados incorretos.
- Risco de liquidação financeira: pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de falhas nos procedimentos e controles de finalização das transações.
- Risco de concentração (operacional): pode ser definido como o risco de perdas por depender de poucos produtos, clientes e mercados.
- Risco de catástrofe: pode ser definido como o risco de perdas devido a catástrofes (naturais ou não).
- Risco de mercado: possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento às taxas de juros e câmbio, nos preços de ações e de “commodities” e no descasamento entre taxas, preços, prazos, moedas, índices.
- Risco de crédito: possibilidade de perdas resultante da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, tomados de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.
- Risco soberano: possibilidade de perdas pela incapacidade de um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título honrar seus compromissos em função de restrições impostas por seu país - sede.
- Risco de inadimplência: possibilidade de perdas pela incapacidade de pagamento do tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.
- Risco de concentração de crédito: possibilidade de perdas em decorrência da não diversificação do crédito.
- Risco legal: possibilidade de perdas de correntes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis as transações da organização.
- Risco de legislação: possibilidade de perdas decorrentes de sanções por reguladores e indenizações por danos a terceiros, em razão de violação da legislação ou regulamentos vigentes.
- Risco tributário: possibilidade de perdas devido à criação, modificação ou a inadequada interpretação da incidência de tributos.

- Risco de conjuntura: possibilidade de perdas pelos potenciais decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do próprio país ou de outros países.
- Risco estratégico: possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas alterações políticas no país e fora dele e as alterações na economia nacional e mundial.
- Risco de país: possibilidade de perdas em função de alterações políticas, culturais, sociais, financeiras, ou econômicas em outros países com as quais haja algum tipo de relacionamento econômico, principalmente investimentos.
- Risco sistêmico: possibilidade de perdas em virtude de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substâncias a outras ou ruptura na condução operacional de normalidade do sistema financeiro nacional.
- Risco operacional de sistemas: possibilidade de perdas associadas à atividade operacional que envolve fatores como sistemas inadequados, fraude ou erro humano e catástrofes.
- Risco de falha humana: possibilidade de perdas em decorrência de equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionários ou de terceiros contratados.
- Risco de sistemas de informação: possibilidade de perdas pelo fato de informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas em tempo hábil.
- Risco patrimonial: possibilidade de perdas de substância, de utilidade e de integridade da própria instituição, decorrentes da falta de segurança física das pessoas, da utilização não autorizada de recursos, da má utilização, manutenção ou conservação de bens de uso e da falta de segurança dos valores custodiados.
- Risco de contrato: possibilidade de perdas decorrentes de julgamentos desfavoráveis por contratos omissos, mal redigidos ou sem o devido amparo legal e da falta de verificação da competência e representatividade do signatário.
- Uma alteração nas responsabilidades dos gerentes pode afetar os controles.
- A natureza das atividades da empresa e os acessos aos ativos podem contribuir para apropriação indébita aos recursos.
- Uma diretoria ou um comitê de auditoria indeciso ou ineficaz pode permitir deslizes.

É importante que a gerência da empresa considere cuidadosamente os fatores que podem implicar na ocorrência ou aumento dos riscos como as

experiências passadas de não atendimento dos objetivos, qualidade dos funcionários, a importância e complexidade de uma atividade para a empresa.

Nos negócios, é quase impossível efetuar uma transação sem que ela venha acompanhada de algum elemento de risco, principalmente no que se diz respeito aos riscos operacionais.

Os riscos operacionais podem ser definidos como possibilidade de perdas diretas ou indiretas, em função de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados; e também como perdas decorrentes de eventos externos, por exemplo, catástrofes, crises sociais, problemas com infra-estrutura pública, crises sistêmicas, entre outros.

2.3 Principais riscos operacionais

Brito (2007) decompõe o risco operacional podendo dividi-lo nas seguintes classes:

2.3.1 Risco reputacional ou de imagem

Risco decorrente de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, colocando em risco a manutenção de clientes e, conseqüentemente, a realização de transações com esses clientes. A área de marketing encarrega-se de avaliar esse tipo de risco.

2.3.2 Risco de liquidação:

É o risco referente, principalmente, a problemas no sistema de pagamentos. Ele ocorre quando uma das partes não recebe seu direito no vencimento da operação e transação.

2.3.3 Risco humano

É o risco associado à tomada de decisão no processo. O indivíduo possui autoconfiança excessiva e o indicativo comum é como ele gasta seus recursos (roupas, carro etc.) e o uso de “overhead” (excesso de contratações, computadores

e espaço ocupado). Os sintomas de estresse, como irritabilidade constante, monitoramento freqüente de detalhes e não admissão de erros entre outros, também são associados ao risco humano como causa dos erros de julgamento.

2.3.4 Risco de controle interno inadequado ou insuficiente

Esse risco decorre da falta de consciência e adequação dos sistemas de controle interno e dos sistemas de processamento e informações, o que pode ocasionar perdas inesperadas para a instituição. A controladoria por meio de suas funções clássicas procura avaliarem esse tipo de risco.

2.3.5 Risco inadequado para a gestão dos negócios

O mercado financeiro tornou-se totalmente dependente do uso da tecnologia para a criação, processamento e distribuição de seus produtos e serviços. Uma parte significativa dos riscos operacionais internos tem origem no uso inadequado ou insuficiente da tecnologia da informação, desde a utilização de modelos para decisão até a oferta de acesso aos sistemas para seus clientes consultarem suas posições junto à instituição financeira.

Fatores geradores de riscos:

Processos inadequados de:

- Alçadas e limites da área de tecnologia para alteração de programas;
- Suporte tecnológico para novos clientes;
- Atualização do parque tecnológico para garantir a entrega dos produtos e serviços da instituição;
- Testes nos sistemas internos, tanto em ambiente de desenvolvimento, quanto de homologação;
- Relacionamento entre tecnologia e área de negócios; relacionamento entre tecnologia e áreas de processamento e controle;
- Plano de contingência da área de tecnologia da informação;
- Plano de contingência das demais áreas da instituição que, de alguma maneira, necessitam de suporte de tecnologia para a gestão de sua atividade e devem ser adequadamente consideradas para mitigação dessa classe de risco operacional.

2.3.5 Risco sistêmico

O risco sistêmico decorre de problemas que uma ou mais instituições passam a enfrentar e que podem afetar negativamente o próprio sistema em que elas transacionam por transmitir dificuldades a outras empresas, impedindo até mesmo sua operacionalidade habitual nos negócios. A atuação das autoridades reguladoras procura evitarem a ocorrência desse tipo de risco para o sistema.

2.3.6 Risco legal

Decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações da instituição que podem gerar perdas ou contingências não-previstas quando da realização da transação.

Principais tipos:

- Falta ou insuficiência de definição legal quando da realização da transação (risco contratual);
- Perdas em processos judiciais (análise e defesa inadequadas);
- Perdas com alteração na regulamentação vigente ou má avaliação da regulamentação quando da realização da transação (risco de regulamentação);
- Perda decorrente do estabelecimento de novas regras tributária não-avaliada e má interpretação de regras tributárias quando da realização da transação.

2.3.7 Risco de imagem

O risco de imagem refere-se à possibilidade de perdas decorrentes do impacto negativo na marca da empresa. Por falha do controle interno, pode-se perder dinheiro; por risco de imagem, pode-se perder a instituição.

Medida para afastar esse risco:

- Pesquisa periódica com os clientes, autoridades e concorrentes para saber como está a aceitação da marca da organização;
- Análise de notícias divulgadas na mídia sobre a empresa;
- Adequado gerenciamento do relacionamento com autoridades reguladoras;
- Foco no atendimento às reclamações de clientes, inibindo-as na origem.

2.3.8 Risco de fraude

Casos recentes, envolvendo importantes companhias americanas, enaltecem a importância do adequado controle para conter esse importante tipo de risco operacional.

As duas maiores empresas concordatárias dos Estados Unidos, nos últimos 20 anos, tiveram relevantes problemas como risco operacional:

- “Worldcom”: empresa com aproximadamente US\$ 107 bilhões em ativos; pediu concordata em 2002.
- “Enron”: empresa com aproximadamente US\$ 63 bilhões em ativos; pediu concordata em 2001.

Segundo foi divulgado, as fraudes foram:

- “Worldcom”: US\$ 3.6 bilhões, que deveriam ser contabilizados como despesas, foram lançadas como investimentos, aumentando o lucro da empresa.
- “Eron”: ocultava perdas e empréstimos com parcerias supostamente independentes, que eram, na realidade, garantidos pela companhia.

Essas duas ocorrências têm origem no inadequado registro contábil das empresas. Para se diminuir esse tipo de risco, poderia ser criada a figura do profissional responsável pela qualidade das informações contabilizadas, que responderia legalmente por elas às autoridades reguladoras e fiscalizadoras, independentemente do contador, além de se aumentar a responsabilidade civil e criminal dos executivos responsáveis pelas empresas e instituições financeiras e dos auditores externos.

Esse novo profissional, responsável pela qualidade das informações, deveria enviar conciliações, periodicamente, às autoridades e aos analistas de mercado de capitais, de forma a se criar e sustentar uma cultura de risco dentro da companhia.

A responsabilidade pela veracidade dos registros contábeis é da companhia.

Porém, ela deve ter um profissional com a função de atestar, para o mercado como um todo e para as autoridades reguladoras e fiscalizadoras, a veracidade das informações contábeis, por meio de provas concretas e periódicas; além disso, dever-se-ia elevar as penas em caso de fraudes. Dessa maneira, o mercado financeiro e a economia como um todo sairiam mais fortalecidos.

Medidas adicionais para minimizar a ocorrência desse risco:

1. todos os diretores estatutários devem assinar as demonstrações financeiras;

2. reunião semestral das empresas de auditoria externa com os órgãos reguladores, para discussão dos principais pontos de auditoria levantados;
3. a auditoria interna deve ser subordinada ao Conselho de Administração da empresa.

Muitas técnicas foram desenvolvidas para identificar os riscos. A maioria desenvolvida por auditores internos e externos que envolvem métodos qualitativos e quantitativos para priorizar e identificar atividades de maior risco, além de práticas como exames periódicos dos fatores econômicos e setoriais que afetam os negócios, conferência da alta gerencia sobre planejamento dos negócios e reuniões com analistas de cada setor.

2.4 Análise e gerenciamento de risco

Brito (2007) considera que o sistema de gerenciamento de risco deve estar baseado na integridade e na competência dos profissionais diretamente envolvidos com os negócios e clientes da organização. A competência profissional emerge por meio de um amplo e integrado processo gerencial que tem início com o recrutamento e a seleção estende-se por programas de treinamento e experiências práticas, e prossegue com um gerenciamento e uma supervisão realmente eficaz. A existência de uma adequada política de compensação (financeira e não-financeira), como parte integrante do processo, é também importante e deve estar baseada em um claro e justo processo de avaliação de desempenho.

As políticas de risco e as normas de conduta ética não são substitutas da integridade e da competência necessária às funções de ascensão de riscos. Os sistemas existem para auxiliar as pessoas e não ao contrário.

A ocorrência de algumas perdas, da mesma forma que a de ganhos, é inerente às atividades e da competência necessárias às funções de ascensão de riscos e, portanto, claramente entendida. O objetivo de se construir um manual de administração de riscos é padronizar e formalizar os procedimentos e metodologias para os riscos operacionais.

Nos negócios, é quase impossível efetuar uma transação sem que ela venha acompanhada de algum elemento de risco. Mantendo isso em mente, devemos nos certificar de que as políticas e os procedimentos, atualmente em vigor, são

aceitáveis e adequados o suficiente ao bom gerenciamento do risco, associado à transação.

O princípio organizacional essencial à ascensão de posição de risco é a “descentralização”. Isso significa que assumimos riscos em uma grande variedade de mercados, instrumentos, moedas e em diversos vencimentos, além de executar atividades bastante diversificadas em termos de produtos e serviços oferecidos.

É igualmente necessário que tenhamos claro entendimento sobre a substância dos negócios. Para tal, um sistema conhecido como programa de produtos deve ser projetado para assegurar que os aspectos específicos dos negócios e produtos foram analisados antes de assumirmos posições de risco operacional com os clientes.

2.4.1 Pessoas e a organização

Um ingrediente essencial à realização de negócios bem-sucedidos é a manutenção de profissionais competentes, criativos e íntegros no quadro de funcionários. O outro ingrediente fundamental, em qualquer tipo de atividade ou negócio, é o estabelecimento de um claro e transparente processo de designação de responsabilidades.

Um sistema para gerenciamento desses riscos deve conter:

- um processo específico de designação de responsabilidades para os funcionários envolvidos;
- comunicação freqüente e continua entre os funcionários envolvidos;
- nítida segregação de funções entre as unidades de operações, de contabilidade e de negócios;
- forte e decidida função de gerenciamento de riscos (diretor de riscos), atuando de forma independente no estabelecimento de políticas e normas de administração de riscos, nos diversos níveis da organização;
- uma competente função de controle;
- um estruturado sistema de aprovação de produtos.

2.4.2 Áreas de negócios

Todas as pessoas autorizadas a efetuar transações financeiras em nome da instituição deverão atuar especificamente dentro das unidades organizacionais para

as quais foram designadas. Em adiantamento à autoridade, que lhes foi conferida, de contratar transações financeiras, os operadores somente poderão atuar em nome da empresa com contraparte ou outros riscos de crédito e mercado, dentro de linhas aprovadas e alocadas às áreas de negócios e em conformidade com os programas de produtos.

A faculdade de assumir posições de risco em nome da instituição, ainda que dentro de certos limites, constitui-se possivelmente em uma das mais sensíveis e visadas atividades de comprometimento dentre as demais autoridades delegadas pela instituição. Os operadores, pela própria natureza de sua função, têm uma considerável liberdade de ação para tudo o que fazem e, portanto, é da mais alta importância que compreendam e estejam totalmente comprometidos com as políticas e procedimentos aqui relacionados. O treinamento, a supervisão e a nomeação de todos os operadores deverão ser conduzidos dentro desse contexto.

As designações deverão ser feitas por escrito, contendo, no mínimo, a aprovação de um gestor e responsável por riscos. Cada indicação deverá vir documentada com uma breve descrição (a ser mantida nos arquivos pessoais) das características individuais e experiência acumulada. As indicações deverão ser revisadas anualmente.

2.4.3 Responsabilidade da área de riscos

A diretoria de riscos deverá manter-se independente das demais unidades de negócios. Sua responsabilidade abrange o estabelecimento, distribuição das políticas e normas institucionais de administração de riscos. Conseqüentemente, o diretor de riscos deve se reportar ao diretor-presidente.

Uma diretoria de riscos adequadamente estruturada deverá conhecer suficientes as atividades de negócios, de crédito e de análise quantitativa e qualitativa. As prioridades da diretoria de riscos deverão ser estabelecidas pelo diretor-presidente e formalizadas por meio de uma descrição de atividades e do respectivo contrato de gestão.

A diretoria de riscos é responsável pelo contínuo e pro ativo processo de revisão dos riscos existentes nas atividades de negócios, limites, procedimentos, revisão de novos e específicos produtos, novos emissores e contrapartes. A diretoria de riscos deverá se certificar de que qualquer excesso de limite verificado será

prontamente reportado, assim como qualquer irregularidade cometida na condução dos negócios será imediatamente corrigida.

2.4.4 Responsabilidades do gestor de produtos

Esse profissional deverá reportar-se diretamente ao diretor de negócios de sua unidade, tendo como principais atribuições, a coordenação e o acompanhamento de toda a estratégia de lançamento e desempenho no mercado dos produtos vinculados à sua unidade. Ele deverá também assessorar o diretor de negócios na proposição de metas de participação no mercado e de rentabilidade; na elaboração, implementação, monitoramento de estratégias, identificação (com a possível antecedência) de problemas que possam influir no planejamento da produção, além da execução de análises alternativa, acompanhamento da atuação, desempenho e política de preços da concorrência, estabelecimento da estrutura de preço do produto, recomendação de ações corretivas e previsão de volumes de vendas.

O desenvolvimento e a monitoração de canais de distribuição, assim como a proposição de planos de mídia adequada e coordenação de programas de treinamento e eventos afins, complementam o rol de suas atribuições, além da conjugação de esforços com as demais áreas da organização com o objetivo de apresentar e consolidar os produtos da instituição no mercado.

2.4.5 Responsabilidades do gestor de negócios

O termo gestor é de tal forma flexível que pode ser aplicado ao contexto de cada pessoa que tenha a responsabilidade pelo gerenciamento global e pelos resultados de uma determinada atividade, abrangendo a assunção de posições de risco, o relacionamento com clientes, operações e assim por diante. Os diretores de negócios devem se certificar de que todo o pessoal de sua equipe esteja adequadamente treinando e em total comprometimento com as políticas e práticas da empresa. São responsáveis também por assegurar a integração de todos os elementos ligados ao processo de negociação, de maneira que eventuais problemas ou transações não fiquem pendentes de solução.

O diretor de riscos é responsável pelo estabelecimento de políticas globais, aprovação de procedimentos e monitoração contínua de desempenho e processo de

risco. É responsável ainda por auxiliar na identificação e o gerenciamento dos riscos, assim como por assegurar que um razoável grau de consistência e controle encontra-se implantado nos processos de gerenciamento de riscos, tanto para produtos similares quanto para os riscos existentes entre os diversos tipos de negócios.

2.4.6 Responsabilidade de operações

As funções de processamento e controle, exercidas de forma independente das funções de negociação, constituem as principais atribuições da equipe de operações.

Determinados itens de controle necessitam vigorar para todos os aspectos do processo cotidiano, de forma a manter sob controle os riscos do processamento. A experiência tem demonstrado que as seguintes regras e procedimentos devem ser enfatizados:

- as tarefas devem ser claramente descritas ao pessoal de operações (particularmente, durante a implantação de um novo produto), em conformidade com os procedimentos em vigor;
- os funcionários devem estar aptos a manusear e, com os sistemas automatizados, também a suportar os períodos de grandes volumes, sem que surjam itens pendentes de processamento;
- o treinamento para novos produtos deve ser cuidadosamente planejado e recomendado.

A equipe de operações (ou outra unidade especificamente designada e independente dos operadores) é responsável pela administração, monitoramento e revisão de todas as confirmações relativas às transações fechadas. Quando o produto, o risco envolvido deverá ser explicado no programa de produto e acompanhado de um diretor de risco.

2.5 Conduta profissional e pessoal

Brito (2007) afirma que a boa reputação da organização, nos mercados onde atua, está subordinada a um alto grau de profissionalismo e a manutenção de exigentes padrões de conduta por parte de seus gestores. Esses princípios podem

de alguma forma, diferir daqueles praticados em determinadas regiões ou mercados, porém, os padrões da empresa devem ser seguidos integralmente.

O pessoal das áreas de negócios jamais deve revelar ou discutir com terceiros as informações referentes ao relacionamento mantido pela empresa com os clientes ou as transações que tenham sido fechadas no mercado, restringindo-se somente as partes envolvidas na transação.

2.5.1 Conduta ética

Os seguintes princípios constituem um padrão de conduta ética:

Honestidade: nenhuma desculpa será aceita por um ato de fraude ou falsidade.

Boatos: não participar de qualquer processo de propagação de rumores.

Clientes: sempre negociar dentro de um princípio ético (não indução a ascensão de posições, negociação dentro dos parâmetros de mercado etc.).

"Insider trading": nenhum contrato ou negócio deverá ser fechado com base em informação material, que não seja de acesso público, em uma manifestação de clara violação do espírito da lei.

Negociação em benefício próprio: a empresa baseada em suas responsabilidades e em suas obrigações perante a lei deve ter como norma fundamental o reconhecimento de que não poderá haver conflito de interesses e de que ninguém poderá se beneficiar, direta ou indiretamente, de maneira imprópria, de informações obtidas internamente.

2.5.2 Parceiros

Não será permitido aos operadores contratar os negociar com contraparte, intermediários que não tenham sido previamente aprovados de acordo com os processos da empresa.

Os operadores devem se empenhar para garantir o cumprimento dos limites estabelecidos pela gerência.

2.5.3 Negociação com intermediários

A política da organização para a adoção de agentes intermediários deve compreender as seguintes diretrizes:

- Cada intermediário deve ser recomendado por um chefe de mesa e aprovado anualmente pelo diretor da área envolvida e pelo comitê superior de riscos;
- O diretor de riscos deve revisar mensalmente as contas de corretagem e outros resultados, em termos de valor absoluto e de percentagens do total de corretagem paga, pela consistência desses dois indicadores. Qualquer problema eventual deverá ser encaminhado ao diretor da área envolvida e do vice-presidente da área de administração e controle.
- Informalmente, cada intermediário deve ser notificado dos nomes dos participantes do mercado que não foram aceitos como parceiros. Isso significa que esses nomes que não foram informados serão aceitos. Deve ser definido um método adequado de comunicação com o departamento jurídico.
- Não se deve renegar uma transação fechada ou compromissada em virtude de mudanças adversas nas taxas de mercado, alegando, como razão desse comportamento, problemas de linhas de crédito com a contraparte em questão as coisas do gênero;
- Não se deve concordar com a substituição de uma contraparte, exceto em determinadas situações especialmente aprovadas pelo diretor da área envolvida;
- Um intermediário não deve atuar em nome da instituição sem o prévio conhecimento e aprovação, caso a caso, do diretor de riscos, mesmo existindo uma clara vantagem econômica.

2.5.4 Lucros e perdas

O processo de avaliação periódica das carteiras (seja por exigência contábil com extracontabil) deve ir acompanhado de taxas representativas da realidade de mercado. A adoção de taxas fabricadas ou planejadas com a intenção de postergar, antecipar ou ocultar um resultado deve ser estritamente proibido.

2.5.5 O mercado

Um operador deve reconhecer que foi selecionado para uma posição da mais alta confiança e responsabilidade e, portanto comportar-se de forma a ser digno dessa posição. É responsabilidade da gerencia assegurar-se de que os operadores estejam adequadamente instruídos a respeito dos requisitos da instituição, de como

o mercado trabalha e das suas obrigações e responsabilidades, antes de serem conduzidos a uma posição real de negociação.

Quando estiver atuando em nome da empresa, o operador:

- Deve participar de transações somente se acreditar que elas são prudentes em função das condições existentes de mercado;
- Seguir as limitações e políticas estabelecidas pela instituição, adaptando-se aos impeditivos legais e administrativos;
- Deve manter a palavra empenhada em todos os negócios fechados;
- Não deve tirar vantagem de um óbvio claro e grosseiro erro de cotação de qualquer contraparte;
- Deve usar de toda a sua força e influencia para desencorajar qualquer conduta imprópria

Deve ter em mente que sua principal responsabilidade é com a empresa e que qualquer irregularidade suspeita deverá ser prontamente reportada a gerencia.

2.5.6 Programa de produtos

O principal alicerce do processo de gerenciamento de riscos é o programa de produtos. Trata-se do detalhamento, em um único documento, de todas as características associadas a um determinado produto, bem como de todos os aspectos inerentes a sua implementação.

Além do uso do programa de produtos como um instrumento do gerenciamento do risco, podemos utilizá-lo como um transmissor efetivo da descrição geral do produto, tornando-se, dessa forma, um valioso instrumento de apoio aos esforços de vendas e marketing.

Para a execução de um programa de produtos não basta um esforço individual, pois ele é um programa estruturado que, sob a coordenação de um diretor de riscos, movimenta um time de pessoas oriundas das áreas de negócios, controle financeiro, contabilidade, jurídica, administrativa e gerencial.

Alem de descrever o produto, o programa de produtos aborda todos os aspectos inerentes às áreas anteriormente mencionadas, assim como outros procedimentos gerenciais relacionados ao produto e seus riscos.

Em outras palavras, o programa de produtos fornece uma fotografia de corpo inteiro do produto, com todos os seus parâmetros e facetas, de forma que qualquer

pessoa que tenha alguma dúvida a seu respeito ou de seus riscos poderá o documento e obter, de forma bastante satisfatória, uma resposta para questões sobre as características financeiras do produto, sua serventia, suas limitações, o tipo de mercado que pretende atingir, a forma de ser vendido e gerenciado o produto.

Os novos produtos são normalmente desenvolvidos e testados por meio da execução de até cinco transações-piloto, antes da confecção e aprovação de um programa de produtos. Essas transações-piloto, ou qualquer outra especificamente desenhada para atender a uma determinada necessidade, não deverão ser consideradas como produtos, entretanto, devem ser aprovados, por escrito, por meio do mesmo formulário utilizado para o programa de produto, no comitê superior de risco e sob apropriados limites de crédito.

O programa de produtos serve como um veículo educacional para as pessoas que estejam participando especificamente do processo de vendas além de atuar como um instrumento orientador para os profissionais recentemente contratados.

Uma transação não termina no ato do seu fechamento. É necessário contabilizá-la, processá-la e monitorá-la de forma satisfatória. O programa de produtos fornece a necessária ferramenta de apoio ao pessoal de suporte operacional, durante os trâmites da transação.

Mais importante, além de descrever o significado e o objetivo do produto, o programa subscreve as considerações de natureza jurídica, tributária, contábil e riscos a ele associados.

O processo de revisão do programa de produtos deverá ser usado para dinamizar e tornar mais eficientes os procedimentos de gerenciamento de riscos e aprovação de crédito. Tal processo deverá abranger, quando apropriado, os seguintes itens:

- Descrição do produto;
- Perfil do cliente ou identificação do mercado-alvo;
- Políticas de procedimentos de gerenciamento dos riscos;
- Processo de aprovação de transação;
- Quantificações do montante a ser aprovado;
- Documentação requerida;
- Controle de limites e responsabilidades;
- Aprovação em nível legal, fiscal e contábil;
- Procedimentos operacionais de controle;

- Risco versus retorno.

2.5.7 Audiências-alvo

Os principais usuários devem ser:

- Comitê superior de riscos (para a observação dos parâmetros de risco e aprovação final)
- Diretores de negócios (para gerenciamento das atividades cotidianas);
- Redes de distribuição do produto, chefes de mesa e operadores (para a execução dos negócios);
- Operações e controladoria;
- Diretor de riscos;
- Auditores internos e externos;
- Gerentes de contas

2.5.8 Gerenciamento de riscos

Qualquer um dos produtos e serviços oferecidos possui riscos a ele associados. Alguns desses riscos são comuns a quase todos os produtos negociados pela empresa, outros são exclusivos a determinados produtos ou clientes da instituição. Independente das peculiaridades de cada produto, seus riscos deverão ser considerados individualmente em termos de:

- Probabilidade de ocorrência;
- Potencial impacto financeiro na instituição;
- Determinação do que pode ser feito para eliminar ou minimizar sua ocorrência

O gerenciamento dos diversos riscos relacionados à vasta linha de produtos da instituição, um amplo conhecimento dos mercados, bem como uma aguçada consciência das características dos participantes e produtos a eles vinculados, são características importantes para a gestão de riscos.

Conseqüentemente torna-se imprescindível que:

- Seja adota uma abordagem consistente e sistemática de identificação e mensuração da magnitude e do impacto de cada um dos riscos associados;
- Cada segmento de negócios esteja apto a propor o estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos e as exigências de aprovação para cada tipo de transação.

Para tornar isso possível, todos os profissionais ligados aos segmentos de negócios e gerenciamento de riscos deverão estar capacitados a identificar os riscos envolvidos em cada transação.

Em adição a esses riscos, a liquidez da instituição deverá ser assegurada. Esse risco vem à tona quando o fluxo de caixa de uma transação não é idêntico em termos de montante e prazo. Embora a organização possa ter um montante razoável de ativos, ela poderá ficar exposta sempre que houver uma diferença entre os vencimentos dos ativos e passivos. Isso é verdadeiro não somente para transações em moeda local, como também para aquelas em moeda estrangeira.

2.5.9 Processo do programa de produtos

O diretor de negócios é responsável pela confecção do programa de produtos e por sua atualização, como parte integrante do processo de gerenciamento do produto.

O diretor de riscos é responsável pela integridade geral do processo de programa de produtos, incluindo eventuais emendas, revisão anual e manutenção sob sua custódia e de todos os originais desse programa.

Um programa de produtos deve ser revisado, no mínimo, anualmente (ou mais freqüentemente, se as circunstâncias assim o determinarem), para confirmação da validade dos elementos de caráter jurídico, tributário, operacional, contábil e político que envolve o produto. Essa revisão anual deverá também incorporar uma contra revisão, a de volumes do produto e de limites de riscos propostos para o ano seguinte.

2.5.10 Classificação dos produtos

“Standard”: idealizado ou estruturado para atender às necessidades de um determinado grupo ou segmento de clientes, esse produto é oferecido ao público regularmente.

“Não-standard”: ao contrário do “standard”, é idealizado ou estruturado para atender a determinadas e específicas necessidades de um cliente, de forma descontínua.

2.5.11 Aprovação do programa de produtos

Os formulários do Programa de Produtos e de Análise dos Riscos e Aprovação do Programa de Produtos deverão conter um resumo das informações estratégicas do produto, abordando os seguintes tópicos.

- Nome do produto: nome por meio do qual o produto é conhecido internamente e externamente.
- Família do produto: designação da natureza do produto em relação a uma série de características que ele tem em comum com outros produtos, que por sua semelhança, agrupamos em uma determinada família.
- Classificação quanto à etapa do produto: início alteração e revisão.
- Descrição do produto: aborda uma completa descrição do produto, identificando as modalidades de negociações possíveis, características das transações, formas de liquidação e instrumentos de negociação (“comodities”, papéis de renda fixa ou variável CDI, CDB, Ação ao Portador ou Escritural), objetivos do banco e do cliente. Esse item necessita ser descrito de forma clara e completa, uma vez que ele é um dos mais importantes para a identificação dos riscos e a criação dos respectivos mecanismos de controle.
- Veículo legal: identificação do veículo legal, adotado para a contabilização do produto em nível local ou internacional (se aplicável).
- Estrutura de preço: mecanismo de determinação de preços do produto, considerando-se o “spread” da operação, a fórmula de cálculo de cobrança de juros, serviços, etc.
- Ciclo de vida: previsão do prazo de duração do produto em relação à sua aplicabilidade.
- Canal de distribuição: de acordo com a especificação do produto, indicar a rede de distribuição e vendas responsável pelo seu escoamento.
- Cliente potencial: identificação do mercado ao qual o produto se destina e indicar o seu critério de seleção (empresas nacionais, multinacionais, governamentais e grupos empresariais a que se restringe).
- Mercado potencial: mensuração da possibilidade de expansão do mercado ao qual o produto se destina e previsão do volume de vendas e lucro em potencial.

- Parecer legal: sintetiza a opinião tributária a respeito do produto, fornecido pelo jurídico. A integral do parecer deverá ser anexado à sua respectiva seção: parecer fiscal.
- Tratamento contábil: condensa a opinião contábil ou extracontábil, referente ao produto, fornecida pela área de controladoria.
- Análise de risco: deverá conter todos os aspectos de identificação, dimensionamento, aprovação, e gerenciamento dos riscos relevantes do produto, por tipo de transação e de instrumento envolvido, e forma de liquidação. Mencionar como os riscos serão minimizados e gerenciados (linha de crédito), processo de não-objeção, limites de volume, fator de risco adotado, entre outros; indicar os níveis mínimos autorizados a aprovar transações e respectivos limites e o critério de distribuição dos programas de produtos, isto é, se é confidencial, ou não e se está restrito a determinado nível.
- Considerações gerais: o parecer fiscal e legal deve ser claro para demonstrar a real situação do produto, em relação à legislação em vigor. As normas, os regulamentos e as leis devem ser citados de forma sucinta em relação ao que causa impacto ao produto. A necessidade de registro do produto, e/ou qualquer outra implicação em órgão público, deverá ser mencionada, além do critério de obtenção do registro.

O parecer legal deverá deixar claro qual o veículo legal mais adequado para a contabilização do produto, de acordo com os regulamentos locais.

O parecer fiscal deverá descrever os impostos aplicáveis ao produto, sua base de cálculo, alíquota, prazo de recolhimento e repasse.

O tratamento contábil desde a contratação do produto/transação até a sua liquidação parcial ou total e lançamentos de fim de mês, deverá, ao ser descrito, considerar as contas utilizadas do ativo, passivo, contingência, receita e despesa, em relação ao veículo legal adotado.

Todo o tratamento contábil dos impostos deverá também ser incluído.

Os contratos e documentos usados para a negociação e processamento do produto deverão ser anexados à respectiva seção documentação.

O procedimento operacional deverá descrever cada fase do produto ou transação, compreendendo a contratação, liquidação, eventos especiais e reconciliação diária.

Qualquer alteração nos produtos, que envolva riscos ou outros aspectos importantes, deverá ser submetida previamente ao diretor de riscos, que, por sua vez, providenciará a sua posterior submissão ao comitê superior de riscos.

2.6 Riscos e definições

Brito (2007) cita os riscos e definições como:

Risco de crédito: refere-se ao risco de não se receber o principal; o principal mais os juros; juros decorrentes de valor devido à instituição por cliente; ou o valor devido pelo cliente por serviço prestado pela instituição. O risco de crédito advém de qualquer valor a receber pela instituição e não somente daquele decorrente de concessão de empréstimos.

Risco de tomador: o risco de tomador está associado à extensão de crédito e/ou à venda de produtos sensíveis de crédito, isto é, empréstimos concedidos a um cliente, contas de adiantamentos, descontos, “leasing”, para os quais a instituição arca com todo o risco da transação, enquanto encontra-se em aberto. Em outras palavras trata-se do risco assumido durante todo o período da transação, até que o crédito concedido tenha o seu principal e/ou juros pagos quando devidos.

Risco de emissor: é o risco associado com a incapacidade do tomador (emissor do título) em repagar o principal e os juros, quando se tornarem devidos. Tal risco é calculado pelo valor de mercado do título, acrescido dos juros, quando o emissor não paga no vencimento ou então fica inadimplente antes do vencimento da obrigação. Apesar de o risco de emissor possuir as mesmas características do risco de empréstimos, seus efeitos no banco são diferentes, em virtude da exposição ao risco de perda de credibilidade e confiança dos clientes, pois os papéis do emissor são mantidos em carteira ou negociados com eles.

Risco de contraparte: esses riscos ocorrem sempre que o banco atua como um intermediário entre duas contrapartes.

Risco de pré-liquidação: acontece quando a contraparte de uma transação renega uma obrigação contratual antes da data de liquidação, gerando a obrigação de nivelar a posição da empresa no mercado. Caso ocorra um movimento adverso no preço do ativo-objeto, no mercado entre a data de fechamento e a data da inadimplência, certamente a empresa terá prejuízo.

Quando um título é comprado de um cliente e vendido para outro, gera-se a obrigação de honrar os dois lados da transação. Se, por ventura, o vendedor vier a negar a transação, a instituição continua com a obrigação de honrar o acordo com o comprador.

Risco de liquidação: esse risco ocorre quando:

1. os itens acordados e de igual valor são trocados pelas contrapartes de forma não simultânea;
2. quando os itens são liberados sem a confirmação de recepção do contra valor pela organização.

Tipicamente, sua duração é ao longo do dia, além dia ou fim de semana.

Risco de desempenho: está relacionado com prestação de fianças ou garantias, por meio dos quais a organização se responsabiliza em efetuar um pagamento (e apenas isso), caso o afiançado a organização com direito de receber, do afiançado, as quantias que eventualmente vier a desembolsar.

Esse risco está presente em todos os tipos de fianças ou avais, como avais de importação, garantias para substituição de qualquer tipo de depósito etc.

Risco de liquidez: esse risco ocorre quando a organização fica impossibilitada de honrar suas obrigações financeiras nas datas acordadas. Uma das responsabilidades primárias de um tesoureiro é ter à sua disposição recursos adequados que possam resguardar o banco, de maneira que:

1. sempre possa dispor do mercado para honrar suas obrigações financeiras;
2. com a habilidade necessária, possa obter vantagens no mercado, em função de possíveis novas oportunidades. Isso requer:
 - diversificação na combinação de passivos;
 - disposição de uma pequena fatia de mercado em cada instrumento de passivo;
 - identificação e gerenciamento das oportunidades por meio do estudo das fontes alternativas de captação em moeda local.

Risco do nível de taxa de juros: qualquer movimento nas taxas de juros pode estimular um movimento inverso no preço dos ativos mantidos em carteira. Uma avaliação inadequada das condições de mercado, como preço, estrutura, demanda e demais eventos podem resultar em fortes impactos no preço da posição assumida.

Risco do diferencial da taxa de juros: quando a natureza dos ativos e passivos é composta de diferentes instrumentos ou vencimentos, a organização estará exposta ao segundo elemento de risco, relacionado com a mudança nas

taxas de juros ou de câmbio. Inclui-se, nesse conceito, o risco básico resultante de operações com clientes, as quais são cobertas por instrumentos similares, porém, não idênticos.

Risco de posição de câmbio: investimentos em qualquer ativo indexado em uma moeda estrangeira correm o risco de desvalorização, em qualquer ativo indexado em uma moeda estrangeira correm o risco de desvalorização, em função de mudanças na relação paritária entre a moeda local e a moeda estrangeira. Da mesma forma, qualquer posição líquida de câmbio está exposta à flutuação do valor de uma determinada moeda contra outra a ela referida, em virtude da multiplicidade de eventos econômicos e políticos que afetam as economias dos países.

Risco de soberania/ país: qualquer transação que envolva o fluxo de fundos entre dois ou mais países está exposta ao risco de soberania. Esse risco refere-se a problemas de natureza econômica, distúrbios políticos, geopolíticos e ações de soberania de um determinado país que possam afetar o recebimento, dentro dos prazos acordados, dos ativos constituídos pela organização naquele país. O risco de soberania deve ser considerado de forma complementar a qualquer risco comercial associado com um produto “além-fronteira” e sempre que esse produto estiver sendo oferecido a um determinado cliente.

Riscos fiduciários: esses são os riscos que podem resultar em perdas financeiras e de credibilidade para a organização, quando aceita um relacionamento fiduciário em virtude de:

Falha no estabelecimento de claros acordos ou diretrizes na documentação fiduciária, expondo a organização a penalidades por conduta imprudente;

Falha pela não divulgação de informações de relevo na documentação, possibilitando aos clientes questionarem a organização pela violação da obrigação fiduciária;

Agir de uma maneira subseqüente determinada a ser inconsciente com os acordos firmados ou com as leis em vigor.

Um conflito de interesses, ou seja, quando existe um conflito atual e potencial entre os próprios interesses da organização e suas obrigações fiduciárias.

Risco de documentação: esse risco surge quando a documentação adotada, por estar incompleta ou inexecutável, não protege adequadamente a organização.

Risco regulatório: ocorre quando a transação entra em conflito com as leis ou regulamentos em vigor no país ou estado, expondo a organização a possíveis

sanções criminais, administrativas ou civis, bem como à publicidade desfavorável que, geralmente, aparece durante essas sanções.

Risco de litígio: é o risco de a organização ser processada por má conduta ou por ação inadequada.

Risco de divulgação: risco a que a organização está exposta quando assume o papel de agente subscritora ou consultora, em virtude de:

- divulgação de informação incorreta ou incompleta;
- divulgação de informação sem a devida autorização do cliente;
- falha em divulgar informação material, incluindo um atual ou potencial conflito de interesses.

2.7 Liquidez

Para Brito (2007) liquidez é a capacidade de se honrar compromissos financeiros quando devidos. A necessidade de permanecer líquido prevalece de forma soberana sobre todos os demais objetivos de negócios.

Um dos objetivos básicos das instituições financeiras é a manutenção do mais alto grau de liquidez possível em uma posição de caixa. No gerenciamento do dia-a-dia, isso significa manter o fluxo de caixa compatível com a capacidade da empresa de obter fundos no mercado de forma confortável, com o intuito de evitar potenciais dificuldades de honrar suas obrigações no vencimento.

A liquidez é sustentada pela posição de caixas e pela habilidade de efetuar uma captação adicional no mercado financeiro. Na posição de caixa, a liquidez é determinada por meio dos fluxos de caixa gerados pela estrutura de vencimentos, bem como pela forma de liquidação dos ativos, passivos e demais compromissos. Efetuar uma captação incremental significa obter o montante necessário de recursos no mercado, no prazo requerido.

2.9 Riscos operacionais – composição do ambiente

Brito (2007) divide a composição do ambiente em:

2.9.1 Gestão dos riscos operacionais

Para se realizar essa atividade, deve-se ter acesso a todos os eventos de riscos e ser o responsável pela criação e manutenção da base de perdas e de modelos internos para mensuração e alocação de capital para os riscos operacionais. Devem-se organizar as reuniões sobre o assunto, assim como relatório dos planos de ação e indicadores de riscos operacionais.

2.9.2 Gestão centralizada dos controles internos

Essa unidade deve ser responsável pela elaboração de políticas e metodologias para os controles internos da instituição.

Por meio de exames periódicos dos controles internos, necessários às novas atividades e ao redimensionamento de atividades atuais, as devidas recomendações devem ser efetuadas por essa unidade.

2.9.3 A figura do “compliance officer”

Função: assegurar que os riscos de cumprimento e de reputação sejam mitigados.

O “compliance officer” deve ser independente, para que todas as situações de não cumprimento sejam levantadas e reportadas, adequadamente, para a alta administração da empresa.

2.10 Implantação da atividade de riscos operacionais

Brito (2007) assegura que para uma gestão consolidada e eficiente dos riscos operacionais, primeiro, deve-se definir uma estratégia para esses riscos.

Para tanto, deve-se compreender:

A- Definição da estratégia:

1. Definição de políticas e diretrizes da gestão de riscos operacionais;
2. Definição da estratégia de implantação da gestão de riscos operacionais;
3. Alinhamento com outras frentes de trabalho.

B- identificação de perdas e criação de base histórica:

1. definição das diretrizes de controle;
2. identificação dos eventos de risco e suas perdas operacionais;
3. levantamento dos fatores de risco e indicadores de exposição;
4. levantamento de dados externos.

C- estimativa de perdas operacionais:

1. estimativa das perdas por meio da metodologia de quantificação;
2. análise de cenários para quantificação dos riscos;
3. identificação de indicadores-chave de risco.

D- alocação financeira das perdas:

1. análise da interferência de riscos de outras naturezas;
2. definição da alocação financeira das perdas em riscos operacionais;
3. identificação de indicadores de desempenho.

Algumas necessidades:

1. necessidade de estratégias:

Qual a relação de investimentos versus resultados esperados?

Qual a evolução esperada no tempo?

Qual o modelo de gestão dos riscos operacionais?

Qual o modelo de auditoria?

Qual o modelo de disseminação das informações?

Quais áreas serão envolvidas e em que momento?

2. necessidade e métodos:

Como identificar e mensurar os riscos operacionais?

Como definir a necessidade de capital regulador?

Como garantir a revisão contínua desses métodos?

3. necessidade de estrutura organizacional

Área de risco operacional ou multiplicadores nas áreas de negócios?

Quais pessoas devem ser envolvidas e como elas devem se comprometer e atuar?

Como organizar as ações de mitigação de risco operacional?

Em que grau a alta administração deve se envolver e atuar?

4. necessidade de sistemas:

Quais as necessidades tecnológicas para a mensuração, coleta e relatório dos dados de perda?

Ferramenta de risco operacional: desenvolvimento ou aquisição?

Serão necessárias adequações dos sistemas aos legados internos?

Quais são as restrições para a estruturação de bases históricas de dados de risco operacional?

E- implantação de base de dados:

1. modelagem lógica da base de dados de riscos operacionais;
2. especificação da coleta e extração de dados e integração com os demais sistemas;
3. especificação da estrutura para se fazer o relatório sobre as informações de riscos operacionais;
4. desenvolvimento e implantação da aplicação de gestão de riscos operacionais.

F- modelo organizacional:

1. definição e implementação da estrutura organizacional para riscos operacionais;
2. definição e implementação da estratégia de comunicação e treinamento;
3. definição e implementação de limites e alçadas;
4. atualização de normas e procedimentos;
5. definição e implementação do roteiro de auditoria.

G- planos de continuidade da gestão de riscos operacionais:

1. avaliação e definição dos planos de mitigação;
2. definição dos planos de continuidade da gestão de riscos operacionais.

O processo de gestão e controle consolidado dos riscos operacionais deve considerar não somente a gestão interna desses riscos, como também a possibilidade de condições financeiras e operacionais para a sua transferência. Isso compreende a oportunidade de se avaliar as condições de mercado para a neutralização de certos riscos operacionais para outros agentes, por exemplo, as seguradoras.

Depois que a empresa identificar os riscos, é necessário que seja feita uma análise dos mesmos.

- Estimar a importância de um risco;
- Avaliar a probabilidade ou frequência de um risco ocorrer;
- Determinar como os riscos devem ser tratados

No tratamento quantitativo de riscos operacionais, usam-se técnicas, métodos e modelos matemáticos e estatísticos, com o objetivo de mensurar as perdas esperadas e inesperadas de uma determinada organização, assim como aquelas

provenientes de estresse. O quadro a baixo resume os tipos de perda, caracterizando-as conforme a frequência, o impacto (severidade) e a forma de gestão.

Logo que o grau de importância do risco e probabilidade de sua ocorrência tiver sido avaliado, a gerência deve definir como tratá-lo.

É mais efetivo quando inclui a identificação de todos os processos operacionais em que há algum tipo de exposição ao risco, tais como a identificação de dependências e de problemas significativos de controle e o estabelecimento claro das responsabilidades. Onde os dados são originados, onde são armazenados, como são convertidos em informação útil e quem utiliza a informação.

Numa envolvente de risco, o auditor interno, pode priorizar os riscos para serem atingidos os objetivos da organização, no que diz respeito à obtenção de bens e serviços adequados a organização, auxiliando no atendimento das metas geridas pela gestão e na verificação dos controles internos e se estão ativos para mitigar os riscos envolvidos.

2.11 O Papel da auditoria interna baseada na gestão de risco

Os auditores internos estão usando princípios de administração de risco para mudar o modo que eles planejam e fazem os relatórios de auditoria. Para acrescentar maior valor aos seus pareceres e a organização, os auditores centram a sua atenção sobre os riscos. Em vez de identificar os riscos ela testará as vias pelas quais a gestão mitiga esses riscos, prevenindo falhas e evitando problemas que coloquem em risco a imagem da empresa perante os acionistas, clientes e mercado em geral.

Trata-se de um instrumento responsável não apenas pela ascensão de uma série de mecanismos que ajudam a mensurar possíveis problemas, como também auxiliam na resolução dos mesmos.

A auditoria interna focada no risco contribui para o esforço da gestão no sentido de manter o processo do negócio leve e eficiente ao longo do tempo.

O sucesso para entender a administrar num ambiente de risco requer três elementos:

- Meios para entender completamente o processo empresarial.

- Uma estrutura e uma linguagem para discussão de risco entre os gerentes e auditores.
- Um processo para abrir a mente sobre risco significativo potencial.

Os processos envolvidos na utilização do risco são quase os mesmos da auditoria tradicional (focada nos controles internos):

- Listar os passos do processo, as tarefas ou componentes do sistema.
- Graduar os passos do processo por ordem crítica para atingir as metas e os objetivos da unidade.
- Responder as seguintes perguntas sobre cada passo:

Qual o risco?

Quais são as atividades com risco de gestão?

Qual é o melhor sinal de que as técnicas de investigação estão funcionando como se deseja?

Qual é o teste que torna visível esse sinal?

O papel da auditoria interna focada no risco é completar, ampliar e enriquecer o conteúdo informativo de uma auditoria, avaliando a qualidade e eficiência da forma pela qual a gestão mitiga os riscos, incluindo, mas não se limitando aos controles internos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Cervo e Bervian (2006) dizem que existem autores que identificam a ciência com o método, entendido como um modo sistemático de explicar um grande número de ocorrências semelhantes. O método científico quer descobrir a realidade dos fatos, e estes, ao serem descobertos, devem guiar o uso do método. Entretanto é a inteligência e a reflexão que descobrem como realmente são os fatos. O método científico deve ser aplicado de modo positivo e não de um modo normativo, isto é, a pesquisa positiva deve preocupar-se com o que é e não com o que se pensa que deve ser.

Toda a investigação nasce de algum problema observado ou sentido. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que irá guiar e ao mesmo tempo delimitar o assunto a ser investigado. Daí o conjunto de processos ou etapas de que se serve o método científico, tais como a observação e a coleta de todos os dados possíveis, a hipótese que procura explicar provisoriamente todas as observações de maneira simples e viável, a experimentação que dá o método científico também o nome de método experimental, a indução da lei que fornece a explicação ou o resultado de todo o trabalho da investigação, a teoria insere o assunto tratado num contexto mais amplo.

Para Marconi e Lakatos (2000) a metodologia não garante o alcance da verdade, mas ajuda a reduzir e evitar mais facilmente o erro. Ela pode ser desenvolvida por meio da utilização de métodos e técnicas, além de outros procedimentos científicos. O estudo de caso é uma das muitas maneiras de se fazer uma pesquisa científica.

Segundo Cervo e Bervian (2006) a definição para a pesquisa é que ela se resume numa atividade voltada à solução de problemas. Seu objetivo consiste em descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos, por exemplo, registrar tão cuidadosamente quanto possível, os dados observados com o intuito de responder as perguntas formuladas ou comprovar a hipótese levantada.

O estudo de caso realizado neste trabalho foi descrito a partir de pesquisas bibliográficas em livros e artigos existentes sobre o assunto, além de material fornecido pela empresa como: relatórios, manuais e questionário.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo aborda o estudo de caso sobre o planejamento da auditoria interna baseada no risco em uma empresa de grande porte no segmento químico localizada na região sul do Brasil.

Esta empresa possui grande capacidade de produção, com tecnologia avançada na produção, no controle e na distribuição de seus produtos, no consumo eficiente de matérias-primas e energia, no uso sustentável de recursos naturais e na proteção do meio ambiente.

Empresa de tecnologia e capital intensivos que participa de mercados competitivos e abertos à concorrência internacional, tem como um dos principais diferenciais competitivos, a capacidade de integrar e valorizar as pessoas, possibilitando seu pleno desenvolvimento, em harmonia com os objetivos e os resultados sustentáveis da organização.

Possui como clientes diretos, indústrias de diversos segmentos no Brasil e no exterior. A maior parte da sua produção e entregue para as indústrias localizadas também no sul do país, sendo que uma parcela é exportada para diversos países.

A empresa é vencedora de diversos prêmios nacionais e internacionais nas áreas de gestão, qualidade, meio-ambiente e recursos humanos. Esta também possui diversos tipos de certificação de qualidade.

As tecnologias empregadas nos processos industriais têm foco na eco-eficiência, com o objetivo de consumir menos recursos naturais e gerarem menos resíduos. A empresa atende todos e requisitos para assegurar padrões elevados de desempenho em segurança industrial, saúde ocupacional e proteção ambiental.

Este estudo se limitará a observar as práticas utilizadas pela empresa à implantação de um sistema de auditoria com ênfase na gestão de riscos.

Em 2006 foram aprimorados os controles internos e de minimização dos riscos associados ao negócio, tendo sido mapeados todos os processos da companhia.

Antes de a empresa mitigar os riscos e mapear os processos, no ano de 2007 a empresa elaborou o Planejamento de Auditoria Interna, sua definição e Análise Geral de Riscos.

4.1 Objetivos e escopo do trabalho

Os objetivos do trabalho de Análise Geral de Riscos e Definição do Planejamento de Auditoria Interna consistiram em:

- Identificar as principais expectativas da Alta Administração da empresa em relação à função de auditoria Interna, considerando as áreas de ênfase e prioridades de atuação.
- Conhecer o negócio da organização, seu modelo operacional e os riscos associados, provendo o melhor enfoque para que esses riscos sejam monitorados e minimizados.
- Prover, com base em informações obtidas por meio de reuniões com os principais executivos da companhia, informações que possibilitem a classificação e priorização dos riscos de negócio ao qual a empresa está exposta.
- Focalizar os trabalhos de Auditoria Interna em áreas essenciais, evitando a sobreposição de atividades e eliminando tarefas que não agreguem valor.
- Definir o melhor escopo e elaborar o plano dos trabalhos de Auditoria Interna.

Os trabalhos executados abrangeram uma série de entrevistas com os diretores e executivos da Empresa.

Em face do entendimento do porte e das características das operações e considerando a implantação da função de Auditoria Interna com foco em riscos, o trabalho abrangeu as seguintes atividades:

- Compreender os principais segmentos de atuação, processos de negócio e atividades da Empresa.
- Identificar e avaliar as expectativas dos diretores e executivos com relação à atuação da Assessoria de Gestão e Auditoria Interna.
- Entender as expectativas e estratégias definidas pela Alta Administração.
- Conduzir o mapeamento dos negócios (ex.: clientes, fornecedores, sistemas de informação, volumes e características das operações, regulamentação, concorrentes, estratégias de negócio, etc.);
- Definir uma Linguagem Comum de Riscos para a empresa, utilizando como base os riscos mapeados para a Empresa;
- Definir um Modelo de Classificação de processos formalizando a estrutura atual de processos existentes na empresa;

- Identificar as principais origens de risco, considerando o ambiente de negócios, processos, tecnologia e informação para a tomada de decisão;
- Elaborar o Plano de Auditoria Interna, contemplando as áreas de atuação e os trabalhos a serem desenvolvidos.

4.2 Sumário corporativo

Visando prover uma visão geral dos resultados dos levantamentos efetuados na empresa, foi apresentada a síntese da Análise Geral de Riscos e Definição do Planejamento de Auditoria Interna, que é composta pelos seguintes itens:

- Análise da Relevância dos Processos.
- Mapa Geral de Riscos.
- Matriz de Complexidade e Volume de Transações.
- Plano de auditoria Interna.

4.3 Análises da relevância dos processos

Os processos estratégicos e operacionais e de gerenciamento e suporte foram classificados em virtude da sua relevância e risco para os negócios da Empresa, cujo resultado pode ser alto (processos indicados em vermelho), médio (amarelo) ou baixo (verde). Os qualificadores utilizados para essa avaliação foram:

- Volume de transações - refere-se à frequência, à quantidade de transações associada aos processos.
- Valor envolvido – diz respeito aos valores financeiros associados aos processos.
- Complexidade - refere-se ao nível de dificuldade para execução e controle, sendo afetado por fatores como: Número de pessoas envolvidas no processo, número de macro-atividades do processo, interface entre áreas para a realização de controles.
- Criticidade - é definida com base na percepção dos riscos que afetam (ou poderiam afetar) o referido processo, conforme demonstrado no Mapa geral de Riscos.




Os critérios utilizados para a mensuração de cada um dos qualificadores mencionados estão descritos ao longo deste trabalho.

Processos estratégicos e operacionais	1. Compra de matéria-prima	3. Produção e administração de estoques	4. Comercialização e faturamento
	2. Aquisição de Materiais e Serviços		
Processos de gerenciamento e suporte	5. Recursos humanos		
	6. Ativo fixo		
	7. Aplicação, captações e administração do fluxo de caixa.		
	8. Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais.		
	9. Tecnologia e informação		
	10. Ambiente, saúde e segurança.		
	11. Jurídico, "compliance" e tributário.		
12. Relação com investidores e comunicação			

QUADRO 01- CRITÉRIOS PARA MENSURAÇÃO DE QUALIFICADORES.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Avaliação preliminar de risco:

	Processos de alto risco
	Processos com risco intermediário
	Processos secundários ou com menor grau de risco

4.4 Mapa geral de riscos

O mapa geral de riscos sintetiza a avaliação das percepções dos riscos da Empresa, e seu impacto nos processos de negócio correspondentes:




Exemplo de mapa de riscos:

	Compra de matéria-prima	Aquisição de materiais e serviços	Comercialização e faturamento	Recursos humanos
Riscos de negócio				
Concorrência e mercado			Médio	
Riscos operacionais				
Eficiência	Baixo		Baixo	
Alternativas de fornecimento	Alto	Alto		
Recursos de pessoal				
Recursos humanos	Alto			Alto
Fraude / conduta antiética	Médio	Médio		
Riscos financeiros				
Commodities			Alto	

QUADRO 02- MAPA GERAL DE RISCOS.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Avaliação preliminar de risco:

	Processos de alto risco
	Processos com risco intermediário
	Processos secundários ou com menor grau de risco

Os riscos contemplados poderão sofrer alterações de criticidade após análise detalhada do ambiente de controles internos existente na Empresa, a ser realizada durante os trabalhos de auditoria interna.

4.5 Matriz de complexidade e volume de transações




Uma vez que a relevância dos processos é determinada também pelo nível de complexidade, pelo volume e valor das transações, incluímos na matriz a seguir apresentada a síntese desses qualificadores em relação aos processos analisados na empresa.

		Processo de negócio	
Processos estratégicos e operacionais	Compra de matéria-prima	Volume de transações	Baixo
		Valor envolvido	Alto
		Complexidade	Alta
Processos de gerenciamento suporte	Recursos humanos	Volume de transações	Alto
		Valor envolvido	Baixo
		Complexidade	Alto

QUADRO 03- MATRIZ DE COMPLEXIDADE E VOLUME DE TRANSAÇÕES.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Avaliação preliminar de risco:

	Processos de alto risco
	Processos com risco intermediário
	Processos secundários ou com menor grau de risco

4.6 Plano de auditoria interna

Com base nos resultados da auditoria geral de riscos que reflete as percepções dos gestores em relação às áreas de risco a serem observadas na empresa, foram elaboradas o plano de auditoria interna, que endereça os processos a serem priorizados.

As seguintes premissas forma consideradas para a elaboração do Plano de Auditoria Interna.

- A focalização dos trabalhos foi feita com base na avaliação final do Modelo de Classificação de Processos, a fim de endereçar o nível de exposição existente e garantir a padronização do entendimento em relação às características dos processos da Empresa.

- Os trabalhos previstos para o primeiro ano priorizam a revisão estrutural dos processos existentes, visando à adequação do seu ambiente de controles. Tais revisões serão consideradas como foco primário dos trabalhos a serem realizados ao longo do ano de 2005.
- Trabalhos especiais que não constam neste plano de auditoria interna e que possam surgir ao longo dos trabalhos serão mensurados a parte.

Exemplo do Plano de Auditoria Interna para o primeiro semestre:

Processos	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Compra de matéria-prima					
Comercialização e Faturamento					
Aquisição de materiais e serviços					

QUADRO 04- PLANO DE AUDITORIA INTERNA PARA O PRIMEIRO SEMESTRE.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Exemplo do Plano de Auditoria Interna para o segundo semestre:

Processos	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Fase IV Revisão dos demais processos						
Recursos humanos						
Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais						

QUADRO 05- PLANO DE AUDITORIA INTERNA PARA O SEGUNDO SEMESTRE.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Uma vez concluído o processo de adequação das estruturas de controle (foco dos trabalhos no primeiro ano), os trabalhos subseqüentes deverão contemplar o seguinte enfoque:

- Acompanhamento do processo de implementação das recomendações.
- Revisão de processos que não foram categorizados como foco primário de atuação, em virtude do dinamismo dos negócios, de mudanças estratégicas ou de necessidades específicas.
- Testes substantivos, visando constatar a aderência das transações às normas internas e o alinhamento com as expectativas da Alta Administração.

4.7 Modelo de riscos de negócio

No processo de Análise geral de Riscos, os riscos potenciais são avaliados através do Modelo de Riscos de Negócio, que os classifica dentro de uma Linguagem Comum de Riscos (LCR), adaptada às características dos negócios da empresa. O Modelo de Riscos de Negócio contempla aspectos relacionados ao ambiente de negócios, aos processos e às informações para a tomada de decisão.

RISCOS DO AMBIENTE DE NEGÓCIO		
Concorrência e mercado		Obrigações regulamentares
RISCOS DE PROCESSOS		
RISCOS OPERACIONAIS Eficiência Opções de fornecimento Fornecimento Canais de distribuição Aderência às regras Interrupção do negócio Meio ambiente, saúde e segurança	RISCOS DE PESSOAL Recursos humanos Fraude Conduta antiética Reputação Terceirização	RISCOS FINANCEIROS Taxa de juros Cambio/ moeda Commodities Liquidez Inadimplência Concentração
	RISCOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO Integridade/ acesso disponibilidade	
RISCOS DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO		
FINANCEIROS Informações contábeis e gerenciais		ESTRATÉGICOS Objetivos / estratégicos

QUADRO 06- MODELO DE RISCOS DO AMBIENTE DE NEGÓCIO.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

O entendimento dos riscos potenciais da empresa está documentado em matrizes que demonstram as principais percepções obtidas ao longo de levantamentos. Essas matrizes apresentam as seguintes informações:

- Definição do risco: define conceitualmente cada um dos riscos de negócio, visando facilitar o entendimento quanto às suas características, à abrangência e ao impacto para a empresa.
- Avaliação do risco: demonstra o grau de intensidade do risco, podendo ser alto, médio ou baixo. Tais classificações provêm as diretrizes para a análise dos riscos por processo, apresentadas no documento Modelo de Classificação de Processos.

• Origem do risco e diretrizes de controle: descreve os qualificadores, obtidos a partir das entrevistas com os executivos da empresa, que determinam a importância do risco perante a empresa e informações sobre o impacto e a probabilidade de materialização desses riscos. Considera também as percepções obtidas sobre os principais controles existentes ou não em cada processo (nível macro), os quais influenciam a classificação do risco.

A avaliação apresentada no Modelo de Riscos de Negócio tem como objetivo prover bases para a definição do Plano de Auditoria Interna e baseia-se em percepções obtidas ao longo das entrevistas realizadas com os principais executivos, bem como na experiência na condução de projetos similares. O trabalho efetuado não contemplou a realização de testes ou análises detalhadas para corroborar a probabilidade de materialização de tais riscos. Os riscos contemplados nesse Modelo poderão ser mensurados após a avaliação dos controles existentes em cada processo, por ocasião da execução dos trabalhos de auditoria interna.

Na seqüência alguns exemplos de matriz de riscos obtida a partir dos levantamentos.

DEFINIÇÃO DO RISCO	AVALIAÇÃO DO RISCO	ORIGEM DO RISCO E DIRETRIZES DE CONTROLE
<p>Concorrência e mercado: Ações da concorrência ou de novos participantes do mercado que estabeleçam e sustentem vantagens competitivas em relação à empresa. Potencial de desenvolvimento do mercado</p>	Médio	<p>Comercialização e faturamento: O mercado de produtos químicos (A e B) não possui uma grande concorrência, pois os clientes potenciais são dependentes da produção da empresa. A maior parte do faturamento da empresa vem de clientes que demandam principalmente: produtos A, B, C. Para o mercado de produtos químicos (D e E) a concorrência é acirrada, porém os valores envolvidos não são significativos se comparados aos produtos A, B, C.</p> <p>Planejamento: A expansão e o desenvolvimento de produtos químicos envolvem altos custos com longo período de maturação. Na atual conjuntura do mercado químico brasileiro, a empresa encontra-se com pouca margem para execução de ambos os movimentos. A não avaliação destes movimentos poderia tornar a empresa uma forte candidata a aquisição por outras empresas</p>

QUADRO 07- EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCO LEVANTADA.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

4.8 Modelo de classificação de processos (MCP)

O modelo de Classificação de Processos é utilizado para categorizar os processos-chave da empresa e desenvolver um entendimento do universo da auditoria interna.

O modelo apresentado está alinhado aos processos-chave existentes na empresa, considerando as características de cada segmento de negócio.

Processos estratégicos e operacionais	1. Compra de matéria-prima	3 Produção e administração de estoques	4. Comercialização e faturamento
	2. Aquisição de materiais e serviços		
Processos de gerenciamento e transporte	5 Recursos humanos		
	6. Ativo fixo		
	7. Aplicações, captações e administração do fluxo de caixa		
	8. Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais		
	9. Tecnologia da informação		
	10. Ambiente, saúde e segurança		
	11. Jurídico e tributário		
	12. Relação com investidores e comunicação		
13. Planejamento			

QUADRO 08- PROCESSOS ESTRATÉGICOS OPERACIONAIS.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

Abaixo o modelo de processos utilizados pela empresa.

Processos operacionais	
Produzir produtos	
	Comercialização
Processo de apoio	
Planejamento do negócio	Gerenciamento do negócio
Gerenciamento dos ativos	
Desenvolvimento de recursos humanos	
Atendimento aos regulamentos	

QUADRO 09- PROCESSOS UTILIZADOS PELA EMPRESA

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

A seguir o relacionamento entre os processos utilizados pela empresa e os processos descritos no Modelo de Classificação de Processos (MCP) proposto:

Processos	Modelo de classificação de processos – Auditoria Interna
• Produzir produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de matéria-prima • Aquisição de materiais e serviços • Produção e administração de estoques
• Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização e faturamento
• Planejamento do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento
• Gerenciamento do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais
• Gerenciamento de ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de materiais e serviços • Ativo fixo
• Desenvolvimento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos
• Atendimento aos regulamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais • Ambiente, saúde e segurança • Jurídico e tributário • Relação com investidores e comunicação
• Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicações, captações e administração do fluxo de caixa • Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais • Jurídico e tributário • Relação com investidores e comunicação
• TI	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação
• Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com investidores e comunicação

QUADRO 10- MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

As definições quanto às características e a abrangência de cada processo são como segue em exemplo de alguns processos como:

1. Compra de matéria-prima:

- Identificação das necessidades.
- Planejamento, logística e programação de compras.
- Prospecção de alternativas de fornecimento.
- Documentação suporte de compras.
- Gestão de fornecedores (contratos, manutenção do cadastro de fornecedores).
- Conferencia, controle de qualidade e aceite dos produtos.
- Administração de pagamentos (aprovação e efetivação de desembolsos, acompanhamento dos valores referentes a juros de mora e multas).

2. Recursos humanos:

- Recrutamento, seleção e admissão.
- Cadastro de funcionários.
- Remuneração e benefícios.
- Processamento da folha.
- Desempenho e treinamento.
- Rescisão contratual e reclamações trabalhistas.

8. Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais:

- Definição do modelo contábil.
- Processamento das transações.
- Fechamento contábil.
- Consolidação das informações contábeis.
- Preparação das demonstrações financeiras e conciliações contábeis.

Os processos estratégicos e operacionais e de gerenciamento e suporte foram classificados em virtude da sua relevância e risco para os negócios da empresa, cujo resultado pode ser alto (processos indicados em vermelho), médio (amarelo) ou baixo (verde). Os qualificadores utilizados para essa avaliação foram:

- Volume de transações: Refere-se à frequência, à quantidade de transações associada aos processos.
- Valor envolvido: Refere-se aos valores financeiros associados aos processos.
- Complexidade: Refere-se ao nível de dificuldade para execução e controle, sendo afetado por fatores como: O número de pessoas envolvidas no processo, número de macro-atividades do processo, interface entre as áreas para a realização dos controles.

- **Criticidade:** Corresponde às características do ambiente de negócio, bem como aos riscos inerentes ao processo em questão. Os aspectos que determinam a criticidade desses processos estão descritos em detalhes nas respectivas matrizes de classificação dos processos. Exemplo:

Relatórios contábeis, financeiros e gerenciais.		
Qualificadores do processo		
<p>A contabilidade está sob a responsabilidade da Unidade Financeira que fica ligada a Diretoria de Relações com o Mercado. São utilizados sistemas como apoio para os procedimentos específicos elaborados pela própria área tais como “software”, sistema de contabilidade, além de algumas aplicações disponíveis via internet (programas de suporte fiscal).</p> <p>A área fiscal é vista como chave, pois existe a necessidade de encontrar o equilíbrio entre a aderência às regulamentações vigentes e o conservadorismo exagerado que pode levar a uma estratégia fiscal na qual a companhia deixe de usufruir benefícios fiscais.</p> <p>Um dos principais serviços de terceiros contratados pela contabilidade é a auditoria contábil, além disso, a área conta com serviços de consultoria jurídica e tributária para eventuais consultas e pareceres. O serviço de arquivamento e organização dos documentos contábeis também é realizado por terceiros.</p> <p>O fechamento contábil é realizado no quarto dia útil do mês subsequente e tem no custeio a atividade mais complexa.</p> <p>Atualmente a Controladoria está ligada a Assessoria de Planejamento, porém, está sendo realizada à reestruturação da área financeira, que vai realocar esta área para a Unidade financeira.</p> <p>É percebida a necessidade de uma sinergia maior entre a célula fiscal e a assessoria jurídica. Muitas vezes as áreas contratam diferentes consultorias que apresentam pareceres divergentes sobre um mesmo tema, o que além do desgaste entre as áreas pode levar as estratégias equivocadas quanto ao atendimento às regulamentações.</p>		
Qualificadores de risco do processo		
Volume de transações	Médio	Avaliação final
Valor envolvido	Alto	Médio
Complexidade	Média	
Criticidade	Média	

QUADRO 11- QUALIFICADORES DE RISCO DE PROCESSO.

FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.

4.9 Sinopses do ambiente de negócio

A ferramenta denominada Análise do Ambiente de Negócio compreende nove componentes básicos, que representam os elementos-chave dos negócios de uma organização.

Esse documento formaliza o entendimento macro da empresa, considerando suas principais características de negócio, natureza de operações, plataforma de tecnologia de informações, clientes, fornecedores, valores, estrutura gerencial, processos de negócio e fatores externos que poderiam influenciar suas atividades.

O objetivo principal da Análise do Ambiente do Negócio é prover uma base de informações gerais que possibilite a identificação dos principais dos riscos ao qual a empresa está potencialmente exposta, a fim de corroborar o processo de elaboração do plano de auditoria interna.

Adicionalmente, esse documento servirá como fonte de informação para consultas futuras efetuadas pela equipe de auditoria interna contendo basicamente as seguintes informações:

- Clientes: no mercado interno, a maioria das vendas dos produtos é efetuada com base em contratos de fornecimento. O restante é comercializado nas regiões sul e sudeste do país. As vendas para o mercado interno têm característica FOB, dispensando a empresa de frete de qualquer natureza.
- Fornecedores: os fornecedores agrupam-se entre os de matérias-primas, insumos A e B, serviços. Cada grupo atende a requisitos específicos de disponibilidade, qualidade, preço, continuidade no fornecimento e segurança no atendimento às normas e regulamentações. A parceria com fornecedores de insumos A tem apresentado garantia de fornecimento a monos custo.
- Concorrentes: Pela similaridade do produto, a competição no mercado de produtos químicos está baseada em logística de atendimento (continuidade de fornecimento, disponibilidade, receptividade, velocidade de resposta, flexibilidade, termos de contratos, contatos operacionais e preocupação com o meio ambiente e segurança) para os clientes dentro da empresa. Para os clientes fora da empresa são mais significativos os contatos pessoais, o atendimento correto do pedido e a pró-atividade da empresa em solucionar problemas decorrentes da distância física. Estes fatores são essenciais para a manutenção dos clientes e perspectivas de

novos, além da localização da planta e condições de transporte. As barreiras de entrada na indústria química são enormes. A exigência de grande aporte de capital, a dificuldade de fornecimento das matérias-primas necessárias ao processo produtivo por parte do principal fornecedor, além dos riscos ambientais potenciais.

- **Regulamentação:** A indústria química possui um alto nível de exigência regulamentar. O processo da empresa é de alto risco para fatores ambientais, porém são mantidos diversos programas ambientais de tratamento de afluentes, monitorização da qualidade do ar, emissões atmosféricas, efluentes líquidos, qualidade das águas superficiais e subterrâneas, monitoramento biológico e de resíduos sólidos. Estes programas ambientais garantem o cumprimento da legislação e o alinhamento às normas internacionais.

- **Acionistas:** a empresa é uma sociedade anônima de capital aberto. Os principais acionistas são empresas interessadas na manutenção do negócio da empresa, tem como premissa o recebimento de dividendos, o que implica em metas e objetivos arrojados para obtenção de resultado a ser distribuído. Existe uma grande influência dos acionistas na administração da empresa, tanto na elaboração de metas produtivas como financeiras, atuando fortemente no conselho de administração.

- **Tendências:** É esperado que o crescimento da produção industrial no Brasil se torne mais vigoroso, sobre tudo pelos produtos que atendem prioritariamente ao mercado doméstico, dada a expectativa de que o movimento de queda nas taxas de juros eleve a demanda interna (inicialmente, dos produtos mais dependentes de crédito, tais como os eletroeletrônicos). A princípio, conforme está ocorrendo, essa retomada dar-se-á através dos meios de produção já existentes, isto é, com maior ocupação da capacidade instalada e crescimento da produção industrial, nos primeiros meses do ano, não será acompanhado pela redução da taxa de desocupação, o que reduz a possibilidade de pressão inflacionária, tendo em vista a elevação dos preços das principais “commodities” no mercado internacional (influenciadas, por sua vez, pela aquecida procura dos EUA e da China).

- **Sistemas de informação:** A empresa utiliza um sistema que atende as operações contábeis, parte das financeiras, comerciais, compras, almoxarifado. A empresa também faz uso de sistemas específicos para a área de RH que suporta as atividades de pessoal, gestão de recursos humanos, segurança, saúde e meio-

ambiente. A área de tecnologia da informação conta com funcionários responsáveis pelo acompanhamento das atividades e terceiros atuando na realização de atendimento de rotina. Os trabalhos de adaptação e desenvolvimentos que envolvam customizações mais significativas são realizados fora da empresa.

- **Estratégia:** A estratégia da empresa está focada na sustentabilidade, que visa agregar valor econômico ao negócio, atuando com responsabilidade social e ambiental. Quanto à produção, a empresa adota como estratégia o atendimento a demanda dos produtos A e B do mercado interno para realizar a exportação do excedente de produção bem como dos produtos (C e D).

4.10 Implantações da atividade de riscos operacionais

Estratégia para os riscos operacionais

Para uma gestão consolidada e eficiente dos riscos operacionais, primeiro, deve-se definir uma estratégia para esses riscos.

Para tanto, deve-se compreender:

A- Definição da estratégia:

1. Definição de políticas e diretrizes da gestão de RO;
2. Definição da estratégia de implantação da gestão de RO;
3. Alinhamento com outras frentes de trabalho.

B- identificação de perdas e criação de base histórica:

1. Definição das diretrizes de controle;
2. Identificação dos eventos de risco e suas perdas operacionais;
3. Levantamento dos fatores de risco e indicadores de exposição;
4. Levantamentos de dados externos.

C- Estimativa de perdas operacionais:

1. Estimativa das perdas por meio da metodologia de quantificação;
2. Análise de cenários para quantificação dos riscos;
3. Identificação de indicadores-chave de risco;

D- Alocação financeira das perdas:

1. Análise da interferência de risco de outras naturezas;
2. Definição da alocação financeira das perdas em risco operacional;
3. Identificação de indicadores de performance.

Algumas necessidades:

1. Necessidade de estratégias

Qual a relação de investimentos versus resultados esperados?

Qual a evolução esperada no tempo?

Qual o modelo de gestão dos riscos operacionais?

Qual o modelo de auditoria?

Qual o modelo de disseminação das informações?

Quais áreas serão envolvidas e em que momento?

2. Necessidade de métodos

Como identificar e mensurar os riscos operacionais?

Como definir a necessidade de capital regulador?

Como garantir a revisão continua desses métodos?

3. Necessidade de estrutura organizacional

Área de risco operacional ou multiplicadores nas áreas de negócios?

Quais pessoas devem ser envolvidas e como elas devem se comprometer e atuar?

Como organizar as ações de mitigação de risco operacional?

Em que grau a alta administração deve se envolver e atuar?

4. Necessidade de sistemas

Quais as necessidades tecnológicas para a mensuração, coleta e relatório dos dados de perda?

Ferramenta de risco operacional: desenvolvimento ou aplicação?

Serão necessárias as adequações dos sistemas aos legados internos?

Quais são as restrições para a estruturação de bases históricas de dados de risco operacional?

E. Implantação de base de dados:

1. Modelagem lógica da base de dados de risco operacional;

2. Especificação da coleta e extração de dados, e integração com os demais sistemas;

3. Especificação da estrutura para se fazer o relatório sobre as informações de risco operacional;

4. Desenvolvimento, aquisição e implantação da aplicação de gestão de risco operacional.

F- modelo organizacional:

1. Definição e implementação da estrutura organizacional para risco operacional para risco operacional;

2. Definição e implementação da estratégia de comunicação e treinamento;

3. Definição e implementação de limites e alçadas;

4. Atualização de normas e procedimentos;

5. Definição e implementação do roteiro de auditoria

G- Plano de continuidade da gestão de risco operacional:

1. Avaliação e definição dos planos de mitigação;

2. Definição dos planos de continuidade da gestão de risco operacional.

Os processos de gestão e controle consolidado dos riscos operacionais devem considerar não somente a gestão interna desses riscos, como também a possibilidade de condições financeiras e operacionais para a sua transferência, isso compreende a oportunidade de se avaliar as condições de mercado para neutralização de certos riscos operacionais para outros agentes, por exemplo, as seguradoras.

4.10 Questionário para implantação da atividade de risco operacional

Perguntas e possíveis respostas:

1- A instituição possui uma definição estratégica do escopo da Gestão de Risco operacional (por exemplo, forma de excelência na gestão operacional ou apenas atendimento aos requisitos obrigatórios de agentes reguladores)?

a. sim, já está aprovada pela alta administração.

b. sim, mas ainda sem o envolvimento da alta administração.

c. em andamento.

d. não possui definição.

2.- A instituição possui uma cultura organizacional que privilegie a transparência operacional e a criticidade dos riscos operacionais nas decisões a serem empreendidas pelos gestores internos?

- a. sim, todos os gestores consideram o risco operacional em suas decisões.
- b. sim, alguns gestores consideram o risco operacional em suas decisões.
- c. não, a organização ainda não possui maturidade para a gestão de risco operacional.

3. Foram definidos critérios organizacionais em relação à forma de tratamento do risco operacional pela instituição, ou seja, as premissas que devem ser utilizadas para a distribuição das macro responsabilidades nas instâncias organizacionais (comitês, áreas)?

- a. sim, já foi implantada.
- b. sim está parcialmente implantada.
- c. Sim está planejada.
- d. não há definições.

4. Há um plano de envolvimento das áreas de negócio, cuja gestão de risco operacional ainda não foi implantada?

- a. sim existe e está em implantação
- b. sim está planejado, mas a execução não foi iniciada (indicar as áreas e as fases de implantação).
- c. o plano está em elaboração.
- d. não foi iniciado.

5. Foram definidos critérios relacionados aos modelos de alocação financeira a serem atingidos em determinado tempo, ou seja, metas temporais relacionadas à evolução da empresa, que vai o modelo de indicadores padronizados ao modelo de mensuração interna e, posteriormente, ao modelo de distribuição de perdas?

- a. sim foi definido e está em implantação.
- b. os critérios estão em elaboração.
- c. os critérios ainda não foram definidos, porém, temos bases de informações (conceito) suficientes para defini-los.

d. os critérios ainda não foram definidos, pois não temos bases de informações suficientes para defini-los.

6. Foram definidos modelos de mapeamento de risco: modelos baseados em lucros ou em despesas, análise de cenários, gestão de ativos e passivos, modelos de fatores de mercado?

a. sim foram definidos e estão em implantação.

b. os modelos estão em elaboração.

c. os modelos ainda não foram definidos, mas temos bases de informações suficientes para defini-los.

d. os modelos ainda não foram definidos, pois não temos bases de informações suficientes para defini-los.

7. Existe um glossário de conceitos e premissas sobre o tratamento de risco operacional na empresa?

a. sim existe e está divulgado

b. sim, porém ainda não foi divulgado.

c. está em elaboração.

d. não foi iniciado.

8. As ações e projetos implantados ou planejados na instituição que direta ou indiretamente afetam o risco operacional estão integrados ao modelo de gestão de risco operacional?

a. sim estão totalmente integrados.

b. estão parcialmente integrados.

c. ainda não foram integrados.

9. Foram definidas as diretrizes de controle para identificação dos eventos de perda, por exemplo, produtos, mercado, canais e outros?

a. foram definidas e o mapeamento de perdas já foi iniciado.

b. foram definidas, mas o mapeamento de perdas não foi iniciado.

c. não foram definidas, porém temos bases de informações (conceito) suficientes para defini-las.

d. não foram definidas, pois não temos bases de informações suficientes para defini-las.

10. Foram mapeados os eventos de perda?

(os eventos de perda são acontecimentos que podem causar danos a um recurso ou degradar o resultado de um processo, por meio de acréscimo de custo, decréscimo de qualidade, entrega ou disponibilidade. Por exemplo, cotações atrasadas, alocações incorretas, atrasos de confirmação ou liberação etc.)

- a. foram ou estão sendo mapeados detalhadamente.
- b. foram ou estão sendo mapeados em um nível macro.
- c. não foram mapeados, mas existe um plano de mapeamento.
- d. não foram mapeados e não existe um plano de mapeamento.

11. Foram levantadas as perdas operacionais (impacto e frequência) dos eventos de perda?

- a. foram ou estão sendo levantados com informações consistentes.
- b. foram ou estão sendo levantados, entretanto, as informações obtidas não estão acuradas o suficiente.
- c. não foram levantados.

12. Foram mapeados os fatores de risco dos eventos de perda?

(os fatores de risco são entendidos como as causas primárias de eventos de perdas, que podem ser tanto internos quanto externos à instituição).

- a. foram ou estão sendo mapeados com informações consistentes.
- b. foram ou estão sendo mapeados, entretanto. As informações obtidas não estão acuradas o suficiente.
- c. não foram mapeados, mas temos bases de informações (conceito) para mapeá-los.
- d. não foram mapeados, pois não temos bases de informações suficientes para mapeá-los.

13. Foram levantados indicadores de exposição por linhas de negócio?

(os indicadores de exposição expressam o tamanho da exposição ao risco operacional de uma determinada área de negócio, com base em um determinado indicador financeiro dessa área).

- a. foram definidos para todas as linhas de negócio.
- b. foram definidos para algumas linhas de negócio.

c. não foram definidos.

14. Existe uma metodologia para utilização de dados externos em complemento aos dados internos?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

15. Existe uma metodologia estatística para se estimar a distribuição de perdas operacionais e suas freqüências?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em implantação.
- d. não foi iniciada.

16. Existe um programa de análises de cenários para a quantificação do risco operacional?

- a. sim, o programa foi elaborado e está implantado.
- b. sim, o programa foi elaborado e está em implantação.
- c. o programa está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

17. Existe uma metodologia para identificar indicadores de risco operacional como complementaridade aos dados de riscos já mapeados e utilizados na análise de cenário?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

18. Existe uma metodologia de “backtesting” dos modelos de quantificação de risco operacional?

(A metodologia de “backtesting” tem a finalidade de avaliar a abrangência e a aderência do modelo de mensuração de risco operacional).

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

19. Existe uma metodologia para identificar a sobreposição dos riscos de crédito e de mercado em relação ao risco operacional, com o objetivo de se evitar dupla contagem no valor do capital a ser alocado?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. A metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

20. Existe uma metodologia de distribuição de custos das perdas operacionais esperadas?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

21. Existe uma metodologia de alocação de capital para perdas operacionais inesperadas ou catastróficas?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. Não foi iniciada.

22. Existe uma metodologia de indicadores de performance a serem utilizados nos ajustes do capital alocado para o risco operacional (por exemplo, metodologia "scorecard")?

- a. sim, a metodologia foi elaborada e está implantada.
- b. sim, a metodologia foi elaborada e está em implantação.
- c. a metodologia está em elaboração.
- d. não foi iniciada.

23. Existe uma base de dados informacional como suporte para a gestão de risco operacional?

- a. existe e está implantada.
- b. existe e está em fase de homologação ou parametrização.
- c. está em fase de desenvolvimento ou aquisição.
- d. está em fase de especificação técnica.
- e. está em fase de modelagem lógica.

24. Existe uma estrutura informatizada de “report” das informações da gestão de risco operacional?

- a. existe e está implementada.
- b. existe e está em fase de homologação ou parametrização.
- c. está em fase de desenvolvimento ou aquisição.
- d. está em fase de especificação técnica.
- e. está em fase de modelagem lógica.

25. Existe uma estrutura organizacional para suporte de gestão e risco operacional?

(A estrutura organizacional abrange não somente as funções a serem desempenhadas por uma área de gestão de risco operacional, como também aquelas que cabem às unidades de negócios e às áreas de auditoria).

- a. está definida e implantada.
- b. Está definida e em fase de implantação.
- c. está em fase de definição.
- d. não está definida.

26. Existe uma estratégia de comunicação e treinamento do modelo de gestão de risco operacional?

- a. está definida e divulgada.
- b. está definida e em fase de divulgação.
- c. está em fase de definição.
- d. Não está definida.

27. Existe uma política de limites e alçadas para o risco operacional?

- a. está definida e divulgada.

- b. está definida e em fase de implantação.
- c. está em fase de definição.
- d. não está definida.

28. As normas e procedimentos da empresa estão atualizados conforme o modelo de gestão de risco operacional?

- a. sim estão totalmente atualizadas.
- b. estão parcialmente atualizadas.
- c. ainda não foram atualizadas.

29. Existe um roteiro de auditoria relativo ao modelo de gestão de risco operacional?

- a. está definido e implantado.
- b. está definido e em fase de implantação.
- c. está em fase de definição.
- d. não era definido.

30. Existe uma metodologia de avaliação do “payback” das iniciativas de controle e mitigação dos riscos operacionais?

- a. está definida e implantada.
- b. está definida e em fase de implantação.
- c. está em fase de definição.
- d. não está definida.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A mudança é o objetivo da estratégia e o tempo é o referencial da estratégia. Antecipar a mudança e os efeitos do tempo sobre a organização é uma tarefa principal dos líderes. A tarefa-chave do auditor é proporcionar informação não enviesada aos líderes que estão procurando antecipar-se a mudança.

Tendo em vista que as organizações precisam de estratégias diferentes em fases diferentes do seu ciclo de crescimento, também é diferente a informação requerida pelos líderes em diferentes fases. As estratégias que funcionarem bem numa fase podem não funcionar em outra.

Tal como a própria organização, a auditoria precisa ter a certeza de estar focalizando os objetivos e fazer corretamente o que deve ser feito.

Houve momentos na auditoria interna em que o foco era somente sobre a avaliação do controle interno, que por si só, não garantia necessariamente o sucesso, estimulando a necessidade, principalmente em empresas de grande porte, a procurar novas formas eficazes de auxiliar a organização no atendimento de seus objetivos.

A auditoria focada no risco avalia e proporciona uma melhor eficiência da forma pela qual a gestão investiga os riscos, proporcionando um processo mais amplo e mais rico em conteúdo informativo, o que leva a apreciar mais o valor dos trabalhos da auditoria interna.

Neste contexto, o presente trabalho demonstrou a importância e eficácia do planejamento da auditoria interna frente ao risco para uma organização. Onde ficou evidente que na empresa analisada, o planejamento da auditoria interna baseada na gestão de risco está contribuindo para o alcance dos objetivos e das estratégias de negócio da empresa, aprimorando os instrumentos de controle, revisando de forma constante a deficiência de controles internos, o grau de exposição aos riscos, aprimorando as oportunidades de melhoria com planos de ação e acompanhamento das implementações para mitigar os riscos, observou-se também um comprometimento na superação de desafios, garantindo o crescimento sustentado da empresa.

Através da análise desta aplicação, é possível elaborar recomendações.

A primeira e principal recomendação é que a alta administração é a principal responsável por qualquer processo de ética ou de gestão de risco e controle em

qualquer organização. A alta administração tem que estar comprometida do início ao fim, esse é um fator crítico de sucesso.

A segunda recomendação é adotar uma metodologia considerando as necessidades e as características do negócio e não simplesmente adotar um método padrão. Ter uma equipe exclusivamente dedicada em cada unidade da empresa, disciplinada e focada na gestão de riscos é igualmente fundamental.

Outro fator importante é que a Auditoria Interna seja independente, responda diretamente à presidência, ao comitê de auditoria ou a um órgão que proporcione a independência adequada.

Conclui-se, portanto que o planejamento da auditoria interna focada em riscos estende e melhora o modelo de avaliação dos riscos, acrescentando efetivamente valor a empresa e alterando a perspectiva da auditoria interna. Em vez de olhar para os processos do negócio como algo que está dentro de um sistema de controle, o auditor os analisa numa envolvente de risco. É o paradigma de "olhar para frente": uma auditoria centrada nos riscos poderá acrescentar mais valor a uma organização permitindo ao auditor delinear um programa de auditoria capaz de testar os controles mais importantes, com maior profundidade através de um planejamento adequado.

REFERÊNCIAS

- ARTIGOS E ESTUDOS- Auditoria Baseada no Risco. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2007.
- ATTIE, William. Auditoria – Conceitos e aplicações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- Boynton, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Welter G. Auditoria. São Paulo: 2002.
- BRITO, Osias. Gestão de Riscos- Uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade. Auditoria e Perícia. Brasília: CFC, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil – Teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FRAME, J. DAVIDSON – Managing Risk in Organizations: a guide for managers. 1st ed., São Francisco: Jossey-Bass , 2003.
- IMBASSAHY, João. Auditoria- Teoria e questões comentadas. Rio de Janeiro: Ferreira, 2006.
- GESTÃO & AUDITORIA- Capacitação em Gestão de Riscos e Auditoria Baseada em Riscos. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br>>. Acesso em: 22 dez. 2007.
- MARCONI, Mariana A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZAMITH, José Luís Cardoso. Gestão de Riscos & Prevenção de Perdas- Um novo paradigma para a segurança nas organizações. Rio de Janeiro: FGV, 2007.