

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

PRISCILA MUSSOI

**REFLEXOS DA OBRIGATORIEDADE DA AUDITORIA INTERNA
EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NO NOVO MERCADO DA B3**

Porto Alegre

2024

PRISCILA MUSSOI

**REFLEXOS DA OBRIGATORIEDADE DA AUDITORIA INTERNA
EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO LISTADAS NO NOVO MERCADO DA B3**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Clovis Antônio Kronbauer

Porto Alegre

2024

M989r Mussoi, Priscila.
Reflexos da obrigatoriedade da auditoria interna em
empresas de capital aberto listadas no novo mercado da B3
/ Priscila Mussoi. – 2024.
88 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis, 2024.
“Orientador: Prof. Dr. Clovis Antônio Kronbauer”.

1. Auditoria interna. 2. Novo mercado. 3. Obrigatoriedade.
4. B3. I. Título.

CDU 657.6

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

AGRADECIMENTOS

Há exatamente dois anos dei início ao meu maior desafio pessoal: o mestrado. Foi curioso notar que muitas pessoas com quem conversei, que já haviam passado por essa jornada, compartilhavam o mesmo sentimento: "você sai outra pessoa". Hoje, percebo que é exatamente assim que me sinto, outra pessoa. Sinto-me profundamente transformada, resiliente e grata por toda essa jornada e aprendizado ao longo desse período.

Concluir esse desafio só foi possível graças as pessoas maravilhosas que me rodeiam e que me apoiam. Agradeço aos meus pais Nelson Mussoi e Maristela Pauletti Mussoi pelo apoio incondicional em minhas escolhas, sendo meus primeiros incentivadores aos estudos e carreira. Ao meu noivo, Ismael Basso, gratidão pela enorme paciência, compreensão, por tudo o que fez e faz por mim. A minha irmã, Débora Mussoi, pela sua constante preocupação. Também agradeço aos meus colegas de trabalho e aos meus gestores que durante esse tempo me apoiaram, em especial a Mariana Haefliger da Silva e Luiz Carlos Schneider. Aos meus amigos que estavam mais ansiosos que eu pela chegada de março e a conclusão do mestrado.

Ao meu orientador professor Dr. Clóvis Antônio Kronbauer pela paciência e por todo o conhecimento compartilhado. E um agradecimento especial também ao Dr. Cristiano Machado Costa que mesmo seguindo outros desafios, não mediu esforços para continuar me auxiliando na condução da pesquisa. Vocês são pessoas de referência e inspiração que com certeza levo do mestrado.

A Jéssica Bampi, que me acolheu desde o primeiro dia do mestrado, ainda mesmo quando era aluna não regular. Ao Vinicius Tessari pelo apoio e atenção que teve durante todo esse período de pesquisa. A professora Dra. Gabriela Dias da Silva pela ajuda em desvendar a análise de conteúdo.

Aos profissionais que disponibilizaram um tempo para participar da minha pesquisa, meu muito obrigada de coração, aprendi muito com vocês!

Aos meus colegas de caminhada nesse percurso do mestrado, um agradecimento especial a Fernanda Vidor Vaz, Leo Fernandes e Andrew Machado Fonseca, vocês foram essenciais nessa trajetória, a amizade que construímos fez com que o mestrado ficasse mais leve e divertido. Por fim, agradeço a Universidade do Vale do Rio dos Sinos e aos demais professores do PPG e a CAPES, sem toda essa base, nada seria possível.

RESUMO

Este estudo investigou os reflexos da obrigatoriedade da auditoria interna nas empresas de capital aberto listadas no Novo Mercado da B3. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 profissionais responsáveis ou envolvidos com o processo de auditoria interna. Posteriormente, os dados foram tratados utilizando a análise de conteúdo de Bardin. Os resultados mostraram que, enquanto muitas empresas já contavam com departamentos de auditoria interna, outras foram impulsionadas a criar ou ajustar suas estruturas devido à exigência regulatória. Observou-se uma preferência por departamentos com equipes próprias, mas com a necessidade de *expertise* externa em algumas demandas específicas como em tecnologia da informação e cibersegurança. Além disso, foi percebida a exigência de investimento efetivo na atividade, incluindo fiscalização dos órgãos regulatórios para distinguir empresas que agregam valor das que apenas cumprem normas. Essas descobertas oferecem *insights* sobre os reflexos da obrigatoriedade da auditoria interna no Novo Mercado, destacando a importância de considerar tanto os aspectos regulatórios quanto as complexidades organizacionais para orientar futuras práticas e pesquisas nesta área.

Palavras-chave: Auditoria Interna. Novo Mercado. Obrigatoriedade. B3.

ABSTRACT

This study investigated the consequences of mandatory internal auditing in publicly traded companies listed on B3's Novo Mercado. The research approach was qualitative, in which semi-structured interviews were carried out with 14 professionals responsible for or involved with the internal audit process. Subsequently, the data was processed using Bardin's content analysis. The results showed that, while many companies already had internal audit departments, others were driven to create or adjust their structures due to regulatory requirements. There was a preference for departments with their own teams, but with the need for external expertise in some specific demands, such as information technology and cybersecurity. Furthermore, the requirement for effective investment in the activity was perceived, including supervision by regulatory bodies to distinguish companies that add value from those that merely comply with standards. These findings offer insights into the consequences of mandatory internal auditing in the Novo Mercado, highlighting the importance of considering both regulatory aspects and organizational complexities to guide future practices and research in this area.

Keywords: Internal Audit. New Market. Obligatoriness. B3.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Três Linhas de Defesa.....	19
Figura 2 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa	20
Figura 3 – Cálculo da Pontuação de Eficiência da Auditoria Interna.....	32
Figura 4 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	41
Figura 5 – Comparativo dos segmentos de listagem	83
Figura 6 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação.....)	83
Figura 7 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação.....)	84
Figura 8 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação.....)	84
Figura 9 – TCLE Utilizado na Pesquisa.....	87
Figura 10 – Relatório de Saída do TCLE.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tamanho Equipes Auditoria Interna.....	52
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das obrigações do novo regulamento Novo Mercado	23
Quadro 2 - Diferenças entre auditoria externa x auditoria interna	25
Quadro 3 – Resumo do artigo	29
Quadro 4 – Forma de prospecção.....	35
Quadro 5 – Roteiro de entrevistas e seus objetivos	38
Quadro 6 – Informações descritivas das entrevistas	39
Quadro 7 – Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna.....	45
Quadro 8 - Objetivo da Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna	45
Quadro 9 – Situação dos Departamentos de Auditoria Interna	47
Quadro 10 – Reporte Atividades de Auditoria Interna	51
Quadro 11 – Percepção dos Demais Setores em Relação a Atuação da Auditoria Interna	55
Quadro 12 – Desafios da Auditoria Interna	56
Quadro 13 – Softwares utilizados pelos departamentos de Auditoria Interna	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas por segmento de listagem	22
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados	44

LISTA DE SIGLAS

ACFE	<i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CIA	<i>Certified Internal Auditor</i>
COSO	<i>Committe of Sponsoring Organizations</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EY	Ernst & Young
IAES	<i>Internal Audit Efficiency Score</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
PwC	PricewaterhouseCoopers (PwC)
RI	Relação com Investidores
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do Tema	12
1.2 Problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa do Estudo	14
1.5 Delimitação do tema	15
1.6 Estrutura da dissertação	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Governança Corporativa	16
2.2 Novo Mercado	20
2.3 Auditoria e Auditoria Interna	24
2.4 Estudos Anteriores sobre Auditoria Interna	28
3 METODOLOGIA	33
3.1 População e amostra	33
3.3 Coleta de Dados	36
3.4 Tratamento e análise dos dados	39
3.5 Limitação Metodológica	42
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1. Caracterização dos respondentes	43
4.2 Caracterização dos departamentos de auditoria interna	44
4.2.1 Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna.....	45
4.2.2 Situação dos Departamentos de Auditoria Interna	47
4.2.3 Reporte Atividades de Auditoria Interna	50
4.2.4 Tamanho das Equipes de Auditoria Interna	51
4.2.5 Percepção dos Demais Setores em Relação Atuação da Auditoria Interna	54
4.3 Desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna	56
4.4 Alteração do escopo da auditoria interna após a obrigatoriedade	60
4.5 Percepções das empresas em relação a evolução da auditoria interna	62
4.6 Percepções em relação a geração de valor da auditoria interna para a companhia	67

4.7 Percepções acerca da obrigatoriedade da auditoria interna nas empresas do Novo Mercado.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A – COMPARATIVO DE SEGMENTOS DE LISTAGEM	83
APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	85
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	87
APÊNDICE D – RELATÓRIO DE SAÍDA DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	88

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização sobre o tema do estudo, identifica-se o problema de pesquisa, e são descritos os objetivos (gerais e específicos). Também está apresentada a justificativa para a realização da pesquisa e delimitação do tema, seguida da estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização do Tema

Após os escândalos corporativos do início dos anos 2000, como os casos da Enron, World.com e Parmalat, as empresas vêm ganhando uma atenção significativa tanto por parte dos órgãos reguladores quanto do público. No Brasil esse cenário não é diferente. O mais recente evento divulgado ocorreu no início de 2023, com o escândalo financeiro da Americanas S.A. Esses episódios sinalizaram cada vez mais a fragilidade dos sistemas de controles das empresas.

As respostas regulatórias concentraram-se no aumento e qualidade dos requisitos de divulgações relacionados à governança corporativa, refletindo numa maior conscientização e demanda por garantia nos processos, incluindo controles internos e gerenciamento de riscos (SOH; MARTINOV-BENNIE, 2011). Um exemplo disso é a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro do mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão, sendo a bolsa de valores do Brasil. A B3 possui segmentos (Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1) que prezam por regras de governanças corporativas. O mais elevado nível de padrão de governança corporativa é o Novo Mercado (B3, 2023).

Desde a sua criação, que foi em 2000, o Novo Mercado passou por algumas revisões (2006 e 2011). Recentemente, em 2017, foi aprovada a nova versão do regulamento do Novo Mercado. Entre diversas alterações, foram abordadas, pela primeira vez, regras relacionadas a mecanismos de controles internos, *compliance* e auditoria interna (B3, 2023).

A auditoria interna é uma atividade fundamental para o fortalecimento da governança das organizações, e vem ganhando espaço e expandindo seu escopo de atuação desde a segunda metade do século XX. A auditoria interna pode interagir e colaborar com as áreas de controles internos, riscos e conformidade, contribuindo

para o aprimoramento da governança corporativa, agregando valor e não apenas evitando perdas. O ideal é que ela seja bem aproveitada pela alta gestão (conselheiros, membros de comitê de auditoria) de forma que todos esses agentes possam beneficiar-se da atividade em prol dos objetivos da organização (IBGC, 2018).

1.2 Problema de pesquisa

Considerando o contexto desenvolvido na seção anterior, o presente estudo visou responder a seguinte questão de pesquisa: quais os reflexos da obrigatoriedade de implantar departamentos de auditoria interna nas empresas de capital aberto listadas no Novo Mercado da B3?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

A partir do problema de pesquisa formulado, este estudo objetiva realizar um diagnóstico dos departamentos de auditoria interna nas empresas de capital aberto listadas no Novo Mercado da B3, descrevendo os reflexos de sua obrigatoriedade.

1.3.2 Objetivos específicos

No contexto do objetivo geral da pesquisa, e para obtenção das respostas para a questão de pesquisa, são determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as principais características dos departamentos de auditoria interna;
- b) Identificar os principais desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna;
- c) Identificar como a obrigatoriedade da auditoria interna alterou o escopo da auditoria.

1.4 Justificativa do Estudo

A auditoria interna é uma área de atividade em constante evolução e adaptação para lidar com os desafios da contemporaneidade (OLGA SAVCUK, 2007; KOTB *et al.*, 2020). A rápida transformação dos negócios, impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos e mudanças regulatórias, tem impactado significativamente a forma como as organizações operam e enfrentam riscos. Nesse contexto, a auditoria interna desempenha um papel crucial ao fornecer uma perspectiva independente e objetiva sobre a eficácia dos controles internos, a conformidade com normas e regulamentos, a gestão de riscos e o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, a auditoria interna também se tornou fundamental na detecção e prevenção de fraudes, na proteção dos dados e informações sensíveis, bem como na avaliação da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (SIMÕES; SOUZA JÚNIOR, 2020).

Apesar da importância do tema da pesquisa, estudos relacionados à auditoria interna têm recebido pouca atenção acadêmica. Christ *et al.* (2021) mencionam que os principais motivos estão atribuídos a dificuldade de acesso aos dados e pelo desconhecimento por parte dos acadêmicos dos problemas novos e emergentes enfrentados pelos auditores internos. DeFond e Zhang (2014) corroboram afirmando que as pesquisas relacionadas a auditoria interna ainda estão na infância. E quando o assunto é implantação de auditoria interna, a escassez de estudos é ainda maior (LOIS *et al.*; 2021).

Outro dado importante que justifica essa pesquisa é o relatório divulgado pela B3 (2019), no qual consolidaram-se as informações acerca do cumprimento das novas regras no Novo Mercado por parte das companhias listadas no segmento. Uma dessas informações foi relacionada a obrigatoriedade de uma área de auditoria interna que atenda aos requisitos do artigo 23 do regulamento do Novo Mercado. Das 128 empresas analisadas¹, apenas 6% possuíam área de auditoria interna atendendo integralmente aos requisitos exigidos. Esse dado chama atenção, visto que se trata do segmento que exige os maiores níveis de governança corporativa.

¹ O estudo levou em consideração as informações dos Formulários de Referência de 2018, os documentos divulgados por meio do sistema Empresas.Net, além dos *websites* de Relação com Investidores.

1.5 Delimitação do tema

A revisão do Novo Regulamento do Novo Mercado ocorrida em 2017, passou a abranger diversas disposições, promovendo alteração no Estatuto Social da Companhia, na estrutura de Administração, nos órgãos de Fiscalização e Controle, assim como nas obrigações periódicas e eventuais de divulgação de informações e documentos da Companhia. Porém, esse estudo teve como foco os órgãos de Fiscalização e Controle, mais precisamente o art.23 que abrange a obrigatoriedade de as empresas disporem de área de auditoria interna própria. Sendo assim os art. 22 e art. 24, que abordam sobre Comitê de Auditoria Interna e *Compliance*, respectivamente, não foram contemplados na pesquisa.

1.6 Estrutura da dissertação

A dissertação foi estruturada considerando inicialmente a introdução onde é contextualizado o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa, com a motivação e a relevância da pesquisa. Além disso, a primeira seção contempla a delimitação do tema. A segunda seção da dissertação abrange o referencial teórico, abordando a literatura sobre governança corporativa, Novo Mercado, auditoria e auditoria interna. Em seguida, a terceira seção contém os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; a quarta seção abrange as análises dos resultados encontrados. E, por fim, a quinta seção contempla as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são abordados os principais conceitos que dão embasamento ao estudo. Os temas estão organizados em quatro tópicos, sendo que, primeiramente, apresenta-se uma introdução a respeito de governança corporativa e sua conexão com a auditoria. Na sequência, a revisão do novo regulamento do Novo Mercado (B3, 2017), com ênfase no artigo 23, foco dessa pesquisa. Seguindo com uma síntese sobre o tema auditoria interna. E, por fim, estudos anteriores.

2.1 Governança Corporativa

Ao falar de governança corporativa, torna-se essencial iniciar abordando a teoria da agência. A teoria da agência é uma abordagem central na governança corporativa, que busca entender os conflitos de interesse que podem surgir entre os proprietários de uma empresa e seus gestores. O artigo de Jensen e Meckling (1976) inicia com uma citação de Adam Smith (1937) que explica de forma prática o conceito de teoria da agência:

"Dos diretores de tais sociedades [anônimas], contudo, sendo antes gestores do dinheiro de outras pessoas do que do seu próprio, não se pode esperar que cuidem com a mesma diligência como os sócios de uma sociedade privada vigiam frequentemente o seu próprio dinheiro. Como os mordomos de um homem rico, eles são capazes de considerar a atenção a pequenos assuntos como não sendo para a honra de seu mestre, e muito facilmente se dão uma dispensa de tê-la. A negligência e a profusão, portanto, devem sempre prevalecer, mais ou menos, na gestão dos assuntos de tal empresa." (Transcrição própria).²

De acordo com essa teoria, os gestores podem agir em seus próprios interesses em detrimento dos acionistas, que confiam neles para gerenciar a empresa de forma eficiente. Os acionistas possuem como objetivo a máxima lucratividade ou o máximo valor das ações. Em contrapartida, os gestores contratados podem apresentar objetivos distintos, não necessariamente relacionados ao lucro, mas sim relacionados aos seus interesses pessoais como remuneração, poder, segurança e

² Texto original: "The directors of such [joint-stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company."

reconhecimento profissional. E a essa diferença entre motivação e objetivos podem ser considerados como principais fatores do conflito de agência no ambiente empresarial e da governança corporativa (FGV, 2019).

E é a partir dessa necessidade de sanar os problemas na relação de agência que surgem as práticas de governança corporativa. Essas, quando bem empregadas, contribuem para minimizar os custos decorrentes do problema de agência, os conflitos entre as partes e facilitar a resolução de seus problemas (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2008).

As definições e conceitos referentes ao termo governança são os mais variados. Shleifer e Vishny (1997) explicam que a governança corporativa está relacionada a forma pelas quais os fornecedores de financiamento para as corporações asseguram-se para obter retorno sobre seus investimentos. Trata-se de uma garantia que proporciona uma boa relação entre as partes relacionadas objetivando transparência nas atividades e, conseqüentemente, redução no conflito de interesses (BISCALQUIM; VIEIRA, 2015).

O IBGC (2015, p.20) conceitua governança corporativa como sendo “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Claessens e Yurtoglu (2013) classificam o termo em duas categorias. A primeira categoria está relacionada a um conjunto de padrões de comportamento, ou seja, como as empresas se comportam em relação ao desempenho, eficiência, crescimento, questões financeiras e o tratamento com acionistas e demais partes relacionadas. A outra categoria é a que está preocupada com a questão normativa, as regras sob as quais as empresas operam.

O IBGC considera quatro princípios básicos de governança:

- a) **Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as impostas por disposições de leis ou regulamentos;
- b) **Equidade:** tratar de forma justa e isonômica todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- c) **Prestação de contas (*accountability*):** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e

tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

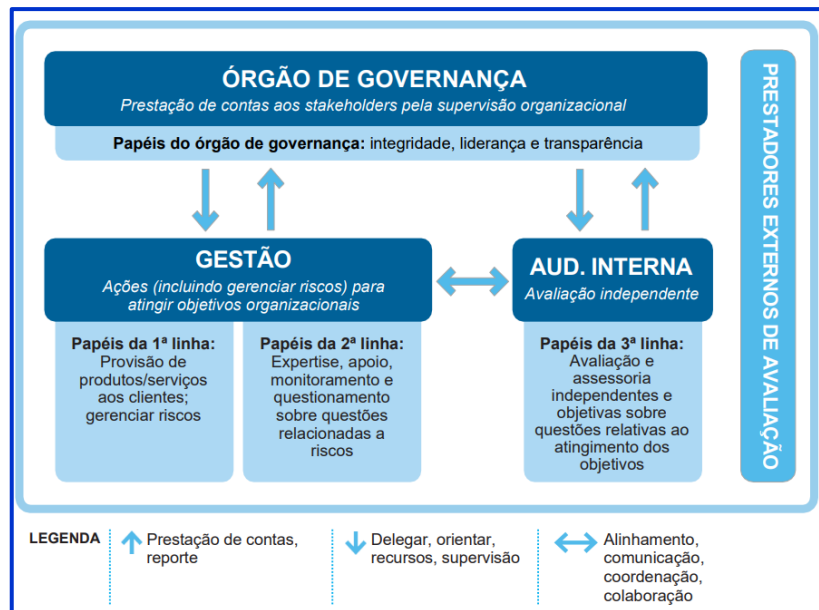
- d) Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas.

Na essência, governança é o conjunto de processos e estruturas desenvolvidas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. O *Institute of Internal Auditors* (IIA) acredita que o papel da auditoria interna na governança é vital. Isso porque ela presta avaliação objetiva e oferece conhecimentos sobre a eficácia e eficiência dos processos de gerenciamento de riscos, de controle interno e de governança (IIA, 2018).

Algumas práticas podem ajudar as empresas a delegar e coordenar tarefas essenciais de gerenciamento de riscos, e uma delas é o modelo de Três Linhas de Defesa. É uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle através do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais (IIA, 2013).

A seguir, se apresenta a Figura 1 que ilustra o modelo de Três Linhas de Defesa:

Figura 1 – Modelo de Três Linhas de Defesa



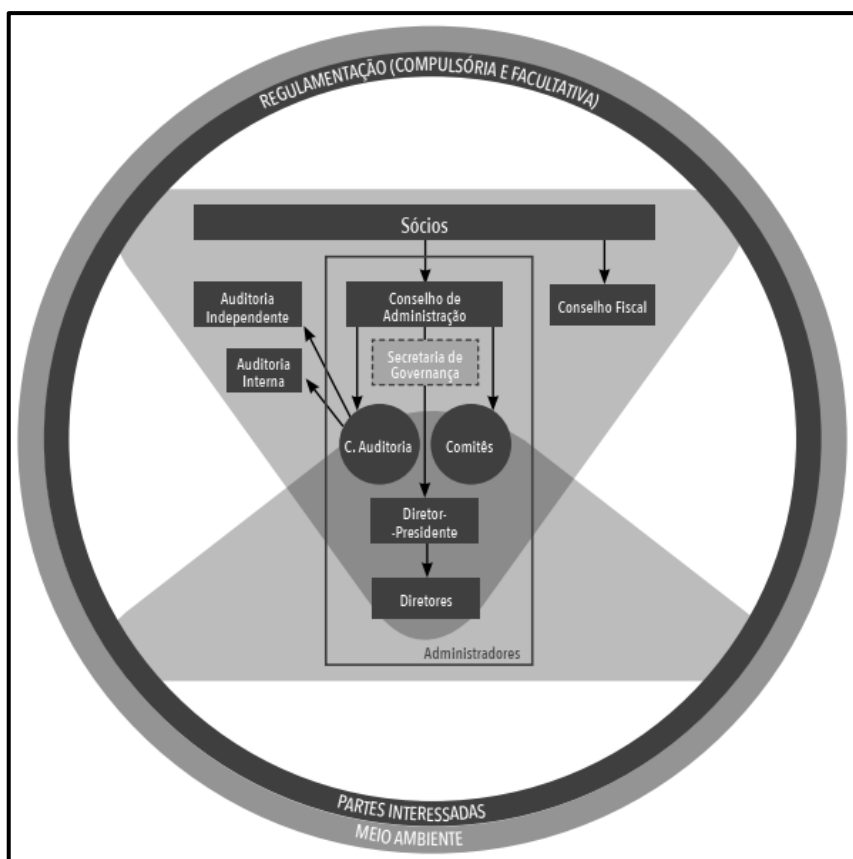
Fonte: IIA (2020).

Como visto na Figura 1, a primeira linha de defesa é responsável por liderar e dirigir ações a fim de atingir os objetivos da organização, manter diálogo contínuo com o órgão de governança, estabelecer e manter processos de gerenciamento de operações de riscos, além de garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas. A segunda linha de defesa tem por objetivo fornecer *expertise* complementar, apoio e monitoramento relacionado ao gerenciamento de riscos. E na terceira linha de defesa está situada a auditoria interna; isenta e independente, responsável pela avaliação e assessoria independentes e objetiva sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos (IIA, 2020).

A auditoria interna, estando na terceira linha de defesa, trabalha de forma independente da gestão de riscos e do controle interno, garantindo que suas avaliações sejam imparciais e baseadas em evidências objetivas. Isso permite que ela forneça uma visão mais completa e crítica das práticas de gestão da organização, identificando áreas de risco e oportunidades de melhoria.

Em relação a quem a auditoria interna deve se reportar, a recomendação é que responda ao conselho de administração, a fim de garantir a independência desta função dentro da organização. Nos casos em que existir um comitê de auditoria, é para este que a auditoria interna deverá se reportar (IBGC, 2018), como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2018).

Como pode ser visto, a governança corporativa tem um importante papel no que diz respeito ao bom relacionamento entre as partes envolvidas nos processos, com o objetivo de dar transparência às atividades, e a consequente diminuição do conflito de interesses.

No Brasil, algumas importantes iniciativas foram tomadas a fim de aprimorar a governança corporativa, entre elas estão: a criação do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” pelo IBGC, as “Recomendações de Governança Corporativa” pela CVM, e o “Novo Mercado” pela B3.

2.2 Novo Mercado

Com o objetivo de impulsionar o mercado de capitais brasileiro e atender às necessidades de diferentes tipos de empresas, foram criados segmentos especiais de listagem na B3. Esses segmentos incluem o Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, cada um com suas próprias regras de governança

corporativa que vão além das obrigações básicas estabelecidas pela Lei das Sociedades por Ações. O propósito desses segmentos é fomentar o desenvolvimento de práticas de governança mais avançadas entre as empresas listadas, promovendo maior transparência e confiança dos investidores no mercado.

No Apêndice I estão apresentadas as práticas de governança corporativa obrigatórias a cada segmento, as quais são aplicáveis àquelas empresas que optam por listarem-se nos mesmos. O quadro também contempla as exigências referentes ao segmento Tradicional, o qual não é considerado como um segmento de listagem com governança corporativa diferenciada.

Considerando as empresas de capital aberto listadas na B3, pode-se observar, no Apêndice, que as empresas que apresentam um nível de governança mais elevado são as do Novo Mercado. Desde a sua primeira listagem, em 2002, este segmento se consolidou como um padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para novas aberturas de capital. Ao longo da última década, o Novo Mercado consolidou-se como um segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotam, de forma voluntária, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira (B3, 2023).

Procianoy e Verdi (2009) verificaram os determinantes e as consequências da adesão das empresas brasileiras aos novos segmentos da Bovespa: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2. O que constataram foi que, em relação aos determinantes da adesão ao Novo Mercado, empresas maiores, mais lucrativas, com maior dispersão acionária e as que são negociadas em mercado estrangeiro são mais propensas a aderir. Por outro lado, o endividamento e o crescimento das vendas não apresentaram significância estatística. Em relação às consequências da adesão, empresas que aderiram apresentaram maior liquidez, especialmente as que aderiram ao Nível 2 e Novo Mercado, que tiveram um aumento de liquidez em relação ao nível anterior à adesão.

Em contrapartida, Carvalho e Pennacchi (2011) investigaram se a migração das empresas para o segmento *premium* (como se referem ao Novo Mercado) da B3 melhorou o comportamento corporativo dessas empresas. Os achados de sua pesquisa indicam que a migração está associada a melhorias significativas no comportamento corporativo das empresas, como a adoção de práticas de governança mais rigorosas, o aumento da transparência, a melhoria na qualidade das informações divulgadas e a redução de conflitos de interesse entre acionistas e gestores. Além

disso, os autores também encontraram evidências de que a migração para o Novo Mercado da B3 está associada a um aumento no valor de mercado das empresas. Os resultados do estudo sugerem também que a existência de segmentos como o Novo Mercado pode incentivar as empresas a adotarem práticas de governança mais rigorosas e a melhorar seu comportamento corporativo de maneira geral.

A Tabela 1 apresenta o número de empresas que estão listadas nos principais segmentos da B3 na data de 11 de junho de 2023. São 675, sendo que 61,3% estão listadas no segmento Tradicional, 198 empresas estão no Novo Mercado, 24 no Nível 1, 22 no Nível 2, 14 no Bovespa Mais e 3 no Bovespa Mais Nível 2.

Tabela 1 – Empresas por segmento de listagem

Segmento	Nº de Empresas	Repr.
Tradicional	414	61,3%
Novo Mercado	198	29,3%
Nível 1	24	3,6%
Nível 2	22	3,3%
Bovespa Mais	14	2,1%
Bovespa Mais Nível 2	3	0,4%
Total	675	100,0%

Fonte: elaborado pela autora com base em B3 (2023).

Desde sua criação, o Novo Mercado passou por revisões em 2006 e 2011. Recentemente, em 2017, a B3 notando uma nova demanda dos agentes de mercado por uma atualização dos segmentos especiais, foi impulsionada a conduzir mais um processo de reforma do Regulamento do Novo Mercado de forma a preservar seu valor e reconhecimento, como *benchmark* nacional e internacional, de governança corporativa (B3, 2019).

No Quadro 1 é apresentado um resumo das obrigações estabelecidas pelo novo Regulamento e seus respectivos prazos. As alterações propostas foram faseadas de modo que as empresas pudessem se adaptar gradualmente as obrigações do Novo Regulamento.

Quadro 1 - Resumo das obrigações do novo regulamento Novo Mercado

Obrigações aplicáveis a partir de 02/01/2018	Obrigações aplicáveis a partir do biênio 2020-2021
Prazo: até a data da Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2018	Prazo: até a data da Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2021
<u>Divulgação de Informações</u> <ul style="list-style-type: none"> - Acumulação de cargos em decorrência de vacância (art. 20, parágrafo único, do novo Regulamento) - Divulgação da renúncia de administradores (art. 26) - Informações em inglês (art. 27) - Apresentação pública de resultados (art. 28) - Calendário anual (art. 29) - Comunicação sobre participação acionária (art. 30) <u>Outras obrigações</u> <ul style="list-style-type: none"> - Manifestação do Conselho de Administração em OPA (art. 21) - Alienação de controle (arts. 37 e 38), saída do Novo Mercado (arts. 42 a 45) e reorganização societária (art. 46) 	<ul style="list-style-type: none"> - Composição do Conselho de Administração (arts. 15, 16 e 17) - Avaliação da Administração (art. 18) - Fiscalização e controle – Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e <i>Compliance</i> (arts. 22, 23 e 24) - Divulgação de documentos da companhia (arts. 25, 31 e 32)

Fonte: adaptado Novo Regulamento Novo Mercado (B3, 2017).

Uma das mudanças relevantes na revisão do regulamento foi a seção VIII, Fiscalização e Controle. Nessa seção ficam os artigos 22, 23 e 24, sendo que o artigo 22 se refere à obrigatoriedade de instalação de um comitê de auditoria, o artigo 23 trata da obrigatoriedade da companhia em dispor de uma área de auditoria interna própria; e o artigo 24 trata da companhia implantar funções de *compliance*, controles internos e riscos corporativos.

Embora toda a seção tenha relação entre si, na presente pesquisa é abordado especificamente o artigo 23, que trata da obrigatoriedade da auditoria interna. No Brasil, até a última revisão do regulamento do novo mercado, do ponto de vista da regulação de governança corporativa, as únicas empresas que eram obrigadas a terem departamentos de auditoria interna em suas estruturas de gestão eram as instituições financeiras e as sociedades controladas pelo governo. Porém, com a

atualização do regulamento, as empresas listadas no Novo Mercado também passam a ser obrigadas de acordo com o artigo 23:

Art. 23 A companhia deve dispor de área de auditoria interna própria: I- cujas atividades sejam reportadas ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria; II- que possua atribuições aprovadas pelo conselho de administração; III- que tenha estrutura e orçamento considerados suficientes ao desempenho de suas funções, conforme avaliação realizada pelo conselho de administração ou pelo comitê de auditoria ao menos uma vez ao ano; e IV- que seja responsável por aferir a qualidade e a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança da companhia. **Parágrafo único.** Alternativamente à constituição de área própria de auditoria interna, a companhia poderá contratar auditor independente registrado na CVM, responsável por essa função.

Conforme mencionado no parágrafo único, a empresa poderá estar contratando um auditor independente para realizar as atividades da auditoria interna. A decisão de internalizar ou terceirizar o serviço está relacionada ao porte, ao segmento de atuação e a maturidade da organização. Barr e Chang (1993) apontam como vantagens da terceirização a questão de maior percepção de independência, flexibilidade, economia de custos e melhor qualidade. Em contrapartida, consideram como principal desvantagem a falta de conhecimento do negócio.

Em 2019, sabendo que até 2021 todas as empresas listadas no Novo Mercado deveriam possuir uma área de auditoria interna que atendesse aos requisitos do artigo 23 do Regulamento do Novo Mercado, a B3 divulgou um estudo no qual foram analisadas 128 companhias. Dentre elas 30% não possuíam uma área de auditoria, precisando criá-la, 64% precisavam adaptar a área já existente e apenas 6% das empresas encontravam-se integralmente adaptadas (B3, 2019).

Seguindo na fundamentação teórica, apresentam-se, na sequência, os aspectos relacionados com a auditoria e de forma mais direta, com relação à auditoria interna.

2.3 Auditoria e Auditoria Interna

A auditoria começa em uma época tão remota quanto a contabilidade. Ela surgiu para atender às necessidades da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e familiares, porém com a evolução da economia surgiu para algumas delas, a necessidade de captar recursos financeiros de terceiros

(bancos, credores e acionistas). Esses investidores precisavam de informações (patrimoniais e financeiras) a fim de que pudessem avaliar seus investimentos. Para resolver esse problema, as empresas passaram a publicar suas demonstrações contábeis e, nesse momento, surge a necessidade de uma avaliação técnica e independente com objetivo de assegurar a real situação da empresa, surgindo assim a auditoria (BARRETO; GRAEFF, 2011).

A auditoria pode ser dividida em auditoria interna e auditoria externa. Enquanto os auditores externos têm como principal objetivo fornecer garantia independente a terceiros; os auditores internos fornecem diversos serviços de garantia e consultoria a pessoas e unidades dentro da organização (GRAMLING et al., 2016). No Quadro 2 pode ser visto as principais diferenças entre a auditoria externa e auditoria interna:

Quadro 2 - Diferenças entre auditoria externa x auditoria interna

	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Partes que recebem garantias	Grupos externos de interesses, agências reguladoras e acionistas	Comitê de auditoria, alta administração e administração das operações
Escopo dos serviços realizados - básicos	Auditorias de demonstrações financeiras, auditorias de controle interno	Análise de risco, análise de controle, análise de operações
Natureza básica dos serviços	Auditoria e garantia	Garantia e consultoria
Relação com a organização	Deve ser independente	Faz parte da organização, mas deve subordinar-se ao comitê de auditoria para manter sua independência
Processos de auditoria	Coletar evidência suficiente e apropriada para dar um parecer	Coletar evidência suficiente e apropriada para dar um parecer, ou recomendar melhorias num processo; inclui análise de dados, confirmações externas, bem como outros procedimentos normalmente executados por auditores externos
Foco principal	Demonstrações financeiras, controles internos sobre a divulgação financeira e processos de divulgação financeira	Processos, incluindo riscos, controles e eficácia e eficiência de processos

Fonte: adaptado de Gramling *et al.* (2016).

Inicialmente, tinha-se uma visão da auditoria interna como a “fiscalizadora ou punitiva”, conceito esse ultrapassado. Atualmente, as novas exigências do mercado exigem novas competências, como a verificação do funcionamento dos controles

internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados (BISCALQUIM; VIEIRA, 2015).

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) define a auditoria interna como:

uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria [assessoria], 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.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) TI01, a auditoria interna:

Compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Boyton, Johnson e Kell (2002), ajudam a esclarecer alguns pontos essenciais dessas definições. Quando se refere a auditoria interna, indica que a atividade é executada dentro das organizações, sendo tanto por empregados seus, como por profissionais terceirizados. Em relação a independência e objetividade deixam claro que o julgamento do auditor, quando não viesado, tem valor. A abordagem sistemática e disciplinada exige que o auditor interno siga normas profissionais que orientam a realização dos trabalhos. E em relação a ajuda para a organização atingir seus objetivos, indica que a auditoria interna deve ajudar toda a organização, por cujas metas e objetivos se orienta.

Segundo Barreto e Graeff (2011), uma importante função da auditoria interna é assessorar a administração no trabalho de prevenção a fraudes (ato intencional) e erros (ato não intencional), sendo obrigada a comunicá-la, sempre por escrito e de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de irregularidades detectadas. A auditoria interna não se concentra em pessoas, e sim em auditar temas que representam riscos podendo assim impedir a organização de atingir seus objetivos (IBGC, 2018).

O relatório da *Association of Certified Fraud Examiners* estima que as empresas perdem cerca de 5% dos seus lucros do ano para fraudes internas. Além

disso, o estudo aponta que a auditoria interna é o segundo método de detecção de fraudes mais comum (16%), ficando atrás apenas de denúncias (42%) (ACFE, 2022).

A *New York Stock Exchange* (NYSE), logo após a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002, adicionou uma regra na qual as sociedades listadas deveriam ter uma função de auditoria interna que permitisse avaliações contínuas da gestão do risco organizacional e dos processos de controles internos. E essa “regra” refletiu de forma global. As bolsas de valores da China, Índia, Indonésia, Malásia, Filipinas, Taiwan e Tailândia exigem que as empresas listadas tenham a função da auditoria interna (RAIBORN *et al.*, 2017).

No Brasil, um dos primeiros setores a possuir regulamentação obrigando a atividade da auditoria interna foi o financeiro. Desde 1998³, as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil são obrigadas a contar com a atividade da auditoria interna. As seguradoras, também passaram a ser obrigadas desde 2004⁴. Porém, com o novo Regulamento do Novo Mercado, as empresas listadas da B3 neste segmento também passaram a ser obrigadas.

A auditoria interna oferece benefícios tanto para a alta administração quanto as demais partes interessadas. Seu principal objetivo é abordar questões objetivas, como a eficiência dos processos operacionais, dos controles internos, da gestão de risco e da conformidade. No entanto, para que o trabalho seja bem-sucedido, é fundamental considerar não apenas aspectos objetivos, mas também intangíveis, como a cultura organizacional (IBGC, 2018).

Não tem como falar de auditoria interna e cultura organizacional e não lembrar do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). O COSO surgiu, nos Estados Unidos em 1985, de uma iniciativa conjunta de cinco⁵ organizações do setor privado. Tem como missão o fornecimento de orientação quanto ao desenvolvimento de práticas sobre gerenciamento de riscos corporativos, controles internos e de dissuasão da fraude, aumentando o desempenho organizacional e a governança, com o objetivo de reduzir a fraude nas corporações (BERMUDO; VERTAMATTI, 2015).

³ Resolução CMN n. 2.554/1998, Circular n. 3.856/2017 do Banco Central do Brasil e Resolução n. 4.588/2017 do Conselho Monetário Nacional.

⁴ Circular Susep n. 249, de 20 de fevereiro de 2004.

⁵ As cinco organizações que apoiam o COSO são: The Institute of Internal Auditors (IIA), American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI) e Institute of Management Accountants (IMA).

O COSO, a auditoria interna e a cultura organizacional estão relacionados na medida em que todos os três estão preocupados em garantir a integridade, transparência e eficiência das operações de uma organização. Hosban e Ahmad (2015) concluíram que além de importante é necessário que a alta administração lidere a promoção de comportamentos e atitudes em relação aos controles internos de forma ética. Além disso, mencionam que a cultura ética vem sendo percebida como um dos fatores mais importantes de uma boa governança corporativa.

A relação entre esses três conceitos é que o COSO pode ser usado como um modelo para orientar a auditoria interna na avaliação da eficácia dos controles internos e dos processos de gerenciamento de riscos em uma organização. A auditoria interna, por sua vez, pode fornecer pareceres e recomendações para melhorar a eficácia do COSO. A cultura organizacional é importante porque influencia a forma como a organização opera e pode afetar a eficácia do COSO e a efetividade da auditoria interna.

Por exemplo, se uma organização tem uma cultura que tolera a fraude ou o comportamento antiético, isso pode afetar a eficácia do COSO em detectar e prevenir riscos e a efetividade da auditoria interna em identificar e relatar problemas. Da mesma forma, se a cultura da organização é focada em transparência e integridade, isso pode ajudar a fortalecer o COSO e a efetividade da auditoria interna em detectar e corrigir problemas.

2.4 Estudos Anteriores sobre Auditoria Interna

Como foi possível observar, a auditoria interna desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo responsável por avaliar a eficácia dos controles internos e mitigar riscos operacionais, financeiros e de conformidade. Nesse sentido, a pesquisa científica tem sido uma importante fonte de conhecimento sobre as práticas e os desafios da auditoria interna. Estudos anteriores têm contribuído para a compreensão de temas como funções e responsabilidades, implantação, avaliação de eficácia entre outros.

Arena, Arnaboldi e Azzone (2006) compararam as funções de auditoria interna de seis empresas italianas. As empresas foram categorizadas de acordo com a sua estrutura de auditoria interna: empresas que não possuíam nenhuma estrutura de auditoria interna (categoria 1), empresas em que a adoção da auditoria interna estava

relacionada basicamente ao atendimento de normal e obrigações (categoria 2), e as empresas em que a adoção da auditoria interna vai além das questões legais (categoria 3). O Quadro 3 resume os principais tópicos analisados e discutidos no artigo.

Quadro 3 – Resumo do artigo

	Categoria 1		Categoria 2		Categoria 3	
	A	C	B	E	D	F
Adoção da Auditoria Interna	Não possuem departamento de auditoria interna autonomo.		Possuem departamento de auditoria interna, com foco no cumprimento de normas e procedimentos.		Possuem departamento de auditoria interna, vai além das obrigações legais, com foco nos processos do negócio.	
Tempo de departamento de Auditoria Interna			Ambas há mais de 10 anos.		Ambas há mais de 10 anos.	
Quantidade de Auditores			200 auditores	20 auditores	300 auditores	80 auditores
Perfil dos Auditores			Diversidade de competências, prioriza conhecimento do negócio a competências específicas de auditoria.	Prevalece profissionais com conhecimentos em auditoria e contabilidade.	Prevalece profissionais com conhecimentos em auditoria e contabilidade.	Prevalece profissionais com conhecimentos em economia e conhecimento em auditoria.
Percepção das pessoas de dentro da organização em relação aos auditores internos			Trabalho associado a uma forma de controle inquisitorial, muitas vezes vistos como "cães de guarda" do cumprimentos de regras e os benefícios do trabalho não são vistos.		Proximidade com o negócio resultou em atitudes colaborativas perante os auditados, pedem ajuda para resolução de problemas e não tentam escondê-lo.	
A quem se reportam			CEO		CEO	

Fonte: elaborado pela autora com base em Arena, Arnaboldi e Azzone (2006).

Na categoria 1, as empresas não possuem setores específicos de auditoria interna. A empresa C justifica a ausência do departamento devido ao tamanho da empresa ser considerado pequeno para ter uma atividade específica de auditoria interna adequada, e complementa dizendo que a unidade controladora fornece atividades básicas de auditoria quando necessário. A empresa A da mesma forma, não possui setor específico, menciona estar previsto a implantação no futuro, e no momento a auditoria interna só funciona na sede que é nos EUA.

Na categoria 2 estão as que possuem auditoria interna mais por uma obrigação legal, voltada a cumprimento de normas e procedimentos. Dois pontos interessantes nessa categoria são referentes ao perfil dos auditores e como eles são vistos perante as demais pessoas da organização. Na empresa B, o departamento de auditoria interna é visto como uma função de formação, onde os potenciais gestores desenvolvem suas competências. Na entrevista com o auditor chefe da empresa B ele explicou que as pessoas são empregadas como auditores internos por três anos, não mais do que isso. Ele explica que mais do que três anos, tudo muda, ficar fora do negócio mais tempo os auditores internos perderiam o entendimento do negócio. Já

na empresa E, as pessoas envolvidas na função possuem prevalência de competências e conhecimentos em auditoria e contabilidade. E ambas as empresas, muitas vezes são vistos como “cães de guarda” do cumprimento de regras e procedimentos e os benefícios decorrentes do trabalho realizado não são percebidos.

Os departamentos de auditoria interna da categoria 3 não respondem apenas as exigências legais, nem apenas representam uma resposta de fachada às regulamentações impostas, mas sim, contribuindo ativamente na criação de valor no negócio. Ao contrário das empresas da categoria 2, as da categoria 3 concentram os esforços em aconselhamento e apoio aos auditados, e não como “fiscalizadores”. O auditor da empresa D explica que as pessoas pedem o apoio da auditoria interna, se eles têm algum problema, eles não tentem escondê-lo e sim os procuram para pedir ajuda. Os auditados reconhecem a relevância do trabalho da auditoria interna.

Outro estudo foi o de Kotb *et al.* (2020) no qual realizaram uma revisão de literatura sobre auditoria interna pós escândalo da Enron com o intuito de verificar como as pesquisas evoluíram. A revisão contou com 471 artigos de 64 periódicos publicados entre 2005 a 2018. Concluíram que os estudos de auditoria interna existentes geralmente minimizam a situação problemática da auditoria interna por não abordar os riscos que importam nem entregar o valor que deveria, sugerindo, que o que se espera que a auditoria interna faça de acordo com os padrões e o que a auditoria interna realmente faz na prática às vezes não são consistentes. Além disso, foi possível verificar a dificuldade referente definir ou avaliar a eficácia da auditoria interna.

Entretanto, Simões e Sousa Júnior (2020) buscaram preencher essa lacuna referente a avaliação de eficácia da auditoria interna. Os autores buscaram demonstrar que a aplicabilidade de uma auditoria eficaz, bem como a utilização de controles internos, pode ser considerada como fatores fundamentais para a redução de erros e fraudes, além de inúmeras vantagens comerciais e financeiras. Trabalharam com três hipóteses: a primeira hipótese da pesquisa estava relacionada à auditoria interna auxiliar a organização a reduzir os seus custos, através do controle interno e de um bom profissional. A segunda hipótese é que um forte sistema contábil de controle eficiente transmite maior segurança nos números apresentados, trazendo assim confiabilidade para os investidores. E a terceira, a evidência de que com a auditoria interna, a conferência, verificação, análise das informações transmitidas e a aplicabilidade de controle interno desestimulam fraudes e distorções. Os autores

concluíram que a auditoria não é apenas uma técnica onde verifica e testa controles internos, verifica e avalia documentos e demonstrações para obter informações, mas também uma ferramenta de auxílio aos administradores na tomada de decisão, a fim de atingir seus objetivos, reduzir custos, fraudes e distorções e a se destacar no meio competitivo.

E como saber se a auditoria é eficaz? Não existem atos legais ou outros documentos obrigatórios que determinem como a auditoria interna deve ser organizada e assegurada em termos de eficiência. O que existe são orientações de implantação de auditoria interna emitidas pelo IIA. Tendo como base essas normas, o estudo de Savčuk (2007) criou critérios de pontuação para avaliar a eficiência da auditoria interna a fim de contribuir na implantação de novos departamentos de auditoria interna ou melhorar os já existentes.

Em seu estudo, Savčuk (2007) considerou quatro principais áreas de importância para implantação da auditoria interna. A primeira área refere-se à subordinação da auditoria interna, na qual as normas orientam que seja subordinada ao comitê de auditoria.

A segunda área está atrelada a qualificação dos auditores internos, que definiram alguns requisitos tais como: a certificação *Certified Internal Auditor* (CIA), principal certificação para auditores internos, experiências práticas e características pessoais (profissionalismo, capacidade analítica, integridade, objetividade, comunicação, tomada de decisão, responsabilidade) além do aperfeiçoamento contínuo.

A terceira área é a estratégia de auditoria interna, na qual definiram uma estrutura de gerenciamento de riscos sendo ele composto da seguinte forma: análise do ambiente interno e determinação do contexto de gerenciamento de riscos, estabelecimento de objetivos, identificação e descrição dos riscos, avaliação de riscos (priorização), resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e por último monitoramento e revisão.

E a quarta área refere-se a estimativa da eficiência da auditoria interna, na qual trata-se de um quadro de avaliação se as atividades do auditor interno estão acrescentando valor a organização por meio de algumas métricas tais como: planos alcançados, tarefas executadas, pesquisa de satisfação dos clientes de auditoria interna, entre outros. E com base nessas quatro principais áreas foi criado o *Internal Audit Efficiency Score* (IAES), indicador de eficiência de auditoria interna.

Para cada uma das áreas mencionadas anteriormente são atribuídos pontos e classificados em quatro níveis de eficiência, sendo o quarto nível o de maior nível de eficiência de auditoria interna. Na Figura 3 estão apresentados os critérios avaliados com sua respectiva pontuação.

Figura 3 – Cálculo da Pontuação de Eficiência da Auditoria Interna

Area	IAES	Area	IAES	Area	IAES
1. Subordination	Max. 25	3. Internal audit strategy	Max. 25	4. Efficiency estimation	25
Audit committee	25	<i>Risk management</i>	<i>Sub. max. 11</i>	Saving due to estimated risk impact	4
Supervisory board	22	Active participation	11	Saving due to improved internal controls and risk managements	4
Management board (independent)	22	Only assurance on risk management	6	Internal audit customers satisfaction survey	6
Management board (dependent)	18	No participation	0	Plans achieved	6
General manager	15	<i>Internal audit activity process</i>	<i>Sub. max.10</i>	Share of work done in total plan	3
Chief financial officer	10	Risk evaluation	1	Number of tasks performed	2
2. Qualification	Max. 25	Analysis of business processes	1	Total maximum IAES value	Max. 100
<i>Certification</i>	<i>Sub. max. 9</i>	Data research	1		
CIA	9	Internal control inspection and evaluation	1		
ACCA	7	Detailed audit tests	1		
Lithuanian certified internal auditor	5	Risk management	1		
Lithuanian certified auditor	4	Reporting	1		
<i>Experience</i>	<i>Sub. max.8</i>	Presentation of reports	1		
<i>Professional improvement</i>	<i>Sub. max. 8</i>	Assistance implementing recommendations	1		
Courses	2	Other consulting activities	1		
Internal training	2	<i>Other value added activities</i>	<i>Sub. max. 4</i>		
Newsletters	2				
Information databases	2				

Fonte: adaptado de Savčuk (2007).

A pesquisa foi aplicada para as 300 maiores (com base no volume de negócios de 2006) empresas lituanas. Foi possível identificar, com base nas 38 respostas recebidas, que 81% das empresas estão entre o primeiro e segundo nível de eficiência de auditoria interna, o que sinaliza a importância de melhora das funções da auditoria a fim de garantir sua independência e agregar valor às atividades das empresas.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo visa descrever os procedimentos metodológicos da pesquisa, onde é apresentada a seleção da população e amostra, a forma de coleta e análise dos dados. Considerando que o objetivo do estudo é realizar diagnóstico dos departamentos de auditoria interna nas empresas listadas no Novo Mercado, foi utilizada a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa se caracteriza pela descrição de determinada população ou fenômeno (GIL, 1999).

No que se refere a natureza da pesquisa, ela foi aplicada. Conforme Ott (2012), o objetivo desse tipo de pesquisa é a geração de conhecimentos destinados à aplicação prática, visando solucionar problemas específicos.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa foi predominantemente qualitativa. Almeida (2014) explica que essa abordagem dá maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas. Foram utilizados dados primários, tendo sido entrevistados os profissionais envolvidos nessa mudança para entender a percepção deles diante do assunto.

E quanto ao procedimento técnico foi o levantamento. Este tipo de pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2022). Martins e Theóphilo (2007) explicam que os levantamentos são estratégias mais apropriadas para a análise de fatos e descrições. Por fim, quanto ao objetivo a pesquisa se caracteriza como descritiva, na medida em que se faz uma análise descritiva dos dados obtidos.

3.1 População e amostra

A população selecionada para esta pesquisa está composta pelas 198 empresas listadas no Novo Mercado da B3, considerando pesquisa realizada na data de 11 de junho de 2023 no *site* da B3 (<https://www.b3.com.br>) seguindo as etapas conforme abaixo:

- 1º) Após acessar o link mencionado acima, acessou-se a opção Produtos e Serviços > Negociação > Renda variável > Ações > Empresas Listadas;
- 2º) Em seguida, apareceu a opção de filtro por “Nome da Empresa” e/ou “Segmento”;

3º) Na opção “Segmento”, selecionou-se a opção “Novo Mercado” e clicou-se no botão “Buscar”, retornando 198 empresas encontradas.

Definida a população, a amostra utilizada foi do tipo não probabilística, ou seja, não foram seguidas as leis da probabilidade. Quanto ao tipo é classificada como intencional, na qual contatou-se as empresas e as mesmas que retornaram aceitando participar, e preenchiam aos requisitos, foram selecionadas intencionalmente. Os requisitos de inclusão para a participação na pesquisa foram profissionais responsáveis pelos departamentos de auditoria interna ou envolvidos com o processo de auditoria interna das empresas do Novo Mercado e o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos participantes que não demonstraram o conhecimento necessário sobre as perguntas realizadas. No Apêndice C consta o TCLE na íntegra.

A técnica utilizada para a seleção dos participantes foi a *Snowball*, ou Bola de Neve (GOODMAN, 1961). As primeiras indicações surgiram dos profissionais que participaram do pré-teste. No momento final de cada entrevista, foi solicitado ao entrevistado se ele possuía algum contato de sua rede que atendesse aos requisitos para indicar, sendo que alguns entrevistados fizeram indicações. Além disso, alguns mestrandos e profissionais da área que tinham conhecimento da pesquisa também realizaram indicações de seus contatos que entendiam se enquadrar no estudo.

Adicionalmente, foram adotadas outras estratégias de prospecção. Foi entrado em contato com os departamentos de RI das empresas listadas no Novo Mercado para que eles nos direcionassem aos responsáveis pelo departamento de auditoria interna. Foi enviado e-mail para quatro empresas, porém sem retorno de nenhuma delas. Foi realizado também contatos pelas redes sociais (*Linkedin*). A seguir, no Quadro 4, são apresentadas as formas de prospecção de cada empresa, assim como o setor econômico de acordo com a classificação setorial das empresas da B3. Não são mencionadas mais características sobre as empresas para preservar o sigilo em relação as organizações e respondentes.

Quadro 4 – Forma de prospecção

Identificação	Setor Econômico	Prospecção
ORG01	Consumo Cíclico	Indicação
ORG02	Consumo Cíclico	Indicação
ORG03	Consumo Não Cíclico	Indicação
ORG04	Saúde	Bola de neve
ORG05	Consumo Não Cíclico	Bola de neve
ORG06	Consumo Não Cíclico	Indicação
ORG07	Consumo Cíclico	Indicação
ORG08	Bens Industriais	Bola de neve
ORG09	Consumo Cíclico	Indicação
ORG10	Consumo Não Cíclico	Bola de neve
ORG11	Consumo Cíclico	Indicação
ORG12	Materiais Básicos	Indicação
ORG13	Consumo Cíclico	<i>LinkedIn</i>
ORG14	Consumo Cíclico	Indicação

Fonte: elaborado pela autora.

Ao total, foram realizadas 15 entrevistas, porém uma das entrevistas acabou sendo desconsiderada pois o entrevistado estava a pouco tempo na empresa (2 meses) e não soube responder algumas perguntas relacionadas a implantação, embora tivesse muita bagagem (experiências em outras empresas) sobre o tema, além de ter ocorrido problemas técnicos na conexão. Porém, como não atendia aos requisitos e devido ao tempo não foi mais realizado novo contato. Sendo assim, a composição do *corpus* para a análise dos dados é formado por 14 entrevistados. De acordo com Cresswell (1998), as pesquisas de base fenomenológica, indicam um número amostral máximo de 25 e no mínimo 5, para instrumentos de coleta de dados. Outros autores, como Atran, Medin e Ross (2005), sugerem número amostral mínimo de 10.

3.3 Coleta de Dados

A recomendação é que seja utilizado ao menos duas fontes de evidências em pesquisas qualitativas (YIN, 1994). Dessa forma, a combinação utilizada foi a análise documental e entrevistas semiestruturadas.

A análise documental teve o intuito de preparação, na leitura e aprofundamento dos formulários de referência das empresas que fizeram parte da amostra. O objetivo foi aprofundar o conhecimento das respectivas empresas para que as entrevistas fossem mais qualificadas. Bowen (2009) comenta que informações e *insights* derivados de documentos podem ser adições valiosas a uma base de conhecimento.

A análise documental era feita sempre antes da aplicação da entrevista. Quando que se tinha o aceite do participante era pesquisado no *site* da empresa na sessão de Relação com Investidores, os formulários de referência em busca de mais informações sobre a atividade de auditoria interna na empresa. Os formulários possuem a sessão 5, em que falam sobre políticas de gerenciamento de riscos e controles internos praticadas pelas empresas, então a pesquisa acabava ficando direcionada principalmente para essa parte do formulário.

Em relação a aplicação da entrevista, ela tem a finalidade de buscar a compreensão, e os relatos produzidos fornecem percepções adicionais, além de reunir a visão dos entrevistados sobre a direção futura das organizações (QU; DUMAY, 2011). Utilizou-se entrevista semiestruturada pois esse tipo possibilita explorar mais amplamente uma questão, dando mais liberdade ao entrevistador desenvolver e direcionar de acordo com o que julgar mais adequado, além de ser uma conversação informal (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Com base na literatura acerca do tema, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado com o intuito de atender ao objetivo da pesquisa de realizar diagnóstico dos departamentos de auditoria interna nas empresas de capital aberto no Novo Mercado da B3, descrevendo os principais reflexos da obrigatoriedade. Sendo assim, como atividade preliminar, foi aplicado um pré-teste com dois especialistas, um deles com vasta experiência em auditoria, e outro mestrando e atuante em empresa do Novo Mercado. Esses profissionais deram suas contribuições e considerações em relação ao roteiro de entrevistas.

Segundo Koro-Ljungberg (2010), a validade em pesquisas qualitativas está fortemente relacionada com a responsabilidade no tratamento das informações obtidas e nas decisões do pesquisador, envolvendo intensa preocupação ética. Como forma de validação do instrumento de pesquisa, além dos pré-testes, o projeto aprovado no exame de qualificação foi submetido à Plataforma Brasil, para aprovação do comitê de ética. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em 17 de outubro de 2023, conforme parecer consubstanciado nº 6.429.814.

No Apêndice B está descrito o protocolo da entrevista o qual foi segregado em duas partes. A primeira parte conta com a estrutura da entrevista, contemplando as principais orientações utilizadas na condução da mesma. E na segunda parte, contempla o roteiro da entrevista em si, contendo 12 perguntas. No Quadro 5 são apresentados os objetivos específicos, as perguntas que foram realizadas a fim de responder cada objetivo e, adicionalmente, o embasamento para cada questão.

Quadro 5 – Roteiro de entrevistas e seus objetivos

Objetivos Específicos	Perguntas Entrevista	Embasamento/Objetivo
a) Descrever as principais características dos departamentos de auditoria interna	1- Quando foi implantada a área/setor de Auditoria Interna na empresa?	Prazo da obrigatoriedade: até a data da Assembleia Geral Ordinária de 2021
	2- O departamento de Auditoria Interna é próprio ou está composto por auditores externos à empresa (terceirizado)? O que foi considerado no momento da escolha de internalizar ou terceirizar?	Art. 23: Parágrafo único. Alternativamente à constituição de área própria de auditoria interna, a companhia poderá contratar auditor independente registrado na CVM, responsável por essa função.
	3- Qual foi o objetivo principal para a implantação do departamento da auditoria interna?	Saber se já existia o departamento ou se ele surgiu após a obrigatoriedade. Estudo de Arena, Arnaboldi e Azzone (2006) no qual compararam as funções/características de auditoria interna de seis empresas italianas.
	4- Quantas pessoas compõem e a equipe de auditoria interna atualmente? Quais seus cargos? Formação? E antes, qual o tamanho da equipe (se já existia)?	Estudo de Arena, Arnaboldi e Azzone (2006) no qual compararam as funções/características de auditoria interna de seis empresas italianas.
	9- Pelo seu ponto de vista, qual a percepção dos demais setores em relação a atuação da auditoria interna (uma visão de parceria, ou "fiscalizadora")?	Inicialmente, tinha-se uma visão da auditoria interna como a "fiscalizadora ou punitiva", conceito esse ultrapassado. Atualmente, as novas exigências do mercado exigem novas competências como a verificação do funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados. (BISCALQUIM; VIEIRA, 2015).
	11- Quais são os próximos passos, oportunidades vislumbradas pela empresa para evoluir, em se tratando da área da auditoria interna?	A auditoria interna é uma área de conhecimento em constante evolução e adaptação para lidar com os desafios da contemporaneidade. (OLGA SAVCUK, 2007; KOTB et. al., 2020)
	10- Como você acredita que a auditoria interna pode gerar valor para a companhia?	Conceito do IIA: "...atividade desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização".
b) Identificar os principais desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna	7- Na sua opinião, quais foram (ou estão sendo) as principais dificuldades e desafios na implantação da auditoria interna? Por quê?	Art. 23: A companhia deve dispor de área de auditoria interna própria.
	8- Houve resistência em relação a cultura organizacional? Que tipo? Poderia citar algum exemplo? Como que foi/está sendo?	Para que o trabalho seja bem-sucedido, é fundamental considerar não apenas aspectos objetivos, mas também intangíveis, como a cultura organizacional. (IBGC, 2018).
c) Identificar como a obrigatoriedade alterou o escopo da auditoria	5- A quem o departamento da Auditoria Interna se reporta atualmente (disponibilização de recursos/orçamento)? Mudou algo após a obrigatoriedade?	Art. 23: A companhia deve dispor de área de auditoria interna própria: I: cujas atividades sejam reportadas ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria.
	6- Quais foram as alterações mais significativas em relação ao que se tinha como atividade e/ou departamento de auditoria interna antes da obrigatoriedade? Poderia citar algum exemplo?	Art. 23: A companhia deve dispor de área de auditoria interna própria.
Outros	12- Qual a sua opinião referente ao art. 23, sobre a obrigatoriedade da auditoria interna? (Pontos negativos, positivos?)	Identificar a opinião/percepção dos auditores em relação à obrigatoriedade.

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas ocorreram no formato virtual utilizando o aplicativo *Microsoft Teams* para a comunicação e gravação do conteúdo. Assim que os participantes confirmavam a participação, era enviado a eles o *link* do TCLE, contendo mais informações referente a pesquisa e os seus direitos como participante, para leitura e preenchimento prévio. No Apêndice D consta o relatório de saída do preenchimento do TCLE.

No Quadro 6 consta a data e tempo de gravação de cada entrevista realizada:

Quadro 6 – Informações descritivas das entrevistas

Entrevista	Data	Duração
Entrevista 01	20/10/2023	00:25:07
Entrevista 02	27/10/2023	01:02:23
Entrevista 03	31/10/2023	00:38:27
Entrevista 04	06/11/2023	00:42:26
Entrevista 05	10/11/2023	00:35:42
Entrevista 06	13/11/2023	00:33:21
Entrevista 07	16/11/2023	00:33:23
Entrevista 08	23/11/2023	00:57:13
Entrevista 09	27/11/2023	00:33:31
Entrevista 10	04/12/2023	00:33:04
Entrevista 11	06/12/2023	00:52:03
Entrevista 12	11/12/2023	00:37:38
Entrevista 13	11/12/2023	00:32:27
Entrevista 14	19/12/2023	00:52:03

Fonte: elaborado pela autora.

Ao todo foram 14 entrevistas válidas, realizadas entre as datas de 20/10/2023 a 19/12/2023. O tempo de gravação totalizou aproximadamente 9 horas e 28 minutos, sendo que o tempo médio por entrevista realizada foi de cerca de 40 minutos.

3.4 Tratamento e análise dos dados

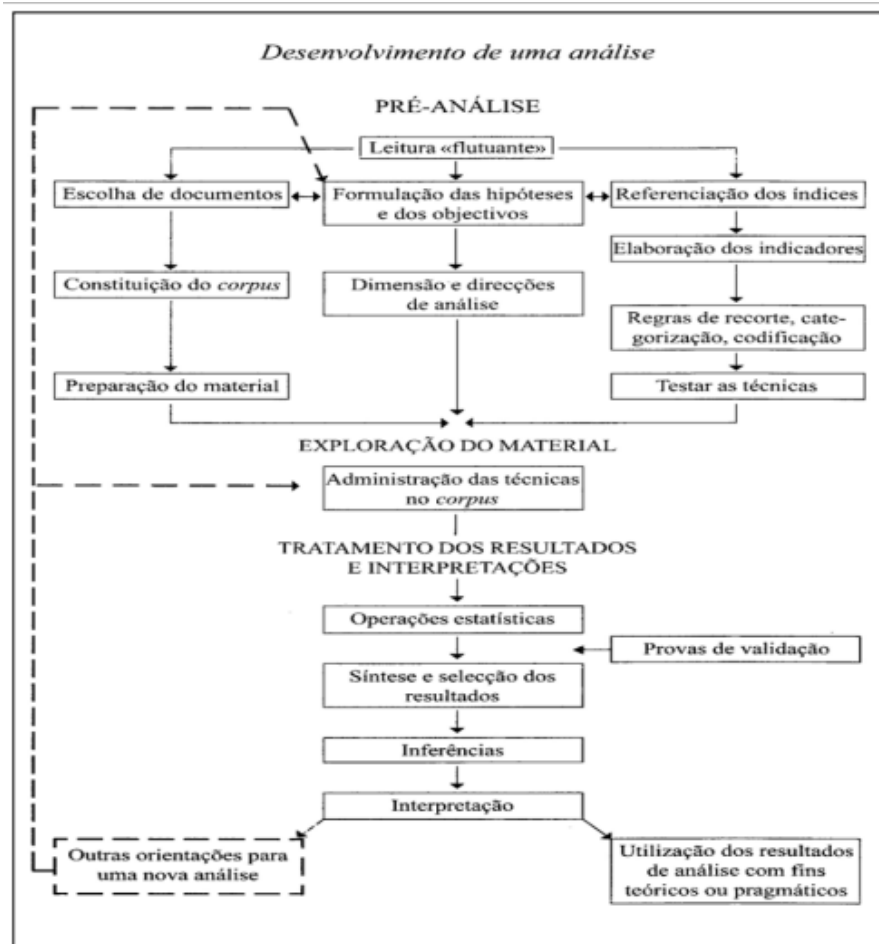
A análise de dados se deu por meio do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. (BARDIN, 2011, p.37). Esta técnica tem o objetivo de compreender o que se diz sobre

determinado assunto, consistindo em uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre as condições de produção e de recepção das mensagens em estudo (ALMEIDA, 2014).

Richardson (1999) complementa que a análise de conteúdo tenta descrever o texto segundo a sua forma, isto é, os símbolos empregados, palavras, temas, expressões, frases e quanto ao seu fundo, que tenta verificar as tendências dos textos e a adequação do conteúdo.

Bardin (2011) explica que a análise de conteúdo se organiza em três fases. A primeira fase é a pré-análise, fase da organização do material a ser investigado. A exploração do material, segunda fase, consiste na aplicação das decisões tomadas na primeira fase. Esta etapa compreende as operações de codificação, decomposição ou enumeração, transformando os dados brutos em dados representativos na forma de unidades menores (recortes). E a terceira fase consiste no tratamento dos resultados obtidos e interpretação, etapa em que os dados brutos são tratados a fim de serem significativos (“falantes”) e válidos. Na Figura 4 é possível verificar a sequência das fases e etapas previstas no método de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Figura 4 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011).

A etapa da organização do material iniciou com a revisão manual das transcrições. Com a gravação e a transcrição gerada pelo *Microsoft Teams* foi assistido todas as entrevistas a fim de fazer os ajustes necessários nas transcrições uma vez que elas não ficam totalmente corretas. Foram feitos ajustes como, por exemplo, substituições de palavras transcritas erradas, inserção de pontuação e algumas adaptações em casos que foram utilizadas as citações originais, a fim de evitar a identificação das empresas.

Após as transcrições revisadas, foram impressas todas as entrevistas, cerca de 132 páginas, para realizar uma leitura flutuante e criar mais familiaridade com as informações. Nessa fase foram realizadas algumas observações e anotações. Após, para auxiliar na organização e codificação dos dados (SILVA; FOSSA, 2015) foram importados todos os arquivos no *software* Atlas.ti.

Na análise de conteúdo existem diferentes técnicas, a utilizada nesse estudo foi a análise categorial. Bardin (2011) explica que se trata de uma das técnicas mais antigas, porém a mais utilizada. Ela é aplicada em pesquisas que objetivam transformar os dados brutos em categorias que facilitam a compreensão e discussão sobre o tema das comunicações. Essa técnica é recomendada quando o objetivo da pesquisa é para conhecer e medir as atitudes/percepções/opiniões de sujeitos sobre um objeto de estudo. Como os objetivos dessa pesquisa estão atrelados a percepção, opinião, atitudes relacionadas a forma que as empresas listadas no Novo Mercado estão se adaptando em relação a obrigatoriedade da auditoria interna, entende-se que essa é a melhor técnica a ser utilizada.

Sendo assim, os 14 arquivos analisados geraram citações, por meio das quais criou-se códigos e por fim agrupou-se em categorias a fim de responder os objetivos da pesquisa. Algumas das categorias criadas foram: implantação dos departamentos de auditoria interna, objetivo da implantação dos departamentos de auditoria interna, desafios da auditoria interna, entre outras detalhadas na próxima sessão de apresentação e análise dos dados.

3.5 Limitação Metodológica

Uma limitação metodológica a ser considerada é o fato de não poder generalizar os resultados para toda a população. No entanto, os resultados obtidos são válidos e podem servir de base para estudos futuros. Além disso, a observação de uma certa saturação no conteúdo das respostas sugere que um aumento na amostra provavelmente não teria gerado resultados substancialmente diferentes dos observados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e a discussão, a partir dos dados obtidos com base nas entrevistas aplicadas aos profissionais responsáveis ou envolvidos com o processo de auditoria interna nas empresas do Novo Mercado.

4.1. Caracterização dos respondentes

A caracterização dos respondentes faz-se necessária para que se tenha uma ideia de quem são as pessoas que participaram desta pesquisa e como elas estão inseridas dentro da organização. Na tabela 2 são apresentadas algumas informações tais como idade, cargo, formação, o tempo em que trabalha na empresa atual e o tempo de experiência com auditoria.

Do total dos 14 entrevistados, 8 são do sexo masculino e 6 do feminino, representando 57,1% e 42,9% respectivamente. As idades dos participantes variam entre 31 e 58 anos. Referente a formação, 21,4% dos respondentes possuem graduação, 64,3% realizaram especialização e 14,3% fizeram mestrado. Quanto aos cargos, todos no nível de coordenação ou superior, exceto o E06 que o cargo é Auditor Interno, por questão de estrutura da empresa, mas, conforme o entrevistado comentou, equivale a um cargo de coordenador de auditoria. E o entrevistado da empresa E05 pois a empresa possui a atividade terceirizada.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Cargo/Função	Formação	Tempo de Empresa	Tempo de Experiência em Auditoria
E01	M	43	Coordenador de Governança, Riscos e <i>Compliance</i>	Mestrado	2a6m	5a6m
E02	F	44	Gerente Sênior de Auditoria Interna	Especialização	20a	20a
E03	F	31	Coordenadora de Auditoria Interna	Especialização	10m	10m
E04	M	46	Coordenador de Auditoria Interna e de IPO	Especialização	6a	25a
E05	M	42	Analista de Controles Internos <i>Sênior</i>	Especialização	4a6m	10a
E06	M	52	Auditor Interno	Graduação	21a	33a
E07	M	31	Coordenador de Auditoria Interna	Graduação	2a9m	8a
E08	F	36	Coordenadora de Auditoria Interna	Especialização	12a	8m
E09	M	38	Diretor Financeiro e de RI	Mestrado	11a	3a6m
E10	M	58	Gerente Executivo de Auditoria Interna	Especialização	39a	18a
E11	M	44	Gerente de Auditoria	Especialização	1a2m	24a
E12	F	43	Gerente de Auditoria	Especialização	2a3m	21a
E13	F	39	Coordenadora de Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria Interna	Graduação	1a6m	13a6m
E14	F	42	Gerente de Auditoria, Riscos e <i>Compliance</i>	Especialização	10a11m	16a

Fonte: Elaborada pela autora.

O tempo de permanência na empresa atual varia, tendo respondentes com 10 meses de empresa, enquanto outros com 39 anos. Outro dado diz respeito à experiência em auditoria; nas perguntas iniciais, solicitou-se aos participantes que compartilhassem um pouco sobre suas vivências nesse campo, há respondentes com experiência de 10 meses até profissionais com 33 anos. Dos 14 respondentes, 8 deles comentaram que iniciaram suas experiências em *big four*, sendo que 5 comentaram terem iniciado na Deloitte, 1 na PricewaterhouseCoopers (PwC), 1 na Ernst & Young (EY) e 1 dos respondentes comentou que passou por ambas, PwC e EY.

4.2 Caracterização dos departamentos de auditoria interna

Nessa seção, são abordadas as questões que foram realizadas a fim de responder o primeiro objetivo específico que é descrever as principais características dos departamentos de auditoria interna.

4.2.1 Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna

Uma das questões foi em relação a data de implantação do departamento de auditoria interna. Assumindo que o prazo para adequação era 2021, todas já possuíam seus departamentos criados. A categorização em relação a implantação do departamento foi realizada considerando se a implantação foi antes da obrigatoriedade ou depois. Utilizou-se esse critério, pois alguns entrevistados, principalmente nos casos em que os departamentos já eram mais antigos, não sabiam precisar o ano da implantação.

Quadro 7 – Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna	Antes da Obrigatoriedade	(E02) (E03) (E04) (E05) (E06) (E08) (E10) (E12) (E14)
	Depois da Obrigatoriedade	(E01) (E07) (E09) (E11) (E13)

Fonte: Elaborado pela autora.

Das 14 empresas, segundo os entrevistados, 64,3% já possuíam departamentos de auditoria interna, enquanto que 35,7% passaram a possuir após a obrigatoriedade. E essa mesma visão se repete quando questionados do principal objetivo da implantação do departamento de auditoria interna, sendo que a subcategorização foi entre sendo uma necessidade do negócio ou por atendimento a obrigatoriedade, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Objetivo da Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Objetivo da Implantação dos Departamentos de Auditoria Interna	Necessidade do Negócio	(E02) (E03) (E04) (E05) (E06) (E08) (E10) (E12) (E14)
	Atendimento a Obrigatoriedade	(E01) (E07) (E09) (E11) (E13)

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir alguns trechos dos entrevistados que responderam como principal objetivo da implantação do departamento como uma necessidade do negócio:

“Veio muito com a cabeça dos americanos de que o ambiente de controle é importante. Então a missão está muito voltada a isso, de agregar valor para a companhia através de trabalhos de gestão de riscos, controle e governança.” (E02)

“É uma empresa que ela não para de crescer. Então, hoje a gente está com 10.000 funcionários. À medida que ela vai crescendo de maneira proporcional, vai ficando muito complexa as atividades. E como eu digo, cada enxadada é uma minhoca, onde tu acha alguma oportunidade, ali, tem muito dinheiro, em jogo. Então por isso que a gente está sempre mapeando processos, identificando as fragilidades, vendo onde a gente tem oportunidade de ganhos. Então, a auditoria que faz mais essa parte.” (E04)

“Eu acho que o objetivo principal está, inclusive na nossa missão, nossa missão principal é agregar valor para administração e também mitigar riscos, porque como a empresa tem aí um mapa de riscos bem estruturado, então é a auditoria que por ser uma área independente, ela consegue olhar para os processos, analisar os processos e emitir uma opinião independente. Basicamente, é mitigação de riscos, agregar valor e, claro, sempre ajudar na otimização dos resultados.” (E10)

A seguir, também, alguns trechos dos entrevistados que responderam como principal objetivo a implantação do departamento devido a obrigatoriedade:

“Obrigatoriedade. Se a gente não tivesse obrigação, a gente não implementaria.” (E09)

“O atendimento da exigência mesmo.” (E07)

“Então, é o atendimento da B3 num primeiro momento. O que a administração está tentando buscar e o que eu estou tentando trazer é não fazer só protocolar, só pra cumprir uma obrigação. Eu quero transformar isso, deixar de ser uma obrigação simplesmente e trazer valor ao negócio.” (E11)

Os trechos das entrevistas destacam diferentes motivações para a implantação do departamento de auditoria interna nas empresas. Alguns respondentes enfatizam a importância do ambiente de controle e a missão de agregar valor à companhia através da gestão de riscos, controle e governança, reconhecendo a complexidade crescente das atividades empresariais e a necessidade de identificar oportunidades de melhoria. Para outros, a obrigatoriedade imposta por regulamentos como o da B3 é o principal impulsionador, destacando o cumprimento das exigências como o objetivo primordial. No entanto, há também o esforço de transformar essa obrigação em uma oportunidade para agregar valor ao negócio, indo além do simples cumprimento normativo e buscando efetivamente contribuir para os resultados organizacionais.

4.2.2 Situação dos Departamentos de Auditoria Interna

Outra pergunta realizada foi em relação a situação do departamento de auditoria interna, se ele é próprio ou terceirizado, como pode ser visto no Quadro 9. No parágrafo único do artigo 23 do Novo Regulamento do Novo Mercado menciona que “alternativamente à constituição de área própria de auditoria interna, a companhia poderá contratar auditor independente registrado na CVM, responsável por essa função.”

Quadro 9 – Situação dos Departamentos de Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Situação dos Departamentos de Auditoria Interna	Próprio	(E01) (E02) (E03) (E04) (E06) (E07) (E08) (E10) (E11) (E12) (E13) (E14)
	Terceirizado	(E05) (E09)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos entrevistados, 12 mencionaram que seus departamentos são próprios, isso quer dizer todos são compostos por funcionários da própria empresa, e 2 mencionaram que contam com empresas terceiras para realizar a atividade da auditoria interna.

Além disso, alguns entrevistados comentaram que, embora possuam departamentos próprios, para alguns trabalhos específicos, principalmente quando não possuem conhecimentos técnicos suficientes, eles terceirizam a atividade. E os trabalhos que mais apareceram como os que são terceirizados, foram os relacionados a conhecimentos com TI e cibersegurança:

“É interna, na verdade, a gente atua em alguns processos em regime de consórcio. Então, vamos supor: preciso fazer uma auditoria na área de tecnologia da informação. Ninguém aqui é formado em TI. É uma situação específica, um conhecimento muito técnico. Que então a auditoria interna, também com autorização do comitê de auditoria, ela contrata uma consultoria.” (E08)

“É próprio, a gente utiliza apenas para uma especialidade, que é muito específica, uma consultoria externa, então no caso de uma auditoria de Cyber segurança, você não tem aqui uma pessoa atualizada para fazer uma auditoria dessa. Então a gente acaba fazendo com a ajuda de terceiros.” (E10)

“Pelo que eu sei, ele foi sempre interno, mas em determinados momentos, quando a gente precisa de auxílio, a gente acaba contratando especialistas. Então, a gente nunca terceirizou pelo que eu tenho conhecimento. A gente nunca terceirizou ele, mas pontualmente algumas ajudas a gente já contratou especialistas para nos auxiliarem.” (E12)

“Ele é todo próprio, mas a gente se utiliza de consultoria para fazer determinados trabalhos. Então, por exemplo, eu não tenho uma pessoa na área que tem o conhecimento/expertise específica de TI, então o trabalho de TI eu posso contratar uma consultoria para fazer esse trabalho.” (E14)

Além da terceirização de trabalhos específicos, um dos entrevistados mencionou que se utilizam do recurso *staff loan*:

“A gente usa, tipo um staff loan, então eu tenho uma equipe da Deloitte que me ajuda nos trabalhos, então sou eu como coordenadora, aí eu tenho um analista de auditoria e em paralelo, tem uma equipe da Deloitte. Só que assim, quem emite o relatório, por exemplo, quem assina o relatório é minha chefe, então a gente chama esse modelo de staff loan. A gente tem o braço deles, mas quem revisa relatório, quem emite, quem assina é tudo nós.” (E13)

O *staff loan*, ou empréstimo de mão de obra técnica, emerge como uma alternativa para suprir demandas específicas da empresa sem a necessidade de expandir o quadro de colaboradores. Ao contar com especialistas na função, que possuem conhecimentos atualizados, essa prática se torna uma opção de mão de obra treinada para atender às exigências particulares de forma eficaz (HALF, 2019). Ela não se caracteriza como uma terceirização, pois no *staff loan* a responsabilidade pela atividade final é da empresa, diferente da terceirização de serviço que o responsável é a empresa contratada.

Além de perguntar se o departamento era próprio ou terceiro, buscou-se entender o que tinha sido considerado no momento da decisão. Questionados sobre os motivos de optarem por departamentos próprios, alguns entrevistados mencionaram não terem participado da decisão, enquanto outros justificaram e compartilharam suas percepções. Entre as razões mais citadas, destaca-se a proximidade com o negócio e o conhecimento da operação por parte dos colaboradores internos da empresa. Essa familiaridade prévia com as nuances do negócio é vista como uma vantagem, como exemplificado no trecho a seguir:

“Na época eu não participei dessa decisão especificamente. Quando eu entrei já estava decidido que ia ser interno. Mas eu acredito assim, os 2 modelos funcionam. Não tem nenhuma objeção e depende muito de cada empresa, dos objetivos que tem e como a

auditoria vai atuar. A gente aqui, tem um modelo de atuação de auditoria que ela é muito próxima do negócio. Nós somos muito parceiros do negócio, então pra que a gente possa ter, aprofundar, conhecer a empresa, em conhecer o negócio, em criar conexão, eu entendo que o modelo de ter equipe própria, faz toda a diferença.” (E14)

Além da proximidade e conhecimento do negócio, foi apontado como mais um benefício percebido ao manter departamentos internos a capacidade de formar talentos:

“O comitê de auditoria e os membros do conselho administração não são muito favoráveis às terceirizações. Porque você acaba perdendo um pouco do conhecimento. E a auditoria interna ela além de fornecer aí informações relevantes e úteis para a companhia, ela também é um formador de talentos. Muitas pessoas aqui dentro da auditoria, elas durante os trabalhos elas conseguem estar preparadas para trabalhar em outras áreas.” (E10)

Os pontos mencionados pelos entrevistados corroboram as vantagens de a auditoria interna ser própria citados por Raiborn *et al.* (2017). Segundo os autores as principais vantagens de uma atividade interna incluem o desenvolvimento do talento dos funcionários da organização e uma melhor compreensão da organização e seus riscos, cultura e processos. Citam também como as principais desvantagens de um departamento interno os custos de manutenção, falta de recursos e treinamentos, além da dificuldade de retenção de auditores qualificados.

Os entrevistados que possuem a atividade de auditoria interna de forma terceirizada também mencionaram suas percepções sobre os motivos de optarem por esse modelo. Os principais motivos estão relacionados a custo e falta de conhecimento:

“Principalmente a nossa falta de conhecimento. Como a empresa não tem auditoria, nunca teve auditoria interna. Eu também nunca participei de auditoria interna. Não sei conduzir uma área de auditoria interna. Então se a gente contratasse alguém do mercado, a gente não teria conhecimento.” (E09)

“É, eu não estava nessa época, mas pelo que tudo indica, pelo que eu ouvi dizer lá dentro, eles tentaram primeiro fazer uma experiência com o terceiro com uma empresa terceirizada. Hoje é a KPMG que faz auditoria interna, pra ver se realmente ia dar certo e se depois olha a gente tem condições de ter uma auditoria interna em uma área nossa interna. Mas assim, por enquanto se manteve terceirizada, mas eu acredito que num futuro a gente pode até pensar em compor/montar uma área de auditoria interna, mas assim, a princípio, foi uma experiência para ver se realmente ia dar certo ou se não olha, a gente precisa ao invés de já sair contratando, vamos fazer uma experiência com uma terceira e aí depois a gente vê que dá certo, tem como a gente continuar com expertise..” (E05)

“A gente teria que contratar alguém do mercado com o conhecimento para fazer isso, E, no fim das contas, a gente entendeu que o orçamento para isso seria maior do que se a gente contratasse alguém, um terceiro especializado.” (E09)

Também foi mencionado da rotatividade de profissionais, que isso seria um problema da empresa contratada e não deles:

“A KPMG por ser um terceiro, eles têm uma questão de rotatividade, rotatividade quero dizer o seguinte, tem sempre pessoas, se alguém sai na equipe deles, é um problema que eles têm que resolver, não sou eu que tenho que resolver internamente.” (E09)

Barr e Chang (1993) apontam como vantagens da terceirização a questão de maior percepção de independência, flexibilidade, economia de custos e melhor qualidade. Em contrapartida, consideram como principal desvantagem a falta de conhecimento do negócio.

4.2.3 Reporte Atividades de Auditoria Interna

Outro aspecto importante referente a caracterização dos departamentos de auditoria interna refere-se ao reporte. O artigo que fala sobre a obrigatoriedade no Novo Regulamento do Novo Mercado cita no inciso I que a empresa deve dispor de área de auditoria interna própria “cujas atividades sejam reportadas ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria”. Para o IBGC (2018), o reporte ao conselho ou ao comitê é uma forma de garantir a independência da função dentro da empresa.

No Quadro 10 é apresentado de que forma as empresas que foram entrevistadas se reportam atualmente.

Quadro 10 – Reporte Atividades de Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Reporte Atividades de Auditoria Interna	Comitê de Auditoria	(E01) (E02) (E07) (E08) (E09) (E10) (E11) (E12) (E13) (E14)
	Outros	(E03) (E04) (E05) (E06)

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, alguns trechos em que os entrevistados citam sobre o reporte das atividades de auditoria interna:

“Hoje nós nos reportamos ao nosso gerente administrativo, e acima dele, um diretor administrativo. Não é o ideal, nós temos que ser independentes, mas como estamos em fase de estruturação do setor, organizando todos os processos e também organizando muito a parte de pessoas, encaixando muito ainda perfil, pessoas, escopo de trabalho e check list, toda essa parte... Hoje ainda é muito importante nós estarmos vinculados a uma diretoria, porque a gente consegue ganhar celeridade nesses processos, nessa tomada de decisão. Mas futuramente isso já é algo muito bem conversando com a gerência, com a diretoria que realmente nós precisamos ter a nossa independência. Hoje, nem a gerência nem a direção afetam nas nossas decisões.” (E03)

“Para a diretoria financeira. O nosso organograma, ele aparece bonito, que é direto, né, para o CEO, mas não, na prática tem um diretor financeiro e diretor de RI. Perde um pouco da independência.” (E04)

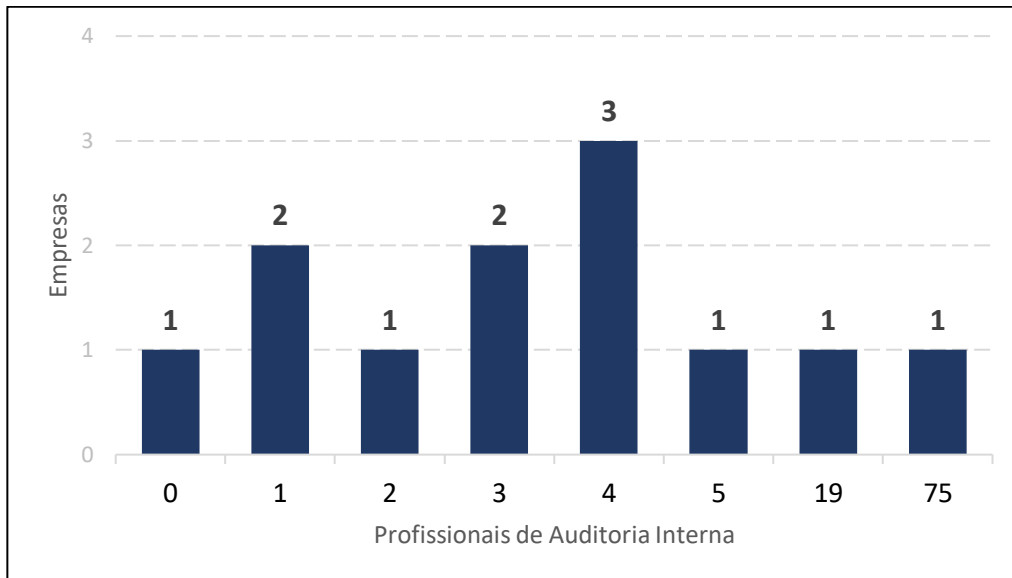
Dos entrevistados, 71,4% já estão com os reportes de acordo com a normativa do regulamento do Novo Mercado, para o Comitê de Auditoria Interna, que também passou a ser obrigatório, de acordo com o artigo 22º do mesmo regulamento. Porém, algumas empresas ainda estão com o reporte de suas atividades sendo realizadas para outras diretorias como administrativas e/ou financeiras.

4.2.4 Tamanho das Equipes de Auditoria Interna

Seguindo a caracterização dos departamentos, outra pergunta foi relacionada ao tamanho e perfil das equipes de auditoria interna. No Gráfico 1 é apresentado a composição das equipes nas empresas da amostra. No eixo X está a quantidade de profissionais alocados nos departamentos de auditoria interna enquanto que no eixo

Y está a quantidade de empresas. No gráfico aparecem apenas 12 empresas, pois duas possuem a atividade terceirizada.

Gráfico 1 – Tamanho Equipes Auditoria Interna



Fonte: Elaborado pela autora.

O tamanho das equipes de auditoria é bem distinto, apresentando uma empresa que não possuía nenhuma pessoa, pois estava com vagas em aberto, até equipes bem estruturadas com 75 pessoas. Um ponto mencionado por um dos entrevistados, e que fica como reflexão, é: qual o tamanho ideal da equipe de auditoria interna?

“A empresa era praticamente do mesmo tamanho, e aí, qual que é o melhor? Claro que agora é o melhor, porque agora você dá uma cobertura mais ampla. Mas nós atendíamos na época, com um departamento de x pessoas e atendemos agora também, mas não podemos olhar apenas para aquilo que a lei obriga você ter. E essa mensagem tem que vir da alta gestão. A alta gestão tem que dizer, que tipo de auditoria eu quero? Quero uma auditoria que agregue valor ou não?” (E10)

Um dos entrevistados comentou da estratégia da companhia em contar com uma equipe enxuta:

“A estratégia aqui da companhia é ter uma equipe bem enxuta. E o objetivo quando foi estabelecido assim, de ter uma estrutura de pessoal pequena e um investimento em automatizações. Ter uma abrangência grande, mas uma estrutura pequena. Então, eles preferiam ir pela estratégia, investir pessoas em uma equipe pequena, mas tentar investir em tecnologia ou alguma coisa para compensar essa equipe. Então essa é a estratégia.” (E07)

Anderson *et al.* (2012) mencionam algumas variáveis que justificam o tamanho das equipes de auditoria interna. Entre elas, pode-se destacar a experiência do Comitê de Auditoria, a qualificação da equipe contratada, o tamanho da empresa e subsidiárias e a abrangência das atividades realizadas. Mencionam também que empregando profissionais qualificados, o objetivo da auditoria interna poderá ser atingido com menos profissionais dedicados. Além disso, descobriu em sua pesquisa que o tamanho da auditoria interna está positivamente associado a uma missão focada na auditoria de TI, ao uso de tecnologia de auditoria sofisticada, incluindo gestão de auditoria, monitoramento contínuo, extração de dados, detecção e prevenção de fraudes e ferramentas de conformidade SOX.

Além do tamanho buscou entender qual o perfil acadêmico dessas equipes de auditoria interna. Nota-se que a formação que mais se destaca é em ciências contábeis, isso se justifica, pois, a prerrogativa de ser auditor é o profissional bacharel em ciências contábeis, registrado regularmente no conselho de contabilidade, conforme artigo 3º, inciso XXI e XXII, da resolução do Conselho Federal de Contabilidade número 1.640 (2021):

Art. 23: São atribuições privativas dos profissionais da contabilidade:
XXI: auditoria interna ou operacional;
XXI: auditoria externa independente.

Porém, ao mesmo tempo outras formações também foram citadas. Os entrevistados comentaram que, na percepção deles, os profissionais de auditoria possuem conhecimento de finanças e depois vão se desenvolvendo em outras áreas, e que essa diversidade é algo positivo:

“Mas o foco do profissional da auditoria interna, ele vem com uma bagagem muito de finanças e depois ele vai acoplado outras coisas. Então a gente tem cada vez mais desenvolvido agora habilidades de analytics, que a gente tem agora estudado também para fazer programação, a gente tem avançado nesse caminho aí de TI para a gente poder fazer as auditorias cada vez mais automatizadas.” (E12)

“Uma equipe boa é uma equipe bem diversificada de conhecimentos.” (E03)

Mencionaram também que a formação não é um limitador. Mas que algumas características consideram importante, tais como: perfil analítico, saber lidar com dados e uma boa comunicação. Abaixo, trecho de uma das entrevistas:

“Não tem nenhuma restrição, especialmente quando a gente fala de auditoria de processos, o que a pessoa precisa ter é a capacidade de ter uma visão holística sobre a companhia, porque, inevitavelmente, vai acabar em algum momento, tendo que conhecer todos os processos da companhia. Então a formação não tem restrição. O que a gente espera que a pessoa tenha a capacidade analítica, que ela saiba, pelo menos alguns fundamentos de processos, de mapear processo, de entender processo. Se ela puder vir com competências, conhecimento sobre o que é risco, o que é uma matriz de risco, que são controles para a gente, é ótimo. E nessa nova metodologia de que a gente olha de forma massiva para dados, tem que ter o perfil pra análise de dados, então ou linguagem de programação ou análise de dados pra que a gente possa desenvolver essas competências e aí, olhando tanto pra auditoria quanto pra prevenção de perdas, porque o mundo, o Novo Mundo, é tecnologia. Então acabou o papel, é olhar pro sistema, é olhar para a transação. Capacidade de comunicação, saber escrever relatório, enfim, essas são as competências que a gente mais busca nas pessoas.” (E14)

Segundo Carneiro (2013), o perfil do auditor interno hoje difere significativamente do passado, quando era frequentemente retratado como alguém metódico e desagradável. Atualmente, espera-se que o auditor desempenhe um papel ativo na gestão interna, agindo com independência e comunicando de forma profissional, clara e objetiva os pontos identificados. Essa abordagem flexível facilita a comunicação com todas as partes interessadas da empresa, permitindo uma colaboração harmoniosa para alcançar as estratégias e objetivos estabelecidos. Quanto às características, a autora destaca como sendo as mais relevantes para um auditor interno, a integridade, competência profissional, idoneidade e habilidades de comunicação.

4.2.5 Percepção dos Demais Setores em Relação Atuação da Auditoria Interna

Além do tamanho e perfil das equipes de auditoria interna, buscou-se entender como elas eram vistas pelas demais áreas da companhia, se era mais com um perfil fiscalizador ou de parceiros de negócio. No Quadro 11 é apresentado como, na percepção dos entrevistados, a atuação da auditoria interna é percebida pelos demais setores da empresa.

Quadro 11 – Percepção dos Demais Setores em Relação a Atuação da Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Percepção dos demais setores de dentro da organização em relação a atuação da Auditoria Interna	Fiscalizador	(E01) (E09)
	Parceiro	(E02) (E03) (E04) (E05) (E06) (E07) (E10) (E11) (E12) (E13) (E14)
	Ambos	(E08)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dois entrevistados mencionaram que são vistos ainda como uma auditoria mais fiscalizadora. Dos entrevistados, 11 deles mencionaram que hoje são vistos mais como parceiros de negócio. Diversos comentaram que no passado tinham essa imagem de fiscalizador, mas que hoje são vistos mais como parceiros do negócio. A seguir alguns trechos:

“Na minha percepção é que ainda têm a visão de fiscalizador. Inclusive até as pessoas que são mais abertas elas entendem que estão sendo fiscalizadas e entendem que isso é um processo normal e que precisa ser feito, mas não como algo que vai realmente agregar.” (E01)

“Eu acho que a gente saiu de um patamar de fiscalização e nos últimos anos, assim a gente foi pra um patamar de parceria.” (E02)

Essa transição é explicada por Biscalquim e Vieira (2015), sendo que no início, tinha-se uma visão da auditoria interna como “fiscalizadora ou punitiva”, conceito esse ultrapassado. Atualmente, as novas exigências do mercado demandam novas competências, como a verificação do funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados, deixando de ser fiscalizador e sim um parceiro do negócio.

4.3 Desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna

A auditoria interna é uma área de conhecimento em constante evolução e adaptação para lidar com os desafios da contemporaneidade. (OLGA SAVCUK, 2007; KOTB *et. al.*, 2020). Esta sessão trata das dificuldades e desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna.

No Quadro 12 estão apresentados os desafios mencionados pelos entrevistados, detalhados na sequência dessa sessão.

Quadro 12 – Desafios da Auditoria Interna

Categoria	Subcategoria	Respondentes
Desafios da Auditoria Interna	Conscientização do Papel da Auditoria Interna	(E02) (E06) (E11) (E12)
	Cultura	(E09) (E13) (E14)
	Alta Demanda de Trabalho	(E01) (E04)
	Dificuldade de Processos	(E03) (E07)
	Falta de conhecimentos técnicos dos profissionais	(E02) (E03) (E14) (E10) (E11)
	Preocupação com riscos cibernéticos	(E04) (E08)
	Outros	(E05)

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem indagados sobre os desafios enfrentados durante a implantação do departamento de auditoria interna, os participantes destacaram alguns aspectos. Diversas perspectivas foram mencionadas, refletindo a complexidade e a diversidade de obstáculos encontrados no processo de estabelecer e consolidar essa área na organização.

Os desafios que mais foram mencionados em relação à implantação da atividade de auditoria interna entre os entrevistados foram relacionados a conscientização do papel da auditoria interna e aspectos culturais. A seguir alguns trechos referentes a conscientização do papel da auditoria interna e aspectos culturais:

“A principal dificuldade, mas que é algo que já está muito consolidado aqui, é a questão das pessoas entenderem o papel da auditoria interna. Mas a gente já está muito bem nesse aspecto, mas foi uma dificuldade no início... das pessoas entenderem, das pessoas flexibilizarem as agendas para atender a auditoria com seriedade. Então eu acho que esse foi um desafio já superado aqui. Acho que a gente tem um clima organizacional muito bom.

E a gente então, está conseguindo assim fazer com que as pessoas entendam qual o papel da auditoria.” (E12)

“Olhando pelo viés interno, eu entendo que não é exatamente uma dificuldade, eu acho que é em um desafio mesmo, que é cultura. Quem é que gosta de risco? Quem gosta de auditoria? Quem gosta.... É só quem trabalha na área! As outras pessoas, elas têm uma certa aversão. Até quando a gente vai conversar sobre isso, ah lá vem o problema. Não, o problema ele existe, a gente tá tentando buscar as melhores soluções. Então eu acho que é a cultura, assim, uma cultura num meio corporativo das pessoas entenderem que o fato de não ser um assunto atraente, mas se tu não olhar pra ele, tu tá negligenciando o que pode acontecer, o que pode impactar no negócio e tudo mais. Então acho que é isso, trabalhar a cultura para que as pessoas entendam a importância do tema, mesmo não gostando, entendam a importância para que elas possam se aproximar cada vez mais do assunto e das áreas que estão ali para apoiar.” (E14)

“Para mim, desafio mesmo é cultura.” (E13)

“Eu acho que é trazer a conscientização da importância.” (E2)

Outros desafios também foram pontuados, tais como a alta demanda de trabalho e dificuldade em alguns processos conforme citações a seguir:

“A dificuldade é que, como é um processo que está iniciando, tem muita coisa para fazer. Mas hoje a dificuldade, é porque muita coisa a gente tem que ser muito assertivo naquilo que a gente vai priorizar.” (E01)

“Outra questão que a gente nota bastante a empresa, ela é muito grande, muitos departamentos, muitas frentes. É difícil de ir num ciclo anual tu conseguir olhar tudo, é impossível. Então, isso é bem complicado.” (E04)

“O que eu sinto é dificuldade nos processos. Tem muitas coisas que a gente vai auditar e a gente acaba tendo que dar um passo para trás, porque o processo não está bem estruturado. Isso dificulta auditoria porque nós precisamos olhar pro pós, após o processo concluído, a gente volta e olha o que que aconteceu. Então, quando as coisas não estão bem estruturadas, a gente não consegue até muitas vezes ter um respaldo.” (E03)

“O que eu assim diria, como talvez desafio na questão de auditoria interna, é que pela cultura da empresa, a gente tem pouca formalização. No sentido de formalizar mesmo, escrever e de mandar um e-mail formalizando para que outra pessoa consiga vir, olhar o que tu está dizendo e comprovar que tu fez algum controle. Então assim a gente tem bastante controles que eles são executados, mas eles não são formalizados.” (E09)

Além dos desafios em relação à implantação da atividade da auditoria interna, foram sinalizados alguns outros desafios de uma forma geral quando se fala de auditoria interna. Entre eles os que mais se destacaram foi o conhecimento técnico dos profissionais e preocupação com riscos cibernéticos. A seguir alguns trechos que reforçam esses desafios mencionados pelos entrevistados:

“Eu acho que até hoje um desafio é a gente ter skill técnico, capacidade para auditar as áreas. Fazer com que o auditor se mantenha ativo no conhecimento, na busca de conhecimento, as coisas mudam muito rápido e eu sempre tenho uma sensação de que tenho que aprender mais coisa, e que eu estou atrasada com alguma coisa. E eu vejo que

a auditoria como um todo precisa ter isso mais forte assim, no dia a dia, a gente sair do mesmo, não ser mais do mesmo.” (E1)

“A gente se depara muito com falta de preparo das pessoas dos temas que são tratados em termos de governança. Por exemplo: tem lá na teoria, o gestor precisa ter uma estratégia pra tratar de risco. Quando você fala de risco dentro da empresa, opa é fraude. Eles não interpretam, eles não fazem ideia da teoria, por isso que eu falo que é incipiente. Desde a faculdade ele não é treinado para isso, o material acadêmico não te prepara pra isso.” (E11)

“Existe uma dificuldade de você ter o cara pronto, da pessoa estar preparada. O perfil do auditor externo está muito voltado para a validação da demonstração financeira. O cara da auditoria interna ele tem que ter uma maturidade maior para..., às vezes ser flexível nos testes, não ser muito by the book, sai um pouco do programa de auditoria, usa um pouco de julgamento, na externa você não tem muito isso, a gente tem que cumprir muito o programa de auditoria.” (E11)

“Nós somos áreas que estamos pra apoiar o negócio e olhando pro meio externo é encontrar profissionais. Então, são poucas empresas que têm áreas estruturadas, são poucas empresas que buscam esses profissionais e logo têm poucos profissionais capacitados no mercado.” (E14)

Quanto ao conhecimento em TI ou análises de dados, os desafios parecem ser ainda maiores. À medida que as empresas adotam mais tecnologias e se tornam mais digitalizadas, cria-se a necessidade de mudanças tanto das práticas de auditoria interna como nos requisitos de especialização para os auditores internos (KOTB *et al.*, 2014). A seguir, alguns trechos na qual os entrevistados mencionaram a dificuldade com profissionais especializados:

“Nós precisávamos muito de uma pessoa para trabalhar nos dados, nós tínhamos essa dificuldade de compilação de dados, para ser um desenvolvedor, então eu trouxe esse analista. Porque realmente tem muita dificuldade de conseguir auditores efetivamente, já prontos.” (E03)

“Auditores de TI não se acha fácil, e quando tem o salário é muito alto, daí destoa do resto da equipe, então, dependendo de algumas especializações é mais difícil.” (E10)

O outro desafio que foi mencionado nas entrevistas foi em relação à segurança cibernética. Embora na última pesquisa conduzida pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA, 2023) sobre cibersegurança aponte uma redução nos ataques (inclusive visão mais otimista deste que a ISACA começou a coletar esses dados), esse assunto continua sendo uma preocupação global. Abaixo alguns trechos citados pelos entrevistados sobre o tema:

“Atualmente a gente tem um risco de cibersegurança.” (E08)

“Hoje o maior, um dos maiores temores da alta administração são os riscos cibernéticos.” (E04)

Outra informação abordada na pesquisa da ISACA (2023) é a respeito das principais preocupações empresariais em relação aos ataques cibernéticos. Essas preocupações são relacionadas a danos à reputação, preocupações com violação de dados e interrupções na cadeia de suprimentos. Outro ponto abordado é relacionado a escassez de mão de obra qualificada quando o assunto é cibersegurança, sendo que as principais lacunas de competências são as habilidades interpessoais e o conhecimento de computação em nuvem.

Os entrevistados das empresas que possuem a atividade de auditoria interna terceirizadas também fizeram suas considerações referentes aos desafios enfrentados:

“Acho que às vezes o desafio é mais assim, tem um turnover de pessoas muito grande nessa parte das auditorias externas, dessas consultorias contratadas. Então assim, quando você vai passar por um outro processo, mudou a equipe, mudou o gerente, mudou um analista, a sócia é praticamente a mesma, mas perde-se um pouco do conhecimento. Então, por exemplo, a gente quer que algumas informações tenha um certo formato. Leva-se algum tempo para você doutrinar a pessoa.” (E05)

“O que eu assim diria, como talvez desafio na questão de auditoria interna, é que pela cultura da empresa, a gente tem pouca formalização. No sentido de formalizar mesmo, escrever e de mandar um e-mail formalizando para que outra pessoa consiga vir, olhar o que tu está dizendo e comprovar que tu fez algum controle. Então assim a gente tem bastante controles que eles são executados, mas eles não são formalizados.” (E09)

Retomando a questão da cultura organizacional, Hosban e Ahmad (2015) concluíram que além de importante é necessário que a alta administração lidere a promoção de comportamentos e atitudes em relação aos controles internos de forma ética. E essa questão do apoio da alta gestão foi mencionada em diversos momentos pelos entrevistados, conforme pode ser visto a seguir:

“Eu entendo que um projeto de auditoria, pela minha experiência, pra ele poder seguir o fluxo e conseguir atender os objetivos dele, ele tem que ter um patrocinador e o patrocinador tem que ser o dono da empresa. Tem que partir do presidente, e eu acho que assim ele flui melhor, top-down, ele flui de cima para baixo.” (E11)

“A gente acaba quebrando a resistência, mas que aparece resistência, aparece. Mas, mais um detalhe, porque a gente tem um Patrocínio da alta gestão. Se a gente não tivesse o Patrocínio a pessoa dizer não, não faço e pronto. Mas como ele sabe que a alta direção, o conselho, o presidente, os diretores, sabem que tem que acontecer, então a pessoa, às vezes, resistindo, mas acaba aceitando.” (E01)

“Tem um ponto que faz toda a diferença. É que desde sempre, que a área foi implantada, que a empresa definiu, quem decidiu implantar, não foi o nível operacional, foi o C-level. Então partiu do presidente da empresa, que provavelmente sinalizou essa necessidade para os demais executivos e, naturalmente, vai comprando essa ideia.” (E14)

Para os entrevistados o apoio da alta gestão para implantação e manutenção de uma cultura de controle faz toda a diferença. Esse apoio da alta gestão pode garantir que a auditoria interna tenha acesso aos recursos e informações necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz, bem como influenciar a adoção de recomendações e melhorias identificadas durante o processo de auditoria.

4.4 Alteração do escopo da auditoria interna após a obrigatoriedade

Nessa seção abordou-se quais as alterações de escopo nas atividades e processos do departamento de auditoria interna.

Alguns entrevistados (E02, E06, E07 e E10) responderam que não tiveram que passar por nenhum tipo de adaptação, que seus departamentos já atendiam a obrigatoriedade do Novo Regulamento do Novo Mercado, conforme alguns trechos a seguir:

“É eu acho que foi só seguir assim, eu não vejo assim um momento que a gente parou, agora a gente vai ter que fazer XYZ para atender, sabe? Mas em termos de exigência de novo mercado, eu acho que a gente atende bem. A gente não teve um de para, antes e depois, do que a gente teve que fazer. Eu acho que foi muito feliz a criação da área.” (E02)

“Foi criada depois, mas então já foi criada com o viés de atender mesmo. A gente já saiu, digamos, atendendo o regulamento desde o início. Não teve nenhuma mudança assim que veio por conta do regulamento.” (E07)

Porém, a maioria dos entrevistados comentaram que tiveram algum tipo de alteração motivado pela obrigatoriedade. A adequação da estrutura foi uma das alterações que mais foi citada entre os respondentes. O que foi possível identificar é que existia a atividade da auditoria interna, porém não existia de forma independente, como sendo um departamento, ficava muitas vezes alocada no departamento da Controladoria das empresas, por exemplo. A seguir, alguns trechos que evidenciam essa alteração relacionada à reestruturação dos departamentos:

“A empresa já estava adequada às exigências, porém a área ela ganhou um corpo melhor, ela ganhou uma centralização. Antes, nós de controles internos, a gente estava na área de Controladoria. A área de conformidade e governança estava dentro do jurídico, área de gestão de riscos era uma área de gestão de riscos. E aí fez o que? Consolidou todas essas áreas dentro de uma única gerência. Antes ela só estava um pouco mais espalhada, não havia tanta integração.” (E05)

“Oh, agora eu vou falar muito por sentimento porque eu não estou aqui desde então, mas eu acredito que de mudança mais significativa, então foi primeiro a estrutura que ficou muito mais desenhada com a estrutura de ter uma auditoria, ter um comitê de reporte ao conselho, ter um reporte somente da parte de gestão administrativa com a diretoria, então acho que isso ficou muito mais bem estruturado e foi uma mudança significativa.” (E08)

“Bom, não tinha. A Auditoria mesmo de controles internos, só quem estava fazendo era a auditoria externa. Então a gente começou a fazer, com exceção de auditoria de estoque e de imobilizado, que isso aí continua ainda na Controladoria, mas a gente vai fazer justamente a transição a partir do próximo ano.” (E01)

“O que principalmente foi percebido que a gente mapeou era a necessidade da gente ter as estruturas de auditoria, riscos, controles e compliance sem que as funções administrativas fossem compartilhadas.” (E14)

Outra alteração que foi citada foi o aumento do escopo de trabalho, seja ele abrangendo mais áreas a serem auditadas, ou assumindo novas atividades:

“Acho que essa ampliação do escopo de trabalho que a gente estava muito em estoque, e agora a gente está em estoque e negócio, e agora a gente está realmente ampliando para essa parte fiscal, contábil, financeira.” (E03)

“Assim como a gente, foi consolidando, as áreas foram ganhando mais corpo, elas foram também ganhando atividades um pouco mais representativas.” (E05)

“A quantidade de processos que a gente tem hoje em dia é muito maior do que do começou. Então, vamos lá, 2020 auditaram um processo... 2021 cinco (processos), aí 2022 nove (processos), 2023 dez (processos). E agora, para 2024, são 14 (processos). Então está aumentando a quantidade de processos que a gente audita.” (E13)

A falta de formalização dos procedimentos de trabalho também foi citada:

“A gente começou a escrever muitas políticas que a gente tinha como prática. A gente sabia como era na prática, mas não estava escrito. Então, a nossa preparação foi muito no sentido de formalizar muitos controles.” (E09)

“E também a questão de regulamento, de norma escrita, de existir mesmo regimento interno, de políticas muito mais bem desenhadas. Não é nada que não fosse talvez já praticado, mas visualmente não tinha uma norma, não tinha uma política, não tinha exatamente um regimento que dissesse toda essa construção normativa em torno da atividade da auditoria interna.” (E08)

Um entrevistado também afirmou que não existiam atividades de auditoria interna, existiam outros controles, mas não específicos de auditoria interna antes da obrigatoriedade:

“Hoje existem controles compensatórios, controles de monitoramento, mas não existem atividades de auditoria com metodologia, com método, não existe. Não existe essa função de auditoria internamente na empresa.” (E11)

De forma geral, para os participantes das entrevistas, as alterações mais significativas em função da obrigatoriedade da auditoria interna foram: a reestruturação dos departamentos, o aumento da demanda de trabalho e passaram a formalizar mais seus procedimentos de trabalho.

4.5 Percepções das empresas em relação a evolução da auditoria interna

Os entrevistados foram questionados sobre as oportunidades vislumbradas pela empresa para evoluir, em se tratando da área de auditoria interna.

Dentre os 14 respondentes, seis deles citaram a reestruturação e aumento de suas equipes de auditoria interna como oportunidades vislumbradas em se tratando de evolução, como observado das respostas a seguir:

“A partir de agora, desse ano de 2023, a gente vai ampliar o time. Ou seja, vai vim pra área de auditoria interna, saindo da Controladoria, dando mais independência. Então é por isso que a gente, inclusive a gente vai aumentar a equipe.” (E01)

“Ano que vem a gente já está planejando contratar mais um auditor para continuar nesses controles internos, de inventários.” (E03)

“Esse ano teve um aumento. Então a gente está vendo um processo bastante robusto, bastante investimento. Esse ano a gente teve aqui um investimento de mais doze pessoas, porque nos foi pedido para que a gente iniciasse os acompanhamentos de inventários igual como um auditor externo faz. Então eu acho que está se esperando bastante, uma atuação mais forte ainda na auditoria. Eu acho que isso é bastante positivo, porque a auditoria está sendo vista como uma área que agrega valor. Então acho que quanto mais você entregar mais se espera da área.” (E10)

“Hoje tem isso (de apenas 1 pessoa), mas tem uma projeção para no ano que vem eu trazer mais uma pessoa. Estou trazendo uma pessoa a partir de fevereiro do ano que vem, então dá pra dar maior agilidade.” (E11)

“Hoje tem 4, mas a gente está contratando uma quinta pessoa.” (E12)

“Eu vou te dizer quantas pessoas a gente deveria ter, porque a gente está com algumas vagas em aberto.” (E14)

Outro ponto que foi citado pelos entrevistados foi relacionado a trabalhar mais com dados e com auditoria contínua⁶. A análise de dados e automações estão se tornando cada vez mais importantes em todo o mundo (CHRIST *et.al*, 2021) e que a auditoria contínua passa a ganhar mais espaço à medida que as organizações vão ganhando mais automações em seus processos de negócio (VASARHELYI; ALLES; KOGAN, 2004). A seguir alguns trechos mencionados pelos entrevistados sobre o tema:

“Trabalhar mais dados para estimular mais a auditoria contínua. O que que é a auditoria contínua? É tu usar a tecnologia a teu favor. Porque a gente tem muita informação, muito dado. Mas e aí, o que eu faço com isso, é muita coisa. Então a ideia é estimular cada vez mais. A auditoria de sistemas ser uma célula dentro da área que ajude a prover essa parte de quebra de raciocínio, de mindset dos auditores, porque o auditor ainda vem com uma pegada muito tradicional das coisas, e a gente estimular mais a auditoria contínua. Hoje a gente já tem auditoria contínua, mas ela é discreta, ela é pouco assim comparado ao resto. A gente vem provocando, inclusive pro programa de trabalho pro ano que vem, ter mais espaço para a auditoria contínua, diminuir um pouco os tradicionais. E aí quando eu falo em auditoria contínua, é trazer queries, informações, resultados, dashboards, mais visuais, coisas mais rápidas, que tu coloca o olho tu enxerga que ali tem um problema, então já tem um grupo de trabalho tentando melhorar isso.” (E02)

“Agora a gente pretende ter algumas auditorias contínuas para algumas coisas que a gente considera como risco.” (E13)

“Hoje em dia, fala-se também teste em controles que são automáticos, que são testados através de inteligência artificial. Acho que esse também é um passo importante a ser adotado daqui para frente. Olhar para uma auditoria contínua, que você testa 100% da base, não uma mostra.” (E05)

“E aí eu tinha comentado que a gente sai de um modelo mais tradicional e hoje a gente está pensando já em trabalhos de auditoria, olhando para a auditoria massiva de dados, então, o que é que a gente consegue trabalhar em termos de BI, de tecnologia, para ao invés de selecionar uma amostra de 5 ou de 25, eu posso olhar um ano inteiro. Se eu conseguir através de análise de dados, eu posso ter uma monitoria contínua, então sempre que surgir uma situação de não conformidade, gera um alerta, a gente consegue atender e atuar de forma mais efetiva.” (E14)

“A gente tem aqui um desafio de cada vez mais fazer auditoria baseada em dados. Então como é que a gente faz uma auditoria baseada em dados? A gente precisa de dados, dados confiáveis. E esses dados, eles precisam ser comunicados na empresa. Não é um dado sigiloso, fornecido para auditoria interna para auditoria interna fazer auditoria. Não! Então, esse é o nosso grande desafio. Então, todas as auditorias que a gente faz, a gente acaba olhando para isso. Qual é a maturidade que nós estamos em relação a dados? Essa área, ela tem dados disponíveis? Porque eu quero cada vez mais fazer uma auditoria sentada aqui na minha cadeira, com painéis, com dashboards, com analytics. Então esse é o nosso caminho. Mas eu não consigo fazer uma auditoria, baseada em dados, se eu não tenho dados, e se esses dados eles não são acurados. Então, é esse o caminho que a gente tem aí percorrido, junto com as áreas de negócio, junto com a TI. Então é um trabalho aí a várias mãos que é então o nosso grande desafio aí para a gente cada vez mais ganhar a maturidade.” (E12)

⁶ “A auditoria contínua é uma metodologia usada para monitorar analiticamente processos corporativos de negócios, aproveitando a automação e integração dos processos e da tecnologia da informação”. (VASARHELYI; HALPER, 1991)

Como foi possível verificar, muito se fala em utilizar-se de base de dados e da auditoria contínua. Porém os entrevistados se mostraram preocupados com os dados existentes hoje, principalmente em se tratando de confiabilidade e formato. Yeh e Shen (2010) explicam que um sistema de auditoria contínua confiável necessita de dados confiáveis, íntegros e disponíveis. Flowerday *et al.* (2006) explica que um dos problemas que influencia nas soluções da auditoria contínua é a variedade de formatos de dados e registros. Além disso, enfatiza a importância de que haja uma avaliação e padronização dos dados para que não ocorram erros de processamento e registros duplicados.

Nessa linha de tecnologia, o entrevistado E03 comentou também quando questionado dos próximos passos a situação da implantação de um software interno para auditoria:

“Outra situação que a gente já vem trabalhando é um software interno para auditoria. A gente está implantando um software, que é o software expert para que a gente consiga ter uma gestão melhor das auditorias, de check list.” (E03)

A pergunta sobre utilizações de *software* não estava no roteiro de perguntas, porém entende-se ser interessante e útil para profissionais que estão pensando em implantar um *software* em seus departamentos saber quais estão sendo as práticas de mercado. Então a partir da terceira entrevista, para os entrevistados que não comentavam de forma espontânea dentro de algum contexto ou pergunta abordada, foi questionado se utilizavam algum *software* para apoiar nas atividades desempenhadas pelo departamento.

Hoje, os auditores internos podem se utilizar de uma ampla variedade de ferramentas tecnológicas para apoiar a realização do seu trabalho de auditoria. No Quadro 13 foi realizada uma segregação entre os *softwares*: gestão e execução. Na categoria gestão estão os *softwares* relacionados ao gerenciamento de auditoria interna, enquanto que na categoria execução estão os relacionados com a análise de dados.

Quadro 13 – Softwares utilizados pelos departamentos de Auditoria Interna

Categoria	Softwares	Exemplos	Respondentes
Gestão	SoftExpert	"É um software que faz a gestão das nossas auditorias. Então a gente documenta todas as auditorias nesse software aí." (E12)	(E03) (E06) (E12)
	Perinity	"A gente usa ele pra riscos, controles e auditoria. Então ali dentro do sistema a gente consegue ter mapeado todos os riscos pra cada área, saber qual o status deles, os controles e os trabalhos de auditoria, a gente pode é formalizar dentro do sistema. Até antes de ontem a gente tinha lá um ambiente na rede guardava planilha lá que fez o teste, guardava o Word do relatório e ficava tudo no ambiente de rede. A partir do sistema, a gente passa a ter isso mais formalizado no sistema e consegue enxergar de forma mais didática, mais visual, além de poder cobrar das áreas que a gente audita." (E14)	(E05) (E14)
	OneTrust	"Ele não é um sistema que eu uso para auditar, ele é um sistema que me dá suporte nas auditorias. Ou seja, é onde eu registro quais auditorias foram feitas, quais as documentações, arquivos documentações, controlo planos de ação através dele. É mais um sistema suporte, não exatamente, ele audita as coisas para mim." (E07)	(E07)
	TeamMate	"O TeamMate, é um sistema bastante conhecido no mercado, ele foi desenvolvido inclusive por uma empresa de consultoria, que era a PWC, depois foi vendido para uma empresa especializada em software, bem voltado para auditoria interna. Muito boa ferramenta."	(E10)
Execução	Alteryx	"Hoje a gente pegou um <i>big data</i> , o Alteryx." (E04)	(E04)
	ACL	"Para as auditorias a gente usa Excel, aí depende do conhecimento de causa do auditor, tem o ACL, o IDEA e Excel." (E10)	(E10)
	IDEA		

Fonte: Elaborado pela autora.

A área de auditoria vem passando por diversas transformações. Silva e Almeida Jr. (2014) explicam que a auditoria trabalhava muito com o passado, relatando a história, corrigindo e evitando a recorrência. Porém, no presente e futuro, a auditoria deverá avaliar cenários, estratégias, focada nos resultados dos negócios, estando preparada para prevenir a ocorrência de falhas e problemas. O entrevistado 14 fez um comentário como próximos passos muito em linha do que os autores mencionaram como futuro da auditoria:

"Então tem muito a ser feito ainda. Nós estamos ainda no primeiro movimento que eu te falei, de mudança de mindset, de como a gente faz auditoria, mas eu entendo que a partir desse movimento, a gente consegue identificar de forma mais facilitada outras

oportunidades de atuar de forma preventiva e não detetiva. Se a gente fosse pensar hoje no modelo tradicional de auditoria, eu vou olhar para a fotografia de um determinado momento, então já aconteceu, eu fui lá e detectei o que aconteceu. Eu entendo que o próximo movimento é como que a gente consegue identificar antes de acontecer. Acho que esse é o movimento de futuro, de trabalhar de forma mais inteligente, de forma preventiva.” (E14)

O entrevistado E02, além da auditoria contínua, mencionou sobre a necessidade de melhorar a comunicação dos relatórios que são apresentados. Comentou como é difícil manter a simplicidade com profundidade:

“É auditoria contínua e a gente melhorar a nossa comunicação em relação aos nossos clientes, mostrar o que tem que ser mostrado, garantir que está tudo bem evidenciado, que a gente está com as coisas bem organizadas dentro de casa. Se tu quiser, tu vem aqui, eu te dou detalhes, senão é isso aqui o problema. Acho que esse é o foco. Assim, eu vou te falar que é bem difícil ser simples.” (E02)

Os auditores internos precisam possuir habilidades orais e escritas, altamente desenvolvidas, para se comunicarem de forma eficaz com a administração, os auditados e os colegas de trabalho (SMITH, 2005). Segundo Messmer (2004, *apud* SMITH, 2005), a comunicação escrita precisa informar, de forma rapidamente e eficaz, os auditados sobre o conteúdo que está sendo comunicado. E para isso ele cita algumas estratégias para que os auditores internos façam em seus relatórios no que se refere a:

- a) **Disposição:** chamar atenção, de maneira clara, na parte inicial do texto quanto aos objetivos da comunicação, ou seja, o que eu quero comunicar precisa estar explícito ao leitor, para que de uma forma breve ele já entenda do que trata a comunicação;
- b) **Tamanho:** se o relatório de auditoria for muito extenso, recomenda-se um resumo;
- c) **Vocabulário:** cuidado com o vocabulário utilizado, se os relatórios forem apresentados para profissionais financeiros, se utilizar de termos técnicos financeiros é aceitável, porém se o público for outro, os relatórios devem ser redigidos em termos leigos;
- d) **Revisão:** os auditores internos devem revisar as comunicações escritas, a gramática e ortografia inadequadas são indicadores de um relatório pouco profissional e indicam pouca atenção aos detalhes.

Outros pontos específicos também surgiram tais como: a decisão se mantém a auditoria interna no formato de terceirização ou se internaliza:

“Passos a evoluir, pensar em trazer, ter realmente uma área de auditoria interna. Mas isso é uma coisa que a gente especula, a gente não tem ainda uma decisão tomada. Mas eu vejo que essa seria uma evolução maior, porque em termos de comprometimento do corpo diretivo, dos gestores e até mesmo dos funcionários, a gente vê que tem um comprometimento nisso. A gente não está tendo que empregar um esforço muito grande nessa parte de colocar uma cultura na empresa. Eu acho que ali a gente teve sorte nisso, porque quando a gente faz benchmark com outras empresas, eles sofrem muito com isso, porque colocaram um componente de governança meio que goela abaixo e não prepararam o restante das empresas para isso. Então assim, ali para a gente o desafio mesmo é se a gente vai colocar ela como uma área interna ou se a gente mantém ela como terceiro.” (E05)

Alguns outros pontos foram comentados de forma específica e isolada. Mas de forma resumida, os próximos passos que mais foram mencionados e se repetiram entre os entrevistados estão relacionados ao aumento das equipes de auditoria interna e a utilização de auditorias contínuas.

4.6 Percepções em relação a geração de valor da auditoria interna para a companhia

Esta sessão trata da percepção de geração de valor da atividade da auditoria interna para as empresas. De acordo com o conceito de auditoria interna do IIA ela é “...desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização”, porém há poucos estudos acadêmicos sobre essa questão, possivelmente devido à dificuldade de observar e medir essas percepções (CRIST *et al.*, 2021). Além também da possível diferença de percepção de valor entre as partes interessadas, dependendo de suas necessidades, expectativas e experiências (EULERICH; EULERICH, 2020).

Na literatura há uma discussão de como a geração de valor realmente pode ser definida e medida com precisão. Eulerich e Eurelich (2020) fazem uma segregação entre alguns indicadores quantitativos tais como: número de auditorias internas concluídas; a qualificação e as competências da equipe de auditoria; a procura de serviços de auditoria interna por parte da alta gestão; horas de trabalho em campo; e nos KPIs (*Key Performance Indicators*) padrões como, por exemplo, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou a liquidez. Além

dos indicadores quantitativos, o autor menciona que para os determinantes que não podem ser coletados através de métricas, é necessária uma abordagem diferente, qualitativa, para obter informações. Entre as opções está a entrevista.

Embora o objetivo principal desse estudo não seja a medição da geração de valor, aproveitou-se a oportunidade e questionou-se aos entrevistados de que forma eles acreditavam que a auditoria interna gera valor para a companhia. Alguns entrevistados mencionaram que a geração de valor acontece quando são trazidos à tona assuntos que por algum motivo estão “engavetados”, ou que as outras áreas não enxergam, ou até mesmo são desconhecidos, conforme alguns trechos a seguir:

“Eu acho que a auditoria interna gera valor gerando alertas de coisas que a área de negócio, como primeira linha de defesa e a própria as áreas da segunda linha não enxergam.” (E02)

“Entendo que justamente olhando coisas que no dia a dia a gente acha que está coberto, mas na verdade não está. É tirar um pouco da execução e das conclusões da cabeça das pessoas e colocar para evidências.” (E09)

“Colocando em cima da mesa as questões, muitas vezes, a gente tem nas empresas questões guardadas lá dentro do armário... E são questões assim que as empresas vão lidando com o dia a dia e esquecem de algumas situações que daqui a pouco estão represadas. Então eu acho que a auditoria interna agrega valor trazendo pra cima da mesa questões, difíceis, questões que precisam ser tratadas, trazendo para cima da mesa um processo ineficiente. Daqui a pouco, hoje eu tenho um processo burocrático, ineficiente... então, a auditoria interna trazer para cima da mesa essas situações, dá visibilidade a isso, que às vezes ninguém olha. Às vezes, no dia a dia, a pessoa, o analista tá lá fazendo o trabalho dele e aí o analista já falou pro chefe dele que aquele processo é burocrático, que aquele processo é moroso, mas o chefe dele tá envolvido com 1.000 coisas. A auditoria vai lá, audita o processo. Tá bom, não tem nada errado, mas é burocrático, esse processo precisaria ser aprimorado. Olha aqui ó, chama aqui a TI, chama aqui a área de negócio, e provoca de certa forma, uma discussão para promover uma melhoria de processos, eu acho que isso aí faz toda a diferença.” (E12)

“Uma vez que você consegue identificar riscos que possam afetar a continuidade dos negócios que você consegue trabalhar mitigando esses riscos, acho que esse é o maior valor que você pode gerar para a companhia que é ajudar ela a se manter no mercado.” (E08)

Outro ponto mencionado pelos entrevistados foram questões relacionadas a redução de custos e ineficiências, conforme trechos a seguir:

“Acho que tem que ter uma atuação não só voltada para compliance em si, ou para conformidade, com normas e etc, é preciso olhar para os processos e olhar onde que a empresa pode economizar, melhorar seu resultado, melhorar o processo, diminuir esforços.” (E08)

“Então, hoje o que eu entendo como relevante, de repente estou perdendo dinheiro em uma operação X. Vou dar um exemplo que acontece, não aqui mas na minha carreira, a gente deixou de observar um saving que a gente tem dentro de um contrato com um

forneecedor, poxa estamos cobrando o saving do forneecedor? Estamos monitorando o saving? Isso poderia dar um retorno para a empresa através do monitoramento. Aí a gente consegue agregar valor, quando mexe no bolso acho que é a chave.” (E11)

“Quando a gente olha para as questões, por exemplo, de processos, a gente pode olhar tanto para o viés de um processo que a gente reduz a possibilidade de perdas nesse processo, seja ela perda de eficiência das pessoas, então fazer alguma coisa com um resultado melhor em menos tempo. Então a gente acaba tendo um ganho de eficiência. A gente pode identificar a falta de um controle ou a necessidade de criação de um controle e talvez sem esse controle, a gente poderia ter uma perda financeira, uma perda de produto, enfim. Então acho que esse é um dos vieses que a gente pode pensar em auditoria e como ela pode contribuir com o negócio.” (E14)

A importância da independência nos trabalhos prestados pelo departamento de auditoria interna como forma de agregação de valor também surgiu entre as respostas:

“Quando a gente olha para as questões, por exemplo, de processos, a gente pode olhar tanto para o viés de um processo que a gente reduz a possibilidade de perdas nesse processo, seja ela perda de eficiência das pessoas, então fazer alguma coisa com um resultado melhor em menos tempo. Então a gente acaba tendo um ganho de eficiência. A gente pode identificar a falta de um controle ou a necessidade de criação de um controle e talvez sem esse controle, a gente poderia ter uma perda financeira, uma perda de produto, enfim. Então acho que esse é um dos vieses que a gente pode pensar em auditoria e como ela pode contribuir com o negócio.” (E02)

Trabalhos que previnam danos a reputação e imagem da empresa também foram citados como atividades que geram valor para as companhias, conforme recorte a seguir:

“Hoje em dia o mundo não tolera mais determinadas coisas. Então, práticas que até ontem eram toleradas, hoje não são mais. Tem muito impacto de reputação, de imagem das empresas com as práticas que são adotadas dentro da empresa e a área de auditoria, dentro até da metodologia de linhas de defesa, ela é uma das linhas de defesa, ela pode impedir que uma prática não adequada não aconteça ou estancar quando ela está acontecendo e evitar que isso vire uma notícia de mercado. Quanto antes a gente identifica e quanto antes a gente corrige, a gente evita também uma questão reputacional e eu diria que o reputacional não tem nem como mensurar o que isso poderia ser.” (E14)

“Às vezes a gente faz alguns trabalhos que a gente sabe que não vão resultar, como é que eu vou te dizer, em algo material, ah não tem ali uma questão de valor, mas é algo às vezes, algum efeito moral que a gente está buscando. Então a gente vai trabalhar na cultura da empresa, as pessoas vão perceber que ó, tem alguém olhando. Você não pode usar nenhuma criatividade humana que alguém está vendo, que se não tivesse, muitas vezes as pessoas não se preocupariam.” (E03)

Outra questão mencionada como forma de gerar valor para a empresa é ter pessoas qualificadas e preparadas para desempenhar os trabalhos de auditoria para que de fato possam fazer contribuições ao negócio, conforme trechos a seguir:

“E também ter pessoas, eu acho que também ter pessoas bem qualificadas, preparadas, treinadas, que tenha um pouquinho também de visão de empresas de fora, Big Four, mas também importante ter pessoas que conheçam de processos, e aí esse misto todo que faz com que a auditoria fique mais forte também. Eu acho que as experiências, assim como tenho aqui quase 40 anos de experiência, então estamos aqui repassando para os mais novos, que amanhã ou depois vão estar assumindo essas posições. Então acho que é esse misto aí que faz com que a auditoria seja bastante agregadora de valor.” (E10)

“E ter recomendações também. Tentar deixar recomendações construtivas. Então acho que isso é muito importante também, não só apontar. Não apontar, digamos as falhas que se acham, mas tu ter um know-how ou um certo discernimento para conseguir dar recomendações e deixar recomendações para a administração, de forma que seja construtivo essa resolução do problema em nível de governança.” (E07)

Além disso, também foi citada a prevenção de surpresas e de realização de “trabalhos rápidos” conforme detalhados nos trechos a seguir:

“Quando você apoia, na segunda linha de gestão de risco, as empresas, a melhorar o seu processo de controles internos, a deixar os processos mais robustos, mais seguros, maior rastreabilidade nas operações, segregação de função, diminuir os riscos de fraude, riscos de conflitos de interesse e tornando o processo mais confiável, ou seja, aquilo que foi decidido, aquilo que foi combinado de fato está acontecendo, a alta gestão se sente mais segura e todos os stakeholders se sentem mais seguros. Eu previno surpresas. Infelizmente, está muito comum ultimamente você escutar surpresas de grandes empresas que, teoricamente estava tudo bem, e de repente não estão. Então por isso a importância de um processo de auditoria mais robusto, com independência, com patrocínio da alta gestão.” (E01)

“Eu acho que são trabalhos rápidos com respostas como a gente chama aqui de frutas baixas, alguns falam de Quick Wins, as vitórias rápidas. Eu acho que isso aí traz bastante para a empresa do que fazer um trabalho muito demorado, 6-8 meses.” (E04)

Essas foram algumas das percepções dos entrevistados no que se refere a geração de valor para as companhias. Importante destacar que o valor criado pela auditoria interna varia de acordo com alguns fatores, como: o contexto do posicionamento do departamento de auditoria interna, o acesso aos recursos, o apoio que auditoria interna recebe dentro da organização e, os objetivos e estratégias definem significativamente o ambiente em que a auditoria interna opera e, portanto, o seu desempenho (GETIE MIHRET, ZEMENU WOLDEYOHANNIS, 2008; ARENA; AZZONE, 2019; EULERICH; EULERICH, 2020).

4.7 Percepções acerca da obrigatoriedade da auditoria interna nas empresas do Novo Mercado

Uma das perguntas realizadas foi com o objetivo de saber qual a opinião/percepção dos respondentes, pontos positivos e negativos, referente ao artigo 23º do Novo Regulamento do Novo Mercado, sobre tornar obrigatório as empresas a implantação de departamentos de auditoria interna.

O único ponto negativo mencionado pelos entrevistados foi o fato dessa ação ter partido de um órgão fiscalizador e não por parte de uma necessidade da empresa:

“Pontos negativos é que é uma deliberação de um órgão fiscalizador e não da empresa. Então seria muito mais fácil se essa fosse uma necessidade que a empresa levantasse, do que sendo uma imposição. Mas eu entendo que mesmo sendo uma obrigação, a gente vai colher frutos disso.” (E09)

Inclusive o entrevistado E09 fez uma comparação entre as obrigatoriedades da auditoria interna e do canal de ética. Ele menciona que mesmo sendo uma obrigatoriedade, o canal de denúncias já foi tão benéfico para a empresa que se ele deixasse de ser obrigatório a empresa possivelmente o manteria. Isso só reitera o estudo da ACFE (2022) na qual aponta que a auditoria interna é o segundo método de detecção de fraudes mais comum (16%), ficando atrás apenas de denúncias (42%). A seguir trecho em que é comentado sobre a comparação entre as obrigatoriedades:

“Uma outra obrigação que a gente teve junto com a auditoria interna foi a questão de implementação de canal de ética. E, no início, assim como a auditoria interna, eu entendo que ela vai passar pela mesma maturação. É que a maturação do canal de ética foi muito mais rápida do que a auditoria interna. E quando a gente implementou o canal de ética, ele também é executado por um terceiro. Nós formamos um comitê de ética dentro da empresa, mas as denúncias acontecem, os relatos acontecem dentro de uma ferramenta contratada. Essa ferramenta tem custo. Só que já veio tanta coisa benéfica para a empresa dentro desse canal que eu te digo o seguinte, mesmo se a gente não tivesse agora, se sai essa obrigação... Vamos pensar o seguinte, a B3 diz o seguinte, não, não precisa mais ter o canal de ética. Eu defenderia e eu tenho certeza que muitas pessoas defenderiam a manutenção do comitê. Então, assim, pensando nessa maturidade que a gente já vê de resultado, do Comitê de ética e do canal de ética. Eu penso que a auditoria interna vai passar por isso também, no sentido de a gente enxergar resultados bons, e lá na frente, poder concluir da seguinte forma, a gente precisa de uma auditoria interna, não é só uma questão de legislação, nós precisamos. E no final das contas, se for relativizar esse comentário que eu fiz para a legislação, eu diria que a legislação até é benéfica. Pra dizer o seguinte, cara, tu realmente precisa disso. Tu não sabe que tu precisa, mas a trajetória das grandes empresas passam por isso.” (E09)

Seguindo no sentido de ser algo benéfico, na percepção dos entrevistados a obrigatoriedade da auditoria interna vai proporcionar alguns ganhos, sendo que uma maior visibilidade da atividade é um deles:

“Eu acho que é extremamente necessário. Quanto mais a auditoria ter visibilidade e agregar valor, mais as empresas vão ver que não era nem necessário ter uma lei, mas isso é um caminho. Então, quanto mais nós tivermos visibilidade e agregar valor à empresa, mas nós vamos ter um papel importante, porque hoje a gente vê o quanto auditoria externa tem esse papel, e a auditoria interna, muitas vezes ela fica um pouco não tão vista, então é muito necessário.” (E03)

“Eu acho fundamental. Eu acho que a auditoria interna, da forma como a gente faz, ela agrega valor, então eu acho que a auditoria interna ela tem que ser vista cada vez com mais maturidade, com mais seriedade, para que a gente ganhe cada vez mais com isso. Eu vejo com bons olhos, sim, com certeza.” (E12)

“Eu vejo como positivo. E a gente sabe que se não for obrigado, poucas empresas vão implementar porque são poucas empresas que olham para essa atividade, como uma atividade de agregação de valor. Então colocar como obrigatório, é importante? É importante, porque as empresas também precisam divulgar as informações mais acuradas possíveis. E essa é uma atividade que ajuda nesse sentido.” (E10)

A auditoria interna desempenha um papel fundamental na proteção dos interesses dos acionistas, fornecendo garantias sobre a integridade, transparência e conformidade das operações da empresa. Ao identificar e mitigar riscos, detectar fraudes e promover boas práticas de governança corporativa, a auditoria interna ajuda a fortalecer a confiança dos acionistas e a proteger o valor de seus investimentos. E isso foi mencionado pelos entrevistados, sendo que a obrigatoriedade da auditoria interna passará mais segurança aos acionistas:

“Eu acho que isso é muito bom, até mesmo para você dar um pouco mais de segurança para os acionistas, para os investidores. Não está 100% imune a problemas, você viu as Americanas aí, recentemente, mas se não tivesse, quantos outros problemas poderiam aparecer? A gente tem quantas centenas de empresas listadas na bolsa ou até lá quando você pega Estados Unidos tem outras milhares, mas os escândalos que aparecem são pequenos ou pontuais, e é graças a uma auditoria interna, um corpo de governança que tem dentro dessas empresas. Assim, você não consegue mitigar 100% dos riscos que ela está exposta, mas a maior parte você consegue tratar.” (E05)

“Eu sou de acordo com o regulamento. Eu acho que é uma segurança a mais para o investidor, como é exigido para empresas de capital aberto, é uma segurança que tem que ter, digamos, para os investidores, sócios da companhia, então estou de acordo. Eu acho que nem é uma grande exigência assim. Eu acho que todas as empresas deveriam ter, determinado tamanho, obviamente, mas com certeza as empresas de capital aberto precisam ter.” (E07)

“Eu acho que tem que ter mesmo. Honestamente, se você parar para pensar que as pessoas estão investindo numa empresa e elas precisam de transparência, eu acho que é essencial. Inclusive quando a gente vê essas coisas, tipo Americanas, Magazine Luiza...

É sempre ruim para a visão de governança, porque você mostra que ali, às vezes, ainda tem algumas falhas muito grandes, que as pessoas não veem. Isso deixa o mercado instável. Então não é bom, eu acho que tem que ter mesmo. Acho que eles têm que ficar em cima e eu espero que cada vez mais seja uma área cada vez mais valorizada.” (E13)

Outras percepções também foram trazidas à tona pelos entrevistados:

“Eu acho excelente. Porque, infelizmente, eu acho que isso é no mundo todo, mas principalmente no Brasil, a gente tem uma fama de não planejar. A gente tem uma fama de eu fecho a porta depois que o ladrão entra. Então quando você tem uma regulamentação que força as empresas do novo mercado a terem melhores práticas de governança corporativa, incluindo a função de auditoria interna, isso é muito importante para a empresa para ela se prevenir, se estruturar antes que algum problema mais grave aconteça.” (E01)

“Eu acho que auditoria interna, eu acho muito importante. Eu não consigo aceitar que tem empresas que não tenha, tudo bem que não tem auditoria interna, mas tem empresa que não tem nem externa, né? Que não é obrigado, dependendo do porte, do tamanho assim. Então eu acho que é uma ferramenta de controle bem significativo. A gente sabe que é a gente é chato, é um trabalho chato, mas faz parte. Mas a gente foi contratado para isso, é para saber se é aquilo que a empresa, as metas, os procedimentos, as políticas que foram descritas pela própria empresa se está sendo cumprido ou não. E a gente pega muita coisa. Então eu acho que é, eu acho fundamental não só para a capital aberto que pelo menos uma empresa de médio porte deveria ser obrigatório, eu acho, pelo menos.” (E06)

“Positivo, acho positivo sempre fui dessa área de direito, normas, checar se está tudo certo, então acho extremamente positivo. Ainda mais para as empresas que querem se manter em um alto nível, né? Não tem como, precisa ter transparência, precisa deixar que alguém venha checar se está tudo certo. Acho bem positivo.” (E08)

Os entrevistados comentaram também sobre alguns desafios, na percepção deles, em relação à obrigatoriedade:

“Olha assim, eu tenho conhecimento de empresas que têm auditoria para inglês ver. Da pessoa deixar um relatório na mesa do seu líder, do seu chefe, ele não dá a devida importância. Eu não tenho uma opinião formada assim sobre isso. Eu sou muito fã da área de auditoria, eu fiz minha carreira nisso. Eu gosto de falar sobre auditoria. E para mim, é uma área extremamente importante. Vai ter gente que vai dizer se auditoria fechar, a gente segue vendendo... segue, mas talvez a gente tenha mais alguns problemas aí que a auditoria já pegou, inclusive fraudes bem grandes aí que foi a gente que identificou. Mas eu acho que essa cultura, é que nem o COSO fala, tem que ter um ambiente controle. A auditoria interna é importante, eu tenho a opinião de que seria importante de ser obrigatório, mas o ambiente de controle e o tom disso, do board faz diferença também.” (E02)

“Então, hoje eu tenho mais que 20 anos de auditoria, já transitei por várias empresas, empresas nacionais e multinacionais. Então assim, o tema de governança corporativa, compliance, na minha visão, ele é um tema muito praticado nos Estados Unidos por conta da SEC (tipo a CVM, mas dos EUA), que é mais desenvolvida. O compliance é uma decorrência das fraudes enormes que aconteceram de Enron, dos planos de previdência dos Estados Unidos, e aí criou-se ferramentas, que aí é a SOX, pra poder tratar esses gaps. O mercado de capitais no Brasil é muito incipiente (que está no começo), as maiores empresas do Brasil elas são empresas familiares, o perfil de empresas brasileiras são empresas familiares, onde o patriarca está na principal cadeira. Aí a CVM faz um espelho, ela replica muita coisa que está lá na SEC pra atender no mercado brasileiro, mas está

muito incipiente. Evoluiu bastante. Eu acho que essa obrigatoriedade surge uma necessidade de atendimento mas acho que isso vem ao longo do tempo. Isso vai depender também muito dos profissionais, tanto dos que estão à frente da gestão quanto das auditorias para poder evoluir o tema de auditoria interna nas empresas. Eu vejo isso como algo positivo, eu acho que é um passo a mais de evolução, não é retrogrado, mas tem seus desafios. Eu acho que é positivo, mas tem muitos desafios.” (E11)

“O que eu posso te dizer é que eu já auditei, na Price auditava 1.000.000 de coisas. Quando você pega uma empresa que é regulamentada pelo Bacen, por exemplo, é outro mundo, ou empresa que é SOX sabe que tem ações na bolsa, é outro mundo. Aí você fala, nossa, isso aqui é um mundo mesmo de auditoria de controles robustos. Todo mundo da empresa sabe o que é, sabe que tem que seguir, sabe que tem que entregar. Tem aquelas atividades de controle, é outro mundo. Assim, eu vejo bastante diferença. Eu acho que a ideia deles, eu acho, que é um dia chegar lá, mas eu acho que eles têm muito trabalho pela frente.” (E13)

Dois entrevistados comentaram também que, na opinião deles, não basta ser obrigatório, o ideal seria que, de alguma forma, os departamentos de auditoria interna tivessem alguma forma de fiscalização, para que não fosse algo meramente pra atender a obrigatoriedade, ou para “inglês ver” assim como usaram o termo, mas de fato uma atividade que agregasse valor para as companhias e segurança para os acionistas:

“Mas o fato de colocar obrigatoriedade não significa que vai atender porque teria que ter pelo menos uma quantidade mínima de pessoas. É obrigatório ter? É. Mas que tamanho que vai ter? Vai ser suficiente? Quais são as especializações que teria que ter pelo menos? A gente sabe que na formação de um comitê de auditoria, um dos membros tem que ser especialista financeiro. Então, assim, deveria entrar um pouquinho nesse detalhe, tem que ter um especialista financeiro, mais um “não sei o que”, um de TI, TI também é importante, então eu vejo que o fato de ser obrigatório não resolve. Acho que precisaria ter um pouquinho mais de informações, por exemplo, o tamanho e especializações.” (E10)

“Eu não consigo ver nada de negativo, eu só consigo ver positivo. Eu entendo que faz com que todas as empresas passem a ter um olhar diferente, um olhar mais de gestão, de transparência, do quanto a auditoria é importante e não é importante porque é o órgão fiscalizador, ela é importante porque ela é parte do negócio, porque ela pode te ajudar a fazer com que teu negócio cresça e se tu não tiver ela, o teu negócio pode, de certa forma, sofrer grandes impactos, assim, então eu vejo como positivo e também de elevar o nível e deixar, de certa forma, uma equidade entre as empresas. Bom seria se fosse mais fiscalizado, mas tudo bem. Porque, uma coisa é normativa, outra coisa é se a gente tivesse a obrigação, por exemplo, de responder todos os anos lá: como que está a estrutura? Qual é o plano? O que fez, o que deixou de fazer? Porque a gente sabe que as pessoas elas nem sempre são verdadeiras, às vezes têm, como dizem, para ‘inglês ver’. Então, assim, bom seria se tivesse uma fiscalização pra garantir que de fato, esses órgãos existem e servem pro que tem que servir mesmo.” (E14)

“Mas se eu fosse te dizer assim, tu deixaria obrigatório ou não, eu acho que eu deixaria, e aí depois eu acho que faria uma auditoria nisso. De vez em quando, que nem o próprio banco central faz, talvez a CVM, de certa forma, pudesse ter alguns controles nesse sentido de buscar a efetividade daquela área depois de um tempo implantada.” (E02)

De maneira geral, na percepção dos entrevistados, a obrigatoriedade irá dar mais visibilidade para a atividade da auditoria interna, os acionistas irão poder se beneficiar disso, já que a auditoria interna é vista como sendo os “olhos dos acionistas”. Porém, algumas preocupações e desafios também foram mencionados. O fato de ser algo que a empresa invista efetivamente na atividade e não apenas para cumprir uma obrigatoriedade, e também a necessidade de uma fiscalização por parte dos órgãos reguladores a fim de garantir uma equidade entre os departamentos e não ser apenas algo para atender uma obrigatoriedade sem um ganho real, ou como apenas para “inglês ver” assim como os próprios entrevistados utilizaram o termo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral realizar um diagnóstico dos departamentos de auditoria interna das empresas de capital aberto listadas no Novo Mercado, a fim de identificar os reflexos da obrigatoriedade de implantação dos departamentos de auditoria interna nessas empresas.

A obrigatoriedade da auditoria interna revelou mudanças nas práticas e estruturas organizacionais. A partir do estudo, foi identificado que existiam empresas que apenas passaram a ter departamentos de auditoria interna pois foram obrigadas. Foi constatado também que, considerando todas as empresas da amostra, existe uma preferência por equipes internas, porém, há uma necessidade de *expertise* externa em áreas específicas, especialmente em tecnologia da informação e cibersegurança.

Além da terceirização nos casos mencionados, o estudo revelou uma prática interessante: a utilização do recurso de *staff loan* para auxiliar nos trabalhos conduzidos pelos departamentos internos de auditoria. Este método surge como uma alternativa para empresas que optam por manter seus próprios departamentos internos, mas necessitam de *expertise* especializada em determinadas áreas.

Quanto ao reporte das atividades de auditoria interna, embora a obrigatoriedade mencione que ele deva ocorrer para o conselho de administração ou para o comitê de auditoria, ainda existem casos em empresas que, embora sabendo que estão em desacordo com a norma e que perdem a independência, reportam-se as demais diretorias, como administrativas e/ou financeiras.

Além disso, o tamanho das equipes de auditoria interna varia amplamente. As maiores equipes de auditoria interna eram aquelas que já possuíam seus departamentos muito antes da obrigatoriedade, enquanto as empresas com as menores equipes são as que estão se adequando a exigência. A disparidade das equipes gera uma reflexão que inclusive fica como sugestão para pesquisas futuras: qual o tamanho ideal de uma equipe de auditoria interna geradora de valor?

Em relação aos desafios enfrentados pelos departamentos de auditoria interna, notou-se que os desafios mais citados estão relacionados a falta de conhecimentos técnicos dos profissionais e a conscientização do papel da auditoria interna.

A obrigatoriedade da auditoria interna trouxe mudanças significativas no escopo e na abordagem das atividades de auditoria, incluindo a reestruturação dos departamentos, um aumento na demanda de trabalho e uma maior formalização dos

procedimentos de trabalho. A percepção predominante entre os participantes é que a auditoria interna está em evolução, de uma função predominantemente fiscalizadora para uma posição de parceria estratégica com o negócio.

A obrigatoriedade da auditoria interna está sendo vista com bons olhos pelos entrevistados, porém destaca-se dois pontos: primeiro, a atividade necessita de investimento de forma efetiva, e não apenas para atender uma legislação; e segundo, sugere-se que haja uma fiscalização dos órgãos regulatórios, justamente para identificar as empresas que estão de fato agregando valor para suas organizações com a atividade ou se estão apenas cumprindo uma norma. Considerando o exposto, essa seria outra sugestão de estudos futuros: identificar quais as empresas estão agregando valor e quais estão apenas atendendo a obrigatoriedade.

Por fim, este estudo, objetivou não só contribuir para o meio acadêmico que carece de pesquisas qualitativas em auditoria interna, mas também oferecer *insights* a partir da compreensão da situação atual dos departamentos de auditoria interna, visando possíveis melhorias e práticas futuras.

REFERÊNCIAS

ACFE. Occupational Fraud 2022: A Report to the nations. **Association of Certified Fraud Examiners**, [s. l.], p. 1–96, 2022.

ATRAN, S.; MEDIN, D.L.; ROSS, N. O. The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. **Psychological Review**, Los Angeles, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005.

ANDERSON, Urton L. *et al.* A post-SOX examination of factors associated with the size of internal audit functions. **Accounting Horizons**, v. 26, n. 2, p. 167–191, 2012.

AL HOSBAN, Atallah Ahmad. The Role of Regulations and Ethics Auditing to Cope with Information Technology Governance from Point View Internal Auditors. **International Journal of Economics and Finance**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 167–176, 2014.

ALMEIDA, Mário de S. **ELABORAÇÃO DE PROJETO, TCC, DISSERTAÇÃO E TESE: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788597025927. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025927/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G.. "Internal audit in Italian organizations: A multiple case study", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 21 No. 3, pp. 275-292, 2006.

ARENA, Marika; AZZONE, Giovanni. Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness. **International Journal of Auditing**, [s. l.], v. 60, p. 43–60, 2009.

B3, 2017. Regulamento do Novo Mercado, disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem>. Acesso em: 02 mai. 2022. **Regulamento do Novo Mercado**, [s. l.], p. 15–18, 2017.

B3, 2017. Regulamento do Novo Mercado, disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/), acessado: 04/2022. **Regulamento do Novo Mercado**, [s. l.], p. 15–18, 2017.

B3. **Segmentos de Listagem**. 2023 Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>. Acesso em: 08 mai. 2023.

B3. **Institucional**. 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARR, RH; CHANG, SY. Outsourcing Internal Audits: A Boon or Bane?. **Managerial Auditing Journal**, v.8, n. 1, p. 14-17, 1993.

BARRETO, Davi; GRAEFF, Fernando. **Auditoria: teoria e exercícios comentados**. 2. ed. São Paulo: Método, 2011.

BEHREND, Joel; EULERICH, Marc. **The evolution of internal audit research: a bibliometric analysis of published documents (1926 - 2016)** (December 18, 2019).

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Roberto. **Controladoria Estratégica e Seus Desdobramentos Comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597002522. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597002522/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BISCALQUIM, Ana Claudia; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Interna como fortalecimento da governança corporativa nas empresas de capital aberto**. Revista eletrônica do departamento de ciências contábeis & departamento de atuária e métodos quantitativos (REDECA), [s. l.], p. 56–72, 2015.

BOWEN, G.A. (2009), "Document Analysis as a Qualitative Research Method", **Qualitative Research Journal**, Vol. 9 No. 2, pp. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

CARNEIRO, Sílvia E. S.M. **Quais os atributos que um auditor interno deve ter**. Instituto Politécnico do Porto. Dissertação: 2013.

CHRIST, Margaret H. et al. **New Frontiers for Internal Audit Research***. **Accounting Perspectives**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 449–475, 2021.

CLAESSENS, Stijn; YURTOGLU, B Burcin. **Corporate governance in emerging markets : A survey** ☆. **Emerging Markets Review**, [s. l.], v. 15, p. 1–33, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). **Resolução CFC Nº 1.640**. Disponível em: https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1640.pdf. Acesso em: 19 mar. 2024.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

DAI, Narisa Tianjing; FREE, Clinton; GENDRON, Yves. **Interview-based research in accounting 2000–2014: Informal norms, translation and vibrancy**. **Management Accounting Research**, v. 42, p. 26-38, 2019.

DEFOND, M.; J. ZHANG. (2014) **A review of archival auditing research**. **Journal of Accounting and Economics** 58 (2-3): 275-326.

EULERICH, Anna; EULERICH, Marc. **What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives**. **Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie**, [s. l.], v. 94, n. 3/4, p. 83–92, 2020.

GETIE MIHRET, Dessalegn; ZEMENU WOLDEYOHANNIS, Getachew. Value-added role of internal audit: An Ethiopian case study. **Managerial Auditing Journal**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 567–595, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 07 mai. 2023.

GOODMAN, Leo A. Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 148-170, mar. 1961.

GRAMLING, Audrey A.; RITTENBERGE, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**: Tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126033. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126033/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

HALF, Robert. Staff loan: tudo o que você precisa saber sobre o assunto. Robert Half Blog. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/staff-loan-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto>. Acesso em: 02 mar. 2023.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **CÓDIGO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA** Entidades-membros Entidades observadoras. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21148/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

IIA (2018). **O papel da auditoria interna na governança corporativa**. Disponível em: < [declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf](#) (iiabrasil.org.br)>. Acesso em: 20 nov. 2022.

IIA (2013). **Declaração de Posicionamento do IIA**: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. *The IIA*, jan. 2013

IIA (2020). **Modelo das Três Linhas do IIA 2020**. *The IIA*, 2020. Disponível em: < [20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf](#) (iiabrasil.org.br)>. Acesso em: 23 nov. 2022.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Auditoria interna**: aspectos essenciais para o conselho de administração / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 1976, p. 305-360.

KORO-LJUNGBERG, Mirka. Validity, responsibility, and aporia. **Qualitative Inquiry**, [s. l.], v. 16, n. 8, p. 603–610, 2010.

KOTB, A.; A. SANGSTER; D. HENDERSON. 2014. E-business internal audit: The elephant is still in the room! **Journal of Applied Accounting Research** 15 (1): 43-63

KOTB, A.; ELBARDAN, H; HALABI, H. (2020), "Mapping of internal audit research: a post-Enron structured literature review", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 33 No. 8, pp. 1969-1996.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. Investor protection and corporate valuation. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 3, p. 1147-1170, 2002.

LOIS, P.; DROGALAS, G.; NERANTZIDIS, M., GEORGIU; GRAMPETA, E. (2021), "Risk-based internal audit: factors related to its implementation", *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 4, pp. 645-662. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0316>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Reimpr. São Pulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

Oaks, CA: Sage.ACFE. Occupational Fraud 2022: A Report to the nations. **Association of Certified Fraud Examiners**, [s. l.], p. 1–96, 2022.

Olga Savčuk (2007) Internal audit efficiency evaluation principles, **Journal of Business Economics and Management**, 8:4, 275-284, DOI: 10.1080/16111699.2007.9636180.

OTT, Ernani. **Técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

PROCIANOY, Jairo Laser; VERDI, Rodrigo. Adesão aos Novos Mercados da BOVESPA: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 – Determinantes e Conseqüências. **Brazilian Review of Finance**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 107, 2009.

QU, Sandy Q.; DUMAY, John. **The qualitative research interview**. *Qualitative Research in Accounting and Management*, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 238–264, 2011.

RAIBORN, Cecily *et al.* **A Prerequisite for Good Governance The Internal Audit Function** :. [s. l.], p. 10–21, 2017.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Washington Lopes da; ALMEIDA JR, Jorge Rady de. Auditoria Contínua De Dados Como Instrumento De Automação Do Controle Empresarial. **Journal of Information Systems and Technology Management**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 437–460, 2014.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVEIRA, A. Di M.; BARROS, L. A. B. C. e FAMÁ, R. Atributos Corporativos e Concentração Acionária no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, 2008, p. 51-66, abr./jun.

SIMÕES, E. P.; SOUSA JÚNIOR, A. B.. **Auditoria interna: contextualização teórica e aplicações em empresas comerciais brasileiras**. Entrepreneurship, v.4, n.2, p.13-24, 2020.

SOH, Dominic S.B.; MARTINOV-BENNIE, Nonna. The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. **Managerial Auditing Journal**, [s. l.], v. 26, n. 7, p. 605–622, 2011.

SMITH, Gene. Communication skills are critical for internal auditors. **Managerial Auditing Journal**. v. 20, n. 5, p. 513-519, 2005.

VASARHELYI, M. A.; ALLES, M. G.; KOGAN, A. Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance. **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, v. 1, p. 1-21, 2014.

VASARHELYI, M.; HALPER, F. The continuous audit of online systems. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, V. 10, N. 1, 1991, p.110–125

YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand

APÊNDICE A – COMPARATIVO DE SEGMENTOS DE LISTAGEM

Figura 5 – Comparativo dos segmentos de listagem

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
			(carência de 3 anos a partir da adesão)	obrigatórias determinadas divulgações.	(carência de 3 anos a partir da adesão)	mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	
Obrigação do conselho de administração	Não há regra específica	Não há regra específica	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo, incluindo alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Não há regra específica	Não há regra específica
Demonstrações financeiras em inglês, simultâneas à divulgação em português	Conforme legislação	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
Informações em inglês, simultâneas à divulgação em português	Não há regra específica	Não há regra específica	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Fatos relevantes, informações sobre proventos (aviso aos acionistas ou comunicado ao mercado) e <i>press release</i> de resultados	Não há regra específica, além das DFs (vide item acima)	Não há regra específica	Não há regra específica
Reunião pública anual	Facultativa	Facultativa	Obrigatória (presencial)	Realização, em até 5 dias úteis após a divulgação de resultados trimestrais ou das demonstrações financeiras, de apresentação pública (presencial, por meio de teleconferência, videoconferência ou outro meio que permita a participação a distância) sobre as informações divulgadas	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo

Fonte: B3 (2023)

Figura 6 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação...)

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Capital social	Somente ações ON	Ações ON e PN	Somente ações ON	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação (<i>free float</i>)	25% a partir do 7º ano de listagem	25% a partir do 7º ano de listagem	25%	25% ou 15%, caso o ADTV (<i>average daily trading volume</i>) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%	Não há regra específica
Ofertas Públicas de Distribuição de ações	Não há regra específica	Não há regra específica	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra específica
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica	Não há regra específica
Composição do conselho de administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, 2 ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra específica	Não há regra específica	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela	Não há regra específica

Fonte: B3 (2023)

Figura 7 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação...)

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Regimentos do Conselho de Administração, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado Código de conduta (com conteúdo mínimo) Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do Conselho de Administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração Divulgação (i) anual de relatório resumido do comitê de auditoria estatutário contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do Conselho de Administração, informando o reporte do comitê de auditoria não estatutário	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra específica
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Saída do segmento/Oferta Pública de	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo, pelo	Realização de OPA, no mínimo,	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do	Realização de OPA, no mínimo,	Não aplicável	Não aplicável

Fonte: B3 (2023)

Figura 8 - Comparativo dos segmentos de listagem (continuação...)

Comparativo dos segmentos de listagem							
	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (até 28/12/2017)	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1	Básico
Aquisição de Ações (OPA)	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado		
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa	Facultativa
Comitê de Auditoria	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a instalação de comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Facultativa	Facultativa	Facultativa	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa	Facultativa
<i>Compliance</i>	Facultativo	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo	Facultativo

Fonte: B3 (2023)

APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Primeira Etapa: a estrutura da entrevista

1. Agradecer a oportunidade da entrevista, é o momento que o entrevistador se apresenta ao entrevistado e afirmar sua contribuição à pesquisa.
 2. Explicar o objetivo e a natureza do trabalho, falando ao entrevistado como foi selecionado.
 3. Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas.
 4. O entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.
 5. Solicitar o protocolo de coleta de dados assinado e preenchido.
 6. Explicar como será o roteiro de perguntas, esclarecendo que são perguntas abertas e que o entrevistado pode falar livremente dentro do contexto. E que se necessário, poderá o entrevistador agregar com novos questionamentos, a fim de atender o objetivo desta pesquisa.
 7. Após o roteiro de perguntas aplicado, agradecer novamente o tempo dedicado a pesquisa, lembrando do total sigilo de suas respostas.
-

Segunda Etapa: roteiro de perguntas

As entrevistas têm como expectativa de duração 40 minutos, será semiestruturada, procurando seguir a ordem e o contexto conforme as 14 perguntas abaixo que servirá de apoio ao curso das entrevistas e que poderão ser inseridas novas perguntas, com intuito de melhor responder o objeto da pesquisa.

- 1- Quando foi implantada a área/setor de Auditoria Interna na empresa?
- 2- O departamento de Auditoria Interna é próprio ou está composto por auditores externos à empresa (terceirizado)? O que foi considerado no momento da escolha de internalizar ou terceirizar?
- 3- Qual foi o objetivo principal para a implantação do departamento da auditoria interna?
- 4- Quantas pessoas compõe a equipe de auditoria interna atualmente? Quais

- seus cargos? Formação? E antes, qual o tamanho da equipe (se já existia)?
- 5- A quem o departamento de Auditoria Interna se reporta atualmente? Mudou algo após a obrigatoriedade?
 - 6- Quais foram as alterações mais significativas em relação ao que se tinha como atividade e/ou departamento de auditoria interna antes da obrigatoriedade? Poderia citar algum exemplo?
 - 7- Na sua opinião, quais foram (ou estão sendo) as principais dificuldades e desafios na implantação da auditoria interna? Por quê?
 - 8- Houve resistência em relação a cultura organizacional? Que tipo? Poderia citar algum exemplo? Como que foi/está sendo?
 - 9- Pelo seu ponto de vista, qual a percepção dos demais setores em relação a atuação da auditoria interna (uma visão de parceria, ou "fiscalizadora"?)?
 - 10- Como você acredita que a auditoria interna pode gerar valor para a companhia?
 - 11- Quais são os próximos passos, oportunidades vislumbradas pela empresa para evoluir, em se tratando da área da auditoria interna?
 - 12- Qual a sua opinião referente ao art. 23, sobre a obrigatoriedade da auditoria interna? (Pontos negativos, positivos?)

Dados do entrevistado:

- Gênero, idade, formação (área de formação na graduação e complementar), tempo de empresa, cargo/função, tempo na função de auditoria interna, experiências anteriores com auditoria interna.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Figura 9 – TCLE Utilizado na Pesquisa

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado participante, você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada **EFEITOS DA OBRIGATORIEDADE DA AUDITORIA INTERNA EM EMPRESAS DO NOVO MERCADO**, sob a responsabilidade dos pesquisadores Priscila Mussoi (discente) e Clóvis Antônio Kronbauer (orientador).

O objetivo do estudo é verificar de que forma as empresas listadas no Novo Mercado estão se adaptando em relação a obrigatoriedade da auditoria interna (art.23 Regulamento Novo Mercado). A auditoria interna é uma área do conhecimento em constante evolução e adaptação para lidar com os desafios da contemporaneidade. Porém, mesmo com tamanha relevância, a auditoria interna têm recebido pouca atenção acadêmica. E a partir desse estudo, buscase contribuir para a pesquisa relacionada ao tema.

Os benefícios esperados através desta pesquisa estão relacionados a geração de conhecimento e entendimentos sobre o assunto objeto da pesquisa e a identificação de fragilidades acerca do conteúdo pesquisado.

O convite à sua participação se deve a você fazer parte do departamento de auditoria interna em empresas listadas no Novo Mercado.

Na sua participação, você será submetido a uma entrevista no formato de videoconferência on-line, através do software Microsoft Teams. A expectativa de duração é de 45 minutos e será gravada e transcrita para que posteriormente possa ser analisada com base em análise de conteúdo. A data e horário serão agendados, de forma individualizada, previamente por telefone ou e-mail e conforme a sua disponibilidade. Durante a execução da entrevista poderão ocorrer situações não previstas, entre as quais menciono: indisponibilidade do software Microsoft Teams, interrupção momentânea da internet, desconforto em responder a questões que o entrevistado considere sensíveis. Para minimizar os riscos caso ocorra indisponibilidade de internet ou software no momento da entrevista será reagendado um novo horário para a entrevista e caso o entrevistado não se sinta confortável em responder algumas das perguntas, este deve comunicar a pesquisadora no momento da pergunta.

Em nenhum momento você e a empresa em que trabalha serão identificados. A confidencialidade da sua entrevista individual será mantida em qualquer publicação acadêmica relacionada a esta pesquisa, e neste caso somente transcrições anônimas serão usadas, e nunca qualquer imagem ou áudio seu poderá ser reproduzido para outros fins. A confidencialidade dos arquivos será mantida no limite da possibilidade da tecnologia e das práticas utilizadas pela universidade que hospeda nossos arquivos eletrônicos.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você pode entrar em contato com: Priscila Mussoi (54 9.9601-1438 ou prisci.mussoi@hotmail.com) ou Clóvis Antônio Kronbauer (51 9.9997-0995), ambos vinculados a Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS) - endereço: Av. Dr. Nilo Peçanha, 1600, Bairro Boa Vista - Porto Alegre - RS, CEP: 91330-002.

Desde já, agradeço a sua colaboração e participação nesta pesquisa.

Priscila Mussoi
Mestranda em Ciências Contábeis (UNISINOS)

Obs.: Você pode realizar uma cópia do documento através do print (ferramenta que captura a tela do computador/celular em forma de imagem), ou solicitar o documento pelo contato da pesquisadora descrito neste termo.

prisci.mussoi@gmail.com [Alternar conta](#)

🔒 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Cargo/Função na Empresa *

Sua resposta

E-mail *

Sua resposta

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido. *

Sim

Não

Enviar [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Fonte: Google Forms

APÊNDICE D – RELATÓRIO DE SAÍDA DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Figura 10 – Relatório de Saída do TCLE

Carimbo de data/hora	E-mail	Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.	Cargo/Função na Empresa
19/10/2023 09:23:25		Sim	Gerente Senior de Auditoria Interna
20/10/2023 08:40:55		Sim	Coordenador de Governança, Riscos e Compliance
24/10/2023 10:28:49		Sim	Coord de Auditoria Interna e DPO
30/10/2023 15:43:47		Sim	Analista de Controles Internos Sênior
06/11/2023 17:56:53		Sim	Coordenadora de Auditoria Interna
08/11/2023 15:56:57		Sim	Auditor Interno
14/11/2023 14:41:36		Sim	Coordenador de Auditoria Interna
22/11/2023 08:51:50		Sim	Coordenadora de Auditoria Interna
27/11/2023 08:27:56		Sim	Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
04/12/2023 10:15:37		Sim	Gerente de Auditoria Interna
06/12/2023 09:11:02		Sim	Gerente de Auditoria Interna
11/12/2023 16:05:12		Sim	Coordenadora
13/12/2023 14:47:22		Sim	Gerente Executivo de Auditoria
14/12/2023 12:55:23		Sim	Auditoria / Compliance
19/12/2023 16:11:27		Sim	Gerente de Auditoria, Riscos e Compliance

Fonte: Google Forms