



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**IVAN LOPES BRAGA**

**MODELO PARA O CÁLCULO DO CUSTO DE TRABALHO DE  
AUDITORIA INTERNA EM ESTATAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília  
2017

**IVAN LOPES BRAGA**

**MODELO PARA O CÁLCULO DO CUSTO DE TRABALHO DE  
AUDITORIA INTERNA EM ESTATAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. George Henrique de Moura Cunha

Brasília  
2017

**IVAN LOPES BRAGA**

**MODELO PARA O CÁLCULO DO CUSTO DE TRABALHO DE  
AUDITORIA INTERNA EM ESTATAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. George Henrique de  
Moura Cunha

Brasília, 23 de novembro de 2017.

**Banca Examinadora**

Prof. Dr. George Henrique de Moura Cunha

Prof. MSc. Sérgio Oliveira da Silveira

**Aos meus filhos, Gabriel e Henrique,  
pela compreensão, mesmo tão pequenos,  
de que o pai precisava tomar emprestado  
um pouquinho do tempo que antes era deles.**

*“Aprendi que não se deve medir o sucesso pela  
posição que a pessoa alcançou na vida, mas  
pelos obstáculos que ela teve que superar  
enquanto tentava ser bem-sucedida.”*

Booker T. Washington

## RESUMO

Este trabalho busca aplicar os conceitos e princípios da contabilidade de custos para identificar os custos de trabalhos de auditoria interna. O objetivo geral do presente trabalho é apresentar uma proposta de cálculo do custo de um trabalho de auditoria em uma instituição financeira com capita estatal de forma a auxiliar a tomada de decisão dos administradores desse departamento. Para isso, realizou-se revisão bibliográfica que buscou insumos para a discutir conceitos relacionados à auditoria interna, contabilidade de custos, bem como as especificidades próprias da empresa analisada. Por meio de entrevistas, foi traçado um perfil de um departamento de auditoria interna de uma instituição financeira com participação estatal no seu capital. Os dados apurados foram confrontados com a pesquisa bibliográfica de forma a identificar um modelo de apuração dos custos de um trabalho de auditoria. Concluiu-se que, no caso estudado, o modelo atualmente utilizado reflete parcialmente aquilo que é usualmente aplicado pelos profissionais de contabilidade de custos, mas há oportunidades de aprimoramento no cálculo.

**Palavras-chave:** auditoria interna. contabilidade. custos.

## **ABSTRACT**

This essay aims to apply the costs accounting concepts and principles to identify the costs of internal audit work. Its purpose to present a proposal to calculate a governmental financial institution's audit work cost in order to assist the decision making of the administrators of this department. A bibliographic review will be made to enlist inputs to discuss concepts related to internal auditing, costs accounting, as well as the specific characteristics of the analyzed company. By means of interviews, it was drawn a profile of a governmental financial institution's internal auditing department. The found out data were compared with the bibliographical research in order to identify a model for the calculation of the internal auditing work costs. We can conclude that the model currently used in the studied case partially reflects the usually applied costs accounting principles, although there are opportunities for improvement in the account.

**Key words:** Internal auditing. Accounting. Costs.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 AUDITORIA .....	12
1.1 Auditoria Interna: definições .....	13
1.1.1 <i>Auditoria Interna x Auditoria Independente (externa)</i> .....	13
1.1.2 <i>Atuação</i> .....	18
1.1.3 <i>Exigências legais</i> .....	19
1.1.4 <i>Recomendações internacionais e seus reflexos</i> .....	22
1.1.5 <i>O fator “olho do dono”</i> .....	24
1.2 Auditoria Interna: percepção de valor .....	25
2 CUSTOS .....	28
2.1 Custo unitário .....	29
2.2 Terminologias e conceitos básicos da Contabilidade de Custos .....	30
2.2.1 <i>Diferenciação de custos e despesas</i> .....	31
2.2.2 <i>Custo direto e indireto</i> .....	33
2.2.3 <i>Custos fixos e variáveis</i> .....	33
2.3 Contabilidade de Custos em prestação de serviços .....	34
2.4 Custeio .....	35
2.4.1 <i>Custeio direto e custeio variável</i> .....	37
2.4.2 <i>Custeio por absorção</i> .....	37
2.4.3 <i>ABC</i> .....	38
2.4.4 <i>RKW</i> .....	39
2.5 Custeio na prática .....	39
3 A AUDITORIA INTERNA NO BANCO BETA .....	41
3.1 Atribuições da Auditoria Interna e delimitação deste estudo .....	43
3.2 A estrutura de custos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta ....	44
3.3 Acompanhamento e controles existentes relacionados aos principais custos ....	46
3.3.1 <i>Controles sobre alocação de horas</i> .....	47
3.3.2 <i>Controles sobre locação de imóveis e sobre a depreciação</i> .....	48
3.3.3 <i>Controles gastos com passagens e diárias</i> .....	49
4 MODELOS .....	51
4.1 Análise do modelo atual .....	51
4.1.1 <i>Pontos de aprimoramento</i> .....	51
4.1.2 <i>Facilitadores</i> .....	52
4.2 Aplicação dos princípios da contabilidade de custos .....	53
4.2.1 <i>Definindo o método de custeamento</i> .....	53

4.2.2	<i>Definindo a forma de custeio</i> .....	54
4.2.3	<i>Definindo o sistema de acumulação</i> .....	55
4.3	Identificação dos custos de um trabalho de auditoria.....	55
4.3.1	<i>Separação entre despesas e custos – 1º passo</i> .....	55
4.3.2	<i>Apropriação dos custos diretos - 2º passo</i> .....	57
4.3.3	<i>Rateio dos custos indiretos - 3º passo</i> .....	59
4.4	Formação do custo de um trabalho de auditoria .....	62
	CONCLUSÃO.....	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A.....	69
	ANEXO A .....	74

## INTRODUÇÃO

A inviabilidade da onipresença do proprietário de cada organização exige que terceiros exerçam o papel de “olho do dono”. Essa atribuição normalmente é exercida por profissionais de auditoria, em especial auditoria interna nas maiores organizações. Esse profissional, muitas vezes visto como alguém que tem poder de punir, precisa, na verdade, “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) baseados em risco” (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS).

Considerando que a atividade de auditoria interna, além de “aumentar e proteger”, consome recursos, é natural que, ao avaliar sua real contribuição para as organizações, o primeiro passo seja calcular quanto recurso é consumido a cada trabalho realizado. Por isso, o presente estudo busca, por meio da aplicação de conceitos próprios da Contabilidade de Custos, apresentar uma proposta de avaliação dos custos dos trabalhos de auditoria.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposta de cálculo do custo de um trabalho de auditoria em uma instituição financeira com participação estatal de forma a auxiliar a tomada de decisão dos administradores desse departamento. Além disso, são objetivos específicos: definir Auditoria Interna e diferenciá-la das auditorias externas e contábil; identificar os custos diretos e indiretos, envolvidos na execução de um trabalho de auditoria interna; e propor um modelo de cálculo de custo de um trabalho de auditoria para a instituição estudada.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada revisão bibliográfica relacionada a auditoria, em especial auditoria interna, bem como de obras

relacionadas à contabilidade de custos. Após esse estudo, foi submetido questionário à área administrativa de um departamento responsável pela execução de trabalhos de auditoria interna em uma instituição financeira com capital estatal. A partir dos dados coletados, foram aplicados procedimentos estudados pela Contabilidade de Custos de forma a elaborar proposta de cálculo dos custos dos trabalhos de auditoria naquela empresa, com base nos princípios dessa área de conhecimento. A instituição financeira estudada foi identificada aqui apenas como Banco Beta, visto que as normas internas da organização restringem o uso do seu nome em trabalhos acadêmicos, sem prévia autorização.

Este estudo procura, por meio de técnicas já adotadas pela Ciência Contábil, demonstrar e superar os desafios de calcular o quanto de recurso é despendido pela empresa para a realização de um trabalho de auditoria. Não se trata de realizar uma demonstração contábil, mas de usar princípios contábeis para chegar a um modelo confiável. Um bom modelo de cálculo permitirá que o gestor confronte os valores gastos em cada trabalho a uma posterior avaliação do retorno proporcionado pelos achados de auditoria (ou aos eventuais riscos mitigados pelas recomendações da equipe de auditoria). Trata-se de oportunidade para que os administradores aprimorem a avaliação da qualidade dos trabalhos de auditoria, mas também cria a possibilidade de uma métrica objetiva para o melhor dimensionamento da equipe de auditores.

O conteúdo foi estruturado em 4 capítulos. O primeiro capítulo, apresenta breve histórico da função auditoria e descreve suas diferentes formas, com destaque para a compreensão da auditoria interna e uma breve discussão sobre o valor de uma auditoria interna. No capítulo dois foram discutidos alguns princípios da Contabilidade de Custos que possam ajudar na apuração de custos de trabalhos de auditoria interna,

entendendo a atividade de auditoria como pertencente ao setor de serviços. No terceiro capítulo é apresentada a empresa Banco Beta, seu departamento de auditoria interna e estrutura de custos. O quarto e último capítulo busca formas de aplicação dos conceitos estudados na realidade da auditoria interna do Banco Beta de forma a aprimorar o modelo já existente no departamento.

## 1 AUDITORIA

A história da função auditoria remonta a necessidade de administração de bens por terceiros. Seja pela necessidade de acompanhamento da administração de bens à distância, seja pela impossibilidade de uma única pessoa administrar todo o seu patrimônio, era preciso transferir a terceiro a confiança sobre seu patrimônio.

Conforme afirma Boynton:

Auditoria começa em época tão remota quanto a contabilidade. Sempre que o avanço da civilização tinha implicado que a propriedade de um homem fosse confiada, em maior ou menor extensão, a outra, a desejabilidade da necessidade de verificação da fidelidade do último, tornou-se clara. (BOYNTON et.al, 2002, p. 34 apud JÚNIOR; NETO, 2010, p. 12).

Embora alguns autores diverjam em relação ao marco, parece haver um bom nível de convergência que aponta a Inglaterra do século XIII como berço da função de auditor. Cordeiro (2013, p. 3) e Attie (2011, p. 8) apontam para a criação do cargo de auditor do Tesouro da Inglaterra, em 1314, como um marco da profissão. Já Oliveira (et.al, 2008, p. 2), embora cite 1314 como data relevante, destaca estudos que apontam que a função já existia “há mais de 4000 anos, na Antiga Babilônia”. Almeida (2012, p.1) e Batista (2011), associam o surgimento do auditor à evolução do sistema capitalista, em especial à substituição do modelo de empresa familiar e ao surgimento do sócio capitalista.

A contabilidade e a auditoria evoluem para modelos sistematizados e coletivamente aceitos à medida que as empresas precisam expandir-se e, para isso, necessitam capitalização. Os credores queriam garantias de que seus investimentos realmente pudessem gerar rendimentos ou que seus recursos seriam devolvidos nos prazos acordados. Eles analisavam a situação patrimonial dos tomadores por meio das suas demonstrações contábeis. Mas esses demonstrativos em si não eram garantia de credibilidade. Daí nasce a necessidade de uma verificação e emissão de

opinião a respeito da fidedignidade daquelas informações. Surge aí a auditoria independente (ROSÁRIO, 2010, p. 10; ALMEIDA, 2012, p. 1-2).

Fica clara a relação entre o desenvolvimento das técnicas contábeis e de auditoria. Por isso mesmo, o conceito de auditoria costuma vir associado à verificação de práticas contábeis, o que restringe muito aquilo que se entende hoje como auditoria interna, objeto deste trabalho. Não cabe aqui debater com os autores e divagar sobre o conceito mais adequado para o que se entende por auditoria, visto que é mais importante compreender as diferenças da auditoria interna para as demais categorias de auditoria. A correta definição do trabalho de auditoria interna e as diferenças desse para outros trabalhos de auditoria é que melhor permitem a compreensão dos seus desafios e a indicação de caminhos que permitam solucioná-los.

## **1.1 Auditoria Interna: definições**

### *1.1.1 Auditoria Interna x Auditoria Independente (externa)*

“O que caracteriza a auditoria como interna ou externa é basicamente a relação dos auditores com a empresa auditada”, definem Lima e Castro (2009, p. 5). “Se a auditoria for realizada por funcionário da empresa, será interna; se por funcionário contratado sem qualquer vínculo empregatício, externa”.

Ainda que pareça estabelecer uma diferenciação evidente e definitiva, essa definição não é completa, seja pela natureza diferente do trabalho de um e de outro, seja pelas permissões dadas pela legislação. Há outros elementos importantes na definição desses dois serviços que merecem destaque.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), principal associação de auditores internos no País, filiada ao The Institute of Internal Auditors (IIA Global), define auditoria interna como:

[...] atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. (IIA BRASIL A).

Apesar da aparente oposição em relação à independência das auditorias interna e externa, é possível compreender, a partir do conceito do IIA Brasil, que o termo “independente” aplicado à auditoria externa está vinculado à relação entre auditor e empresa, visto que o auditor interno também deve possuir independência em relação aos processos e às áreas que avalia. A independência fica claramente demonstrada quando a área responsável pela realização do trabalho de auditoria interna está vinculada à máxima instância decisória da empresa (IIA Brasil B), seja ao conselho de administração, nas companhias abertas, seja à presidência, de acordo com seu organograma.

Em suma, o auditor externo possui independência em relação à instituição auditada, visto que emitirá opinião ao mercado sobre a empresa auditada. Já o auditor interno deve possuir independência em relação aos processos auditados, já que sua opinião será emitida para a alta administração da empresa (CORDEIRO, 2013, p. 15-16; DIAS, 2015, p. 24).

Quanto ao escopo de seus trabalhos, a auditoria externa concentra-se basicamente em avaliar as demonstrações contábeis e emitir sua opinião sobre a conformidade da aplicação das normas contábeis e a fidedignidade das informações apresentadas em relação à real situação da entidade (OLIVEIRA et.al, 2008, p. 1). “A auditoria externa ou auditoria independente é realizada por especialistas contratados

pela organização auditada, ou por imposição contratual ou normativa” (ARAUJO; ARRUDA, 2012, p. 44). Hoje, esses trabalhos podem estender-se muito além da natureza contábil, como auditorias no ambiente de tecnologia da informação e auditorias de sorteios e campanhas, por exemplo. Mas é a auditoria contábil o carro chefe dessa especialidade.

Já o escopo da auditoria interna é, por natureza, bem mais amplo. Cordeiro (2013, p. 9) recorre ao conceito do AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil<sup>1</sup> para ilustrar a função do auditor interno. Segundo aquele instituto, a auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas. Ou seja, enquanto ao auditor externo produz uma avaliação dos números da empresa tendo como público alvo o mercado, o auditor interno avalia o sistema de controles da empresa com a finalidade de municiar a administração da própria empresa com informações da qualidade de seus processos e, porque não, os gestores de cada área com informações do que pode ser melhorado.

Há outras características que diferenciam as duas atividades. Elas vão desde a profundidade do exame a ser realizado até o tipo de entrega que é apresentada para a empresa. Cordeiro (2013, p. 11-12) apresenta um “Quadro sintético sobre as principais diferenças entre a auditoria interna e a externa”. Esse não é exaustivo e pode apresentar pequenas variações quando um segmento empresarial específico é analisado, mas podemos tomá-lo como regra geral:

---

<sup>1</sup> Fundado em 1960, sob a sigla Audibra, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil filiou-se ao IIA Global em 1999 e passou a utilizar o nome IIA Brasil em 2010, alinhando-se à marca global.

Tabela 1: Quadro sintético sobre as principais diferenças entre a auditoria interna e a externa

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Existe a relação direta de subordinação hierárquica, considerando que as atividades são executadas por colaboradores da própria empresa.	Não há relação de subordinação, pois as atividades são executadas por pessoas sem vínculo de emprego com a empresa.
Em razão de a atividade ser realizada por colaborador da empresa, normalmente existe maior abrangência nos exames que são executados, considerando que a pessoa está o tempo todo na empresa auditada.	Devido à escassez de tempo para a realização dos exames, normalmente é executado com bases amostrais, que assegurem o mínimo de riscos para o auditor emitir a sua opinião.
Tem como principais objetivos avaliar os processos internos, adequação das práticas às expectativas da alta administração, melhoria contínua, e avaliação da eficácia organizacional.	Tem como principais objetivos a revisão das práticas administrativas, com reflexos nas demonstrações financeiras, pois a adequação dessas práticas atende a terceiros interessados na empresa, especialmente os investidores.
Há a preocupação diretamente com a ocorrência de erros e fraudes, em todos os processos, pois a responsabilidade primária pela detecção destes é da alta administração.	Os erros e as fraudes são preocupações que devem contemplar o planejamento das atividades, principalmente relacionando estes com seus reflexos nas demonstrações financeiras.
O sistema de controle interno é permanentemente avaliado, possibilitando assim a revisão e aperfeiçoamento das rotinas na empresa.	O sistema de controle interno é base para a definição do escopo da auditoria, possibilitando a avaliação da necessidade de um maior ou menor aprofundamento.
Possibilita maior acompanhamento posterior à auditoria, evidenciando se as áreas/processos corrigiram os rumos.	O acompanhamento posterior à auditoria somente é possível quando da realização de nova auditoria, revisando os pontos falhos que foram detectados anteriormente.
O produto final da auditoria interna é um relatório detalhado com as observações e sugestões de melhorias com maior grau de detalhamento.	O produto final da auditoria é a emissão de um parecer sobre as demonstrações financeiras, acompanhado de um relatório com as observações e sugestões de melhorias, todavia normalmente com menor grau de detalhamento.
Envolvendo auditoria sobre demonstrações financeiras há a necessidade de afiliação ao CRC – Conselho Regional de Contabilidade, sendo desejável a afiliação junto ao AudiBra – instituto dos auditores internos do Brasil.	Há a necessidade de afiliação ao CRC – Conselho regional de Contabilidade, e ao iBraCoN – instituto dos auditores independentes do Brasil.

Fonte: CORDEIRO, 2013, p.11-12.

Quando Lima e Castro (2009, p. 5) afirmam que “Se a auditoria for realizada por funcionário da empresa, será interna [...]”, são desprezadas hipóteses previstas em lei para que o profissional que realiza o trabalho de auditoria interna não seja “funcionário da empresa”. Para instituições financeiras, por exemplo, o Banco Central do Brasil (Bacen) define que a atividade de auditoria interna:

“... quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de integrante do mesmo conglomerado financeiro poderá ser exercida [...] por auditor independente; [...] auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição; [...] auditoria de entidade ou

associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil [...]”. (BRASIL, 1998).<sup>2</sup>

A mesma possibilidade aparece na Resolução nº 4.588, de 28 de junho de 2017, que em seu artigo 3º determina que os serviços de auditoria interna devem ser realizados por unidade específica da instituição “ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro” além de facultar a contratação de “auditor independente devidamente habilitado, na forma da regulamentação vigente” para a execução desse serviço (BRASIL, 2017).

Também é esse o caso, nas empresas estatais, dos trabalhos realizados em “entidade multipatrocinada” (entidades de previdência complementar fechadas ou planos de saúde dessas empresas), cujos trabalhos de auditoria interna poderão ser realizados “de forma compartilhada”, o que permite que a empresa patrocinadora utilize seus auditores (que não possuem vínculo empregatício com a entidade patrocinada) para realizar trabalhos típicos de auditoria interna previstos em lei ou regulamentos (BRASIL, 2016).

O tipo de vínculo parece um detalhe, mas não é. Vamos tomar como exemplo uma empresa estatal fictícia “A”, cujo capital é 100% do Tesouro Nacional, e esta controla 60% da empresa “B”, sendo o restante do capital de um acionista minoritário “M”. Se empresa “B” não possui unidade própria de auditoria interna e esse serviço for prestado pela unidade de auditoria interna da empresa “A”, é de se supor que os gastos desses trabalhos serão contabilizados em “A”. Se “A” não avaliar corretamente o preço de seu serviço e não o repassar a “B”, em última instância, a parte da despesa operacional de “B” cairá sobre os ombros do contribuinte, visto que serão menores os dividendos pagos ao Tesouro, e não sobre o acionista minoritário

---

<sup>2</sup> A resolução ressalva, no artigo 3º, parágrafo 2º, que as atividades de auditoria interna não poderão ser realizadas por auditor independente contratado para essa finalidade nos casos em que a regulamentação vigente obrigue a instituição a constituir comitê de auditoria. (BRASIL, 2017)

“M”. Esse exemplo simples demonstra a necessidade de uma correta apuração dos custos de um trabalho de auditoria interna.

Quando a atividade de auditoria interna é terceirizada, será cobrada uma remuneração da empresa contratante com base no valor das horas trabalhadas. Esse valor varia de acordo com o *staff* técnico necessário para o trabalho e o nível de experiência de cada profissional da equipe (DIAS, 2015, p. 12). Esse debate será retomado mais à frente.

### 1.1.2 Atuação

O escopo de atuação das auditorias interna e externa é o que essencialmente diferencia os dois trabalhos. Como já falado, a auditoria externa, concentra-se na avaliação das demonstrações contábeis. Ainda que não se possa dizer que as empresas de auditoria independente façam apenas isso, é a auditoria contábil sua essência. Mas definir o escopo de uma auditoria interna é mais complexo.

Objetivos, áreas de conhecimento, métodos de trabalho, modalidades são diferentes em cada empresa. O fato é que a atividade exercida pelo auditor interno evoluiu ao longo dos anos. Teve início com a auditoria contábil, que se diferenciava da auditoria externa apenas pela profundidade e por abranger também a aplicação das normas internas. Hoje, além da parte contábil, realiza outras atividades, chegando à auditoria de gestão, mais voltada à avaliação das ameaças e oportunidades para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa (COIMBRA, 2013, p. 7-8). Mas isso não aconteceu de forma idêntica em todas as organizações. Diferentes instituições executam trabalhos de auditoria sob os diferentes enfoques apresentados por Coimbra, e uma mesma organização pode lançar mão de diferentes enfoques. Quanto

mais complexa a organização mais complexa tende a ser a abrangência dos trabalhos de auditoria interna e maior a quantidade de enfoques aplicados.

### 1.1.3 *Exigências legais*

Não há, no Brasil, legislação que obrigue as empresas possuírem um setor de auditoria interna, exceto para as sociedades controladas pelo governo e para as instituições financeiras (BISCALQUIM; VIEIRA, 2015, p. 63). A Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conhecida como Lei das S.A. (BRASIL, 1976) sequer prevê a existência da figura do auditor interno, colocando apenas a necessidade de contratação, em determinadas circunstâncias, de uma firma de auditoria independente para avaliar as demonstrações financeiras, podendo, inclusive, para certos casos, contratar apenas um contador.

A Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), em seu artigo 9º, dispõe sobre a obrigatoriedade da existência de uma estrutura de auditoria interna nas empresas públicas e sociedades de economia mistas:

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abrangem: I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário

Os incisos desse artigo apresentam um resumo de como deve ser a composição mínima do sistema de controles internos de um estatal. Num primeiro nível estão os administradores e empregados que devem ter o controle de suas próprias atividades como rotina. Logo a seguir, uma estrutura formal responsável por verificar se os controles estão realmente sendo seguidos e pelo gerenciamento dos

riscos inerentes ao negócio da empresa. Num terceiro nível está a auditoria interna e o Comitê de Auditoria<sup>3</sup>.

Nesse sistema, o parágrafo 3º do artigo 9º define que a responsabilidade da auditoria interna é:

[...] aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras. (BRASIL, 2016)

Enfim, é a auditoria interna quem avalia a fidedignidade das informações gerenciais produzidas em cada estrutura da empresa por meio da avaliação do sistema de controles internos e de gestão de riscos. Para que ela possua independência e autoridade para realizar tal avaliação, a lei define que o departamento responsável pelas atividades de auditoria interna deve estar vinculado ao Conselho de Administração da empresa, diretamente ou por meio de seu Comitê de Auditoria Estatutário (BRASIL, 2016).

Já para as instituições financeiras, o Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio do Bacen, reforçou recentemente o que já era disposto em outras resoluções: a obrigatoriedade de que as instituições supervisionadas pela autoridade monetária possuam um departamento responsável pela atividade de auditoria interna. Essa regra, que estava presente na resolução 2.544/1998 (BRASIL, 1998), está expressa novamente no artigo 2º e 3º da resolução 4.588, de 29 de junho de 2017. O Bacen determina que as “instituições mencionadas no art. 1º<sup>4</sup> devem implementar e manter

---

<sup>3</sup> Comitê de Auditoria é definido pela lei 13.303/2016 como órgão auxiliar do Conselho de Administração com, entre outras, as atribuições de supervisionar as atividades de auditoria interna, auditoria independente, de controle interno e exposição ao risco, devendo expressar eventuais divergências (BRASIL, 2016).

<sup>4</sup> “Art. 1º Esta Resolução regulamenta a atividade de auditoria interna nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. O disposto nesta Resolução não se aplica:

I - às administradoras de consórcio e às instituições de pagamento, que devem observar a regulamentação emanada do Banco Central do Brasil, no exercício de suas atribuições legais; e

atividade de auditoria interna compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição” (artigo 2º). Essa atividade “deve ser realizada por unidade específica da instituição, ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, diretamente subordinada ao conselho de administração” (BRASIL, 2017).

Cabe aqui um parêntese. Conforme citado anteriormente, o parágrafo 1º desse regulamento faculta que o serviço de auditoria interna seja realizado por auditor independente contratado. O parágrafo 2º ressalva que “o disposto no § 1º não se aplica às instituições que, na forma da regulamentação vigente, estão obrigadas a constituir comitê de auditoria”. Esse é o caso, como vimos, das empresas públicas e sociedades de economia mista, as quais, por força da lei 13.303 são obrigadas a constituir Comitê de Auditoria Estatutário.

A resolução 4.580/2017 é abrangente. Define desde as características essenciais da atividade de auditoria interna (“independência das atividades auditadas”, continuidade e efetividade, recursos à disposição, canais de comunicação, pessoal, nomeação, designação e exoneração do chefe do departamento), deveres dos membros da equipe de auditoria interna, o escopo dos trabalhos, necessidade e características do regulamento interno das atividades de auditoria interna, diretrizes do planejamento e execução das atividades e os deveres da administração da empresa em relação à auditoria interna.

Ainda no âmbito governamental, a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério do Planejamento, por meio da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Participações Societárias

---

II - às cooperativas de crédito enquadradas no Segmento 5 (S5), conforme definido na regulamentação em vigor, integrantes de sistemas de dois ou de três níveis”. (BRASIL, 2017)

da União (CGPAR) estabelecem diretrizes de funcionamento das auditorias internas nas empresas com participação ou controle da União. Em geral, as determinações desses órgãos estão em alinhamento com os regulamentos já citados, adicionando aspectos extras como a obrigação, estabelecida na Resolução CGPAR nº 2, de 31 de dezembro de 2010, de que as auditorias internas dessas empresas mantenham relacionamento institucional com a CGU e o TCU (BRASIL, 2010).

#### 1.1.4 *Recomendações internacionais e seus reflexos*

Além da legislação nacional, há acordos internacionais os quais, ainda que não tenham força de lei por si só, são respeitados ou adaptados para a realidade nacional. Boa parte das resoluções emitidas pelo Banco Central do Brasil são, na realidade, adesões a esses acordos, ainda que tragam adaptações ao cenário local. É o caso dos Acordos de Basiléia, que dispõem sobre a uniformização da regulação prudencial bancária em todo o mundo.

Emitidas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (BCBS sigla em inglês para *Basel Committee on Banking Supervision*), as diretrizes popularmente conhecidas com Acordos de Basiléia estabelecem recomendações para a regulação para a indústria bancária a serem adotadas pelas autoridades monetárias mundiais. (BIS, 2017). Estabelecido na cidade suíça de Basiléia (daí o nome popular dos acordos), o BCBS é um fórum mundial de discussão e cooperação em matéria de regulação bancária, e tem o Banco Central do Brasil como um de seus membros. O fórum foi criado em 1975.

Em 1988, o BCBS divulgou o *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, o primeiro acordo aprovado por seus membros,

mais conhecido como Basiléia I. Esse criava exigências mínimas de capital a serem adotados por instituições financeiras para reduzir sua exposição ao risco de crédito. À época o Brasil não era signatário do Acordo. Só veio a aderir em 1994, após a adoção do Real (RÊGO, 1995, p. 256).

Em 2004, foi divulgado o *Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* ou Basiléia II, que buscava uma maior precisão dos riscos aos quais os bancos estavam submetidos.

Após a crise do *subprime* iniciada em 2007, o Comitê voltou a revisar seus acordos em busca de uma maior capacidade das instituições financeiras absorverem choques provocados por crises no próprio sistema financeiro ou outros setores da economia. O resultado foi a divulgação de dois documentos, em dezembro de 2010, conhecidos como Basiléia III: *A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* e *International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*. Esse último tem sua adoção integral prevista para janeiro de 2018 no Brasil (BRASIL A).

Esses acordos não são vinculantes, mas a adesão a suas regras torna-se necessária por força da globalização financeira. Basiléia I, que na sua origem era restrito às principais economias globais, foi progressivamente adotado por economias periféricas como forma de garantir a estabilidade de seus bancos e facilitar a integração financeira (RÊGO, 1994, p. 259-260). O Brasil aderiu a Basiléia I por meio da Resolução Bacen 2.099/1994. Em dezembro de 2000 o Bacen aderiu oficialmente a Basiléia II por meio da Resolução 2.804/2000, mais tarde substituída pela Resolução 4.090/2012. As premissas estabelecidas em Basileia III estão sendo colocadas em prática por meio de um conjunto resoluções, circulares e cartas-circulares editadas desde 2013 (BRASIL A).

Ainda que esses acordos não tratem especificamente de auditoria interna, tanto nos textos originais quanto nas resoluções que concretizam a adoção a seus princípios no Brasil, há menções explícitas sobre a atividade de auditoria interna. Esses têm reflexos diretos sobre as atividades dos departamentos de auditoria interna das instituições financeiras (CARRERAS; MEDEIROS; LELIS, 2008). A página do Banco Central do Brasil na internet relaciona 71 documentos, entre comunicados, cartas circulares e resoluções, além de uma lei, que possuem relação com a adoção das recomendações de Basileia II (BRASIL B). Todas possuem ou possuíram impacto direto ou indireto sobre o escopo dos trabalhos de auditoria interna visto que os acordos de Basileia tratam de controles internos, gestão de riscos e capital e esses são objeto de averiguação da auditoria interna por força de Lei. Desses documentos, oito citam diretamente a auditoria interna determinando funções, escopo de trabalhos, vedações ou estrutura.

#### 1.1.5 O fator “olho do dono”

Apesar de ser exigida em poucos casos pela legislação brasileira, é desejável que as empresas de maior porte possuam um departamento que realize auditorias de seus principais processos por uma simples razão: é humanamente impossível que os donos sejam capazes de percorrer toda a empresa para avaliar seus processos, verificar falhas e irregularidades e ainda realizar a gestão propriamente dita, conforme afirma Cordeiro (2013, p. 9): “A função moderna da auditoria interna é fazer aquilo que a direção da empresa gostaria de fazer se tivesse tempo para tanto e soubesse fazê-la”. O autor também atesta, existirem estudos que demonstram que a simples percepção da existência de rotinas de auditoria tenderiam a inibir a “prática de desvios de valores, dados e/ou informações, pois sabem que

podem vir a ser auditadas” (2013, p. 2). O fator psicológico, segundo Cordeiro exerce uma influência significativa sobre a inibição de desvios de conduta nas organizações.

Esse “fator psicológico” é sintetizado no ditado popular que diz que “o olho do dono engorda o gado”. Esse chavão, em geral associado às funções de controle dentro das empresas, seja a contabilidade, o controle interno ou a auditoria interna, demonstra a necessidade da adoção da prática de auditoria interna, mesmo que inexista exigência legal, para a sobrevivência da instituição.

## **1.2 Auditoria Interna: percepção de valor**

A compreensão do real objetivo da atividade de auditoria interna por parte da empresa e seus *stakeholders* é vital para correta percepção do valor gerado pela equipe que desenvolve a atividade.

Dada a diversidade de atribuições e origem histórica, as áreas que realizam trabalhos de auditoria interna ainda são confundidas com áreas “pega ladrão” (DIAS, 2015, p. 23). Ainda que a identificação de eventuais fraudes e falhas seja parte da função do auditor interno, sua principal função é a avaliação dos riscos que possam prejudicar a empresa a alcançar seus objetivos.

Porém, ao contrário do que muitos pensam, essa identificação não tem um caráter “policialesco”, uma vez que a Auditoria Interna [...] “é uma área que tem como principal função a avaliação independente de todos os processos organizacionais da Empresa [...]”. [...] Como podemos observar, existe nessa definição uma preocupação com a rentabilidade da empresa e não com a responsabilização dos erros, tão pouco ações punitivas em relação aos mesmos. (DIAS, 2015, p. 23-24).

Nessa linha, não é a auditoria interna quem “julga” ou aplica punições aos responsáveis por falhas ou fraudes. Ela apenas reporta à alta administração os fatos identificados durante a execução de suas atividades e essa, diretamente ou de forma

delegada, é quem aplica punições ou sanções, quando identificados desvios ou perdas (DIAS, 2015, p. 24).

A imagem de “área que pune” tem origem na evolução de auditoria contábil para auditoria interna com foco no controle. O paradigma atual, centrado na avaliação dos riscos de processos que fazem parte do negócio, é de parceria e não de punição.

Mas a imagem de área que pune, persiste:

É natural que anos de práticas detectivas, policiais e punitivas tenham deixado algum indesejável legado para a moderna auditoria interna, formando uma barreira entre a auditoria e as áreas auditadas e dificultando que a nova prática de auditoria seja adequadamente comunicada pela auditoria interna e compreendida pelas áreas auditadas. (LÉLIS; PINHEIRO, 2012, p. 213).

A correta percepção das atribuições da área de auditoria interna, seja por parte dos auditores, seja por parte dos auditados é fator de qualidade para o melhor desempenho das atividades (LÉLIS; PINHEIRO, 2012, p.213). Mas é preciso que a auditoria interna mostre esse perfil e passe a ser percebida como área que “agrega valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos”, conforme define o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em sua resolução nº 986/2013. Nesse sentido, Dias (2015, p.14-15) sugere que “o auditor interno proporciona redução de custos e ganhos para a empresa, e que esses valores podem e devem ser mensurados anualmente para a constatação dos resultados obtidos pela área”.

Essa proposta é ousada. Ainda que Dias proponha alguns caminhos para mensurar os resultados dos trabalhos de auditoria interna, esse processo não é simples, ao menos se estivermos falando de “valores”, como o autor propõe. Da intangibilidade de alguns resultados, à certeza de que os riscos apontados não são completamente eliminados, mas apenas mitigados, muitos fatores dificultam a mensuração dos resultados. Além disso, há um paradoxo nessa proposta.

Se a percepção do valor da auditoria se der pelos “valores” que ela recupera ou que economiza no aperfeiçoamento de processos (Dias, 2015, p. 15-16), uma auditoria interna que gera muito valor indicaria uma empresa com deficiências severas em seus controles ou com processos dispendiosos. Ou seja, uma boa notícia para os profissionais de auditoria interna seria uma notícia desagradável para a empresa, o que só reforça o estigma dos profissionais de auditoria.

Outra questão que deve ser observada é relativa aos valores gastos para a realização dos trabalhos da auditoria. A atribuição de um valor recuperado ou uma economia resultante de aprimoramento de um processo ao trabalho executado pela auditoria deveria, a priori, ter descontados os gastos com o mesmo trabalho. Isso não quer dizer que a auditoria interna deva omitir os valores resultantes de seu trabalho. Mas antes de aferir o resultado é necessário apurar o quanto ela custa.

Talvez o valor da auditoria interna esteja no equilíbrio entre seu custo e seu retorno. Uma auditoria cara, que não apresente resultados que justifiquem seu tamanho, precisa ser revista. Já uma equipe reduzida, que apresente achados de valores muito elevados em relação aos seus custos, pode indicar necessidade de reforço em seus quadros. Por isso, antes de apresentar um retorno, é necessário conhecer quanto custa cada trabalho. Ainda não se pretende apresentar a relação ideal custo/resultado, nem indicar o momento de se elevar ou reduzir os quadros de um departamento de auditoria. Esse levantamento exigiria debates muito mais complexos. Este trabalho se concentra apenas no primeiro passo: identificar os fatores preponderantes para a avaliação dos gastos relacionados a auditoria interna.

## 2 CUSTOS

A Contabilidade oferece ferramentas úteis para a avaliação dos gastos e receitas das empresas. As técnicas empregadas na Contabilidade de Custos, em particular, podem ser aplicadas neste estudo.

A palavra “custos” tem diferentes significados de acordo com sua aplicação. O Dicionário Houaiss (HOUAIS; VILLAR, 2004, p. 898) traz cinco significados para o verbete. Interessam aqui três deles:

1 esforço, trabalho empr. na produção de bens e serviços [...] 3 *p.ext.* (da acp. 1) ECON o valor de mercado de alguma coisa, calculado monetariamente, a partir do capital e do tempo gastos na sua produção e na margem de lucro de seu produtor; preço 4 ECON a quantia, a importância com que se adquire algum bem ou serviço

Essas três acepções vão ao encontro do que traz Padoveze (2013, p. 4). Segundo ele, a palavra “custos” pode ser definida genericamente como “[...] a mensuração econômica dos recursos (produtos, serviços e direitos) adquiridos para a obtenção e a venda dos produtos e serviços da empresa. Em palavras mais simples, custo é o valor pago por alguma coisa”. O autor associa esse conceito ao de “custo unitário”, ou seja, o valor pago por algo comprado.

Até a Revolução Industrial, a produção de bens era quase toda realizada por pessoas ou grupos de pessoas que não constituíam personalidade jurídica para essa finalidade. As empresas existentes dedicavam-se ao comércio e, por isso, toda a técnica contábil desenvolvida estava associada a essa atividade (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 19-20). Como na atividade comercial o insumo comprado é exatamente o mesmo insumo vendido, a aferição do resultado dessa atividade é relativamente simples. Mas o advento da indústria trouxe complexidade a essa apuração. Passam a ser necessários vários insumos para a produção de um bem a ser comercializado, além de máquinas e mão de obra. Com o início da produção em

massa, em contraposição à produção artesanal, surge a necessidade de avaliação dos estoques industriais e sua comparação com o valor dos mesmos produtos quando vendidos para se obter o lucro dessa venda (PADOVEZE, 2013, p. 5-6).

Surge desse cenário a Contabilidade de Custos. Por isso, muitos de seus conceitos remetem a práticas industriais. Mesmo tendo sido desenvolvida tendo como objetivo precípua a avaliação dos estoques industriais, seu uso não se resume a esse setor. É consenso entre os autores consultados que as práticas adotadas pela Contabilidade de Custos podem ser aplicadas não só na indústria, mas também na prestação de serviços.

## **2.1 Custo unitário**

Se pudermos definir um objetivo para a Contabilidade de Custos, este seria “a apuração do custo unitário do produto” (PADOVEZE, 2013, p.10). Ou seja, quanto cada unidade produzida consome de recursos traduzido em uma unidade monetária. Entenda-se “produto” como bem ou serviço vendido por uma empresa.

Toda as teorias e métodos desenvolvidos ao longo de séculos pelos estudiosos e profissionais da Contabilidade de Custos tiveram como desafio transformar o custo de todas as unidades produzidas (já calculado pela contabilidade financeira) em custo unitário, que permite avaliar se o preço de venda de um produto é adequado. Se a empresa tivesse sua produção concentrada em um produto único (o que é altamente improvável) seria simples apurar o valor unitário. Mas a realidade não costuma ser essa. A diversidade de produtos, a departamentalização, a dificuldade de rateio das despesas comuns são desafios encontrados por quem busca

encontrar o valor consumido na produção de cada unidade colocada à venda (PADOVEZE, 2013, 10-12).

Parece polêmico dizer que o custo unitário tem importância para definir o valor que um produto ou serviço será colocado à venda. A teoria econômica determina que “o preço de venda é dado pelo mercado, no ponto em que as curvas de preços e quantidades, da oferta e da procura, se cruzam”. Mas a prática mostra que a visão do gestor é mais ampla e indica que o valor unitário serve de parâmetro inicial para a tomada de decisão sobre a produção ou não de um produto ou serviço, com base no seu preço (PADOVEZE, 2013, 10).

## **2.2 Terminologias e conceitos básicos da Contabilidade de Custos**

Seria pretencioso acreditar que é possível resumir aqui o conteúdo e os desafios estudados pela Contabilidade de Custos. Mas é impossível realizar um estudo sobre custos de auditoria sem o apoio dessa disciplina e sem debater seus principais conceitos. Será preciso concentra-se naquilo que é mais relevante para uma proposta de avaliação das despesas dos serviços prestados por uma equipe de auditoria interna.

Ainda que no cotidiano da sociedade as palavras custos, despesas ou gastos sejam empregadas como sinônimos, na Contabilidade, cada uma delas tem contornos bem delimitados e que precisam ser apresentados para a correta compreensão dos tópicos aqui abordados.

Antes de avançar, convém apresentar a nomenclatura utilizada pela Contabilidade de Custos e aplicada neste trabalho. Serão utilizados aqui os conceitos

trazidos por Martins e Rocha. Para facilitar referências, os conceitos são apresentados em um quadro adaptado do texto daquele autor:

Tabela 2: Principais conceitos relacionados à Contabilidade de Custos

<b>Expressão</b>	<b>Conceito</b>
Gasto	Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).
Custo	Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.
Despesa	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
Desembolso	Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.
Investimento	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).
Perda	Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

Fonte: MARTINS, ROCHA, 2010, p. 24-26, com adaptação.

### 2.2.1 Diferenciação de custos e despesas

A diferenciação entre “custo” e “despesa” é a que mais interessa para o trabalho aqui desenvolvido. Ambas são tipos de gastos. Mas seus propósitos, sob o ponto e vista da contabilidade e da administração, são diferentes.

Padoveze (2013, p. 12-14) ensina que, contabilmente, todo desembolso de recursos financeiros é um gasto. Se esse desembolso tem como contrapartida um insumo para a produção, ele é um custo. A aquisição de leite por uma indústria para uma indústria de laticínios é um exemplo. Contabilmente, terá impactos sobre o caixa e uma contrapartida no estoque de matéria prima (ambos na coluna ativo do balanço). Já os gastos que não estão diretamente relacionados à produção, como a aquisição de leite em uma indústria não alimentícia (para alimentação de funcionários do RH, por exemplo), são considerados despesa. Voltando à contabilidade, o gasto afeta o caixa e o resultado, ou seja, sensibiliza o ativo tendo como contrapartida um lançamento no patrimônio da empresa e não outro lançamento no ativo.

Martins e Rocha (2010, p. 40) oferecem um caminho teoricamente simples: “os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas”. Se aplicarmos essa premissa ao trabalho de auditoria interna, é necessário definir qual seu produto antes de separar seus custos. Conforme já visto, Cordeiro (2013, p. 12), afirma que “o produto final da auditoria interna é um relatório detalhado com as observações e sugestões de melhorias com maior grau de detalhamento”. Pela definição de Martins e Rocha, os insumos necessários para a produção desse relatório são componentes do custo. Logo, as horas de trabalho do auditor, os equipamentos utilizados (ou sua depreciação) são componentes evidentes desse produto.

Mas, na prática, afirmam os dois autores, não é tão simples listar todos os componentes formadores do custo. Gastos de setores que estão a serviço tanto da produção quanto da administração acabam exigindo soluções nem sempre precisas. Um rateio dos gastos dos departamentos de recursos humanos, manutenção, ou almoxarifado, por exemplo, acabam sendo arbitrários, devido à dificuldade de estabelecer um critério preciso.

Algumas soluções sugerem a divisão proporcional em função do número de pessoas da fábrica (produção) e fora dela. Outros, tomam como base a proporção dos demais gastos para fazer o rateio ou estabelecem um percentual fixo arbitrário. Desembolsos com pesquisa e desenvolvimento têm tratamentos específicos. Pesquisas de produtos devem ser contabilizadas à luz do Pronunciamento Técnico CPC 04, que veda a ativação desses gastos, ou seja, devem ser considerados despesas. Já o desenvolvimento de um produto pode ser lançado como custo a partir do momento em que há certeza da viabilidade técnica do que foi desenvolvido. Também é preciso observar que podem ser realizados gastos no setor de produção

que não são classificados como custos, como o uso de equipamentos e mão-de-obra da fábrica para a geração de produtos que não serão comercializados (MARTINS, ROCHA, 2010, p. 40-42).

### 2.2.2 *Custo direto e indireto*

Na fabricação de um produto, há custos que são de fácil identificação no produto final. Mão de obra e material são exemplos mais simples. Esse tipo de custo é classificado como direto, pois seu uso é identificável e seu consumo facilmente quantificável. Mas existem outros custos cuja atribuição é de difícil quantificação. Gastos de departamentos que atendam tanto a fábrica quanto a administração, ou mão de obra que trabalhe genericamente para todos os departamentos. Esse tipo de custo é classificado como indireto (PADOVEZE, 2013, p. 39-40).

### 2.2.3 *Custos fixos e variáveis*

Tanto os custos diretos quanto os indiretos podem ser classificados como fixos ou variáveis. Esses conceitos estão relacionados ao seu comportamento em relação ao volume de produção. Um custo é fixo quando seu valor não sofre variação com o aumento ou diminuição no volume de produção. Como exemplo, podemos citar o aluguel da fábrica, cujo valor será exatamente o mesmo se a empresa utilizar 100% de sua capacidade produtiva ou se a produção cair a zero. O valor será mensalmente despendido independentemente de sua utilização no processo fabril. Por outro lado, um custo é considerado variável quando variar na mesma proporção da produção. Dessa forma, não havendo produção, o gasto é zero. É o caso de materiais diretos

empregados na produção, os quais são consumidos na medida em que a produção aumenta (PADOVEZE, 2013, p. 49-52).

### **2.3 Contabilidade de Custos em prestação de serviços**

A contabilidade de custos nasce no ambiente industrial. Por isso, a maioria das obras sobre o tema, até bem pouco tempo, ignorava sua aplicação no setor de serviços. Ainda hoje, livros trazem seus exemplos quase todos relacionados aos custos de industrialização. Mas, já é possível encontrar, nos principais autores, capítulos que tratam especificamente da aplicação dos princípios da Contabilidade de Custos à prestação de serviços.

A principal diferença entre a aplicação da Contabilidade de Custos nas empresas industriais e nas prestadoras de serviço está preponderância dos gastos com mão de obra em relação aos gastos com matéria prima ou, ainda, gastos com equipamentos, sejam eles automatizados ou operados por profissionais (PADOVEZE, 2013, p. 448; RIBEIRO, 2013, 40-41). Também não se espera que existam estoques de produtos acabados, mas é normal que existam materiais necessários à execução do trabalho (RIBEIRO, 2013, p. 41). Observadas essas características, segue-se a linha geral da apuração de custos de produtos.

Padoveze (2013, 449) sugere ser necessário construir uma “estrutura do serviço”, ou seja, uma relação de recursos básicos e comuns a quaisquer variedades de serviço prestado possa utilizar. Nos seus exemplos, destaca-se especificamente um que trata de auditoria:

Em um serviço de auditoria, devem ser definidos o tipo de profissional que deverá ser alocado (se auditor simples ou sênior, gerente ou sócio de auditoria), equipamentos e softwares a serem utilizados, profissionais de apoio (advogados, analistas de sistemas) etc.

Com a estrutura definida, Padoveze defende que o próximo passo será elencar as atividades, etapas e tarefas necessárias para a execução do serviço:

No caso de um serviço de auditoria, deve-se especificar os procedimentos que serão adotados, as análises e verificações que deverão ser feitas, os papéis de trabalhos que deverão ser elaborados, os relatórios que serão apresentados, tudo isso mensurado em termos de tempo e profissionais que serão alocados para cada tarefa. (PADOVEZE, 2013, p. 449-450).

A partir desses exemplos é possível observar a importância do controle das horas despendidas em cada trabalho de auditoria, tamanho o peso que os gastos com pessoal têm nessa atividade. Em segundo lugar, é possível pressupor que, dada a natureza do trabalho de auditoria nos dias de hoje, os gastos com equipamentos (depreciação) não poderão ser desprezados. Os desembolsos com materiais precisam ser apreciados caso a caso para avaliar sua importância no cálculo.

A partir dessas informações e do melhor conhecimento do tipo de serviço que será avaliado, será necessário avaliar o sistema de custeio que será utilizado.

## **2.4 Custeio**

Padoveze (2013, p. 69-70) defende que, por ter uma função essencialmente gerencial, a contabilidade de custos “não está presa a nenhuma regra contábil específica”. “O único fundamento da contabilidade de custos é sua utilização efetiva e com eficácia dentro das organizações”. É por essa razão que não existe uma única forma de utilizá-la. Há um objetivo central, que é medir o custo unitário de produtos e serviços, e há conceitos, ainda que os métodos nem sempre sejam aceitos pacificamente por todos os autores e operadores contábeis.

Obviamente, para fins gerenciais, o importante é que cada empresa elabore seus modelos de decisão segundo sua própria visão conceitual. Como nossa premissa básica é a gestão com enfoque nos resultados, criação de valor e eficácia empresarial, é suficiente que os modelos utilizados sejam eficazes em atender a essas premissas. (PADOVEZE, 2013, p. 70).

Por essa razão, sua aplicação varia conforme a necessidade, podendo ser, inclusive, usada para efeitos fiscais (o que, nesse caso, precisa seguir regras determinadas pela autoridade fiscal), o que não é o caso deste trabalho acadêmico, como já mencionado.

O que guiará este e qualquer outro trabalho relacionado à contabilidade de custos é definir quais gastos serão utilizados para determinar o custo unitário de um produto ou serviço. Neste caso, quais os gastos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta devem entrar no cálculo do custo de cada trabalho ali realizado.

Não há uma fórmula pronta e há divergências entre autores. Padoveze (2013, p. 71-73) sugere três passos (fundamentos) como importantes para a construção de qualquer painel básico de contabilidade de custos:

1. Definir o Método de custeamento que será utilizado para identificar os gastos que devem ser classificados como custos ou despesas. Há modelos presentes em praticamente todos os autores consultados (ABC, Absorção, Direto, Integral, RKW, Variável). É uma decisão totalmente gerencial.
2. Escolher a Forma de custeio aplicada no processo. Essa etapa diz respeito à atribuição de valor aos recursos, ou seja, a moeda que será usada e qual o valor da moeda deve ser utilizado (histórico, corrigido, orçado, estimado, padronizado).
3. Identificar o Sistema de acumulação, definindo os instrumentos que podem ser utilizados para o registro, guarda e acumulação dos dados do custeio (se por produto, lote, departamento, atividade ou contas contábeis).

Para o primeiro passo, há modelos teoricamente definidos, ainda que exista margem para adaptações conforme a realidade da empresa. Os demais, dependem

mais da necessidade da entidade. É importante aprofundar um pouco mais nos principais métodos de custeio identificados na bibliografia estudada, a fim de que, ao compreender a realidade da Auditoria Interna do Banco Beta, possamos identificar e adaptar o modelo que melhor se encaixe nos objetivos deste trabalho e do departamento.

Primeiramente é importante compreender que os métodos de custeio podem utilizar-se apenas dos custos identificados como diretos ou definir um método de absorção daqueles custos indiretos. Ambos são válidos, e a escolha deve ser guiada pela realidade da empresa. Quanto mais preciso, melhor. Mas é importante ter em mente que os custos da adoção de cada método também devem ser considerados. Quanto mais complexo, mais caro.

De maneira resumida, são apresentados, a seguir, alguns métodos de custeio.

#### *2.4.1 Custeio direto e custeio variável*

São dois métodos que comumente são apresentados como apenas um. O custeio direto é aplicado para identificação da participação, em cada unidade, apenas dos gastos diretos. Custos indiretos e as despesas são repassados para o resultado. Para os custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos, a apuração é direta, ou seja, utilizando apenas aquilo que foi aplicado diretamente em cada unidade. Como tem impacto no resultado, em geral, esse sistema não é aceito pelo fisco (RIBEIRO, 2013, p. 42; PADOVEZE, 2013, p. 73-74).

#### *2.4.2 Custeio por absorção*

Pode tratar-se de uma nomenclatura genérica, que contempla todos os métodos que utilizam indistintamente todos os custos para apuração do custo unitário, ou de um método específico. Por contempla todos os custos incorridos no processo, inclusive aqueles indiretos fixos, é necessário um rateio ou apropriação para cada unidade (PADOVEZE, 2013, p. 74). Apenas as despesas são direcionadas para o resultado (RIBEIRO, 2013, p. 42).

Especificamente, é denominado “custeio por absorção”, a forma mais comum de sua utilização, e funciona como base para os demais métodos assim classificados (ABC, integral, RKW, por exemplo). Não utiliza gastos administrativos, nem comerciais. (PADOVEZE, 2013, p. 75, 219). Consiste na apuração dos custos diretos e indiretos em cada produto, obtido pela divisão cada custo pela quantidade de unidades, de forma proporcional ao esforço necessário para produção de cada tipo de produto. A questão fundamental está em definir esse “esforço”. Em geral o critério utilizado é seguir a mesma proporção do custo da mão de obra para cada diferente produto (PADOVEZE, 2013, p. 219-221).

#### 2.4.3 ABC

O Custeio Baseado em Atividades (Activity-Based Costing), mais conhecido como ABC, busca reduzir as distorções que podem ser provocadas por um custeio arbitrário. Sua principal diferença em relação aos outros métodos está no tratamento dados aos custos indiretos, não havendo diferença em relação aos custos diretos variáveis (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 87, 252). Para isso, é necessário identificar quais as diferentes atividades realizadas na empresa e estabelecer direcionadores (critérios de aferição) de cada gasto identificado como custo indireto

para uma distribuição mais precisa da participação de cada atividade naquele gasto (PADOVEZE, 2013, p. 252-257). Não será adotado um único critério para todos custos indiretos, como no caso apresentado no custeio por absorção (proporção do valor da mão de obra, por exemplo).

#### 2.4.4 *RKW*

O sistema Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit (RKW) desenvolvido pelo governo alemão contempla todos os custos e despesas para identificar o custo unitário de cada produto. Sua adoção é considerada inviável no Brasil, por contrariar a legislação tributária e ferir o princípio da competência<sup>5</sup>. Por essa razão não será aprofundado.

## 2.5 Custeio na prática

Martins e Rocha (2010, p. 53), propõem um modelo básico para a execução do custeio que pode ser adotado em qualquer situação, com pequenas variações. Esse modelo é baseado no Custeio por Absorção e composto por três passos (p. 53-56), sendo que o último deles tem desdobramento em outros quatro (p. 73-74) que não serão aprofundados aqui. O primeiro passo é a separação entre despesas e custos. Contabilmente, as despesas vão para o resultado (exceto no método RKW). Os custos são separados em diretos e indiretos. No segundo passo, os custos identificados como diretos devem ser apropriados diretamente aos produtos e

---

<sup>5</sup> Princípio contábil pelo qual a despesa não é reconhecida contabilmente quando o recurso deixa a empresa (regime de caixa), mas no instante em que o serviço ou produto é efetivamente recebido. É o regime adotado no Brasil.

serviços. Por fim, no terceiro passo, os custos indiretos serão rateados de acordo com o método definido.

Além desses passos, Martins e Rocha (2010) preveem situações específicas que podem exigir adoção de medidas adicionais, principalmente quando os custos indiretos têm peso relevante. Nesses casos, é grande a possibilidade de o critério de rateio provocar uma distorção em relação à realidade.

Uma das soluções que podem ser adotadas para reduzir esse efeito é a departamentalização (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 63-66). Ao estabelecer unidades administrativas com atividades homogêneas e realizar a divisão de custos entre elas, é possível separar de forma mais objetiva os gastos incorridos pela produção e pela administração. Essa etapa é preliminar ao rateio por unidade produzida.

### 3 A AUDITORIA INTERNA NO BANCO BETA<sup>6</sup>

Para conhecer a estrutura e a forma de funcionamento do Banco Beta, foram procurados gestores da Auditoria Interna da empresa. Foram realizadas entrevistas guiadas (RICHARDSON, 2008, p. 210) de forma presencial, que ajudou a elaborar um questionário (Apêndice A) posteriormente submetido àqueles gestores. A entrevista e o questionário buscaram abordar três aspectos em especial:

- 1- Contextualização da auditoria interna no Banco Beta, com foco na estrutura da empresa e posição da auditoria interna, estrutura voltada para a atividade meio e atividade fim;
- 2- Avaliação dos serviços de auditoria interna e levantamento dos seus custos, bem como os principais desafios identificados pelo gestor para realizar essa avaliação;
- 3- Mecanismos de controle relacionados aos gastos do departamento, buscando identificar os principais custos e, principalmente, a forma como é distribuída a força de trabalho e o controle de horas.

Por meio das entrevistas e de informações publicadas no site da instituição, em especial na página de Relações com Investidores, é possível traçar um retrato da empresa e de sua auditoria interna, conforme descrito a seguir.

O Banco Beta é uma instituição financeira de grande porte com participação estatal na sua estrutura de capital. Em função disso, está submetida ao regulamento analisado no capítulo 1 deste trabalho. Sua estrutura de governança prevê um Conselho de Administração como máxima instância decisória, composto por

---

<sup>6</sup> Banco Beta é um nome fictício definido para este trabalho, porque as normas da instituição financeira analisada apresentam restrições quanto uso do nome real.

representantes dos acionistas. Logo a seguir, em seu organograma, vem o Conselho Diretor, composto pelo presidente e vice-presidentes aos quais cada diretoria está vinculada.

A Unidade Auditoria Interna está formalmente vinculada ao Conselho de Administração, conforme prevê a Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016), e tem suas atividades avaliadas por um Comitê de Auditoria, também vinculado ao Conselho de Administração. Por isso, possui independência formal frente às áreas auditadas.

A estrutura da Auditoria Interna prevê a existência de um Comitê de Administração, composto por um auditor geral e cinco gerentes executivos que trabalham de forma colegiada, localizado na sede da empresa. Na sede também está localizada a estrutura administrativa composta por duas equipes responsáveis pela gestão da rede de gerências de auditoria e pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas informatizados que dão suporte ao trabalho.

O corpo técnico é composto de auditores juniores, plenos e seniores. Eles estão vinculados a gerências de auditoria que podem ser especializadas por assunto (contabilidade, crédito, mercado financeiro, TI, por exemplo) ou dispersas geograficamente dentro e fora do Brasil, sendo essas responsáveis por jurisdicionar uma determinada região geográfica. Cada gerência de auditoria possui um gerente de auditoria que responde a um dos gerentes executivos, e, dependendo do seu porte e complexidade dos trabalhos, até dois coordenadores, os quais também desempenham função gerencial. As gerências de auditoria podem contar com um assistente administrativo que oferece apoio logístico e executa tarefas sem caráter técnico de auditoria.

### 3.1 Atribuições da Auditoria Interna e delimitação deste estudo

A Auditoria Interna do Banco Beta possui atribuições, definidas em normativos internos. Neles constam trabalho executados pelos auditores e outros tipicamente administrativos, realizados por assessores, assistentes e gestores. De acordo com as entrevistas realizadas, são relacionadas, a seguir as principais atribuições do corpo de auditores:

a) Realizar auditorias periódicas e independentes, com foco nos riscos a que a Empresa está exposta; b) Coordenar e conduzir apurações de irregularidades de acordo com alçada predeterminada; c) Realizar auditorias previstas em diplomas legais; d) Assessorar o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Diretor, diretorias, unidades, entidades vinculadas e subsidiárias por meio de suas avaliações de forma a contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa; e) Emitir pareceres de auditoria interna previstos na legislação; f) Acompanhar atividades de fiscalização e controle de órgão externos e da empresa de auditoria independente; g) Emitir pareceres sobre contratação de serviços de auditoria interna ou externa, criação de unidade, dotação ou função de auditoria interna para o conglomerado no Brasil e no exterior. (APÊNDICE A)

É importante observar que nem todos os trabalhos realizados pelos auditores constituem serviços típicos de auditoria. Além de receber e controlar o atendimento de demandas de entidades de fiscalização e controle, os auditores internos também realizam serviços de consultoria às demais áreas da empresa. Não serão esses trabalhos o foco do presente trabalho. Também não são objeto deste estudo os trabalhos de apuração de irregularidades por conta de sua natureza e seu caráter obrigatório.

Por uma questão de tempo e delimitação, este trabalho ficará restrito às auditorias ditas programadas, ou seja, aquelas que constam do planejamento anual e tem escopo na avaliação e melhoria de processos, sem caráter legal obrigatório. Como instrumento de tomada de decisão, faz mais sentido que este estudo esteja delimitado àqueles trabalhos nos quais a administração possui discricionariedade para traçar o escopo e determinar ou não sua realização.

Ainda assim, é possível afirmar que as propostas deste trabalho podem ser aplicadas a quaisquer outras atividades descritas acima, com pequenas adaptações, visto que a estrutura básica de custos em todos os casos não é muito diferente, como poderá ser observado.

### 3.2 A estrutura de custos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta

A partir das entrevistas e informações recebidas da equipe responsável pelo controle orçamentário do departamento de Auditoria Interna, são apresentados seus principais gastos, tomando como base a proposta orçamentária para o ano de 2017 (execução em andamento). Convém informar que, em função da confidencialidade dos dados, foram apresentados apenas os percentuais de cada grupo orçamentário.

Tabela 3: Principais gastos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta

<b>Grupo Orçamentário</b>	<b>% do total de gastos do departamento</b>
<b>Despesas de pessoal</b>	<b>96,33</b>
A-Quadro de pessoal – custo de referência	80,33
B-Custo específico rede externa	4,27
C-Quadro local rede externa	2,93
D-Programa alimentação refeição	2,11
E-Cesta alimentação	1,66
F-Deslocamento hospedagens passagens	1,50
G-Quadro de pessoal – custo específico	1,25
H-Pessoal – benefícios e auxílios	1,00
I-Treinamento – serviços contratados	0,57
J-Despesas de pessoal - demais	0,70
<b>Outras despesas administrativas</b>	<b>3,67</b>
K-Imóveis de uso – locação	2,60
L-Despesas administrativas - demais	1,07
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração própria, com base nos números apresentados pela instituição - Anexo A

Aqui cabe uma observação. Aquilo que para a contabilidade do Banco Beta é despesa, para a sua auditoria interna pode ser custo. O enfoque muda porque muda o produto. Enquanto para a instituição financeira o serviço de auditoria não produz algo que será vendido ao mercado, o que torna seus gastos uma despesa, sob o

ponto de vista da Auditoria Interna (e para efeito deste trabalho) é serviço prestado aos clientes internos.

Conforme pode ser observado, os principais gastos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta estão largamente alocados como “Despesas de pessoal” (mais de 96%). Nesse item estão incluídas despesas com salários e respectivos encargos (Quadro de pessoal – custo de referência, Custo específico rede externa, Quadro local – rede externa), benefícios para alimentação (Programa alimentação refeição, Cesta alimentação), despesas com viagens a serviço, benefícios diversos (Quadro de pessoal – custo específico e Pessoal – benefícios e auxílios) e treinamento. O que resta está fragmentado de forma que só ultrapassam 1% as despesas com locação de imóveis. O item seguinte (Depreciação de sistemas de processamento de dados) corresponde a pouco mais de dois milésimos do total dos gastos da unidade. Esses dados estão organizados na tabela a seguir:

Tabela 4: Principais gastos do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta agrupados por segmento

<b>Grupo Orçamentário</b>	<b>% do total de gastos do departamento</b>
Salários e encargos (A+B+C)	87,55
Benefícios para alimentação (D+E)	3,76
Locação de imóveis de uso (K)	2,60
Benefícios diversos (G+H)	2,25
Diárias e passagens (F)	1,50
Treinamento contratado (I)	0,57
Demais despesas administrativas (L)	1,07
Demais despesas de pessoal (J)	0,70
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração própria, com base na Tabela 3

Se analisarmos as despesas de pessoal, também observaremos uma alta concentração dos gastos com salários e encargos. Considerando 100% dos gastos com pessoal, 90,88% é salário. Se somarmos benefícios e auxílios, esse valor sobe para 97,12% dos gastos com pessoal (93,56% do total do departamento). Do restante, ultrapassa 1% apenas as despesas com deslocamentos (passagens e diárias), com

1,56% das despesas de pessoal (1,50% do total). O item seguinte, “Treinamentos contratados”, corresponde a menos de 0,6%.

Mas, desse gasto com pessoal, quanto corresponde exatamente ao “chão de fábrica”, ou seja, gastos com o pessoal que produz auditoria? Essa não é uma conta simples de fazer olhando apenas para o orçamento, mas existem algumas pistas no quadro de pessoal.

Segundo informado pela equipe administrativa do departamento, o quadro contava, em 18/10/2017, com 466 funcionários, dos quais 73 eram administradores e executivos, 18 eram assessores da área administrativa (sede), 14 eram assistentes administrativos (gerências de auditoria) e os 363 funcionários restantes eram auditores. Ou seja, 77,9% do quadro é de auditores. Ainda que a remuneração de cada grupo seja diferente, é possível estimar que aproximadamente 80% das despesas de pessoal são direcionadas a equipe que realiza auditorias. Isso corresponde a aproximadamente três quartos das despesas totais do departamento. Se considerarmos ainda que, do corpo de administradores, 64 estão lotados diretamente nas equipes que realizam auditoria, ao realizarmos o rateio dessas despesas chegaremos a um percentual bem superior a esse.

### **3.3 Acompanhamento e controles existentes relacionados aos principais custos**

Para efeito de rateio desses valores, é importante conhecer alguns dos controles existentes na atualidade e o que pode vir a ser desenvolvido para um rateio mais preciso. Para isso, serão avaliados os controles existentes em relação aos itens que foram apresentados na tabela 3, e que correspondem a mais de 98% das despesas totais.

### 3.3.1 *Controles sobre alocação de horas*

Para cumprimento de exigências de reguladores externos a Auditoria Interna do Banco Beta desenvolveu um sistema de alocação de horas por meio de sua intranet que permite controle, com elevado grau de precisão, de como são gastas as horas de cada funcionário do departamento. O foco desse sistema é contabilizar quantas horas foram gastas em cada trabalho de auditoria, descendo ao nível de atividade. Mas também é possível contabilizar horas de treinamento, afastamentos, atividades administrativas desenvolvidas por auditores e assessores, horas de trabalho dos gestores, entres outros.

Cada trabalho realizado, seja de gestão, auditoria ou assessoria administrativa, está associado a uma demanda. Essas demandas podem estar associadas às diversas atividades dentro de um trabalho nos quais os auditores, gerentes e assessores alocam-se regularmente, informando, no máximo a cada dez dias, quantas horas foram utilizada em cada atividade. Dessa forma, no encerramento de uma auditoria, é possível dizer quantas horas foram utilizadas no trabalho e em cada uma de suas etapas.

Cada gerência realiza um acompanhamento regular dessas alocações de forma a perseguir aquilo que foi planejando em relação não só a trabalhos de auditoria, mas também a treinamentos, assessoria à alta administração e afastamentos, entre outros.

Atualmente esse sistema já é utilizado para calcular custos de trabalhos de auditoria, mas por não estar associado a sistemas relacionados à remuneração e outras despesas administrativas, apresenta baixa precisão. Como na etapa de

planejamento os gestores não decidiram qual equipe será alocada no trabalho, mas apenas a quantidade de horas a serem gastas, é utilizado um valor médio de hora de auditoria que independe se o trabalho foi realizado por um auditor mais ou menos graduado.

Tanto as horas alocadas, quanto os valores calculados atualmente, têm sido utilizados para avaliar o grau de adesão do realizado em relação àquilo que havia sido planejado. Mas existem estudos de uso dessa informação para avaliação dos resultados dos trabalhos.

O mais relevante nesse sistema é que ele abrange qualquer hora de trabalho do funcionário. Horas não alocadas geram alertas para o gestor e para o funcionário. Com pequenos ajustes, esse sistema apresenta alto grau de relevância para o rateio de despesas de pessoal, especificamente aquelas de natureza salarial, e benefícios. Sua precisão é maior que qualquer estimativa que possa ser realizada. Também pode ser útil no controle de horas de treinamento (que acabam absorvendo despesas de natureza salarial que poderiam estar alocadas na produção) e até na construção do modelo de rateio de algumas despesas administrativas.

### *3.3.2 Controles sobre locação de imóveis e sobre a depreciação*

O departamento de Auditoria Interna do Banco Beta possui autonomia orçamentária em relação à diretoria que propõe o orçamento de toda a empresa. Seu orçamento é aprovado pelo Comitê de Administração, mas precisa respeitar alguns parâmetros definidos para todo o conglomerado. A controladoria do Banco Beta é a responsável pelo acompanhamento do orçamento e pelo rateio das despesas comuns. Essas despesas são alocadas nas respectivas dependências para o controle

orçamentário. Assim acontece com as despesas de aluguel e depreciações em geral, por exemplo.

As diferentes dependências da Auditoria Interna estão localizadas em prédios alugados pela empresa e as despesas costumam ser rateadas de acordo com a metragem quadrada ocupada por cada equipe do banco. Dessa forma é fácil identificar a fatia de cada equipe de auditoria nessa divisão.

Algo semelhante acontece com as despesas de depreciação. No momento da aquisição (centralizada) a área responsável informa, em um sistema de controle de material, o valor de cada bem e a quantidade de parcelas nas quais o bem será depreciado. Tudo isso é informado mensalmente pela área de controladoria, por dependência.

### 3.3.3 *Controles gastos com passagens e diárias*

O controle de requisição, emissão e pagamento de passagens aéreas e hospedagem é realizado por sistema corporativo e não há associação direta com os sistemas de controle da Auditoria Interna. Os controles sobre o orçamento específico do departamento são alimentados pelo sistema corporativo, mas ainda não há associação desses gastos com os trabalhos de auditoria.

Ainda que esse gasto represente apenas 1,50% dos gastos totais, eles podem ser significativos para um trabalho específico. Os profissionais da área relatam que nas décadas passadas viajar era parte essencial do trabalho do auditor, pois os testes deveriam ser realizados em cada dependência do banco. Hoje, muitos testes podem ser realizados à distância, por meio de análises nos bancos de dados e registros do sistema corporativo. As viagens se restringem a procedimentos

específicos, mais comuns em alguns tipos de auditorias que em outros. E essas diferenças devem ser observadas para evitar distorções relevantes no custo de cada trabalho.

## 4 MODELOS

### 4.1 Análise do modelo atual

Antes de realizar uma análise crítica do modelo atualmente adotado pelo departamento de Auditoria Interna do Banco Beta, é importante salientar que seu objetivo é exclusivamente gerencial. O conglomerado financeiro já possui um departamento de contabilidade que atende as necessidades do conglomerado financeiro tanto para fins societários quanto para fins fiscais. A departamentalização dos gastos já está dada pela área contábil e pela controladoria. A identificação dos custos de um trabalho de auditoria é realizada de forma independente da contabilidade oficial, por equipe do próprio departamento de Auditoria Interna, a partir dos valores já departamentalizados, e sua finalidade é a avaliação dos trabalhos e tomada de decisão por meio de comparação entre resultados.

Dito isso, fica claro que não cabe discussão sobre adequação a regras tributárias ou societárias, mas apenas a observação de princípios com vistas a estabelecer uma gestão, como dito por Padoveze (2013, p. 70) “com enfoque nos resultados, criação de valor e eficácia empresarial”.

#### 4.1.1 *Pontos de aprimoramento*

Conforme identificado por meio de entrevistas, o modelo utilizado para apuração dos custos dos trabalhos de auditoria interna no Banco Beta é utilizado na etapa de planejamento. Ao longo das entrevistas e análise dos dados apresentados, foram identificadas características que podem ser aperfeiçoadas à luz dos estudos em contabilidade de custos. Dentre elas, o modelo atual:

a) Atribui um único valor de hora de trabalho para qualquer que seja o profissional alocado na demanda, sendo que a remuneração entre as três categorias de auditores apresentam variação salarial.

b) Não considera os gastos com a equipe de gestores.

c) Não contempla outros gastos que aqueles referentes aos salários e encargos do quadro pessoal, ainda que esse gasto represente mais de 93% do orçamento do departamento.

d) Não prevê a apuração dos custos do trabalho ao fim do processo, mas isso pode ser realizado manualmente.

#### 4.1.2 *Facilitadores*

Por outro lado, há no trabalho de auditoria, em especial na Auditoria Interna do Banco Beta, uma preocupação com o principal custo identificado em seu orçamento: pessoal. Em função de exigências legais, historicamente o departamento tem aperfeiçoado seu sistema de alocação de horas de trabalho de auditoria, o que facilita sobremaneira o rateio das despesas desse item orçamentário. Não há necessidade de criar um método de rateio, pois as horas efetivamente trabalhadas já estão calculadas com precisão, ao menos no âmbito técnico. No âmbito gerencial, há necessidade de ajustes simples de serem adotados.

Essa forma de controlar as horas de trabalho simplifica a identificação dos custos de mão de obra. Aquilo que na indústria costuma exigir um debate intenso para que seja estabelecido um critério de rateio e separação da parcela referente a despesa, na Auditoria Interna do Banco Beta está dado de forma pacífica: o custo de mão de obra de um trabalho de auditoria está diretamente ligado ao número de horas

que foram alocadas em um trabalho. O que seria algo complexo, visto que não há um trabalho igual ao outro, passa a ser um problema menor.

## **4.2 Aplicação dos princípios da contabilidade de custos**

Retomando o discutido no capítulo 2, antes de partir para um modelo de cálculo propriamente dito, cabe definir o método de custeamento, a forma de custeio e o sistema de acumulação (PADOVEZE, 2013, p. 71-73). Conhecida a realidade da Auditoria Interna do Banco Beta e as ferramentas de controle disponíveis, é fácil perceber que a estrutura de custos torna relativamente simples a tarefa de encontrar o custo unitário de um trabalho de auditoria. O modelo atual carece de precisão, mas é a base para a proposta.

### *4.2.1 Definindo o método de custeamento*

Se observarmos a Tabela 4 (p. 45), vamos observar que não há necessidade de grandes exercícios para determinar a forma de rateio. O sistema de alocação de horas de trabalho utilizado no departamento de Auditoria Interna será ferramenta quase que exclusiva para compreender a distribuição dos gastos com Salários e encargos (por hora trabalhada, de acordo com a função do auditor e gestor) e com benefícios para alimentação (por hora trabalhada, com valor fixo para qualquer função).

Diárias e passagens, que em outros departamentos podem ser vistos como despesas, na Auditoria Interna pode ser ferramental essencial para o trabalho, mas o emprego de rateio certamente provocaria distorções. O ideal, nesse caso, é empregar uma espécie de custeio direto, por meio de ferramentas que permitam capturar as

informações já disponíveis no sistema corporativo e associá-las à cada trabalho realizado. Treinamentos (realizados fora do ambiente tradicional de trabalho) e Benefícios diversos (relacionados a afastamentos) não são típicos da produção e dever ser classificados como despesas, não cabendo rateio.

Resta a questão dos gastos com locação de imóveis. Atualmente esse valor é dividido de forma departamentalizada, por gerência de auditoria, e já está rateado por metro quadrado. Seu peso é baixo (2,60% do total), mas é maior que outras despesas. Obviamente há necessidade de um método de custeio por absorção, cujos critérios serão discutidos mais a frente.

Ao fim dessa breve análise, o que vemos é que as despesas mais relevantes possuem características de custos diretos em função das informações disponíveis e não de suas características. Ainda que a adoção de um modelo de custeio direto ou variável não seja muito distante do ideal, há condições de elevar o grau de precisão das informações, sem grande esforço, por meio da adoção do sistema de absorção em alguns poucos itens.

#### *4.2.2 Definindo a forma de custeio*

Não há muito espaço para amplos debates nesse passo. As informações financeiras do Banco Beta estão disponíveis em moeda corrente brasileira (Real). Quanto ao valor, são necessárias algumas observações.

Mais de 90% dos custos da maioria dos trabalhos terá os salários, encargos e benefícios como principal componente. Esses valores são reajustados anualmente, em data base da categoria bancária (setembro). Se eventual reajuste tiver reflexo no custo do trabalho realizado, isso pode distorcer a percepção do gestor quando

comparar dois trabalhos que empregaram exatamente o mesmo esforço tendo um sido realizado no início do ano e outro no fim. Por isso, sendo adotado uma forma única de custeio, é recomendável utilizar o valor que provoque o menor impacto nas análises ou aquela mais apropriada à análise dos custos de menor peso. No caso, padronizar para todo o ano o valor do início do exercício.

Em relação aos custos com aluguel, esse critério também é aplicável. Por razões de mercado, esse modelo não pode ser adotado nos gastos com passagens e hospedagens, mas as distorções desses eventos específicos também servem de objeto para tomada de decisão, em função da sazonalidade desse mercado.

#### 4.2.3 *Definindo o sistema de acumulação*

Cada produto do trabalho de auditoria interna é único. É praticamente inviável seu agrupamento em lotes. O agrupamento por departamento também é questionável pois nem todos os trabalhos utilizam mão de obra de apenas uma equipe. Os agrupamentos por contas contábeis já é conhecido e não traz vantagens. Isso leva, inevitavelmente, a que os registros, guarda e acumulação dos dados de custeio se deem na sua unidade (produto, ou por cada trabalho de auditoria).

### **4.3 Identificação dos custos de um trabalho de auditoria**

#### 4.3.1 *Separação entre despesas e custos – 1º passo*

Adotando os passos descritos por Martins e Rocha (2010, p. 53), a primeira tarefa será separar despesas e custos. Conforme propõem Martins e Rocha (2010, p. 40), “valores irrelevantes dentro dos gastos totais da empresa não devem ser rateados

[...] tomando-se por despesas seu valor integral”. Tomamos como parâmetro de “valores irrelevantes” aqueles que são inferiores a 0,50% do total de gastos do departamento.

Essa separação foi realizada na apresentação dos gastos da Auditoria Interna, na Tabela 3 (capítulo 3, p. 44), onde os gastos inferiores a 0,5% foram agrupados e classificados como “Despesas de pessoal – demais”, que somadas equivaliam a 0,70%, e “Despesas administrativas – demais”, que somavam 1,07%. Cada um dos valores desses grupos, tomados individualmente, não ultrapassam 0,30%.

Além dos valores tidos como irrelevantes, também podem ser imediatamente classificados como despesas os gastos com treinamento contratado e os gastos com benefícios diversos, que, como já analisado, estão mais relacionados com afastamentos que com a produção.

Se for construída nova tabela a partir da Tabela 4 (cujos valores com comportamento semelhante são agrupados, o resultado será o seguinte:

Tabela 5: Separação das despesas pela irrelevância

	<b>% do grupo</b>
<b>Grupo de gastos que superam 0,50% do total por item</b>	<b>95,41</b>
Salários e encargos (A+B+C)	87,55
Benefícios para alimentação (D+E)	3,76
Locação de imóveis de uso (K)	2,60
Diárias e passagens (F)	1,50
<b>Despesas</b>	<b>4,59</b>
Benefícios diversos (G+H)	2,25
Demais despesas administrativas (L)	1,07
Demais despesas de pessoal (J)	0,70
Treinamento contratado (I)	0,57
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração própria

O modelo atual de apuração de custos de trabalho não faz uso das despesas identificadas nesta etapa. Por isso, nenhum ajuste é necessário. O departamento deve, apenas, manter esses valores fora de seus cálculos.

Seria necessário, ainda nesta etapa, realizar a separação dos gastos de salários, encargos e benefícios para alimentação relacionados aos auditores, daqueles relacionados à administração. Mas em função das ferramentas disponíveis, no processo analisado, será mais fácil realizar a separação no momento da apropriação dos custos diretos. Por meio da identificação das horas alocadas, esse tipo de gasto é facilmente identificado no “produto”. O mesmo acontecerá com os gastos com passagens e hospedagens.

#### *4.3.2 Apropriação dos custos diretos - 2º passo*

Tendo sido separadas as despesas, a etapa seguinte consiste em identificar os custos diretos e apropriá-los. Conforme explicado, ainda que alguns valores não sejam integralmente considerados custos de produção, é mais simples realizar a separação de despesas e custos nesta etapa (salários, encargos e benefícios de alimentação), com base nas informações disponíveis na base de dados de alocação de horas. Como 100% das horas dos funcionários do departamento de Auditoria Interna são alocadas, é o próprio sistema de alocação que fará o rateio dessas despesas.

Porém, a sistemática atual do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta utiliza o que se convencionou chamar de “valor modal”, ou seja, um custo médio de salário para todas as categorias de auditor. Isso se justifica por alguns aspectos.

O primeiro é que os dados são usados apenas para o planejamento dos trabalhos. Nessa fase, não está prevista a determinação das pessoas, mas sim das horas. Não se sabe quais auditores realizarão o trabalho. Essa informação não pode ser utilizada ou o sistema precisa ser mudado. Ainda que o prejuízo para o

planejamento não seja perceptível numa primeira análise, não se pode dizer o mesmo para a identificação do custo real de um trabalho ao fim do exercício, ou mesmo para uma avaliação futura do retorno do investimento.

A segunda razão é que o valor do salário tende sofrer reajuste a partir de setembro, conforme já informado. Por isso, toma-se por base o salário médio do início do ano. Para a gestão, é importante que essa premissa seja mantida desde que o salário de cada categoria de auditor seja separado. Do ponto de vista gerencial, é preciso manter uma mesma régua de avaliação, um mesmo custo da hora de trabalho, de uma mesma categoria de auditor, no início e no fim do ano.

Realizadas essas observações, caberia aqui a separação dos valores referentes a cada trabalho. Mesmo sem possuir acesso aos dados de alocação, é possível propor um modelo de cálculo genérico para o valor unitário de um trabalho de auditoria interna qualquer. A variável mais importante é o número de horas alocadas (NH) em cada trabalho. Ela deve ser multiplicada pelo valor da hora de cada categoria de auditor (júnior, pleno e sênior) e também pelas horas gastas pelos gerentes e coordenadores no fechamento dos trabalhos, na medida do possível. Dessa forma, o custo direto deve ser apropriado por trabalho de auditoria na seguinte forma:

$$CS = (NH_J \times VH_J) + (NH_P \times VH_P) + (NH_S \times VH_S) + (NH_C \times VH_C) + (NH_G \times VH_G)$$

Onde:

CS = Custo com salários, encargos e benefícios

NH = Número de horas

VH = Valor da hora

J, P, S, C, G = Auditor Júnior, Auditor Pleno, Auditor Sênior, Coordenador, Gerente, respectivamente

O valor da hora de cada função deve ser calculado pelo gasto com salários e encargos de cada função, acrescido dos benefícios de alimentação (idênticos para todas as funções), dividido por 176 (8 horas x 22 dias úteis).

Resta ainda a apropriação dos gastos com passagens. Esses valores não estão contemplados no modelo atual de cálculo de custo de trabalho e, a depender do porte do trabalho, pode ter impactos significativos. Conhecido o sistema de informações disponíveis, chega-se à conclusão de que é possível tomar esse custo como direto. Mas seria necessário investimento da equipe responsável pelo levantamento. A sugestão do modelo aqui estudado é que esse valor seja apropriado diretamente em cada trabalho. Mas considerando que esse gasto representa pouco no orçamento global do departamento, alternativamente, também foi apresentada uma opção de rateio no tópico seguinte.

#### 4.3.3 *Rateio dos custos indiretos - 3º passo*

Conhecido o gasto a ser rateado (aluguel de imóveis de uso) qual o critério a ser utilizado? O debate fica restrito um item que representa 2,6% do orçamento. Caso seja adicionado, conforme admitido acima, também os custos com deslocamentos aéreos e hospedagem, a soma chegaria a 4,10% do total (considerando também os gastos da área administrativa. Mesmo assim, é importante tecer considerações que auxiliem nesse processo a fim de ser o menos arbitrário possível, sem incorrer em desgastes desnecessários para a apuração quotidiana desses números. Primeiramente será analisado o rateio da despesa de aluguel, visto que não foi identificada outra alternativa senão sua identificação como custo indireto.

O primeiro passo é a separação dessa despesa por gerência. Isso é necessário porque o departamento de Auditoria Interna do Banco Beta está espalhado em diferentes cidades e, mesmo na mesma cidade, em diferentes edifícios, com valores distintos de metro quadrado. Essa departamentalização já está disponível. Com essa ação já podem ser lançados em despesas os valores relacionados à sede. O próximo passo será, dentro de cada equipe ratear o valor apurado para cada trabalho.

Como o número de horas gastas em cada trabalho é conseguido de forma objetiva, não parece razoável utilizar o critério mais comumente aceito no custeio por absorção, o valor da mão de obra, já que o valor da mão de obra de um auditor júnior é diferente do valor de um auditor sênior. Outra vantagem dessa opção é que por meio dela é possível ratear parte dos gastos de aluguel para as despesas, já que nesses ambientes também são realizadas atividades administrativas. A totalidade das horas dos assistentes administrativos e a parcela das horas dos gerentes e coordenadores quanto em atividades administrativas podem ser identificadas e retiradas do cálculo dos custos.

Por meio desse raciocínio chegamos ao seguinte modelo:

$$C_{RA} = C_{AG} \times (N_{HA} / N_{HG})$$

Onde:

$C_{RA}$  = Custos do rateio de aluguel para um trabalho

$C_{AG}$  = Custo de aluguel da gerência (no ano)

$N_{HA}$  = Número de horas alocadas no trabalho de auditoria

$N_{HG}$  = Número de horas alocadas pela gerência (no ano)

Apurações realizadas ao longo do ano, podem ser realizadas utilizando um intervalo de tempo menor. Mas é importante lembrar que os contratos

de aluguel também sofrem os efeitos de reajustes anuais e os valores dessas apurações intermediárias devem ser anualizados para evitar distorções, principalmente nas comparações entre trabalhos.

Quanto às despesas com passagens e hospedagens, alternativamente à apropriação direta em cada trabalho, pode ser adotado um procedimento de rateio com três passos, mas a precisão será menor. Ao contrário do espaço físico, os deslocamentos não são utilizados uniformemente por toda a equipe. O mesmo se pode afirmar sobre seu uso entre os diferentes tipos de trabalho. Há trabalhos em que o auditor não necessita sequer sair de sua estação de trabalho. Dessa forma, além de distribuir os gastos por gerência, será importante ponderar a) se os gastos são administrativos (viagens dos gerentes, admitindo que esses não viajam para realizar auditorias), ou para realização de auditorias e b) para quais trabalhos foram necessários deslocamentos. Com essas duas ações, será reduzido o efeito de um custeio arbitrário, sem a necessidade de identificar, viagem a viagem, a qual trabalho aquele custo pertence.

Chega-se, então, ao seguinte modelo:

$$C_{RV} = (CV_G - CV_{ADM}) / NTV$$

Onde:

$C_{RV}$  = Custos do rateio de viagens para um trabalho

$CV_G$  = Custo de viagens da gerência (no ano)

$CV_{ADM}$  = Custo de viagens da administração (no ano)

$NTV$  = Número de trabalhos que utilizaram viagens (no ano)

Destaque-se que esse é um modelo alternativo ao ideal.

#### 4.4 Formação do custo de um trabalho de auditoria

Por meio da soma dos valores discutidos neste capítulo, temos os seguintes modelos para a apuração do custo de um trabalho de auditoria (preferência para o primeiro):

$$CS + C_{RA} + CV$$

ou

$$CS + C_{RA} + C_{RV}$$

Onde:

CS = Custo com salários, encargos e benefícios

$C_{RA}$  = Custos do rateio de aluguel para um trabalho

CV = Custo com viagens (apurado por meio apropriação direta)

$C_{RV}$  = Custos do rateio de viagens para um trabalho

Dado o estágio da organização dos dados do departamento de Auditoria Interna do Banco Beta, considera-se pequeno o esforço necessário para a adaptação dos sistemas existentes, a fim de alcançar um resultado mais preciso.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo apresentar uma proposta de cálculo do custo de um trabalho de auditoria de forma a auxiliar a tomada de decisão dos administradores desse departamento. Como objeto de estudo foi tomada uma instituição financeira com participação estatal. Para isso foi necessário buscar ferramentas em uma ciência que já esteve ligada à auditoria em sua origem: a contabilidade. Não se trata de realizar a contabilidade do departamento de auditoria, mas ter apoio de conceitos e princípios contábeis, mais especificamente da contabilidade de custos, para chegar ao objetivo.

Por meio de revisão bibliográfica percorreu-se a história da auditoria e seus conceitos mais importantes de forma a compreender bem o objeto de estudo para, a partir daí, identificar custos diretos e indiretos da execução de trabalhos pelo auditor interno. Por fim, chegou-se a um modelo simples e viável, aplicável principalmente à auditoria interna da empresa estudada, mas também adaptável a departamentos afins.

Por trata-se de um departamento que se volta para dentro da empresa, e não presta serviço ao mercado, não é encontrada facilmente bibliografia específica sobre o tema. O máximo que se pode fazer de paralelo é o levantamento de custos de trabalhos de auditoria independente, mas há diferenças capitais entre as duas atividades, como pode ser observado no início deste trabalho.

É nesse contexto que se insere esta pesquisa. Mais do que compreender a estrutura de custos de uma equipe de auditoria interna, em especial de seus trabalhos executados como atividade fim, buscou-se aqui encontrar princípios que

auxiliasse uma apuração mais precisa do que o empirismo permitiu construir dentro de um departamento que não tem a contabilidade como seu fim. É possível crer que as reflexões aqui apresentadas sirvam de base para que as equipes de auditoria interna de outras instituições aprimorem suas métricas e, conseqüentemente, sua gestão.

Como um estudo inicial, algumas portas são abertas para novos questionamentos, alguns deles trazidos ao longo das discussões aqui travadas. Identificados os custos, qual o retorno esperado de um trabalho ou do departamento de auditoria interna? Seria esse retorno financeiro? Se não for, como avaliar essa atividade que é vital numa organização de grande porte, mas cujo cuja percepção de valor está contaminada pelas práticas passadas e pelo imaginário corporativo?

Também a busca salutar por aprimorar o modelo aqui apresentado pode abrir outras fronteiras de questionamentos. Existiriam custos indiretos fora do departamento de auditoria que devam ser adicionados ao custo de um trabalho? Sob o ponto de vista da auditoria interna, provavelmente não. Mas, e do ponto de vista da organização? Se a auditoria interna apresenta os benefícios alcançados por sua recomendação como um mérito de sua equipe, porque o tempo gasto por profissional de outro departamento na execução de uma recomendação não seria um custo do trabalho da própria auditoria?

Ainda que esses questionamentos não seja objeto deste trabalho, essas são perguntas que podem e devem acompanhar que lida com a avaliação de qualquer processo e aqueles que percorrem estas páginas. Questionar a avaliação é a única forma de avaliar cada vez melhor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos Araujo; ARRUDA, Daniel Gomes. **Fundamentos da Auditoria: A auditoria das demonstrações financeiras em um contexto global**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, Daniel Gehard. **Manual de Controle e Auditoria: Com ênfase na gestão de Recursos Públicos**, 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BIS – Bank International Settlements. **Basel Committee on Banking Supervision – overview**. Basileia, 2017. Disponível em <<http://www.bis.org/bcbs/index.htm>>. Acesso em 7 set. 2017.

BISCALQUIM, Ana Claudia; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. A auditoria interna como fortalecimento da governança corporativa nas empresas de capital aberto. **Redeca - Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuarias e Métodos Quantitativos da FEA**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 56-72, jul.-dez. 2015. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/28564/20051>>. Acesso em 22 ago. 2017.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria: Tradução Autorizada**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL A. Banco Central do Brasil. **Recomendações de Basileia**. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>>. Acesso em 7 set. 2017.

BRASIL B. Banco Central do Brasil. **Lista de Normativos – Basileia II**. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/nor/basileia/Basileia\\_Normativos.asp](http://www.bcb.gov.br/nor/basileia/Basileia_Normativos.asp)>. Acesso em 7 set. 2017.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res\\_2554\\_v3\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf)>. Acesso em 31 ago. 2017.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução nº 4.588, de 29 de junho de 2017**. Dispõe sobre a atividade de auditoria interna nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, 30 jun. 2017. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50408/Res\\_4588\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50408/Res_4588_v1_O.pdf)>. Acesso em 22 ago. 2017.

BRASIL. Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. **Resolução CGPAR nº 2, de 31 de dezembro de 2010**. Brasília, 2010. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/dest-1/legislacao-1/resolucoes-1/101231\\_res-cgpar\\_02.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/dest-1/legislacao-1/resolucoes-1/101231_res-cgpar_02.pdf)>. Acesso em 07 set. 2017.

BRASIL. Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. **Resolução CGPAR nº 9, de 10 de maio de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucoes/160510\\_resolucao\\_cgpar\\_09.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucoes/160510_resolucao_cgpar_09.pdf)>. Acesso em 22 ago. 2017.

BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)>. Acesso em 28 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2016. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>. Acesso em 7 set. 2017.

CARRERAS, Evandro; MEDEIROS, Luciana; LELIS, Rogério. **O papel da auditoria interna no contexto de Basiléia II**. São Paulo, 31 jul. 2008. 44 slides. Apresentação em PowerPoint. PriceWaterhoudeCoopers, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.abbc.org.br/arquivos/abbc\\_080731\\_auditoria\\_interna.pdf](http://www.abbc.org.br/arquivos/abbc_080731_auditoria_interna.pdf)>. Acesso em: 6 set. 2017.

COIMBRA, Rodrigues Mateus. **A importância da Auditoria Interna nas Organizações**. Trabalho apresentado como forma de obtenção da nota da 3ª Verificação de Aprendizagem do curso de Ciências Contábeis da Unidade Universitária de Ciências Socioeconômicas e Humanas de Anápolis. Anápolis, 2013. Disponível em <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodldata/172/moddata/assignment/504/420/3a\\_VA\\_-\\_NIEI.docx](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodldata/172/moddata/assignment/504/420/3a_VA_-_NIEI.docx)>. Acesso em 25 ago. 2017.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais: Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

IIA BRASIL A – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF): Definição de Auditoria Interna**. Disponível em:

<<http://www.iiabrasil.org.br/ippf.html>>. Acesso em 20 ago. 2017.

IIA BRASIL B – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)**: Normas e atributos. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br/ippf.html>>. Acesso em 20 ago. 2017.

JÚNIOR, Claudio Soares Castilho; NETO, José Ferreira Campos. **Prestação de serviços em escritórios contábeis**: um estudo aplicado com proposta de Auditoria Externa. 2010. 57 f. Monografia (MBA) - Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

LÉLIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. Percepção de Auditores e Auditados sobre as Práticas de Auditoria Interna em uma Empresa do Setor Energético. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 23, n. 60, set.-dez. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257124791005>>. Acesso em 26 ago. 2017.

LIMA, Diana Vaz de; CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Fundamentos da Auditoria Governamental e Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Contabilidade de Custos**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís de, et al. **Curso básico de auditoria**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Evolução da Auditoria Interna**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/evolucao-da-auditoria-interna/18732>>. Acesso em 26 ago. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade de Custos: teoria, prática, integração com sistemas (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

RÊGO, Elba Cristina Lima. As Regras de Prudência Bancária do Acordo de Basiléia. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 255-266, jun. 1995. Disponível em <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11294/1/RB%2003%20As%20Regras%20de%20Prud%C3%Aancia%20Banc%C3%A1ria%20do%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11294/1/RB%2003%20As%20Regras%20de%20Prud%C3%Aancia%20Banc%C3%A1ria%20do%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia_P_BD.pdf)>. Acesso em 7 set. 2017.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil**. 8. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ROSÁRIO, Everton Dias do. **Relação entre auditores independentes e auditados**: um estudo de caso em uma entidade fechada de previdência complementar.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Mission of Internal Audit**. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx> . Acesso em: 9 out 2017.



## APÊNDICE A

### Entrevista com gestores da Auditoria Interna do Banco Beta

#### Enviado e respondido por e-mail

Prezado Gestor,

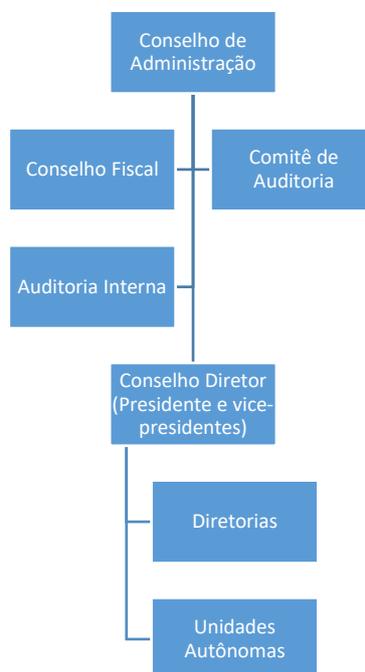
Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as principais características de sua empresa, seu departamento e sua estrutura de custos. Trata-se de trabalho acadêmico e as normas de confidencialidade de sua empresa serão respeitadas.

#### 1- Contextualização

a) *Descreva a estrutura da empresa e a posição que a auditoria interna ocupa no organograma da instituição.*

O (...) é uma instituição financeira com presença em todo o Brasil e no mundo. Possui pontos de atendimento espelhados pelos principais pontos do Brasil, além de dezenas de empresas ligadas.

Seu organograma está apresentada, de forma resumida, a seguir:



b) *Descreva a estrutura da auditoria interna separando a estrutura voltada para a atividade meio e para a atividade fim.*

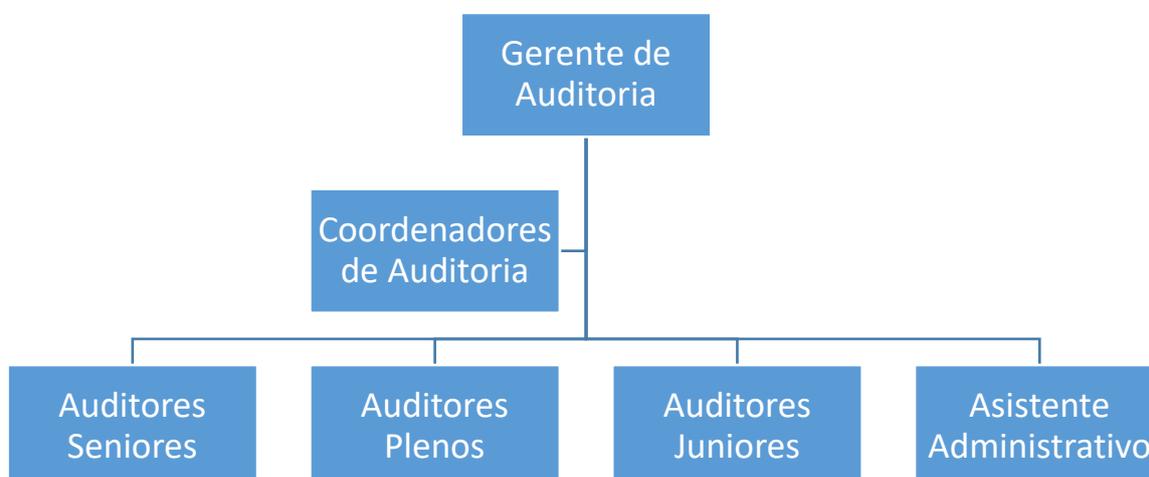
A Auditoria Interna do (...) é vinculada diretamente ao Conselho de Administração da empresa. Possui (...) funcionários espalhados pelo Brasil e exterior, os quais realizam trabalhos em todo o conglomerado.

A Auditoria Interna é administrada por uma estrutura denominada Comitê de Administração. Esse é composto por um Auditor Geral, nomeado pelo Conselho de Administração e que responde pela Unidade, e cinco gerentes executivos. Esses gerentes executivos são responsáveis, cada um, por um conjunto de equipes. O Comitê de Administração toma decisões de forma colegiada, de acordo com os normativos da empresa. Está localizado em (...), onde fica a sede do (...).

Junto ao Comitê de Administração, atuam duas divisões responsáveis pelo apoio administrativo, gestão da rede de gerências de auditoria e pelo desenvolvimento, manutenção dos sistemas informatizados que dão suporte aos trabalhos de auditoria e administração da unidade. Além dessas equipes, que compõem a Sede da Auditoria Interna, a unidade é composta de mais 23 equipes espalhadas pelo Brasil denominadas Gerências de Auditoria (GA).

Essas GA podem ser especializadas em áreas de conhecimentos (relacionadas aos principais processos da empresa), responsáveis por uma jurisdição geográfica, ou responsáveis pela coordenação de processos internos (metodologia, auditorias especiais, relacionamento com entidades externas de fiscalização e controle).

Cada uma dessas GA possui estrutura que pode ser, resumidamente, apresentada da seguinte forma:



Cada gerência de auditoria está vinculada a um gerente executivo da Sede. Seu gerente e até dois coordenadores de Auditoria respondem pela administração da gerência. As equipes tem tamanhos variados, contando com auditores seniores, plenos e juniores. Além dos auditores, as GA contam com assistente administrativo que realiza o apoio administrativo (execução de tarefas sem caráter de auditoria e apoio logístico).

As atividades desenvolvidas pela Unidade Auditoria Interna do (...) estão definidas nas normas legais, no Estatuto do (...) e nos normativos internos da empresa. Esses determinam como suas principais responsabilidades e funções no conglomerado:

- a) Realizar auditorias periódicas e independentes, com foco nos riscos a que a Empresa está exposta;
- b) Coordenar e conduzir apurações de irregularidades de acordo com alçada predeterminada;
- c) Realizar auditorias previstas em diplomas legais;
- d) Assessorar o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Diretor, diretorias, unidades, entidades vinculadas e subsidiárias por meio de suas avaliações de forma a contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa;
- e) Emitir pareceres de auditoria interna previstos na legislação;
- f) Acompanhar atividades de fiscalização e controle de órgão externos e da empresa de auditoria independente;
- g) Emitir pareceres sobre contratação de serviços de auditoria interna ou externa, criação de unidade, dotação ou função de auditoria interna para o conglomerado no Brasil e no exterior;

## **2- Avaliação dos serviços de auditoria interna**

*a) Como é realizado controle das despesas da auditoria interna?*

Ainda que a Auditoria Interna possua autonomia orçamentária, propondo seu orçamento diretamente ao Conselho de Administração, os sistemas que dão suporte ao processo são corporativos. O orçamento da Auditoria Interna, bem como o controle de suas principais despesas é centralizado pela Controladoria da empresa. É essa área que realiza o rateio das despesas comuns entre todas as áreas do banco.

Despesas de aluguel, por exemplo, quando incorridas em edifícios que são ocupados por mais de uma área, são divididas entre as áreas ocupantes pela metragem quadrada de cada unidade. Já as despesas de depreciação são calculadas de acordo com o inventário de cada área e calculadas, desde a aquisição do bem, de acordo com regras contábeis e o valor de aquisição de cada bem. Passagens e diárias são adquiridas por cada gerência por meio de sistema corporativo que já realiza a distribuição das despesas pelas equipes solicitantes.

O acompanhamento periódico é realizado na Sede da Auditoria Interna. A execução das despesas fica a cargo dos gestores que seguem sistema de alçadas definido pela administração da empresa.

*b) Quais os principais custos do departamento de auditoria interna?*

Tabela com os principais gastos apresentados proporcionalmente seguem no arquivo anexo<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> O conteúdo do arquivo está transcrito no Anexo A (p. 74).

*b) Existe algum modelo adotado para a análise dos custos de trabalho de auditoria? Quais são os principais desafios identificados pelo gestor para realizar essa avaliação?*

Atualmente, os custos dos trabalhos de auditoria são avaliados apenas na etapa de planejamento, por meio das horas de trabalho estimadas para sua realização. Como nesse momento ainda não estão definidos os nomes dos auditores que realizarão o trabalho (consequentemente, nem sua remuneração), o cálculo utiliza o valor médio da hora de trabalho de um auditor, considerando seu salário e encargos.

Esse cálculo é realizado de forma automática, de acordo com as horas planejadas. Em breve, adotaremos modelo de cálculo que utilizará as horas efetivamente alocadas em sistema desenvolvido para a gestão das horas de trabalho da unidade.

Atualmente não estão contempladas outras despesas como passagens aéreas eventualmente utilizadas, material de escritório, aluguel ou depreciação. A principal dificuldade para incluir esses valores está na integração de sistemas corporativos com a Intranet da Auditoria Interna (sistema desenvolvido pela área que engloba as ferramentas de trabalho do auditor, o planejamento operacional da unidade, informações gerenciais, comunicação interna e demais informações de interesse do auditor).

Passagens aéreas, por exemplo, precisariam passar por um processamento manual para sua inclusão nos custos de cada trabalho de auditoria. Se hoje essa despesa não tem o mesmo peso no orçamento global de décadas atrás (quando a viagem era essencial ao trabalho do auditor), ela ainda pose pesar em algum trabalho específico, principalmente quando é exigido algum tipo de verificação física. A dependência desse tipo de despesa tem se reduzido significativamente a medida que os trabalhos de auditoria são facilitados por análise de dados à distância.

### **3- Mecanismos de controle aplicados a trabalhos de auditoria interna**

*a) Como são identificados os recursos utilizados nos trabalhos de auditoria interna?*

Além da atomização orçamentária para cada GA, é realizado controle de horas de trabalho. Em função de exigências legais e de solicitações de informações periódicas de entidades reguladoras, ao longo dos anos, a Auditoria Interna desenvolveu um sistema informatizado de alocação de horas de trabalho. No máximo a cada 10 dias, todos os funcionários da unidade devem informar, por meio da Intranet da unidade, em que trabalhos estão alocados e quantas horas foram despendidas em cada um deles. Essas informações permitem alocar, inclusive, ausências, discriminando suas razões (faltas abonadas, licenças médicas, férias, etc.) e atividades não relacionadas diretamente à atividade fim (treinamentos, atividades administrativas). Horas eventualmente não alocadas geram alertas semanais ao gestor, elevando o grau de confiança no sistema.

Essa alocação permite identificar em que etapa do trabalho as horas foram alocadas, descendo, inclusive ao nível de atividade. Cada trabalho iniciado exige a criação de um número de demanda e cada demanda reúne as atividades desenvolvidas no trabalho por etapa (pré-auditoria, auditoria e comunicação de resultados). Esse

mecanismo também permite que o gestor realize o acompanhamento dos trabalhos e confronte as horas efetivamente gastas com aquilo que havia sido orçado na etapa de planejamento.

*b) Como está distribuída a força de trabalho da auditoria interna e como essa distribuição é verificada?*

Na data de hoje<sup>8</sup>, a Auditoria Interna do (...) conta com 466 colaboradores, 73 administradores (incluindo o Comitê de Administração, gerentes de divisão e gerentes de auditoria no Brasil e no exterior), 18 assessores (Sede), 14 assistentes (GA) e 363 auditores. Trabalha especificamente com a atividade fim 64 administradores (gerentes e coordenadores) e todo o corpo de auditores.

---

<sup>8</sup> 18/10/2017

## ANEXO A

**Tabela com lista dos custos da Auditoria Interna do Banco Beta e suas respectivas proporções para o ano de 2017**

<b>TOTAL</b>	100,00%
<b>Despesas de pessoal</b>	<b>96,33%</b>
Quadro de pessoal - custo de referência	80,35%
Custo específico rede externa	4,27%
Quadro local rede externa	2,93%
Programa alimentação refeição	2,11%
Cesta alimentação	1,66%
Deslocamento hospedagens diárias e passagens	1,50%
Quadro de pessoal - custo específico	1,25%
Pessoal - benefícios e auxílios	1,00%
Treinamento serviço contratado	0,57%
Ajuda de custo	0,30%
Café lanches e outras refeições	0,25%
Deslocamento transporte de taxi e manutenção	0,06%
VRI - premiações e incentivos	0,06%
Programa QVT	0,03%
<b>Outras despesas administrativas</b>	<b>3,67%</b>
Imóveis de uso locação (Brasil e rede externa)	2,60%
Depreciação - sistemas de processamento de dados	0,20%
Diversas	0,17%
Serviços terceiros contratados - outros	0,11%
Imóveis de uso - taxa condominial	0,13%
Deslocamento locação de veículos	0,08%
Depreciação - móveis e equipamentos	0,06%
Materiais	0,05%
Comunicações-telefonias	0,05%
Depreciação-sistemas de comunicação	0,04%
Comunicações-telefonias-telefonistas	0,04%
Processamento de dados	0,03%
Imóveis manutenção e conservação	0,02%
Comunicações-outras	0,02%
Jornais revistas e livros	0,02%
Comunicações - malotes	0,01%
Depreciação - sistemas de segurança	0,01%
Móveis manutenção e conservação	0,01%
Transporte - outras	0,01%
Móveis utensílios e equipamentos	0,00%
Outras despesas administrativas - serviço noticiário econômico	0,00%
Relacionamento público-social	0,00%
Comunicações postais	0,00%
Imóveis tarifas públicas impostos e taxas	0,00%
Avaliações e vistorias	0,00%