

RELATO E AUDITORIA DOS RISCOS DO NEGÓCIO

COMUNICAÇÃO

RUI BEJA
Revisor Oficial de Contas

RESUMO

A globalização sócio-económica, a evolução tecnológica e a inovação de produtos e metodologias de trabalho, são fonte de significativo incremento nos riscos do negócio. A estes factores de perturbação acrescem: a reformulação do tecido empresarial, a dispersão das participações sociais, a valorização das práticas de desenvolvimento sustentável e o incremento das responsabilidades atribuídas aos membros dos órgãos sociais.

Em consequência, a informação dos riscos do negócio assume-se como tema central da moderna governação empresarial e componente fundamental do relato financeiro e de gestão. Por princípio geral e, por maioria de razão, num contexto de responsabilidade social em que investidores e restantes *stakeholders* têm, e exercem, o direito a conhecer de forma transparente, completa e em tempo oportuno, tudo o que se refere às empresas ou instituições com que se relacionam.

Na presente comunicação, começamos por descrever os procedimentos fundamentais do processo global de gestão e relato dos riscos do negócio e a sua imprescindível articulação com os conceitos e metodologias que caracterizam o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão. Seguidamente, com base nestes elementos e nas normas internacionais de auditoria, propomos um conjunto de procedimentos relevantes para validar o processo e para sustentar o subsequente relatório de *assurance*.

1. Processo global de gestão e relato dos riscos do negócio

O risco constitui um dado indissociável do negócio. Embora o Homem seja avesso à incerteza, e conseqüentemente ao risco, a história demonstra que a espécie humana foi desenvolvendo uma longa aprendizagem no sentido de compreender a ocorrência de situações imprevistas e de prever e gerir os impactes delas decorrentes. Controlo e informação, são os dois elementos desde sempre utilizados para minimizar as repercussões negativas e otimizar os efeitos positivos.

1.1. Estratégias de gestão de riscos

O risco, assumido como uma componente intrínseca ao negócio, implica o domínio de estratégias apropriadas (¹):

- **Prevenir riscos** – *é a estratégia mais óbvia. Nunca se deve correr um risco que não tenha potencial de contribuição positiva. Quanto melhor preparados para identificar e quantificar riscos, maior sucesso teremos no prevenir ou evitar riscos indesejáveis;*
- **Criar riscos** – *corresponde ao aproveitamento de oportunidades atractivas em que o ganho potencial justifica o risco. O objectivo de gestão do risco não é eliminá-lo mas exercê-lo controladamente;*
- **Comprar ou vender riscos** – *pode ser vantajoso adquirir uma posição de risco com elevado potencial de ganho, como se pode alienar um risco não desejado assumindo uma perda imediata de valor;*
- **Diversificar riscos** – *é uma forma poderosa de gerir riscos, utilizada ao longo dos séculos, de uma ou outra forma. Corresponde ao aforismo popular: não pôr todos os ovos no mesmo cesto;*
- **Concentrar riscos** – *pode ser indicado quando existe capacidade para exercer influência sobre o resultado a obter, especialmente quando tal depender de uma também elevada concentração de atenção e de esforços;*
- **Compensar riscos** – *pratica-se quando para não se correr um risco elevado, se adquire um risco correspondente de sentido contrário. Trata-se de uma opção com algum perigo, pela dificuldade em encontrar uma compensação perfeita e sem custos, e que tem conduzido algumas instituições a assumir riscos elevados que acabam por se mostrar desastrosos;*
- **Impulsionar riscos** – *tem a expressão mais comum no efeito de alavanca produzido pela obtenção de financiamento externo para desenvolvimento de um projecto ou compra de um activo. O efeito de impulso (ou alavanca) aumenta o potencial de ganho proveniente do investimento mas aumenta igualmente o risco de percas.*

1.2. Parâmetros de escrutínio de riscos

Uma estratégia global e adequada de gestão dos riscos do negócio releva de um escrutínio prévio e completo das situações de risco potencial, obedecendo a três parâmetros:

1.2.1. Categorias do risco (análise vertical de âmbito global) – implica a elaboração de uma lista em que, para cada categoria, se indiquem as situações de risco mais susceptíveis de ter impacte significativo naquela empresa em concreto. São, nomeadamente, de contemplar as categorias e respectivas situações de risco que em seguida se exemplificam:

- **Riscos externos** – *evolução política, situação social, contexto ambiental, ciclos económicos, estado das finanças públicas, enquadramento legal e nível de burocracia administrativa;*

(¹) Borge, Dan, *The Book of Risk* (p. 65-82), John Wiley & Sons, New York, 2001 (tradução do autor)

- **Riscos no mercado** – dimensão, crescimento, imagem, posicionamento estratégico, ciclo de vida dos produtos, concentração concorrencial e novos concorrentes;
- **Riscos no negócio base** – recursos humanos, fornecedores, clientes, imagem empresarial, marcas próprias, atractividade dos produtos, organização comercial, canais de distribuição e passivos contingentes;
- **Riscos em processos subsidiários** – processamento electrónico de dados, gestão de tesouraria, infra-estruturas produtivas, estrutura organizacional, meios de comunicação, controlo interno, planos de contingência e normas de segurança;
- **Riscos isolados** – projectos, subsidiárias, *joint-ventures*, compromissos institucionais, responsabilidades sociais e acordos de cavalheiros;
- **Riscos contratuais** – garantias de dividendos, contratos de *call option*, compromissos de *royalties*, compromissos de compra e/ou venda e garantias de pagamento;
- **Riscos em instrumentos financeiros** – gestão de activos financeiros, liquidez do mercado, descontinuidade nos preços de mercado, créditos ou contrapartidas, normativo legal e, adequação técnica.

1.2.2. Identificação do risco (análise horizontal por cadeias de valor e/ou processos de negócio) – implica que cada categoria / situação de risco seja analisada numa perspectiva do efeito que pode resultar do respectivo impacte transversal em cada uma das principais actividades ou processos, nomeadamente: gestão global; aquisições; tecnologias; investigação, produção; comercialização; distribuição; finanças; operações; e recursos humanos

1.2.3. Prioridades de actuação – implica uma primeira estimativa de graduação dos riscos, de forma a concentrar esforços nas situações materialmente relevantes. Como elemento auxiliar para este diagnóstico pode ser utilizada uma matriz simples, que cruze o nível de probabilidade de consumação do risco com a dimensão previsível do respectivo impacte no negócio. A actuação será priorizada em função do resultado obtido através do referido cruzamento destas duas variáveis.

1.3. Conceitos e benefícios do processo global e integrado de gestão de riscos

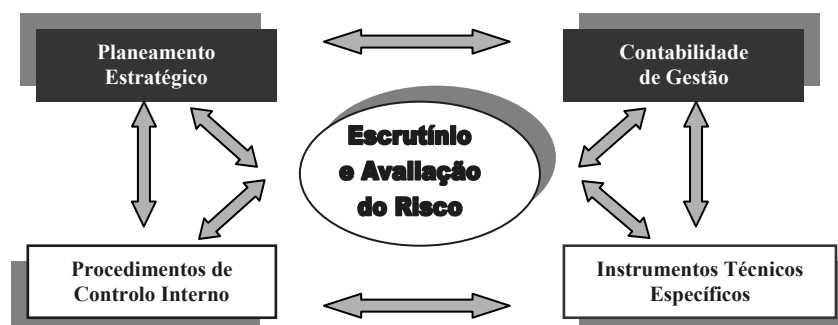
Como referido no projecto de orientação desenvolvido pela *PricewaterhouseCoopers*, a solicitação do *COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, um processo global e sistemático, transversal a toda a empresa e fazendo parte integrante da sua cultura, “*habilita os gestores a operar mais eficazmente num contexto cheio de riscos*”, com os seguintes benefícios ⁽²⁾:

⁽²⁾) *Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary (p.2) – Benefits of Enterprise Risk Management* (www.erm.coso.org/COSO/coserm.nsf/frmWebCOSOExecSum?ReadForm), July 2003 (tradução do autor)

- **Alinhar apetência para o risco e estratégia** – Apetência para o risco é o grau de risco, num conceito alargado, que uma companhia ou outra entidade está disposta a aceitar na prossecução dos seus objectivos. A gestão toma em consideração a apetência da entidade para o risco, em primeiro lugar ao avaliar as estratégias alternativas, depois ao definir objectivos alinhados com a estratégia seleccionada e ao desenvolver mecanismos para gerir os riscos relacionados;
- **Ligar crescimento, risco e retorno** – As entidades aceitam o risco como parte da criação e preservação de valor, e esperam retorno proporcionado ao risco. O *risk management* empresarial fornece e intensifica a capacidade para identificar e avaliar riscos, e estabelece níveis aceitáveis de risco relativo aos objectivos de crescimento e retorno;
- **Intensificar as decisões de resposta ao risco** – O *risk management* empresarial proporciona o rigor para identificar e seleccionar entre alternativas de resposta ao risco – evitar, reduzir, partilhar e aceitar o risco. O *risk management* empresarial proporciona metodologias e técnicas para tomar estas decisões;
- **Minimizar surpresas operacionais e percas** – As entidades intensificam as capacidades para identificar eventos potenciais, avaliar riscos e estabelecer respostas, reduzindo desta forma a ocorrência de surpresas e dos custos ou percas com elas relacionados;
- **Identificar e gerir riscos transversais** – Qualquer entidade enfrenta uma miríade de riscos afectando diversas partes da sua organização. A gestão não necessita apenas de gerir riscos individualizados, mas também de compreender os impactes interrelacionados;
- **Proporcionar respostas integradas a riscos múltiplos** – Os processos de negócio acarretam muitos riscos inerentes, e o *risk management* empresarial proporciona soluções integradas para gerir os riscos.
- **Aproveitar oportunidades** – A gestão considera eventos potenciais, mais do que apenas riscos, e considerando um âmbito total de eventos, ganha uma compreensão de como certos eventos representam oportunidades;
- **Racionalizar o capital** – Informação mais robusta sobre o risco total de uma entidade permite à gestão avaliar mais eficazmente as necessidades globais e melhorar a alocação de capital.

1.4. Enquadramento sistémico do processo

Centra-se no escrutínio e avaliação do risco, através de instrumentos técnicos específicos, adequadamente articulados com os sistemas de planeamento estratégico e de contabilidade de gestão, e eficazmente coordenados com os procedimentos de controlo interno, como esquematicamente se representa:



1.5. Instrumentos técnicos específicos

Caracterizam-se pela existência de um conjunto de metodologias próprias de organização, de responsabilização e de execução, cujo sucesso depende do empenhamento dos gestores de topo e de uma eficaz e completa integração na cultura da empresa e nos seus procedimentos organizacionais:

1.5.1. Organização – numa estrutura organizativa que deve ser concebida com clareza e simplicidade, e em que há que tirar partido do conjunto de sistemas e funções indispensáveis à gestão planeada e controlada da actividade operacional, as principais responsabilidades estão assim atribuídas:

- **Órgãos de gestão** – compete-lhes decidir e promover activamente a implementação do processo, aprovar o seu enquadramento hierárquico-funcional, acompanhar a execução, assumir as decisões relevantes de gestão de risco e relatar as respectivas conclusões para os investidores e restantes *stakeholders*;
- **Gestores das unidades operacionais** – compete-lhes proceder ao escrutínio sistemático e corrente dos riscos, nas fases de planificação, replanificação e encerramento anual de contas. Compete-lhes igualmente prestar atenção ao aparecimento intercalar de novos riscos ou à alteração imprevista e significativa dos riscos escrutinados. Compete-lhes ainda, em cooperação com os departamentos de apoio e consultoria, decidir sobre acções para controlo, quantificação e monitorização de riscos;
- **Responsáveis pelo apoio e consultoria (gestor de riscos / *controller* / auditor interno)** – compete-lhes garantir a articulação sistémica do processo e o apoio aos responsáveis operacionais, no que respeita às respectivas técnicas específicas.

1.5.2. Escrutínio – não é mais do que planear, avaliando de forma organizada, sistemática e consistente quais os riscos de negócio, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que a entidade pode contar a partir do seu exterior, quais os pontos fortes e fracos que existem no seu interior e quais as consequências previsíveis das acções que decida desenvolver, manter, sustentar, ou cancelar. Nesta fase há que ter em atenção os seguintes aspectos fundamentais:

- **Ponderar todos os factores de risco**, focando as atenções nas situações com impacte mais significativo no desempenho da unidade em observação e desagregando os riscos primários de todos os efeitos de interdependência e de introdução de medidas correctivas;
- **Definir os momentos de escrutínio sistemático**, fazendo coincidir concentração de atenções, disponibilidade mental e existência de informação útil, o que habitualmente acontece nas fases de planificação, replanificação e encerramento anual.
- **Atribuir responsabilidades pelo escrutínio**, aos responsáveis das respectivas unidades funcionais, com o apoio dos órgãos de consultoria (gestor de riscos / *controller* / auditor interno).

1.5.3. Controlo – corresponde à introdução de medidas concretas para combater e controlar os riscos que excedem o grau de tolerância⁽³⁾ compatível com os limites de apetência⁽⁴⁾ da entidade em causa, implementando:

- **Medidas de combate e minimização de riscos**, normalmente contempladas no âmbito das estratégias de gestão de riscos, descritas no item 1.1;
- **Procedimentos de acompanhamento** que permitam seguir, com rigor e eficácia, a adequação das medidas introduzidas, compreendendo e interagindo com os cinco princípios de controlo interno definidos pelo IFAC-IAASB⁽⁵⁾: ambiente de controlo; processo de avaliação de risco; sistemas de informação; actividades de controlo; e monitorização de controlo.

1.5.4. Graduação – corresponde a uma fase muito importante e muito sensível do processo, em que a necessidade de objectivar o grau de risco se confronta com a subjectividade de alguns dos riscos escrutinados e também das respectivas medidas introduzidas para os combater e minimizar. Requer uma capacidade de perceber o negócio com uma visão abrangente, simultaneamente detalhada e global, quantitativa e qualitativa, pelo que constitui uma responsabilidade dos órgãos de consultoria (gestor de riscos / *controller* / auditoria interna), em estreita colaboração com os gestores operacionais, passando por duas fases:

- **Determinação do risco inerente, ou risco bruto**, explicitada em parâmetros qualitativos (ex: alto, médio, baixo, imaterial), suportada de forma financeiramente quantificada (sempre que possível) ou de forma qualitativamente objectivada (na impossibilidade de quantificação), e cuja relativização é feita tendo por base a magnitude financeira de cada risco (resultado da multiplicação da probabilidade de acontecimento estimada pelo impacte financeiro também estimado) em função dos restantes riscos escrutinados e da dimensão global da entidade em apreciação;
- **Determinação do risco residual, ou risco líquido**, explicitada segundo os mesmos princípios de parametrização e relativização, sendo que a respectiva dimensão é estabelecida em função do risco inerente, ou bruto, deduzido do resultado esperado para as medidas de combate e minimização de riscos.

⁽³⁾ Tolerância ao risco – disposição de um investidor para experimentar uma certa mudança, uma redução no valor dos activos investidos ou um aumento nos passivos - *Dictionary of Financial Risk Management, American Stock Exchange* – www.amex.com/dictionary/frinit.html (tradução do autor)

⁽⁴⁾ Apetência e estratégia de risco – o grau de risco, num nível de base alargado, que uma empresa ou outra entidade está disposta a aceitar na prossecução dos seus objectivos - *Enterprise Risk Management Framework, Executive Summary (draft), page 2, COSO-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – www.erm.coso.org/ (tradução do autor)

⁽⁵⁾ ISA (International Standard on Auditing) 315 – Appendix 2, IFAC-IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), Approved October 2003 (tradução do autor)

- 1.5.5. Quantificação** – corresponde ao impacto financeiro, determinado através de metodologias estatístico-matemáticas (aferidas e, as mais das vezes, complementadas por processos empíricos de quantificação baseados no profundo conhecimento do negócio) e pela utilização de factores, índices e indicadores de gestão significativos para a entidade em questão, comparáveis com outras entidades na mesma área de actividade e reveladores em termos de evolução histórica, cobrindo matérias como: envolvente macro-económica; envolvente sócio-conómica; mercado; posição no mercado; produtos; produção; operações internas; clientes; fornecedores; recursos humanos; situação económica; e situação financeira. Segundo Dan Borge⁽⁶⁾: *“a definição específica e quantificável de risco que é agora a predominante favorita na área financeira, é o value at risk, ou VaR. Value at Risk é a perda potencial de valor monetário, que pode acontecer durante um dado período de tempo com não mais do que uma dada probabilidade”*.
- 1.5.6. Monitorização** – corresponde a um conjunto de procedimentos que induzem automatismo e proactividade na gestão dos riscos do negócio, tendo como ponto de referência o escrutínio e avaliação efectuados e as alterações de âmbito ou de grau entretanto ocorridas. Os métodos de monitorização centram-se fundamentalmente na comunicação, enquanto os meios de monitorização utilizam indicadores de desempenho que determinam a medida para o risco e que proporcionam o acompanhamento da sua evolução. A responsabilidade pela monitorização cabe aos órgãos de apoio já antes referenciados (gestor de riscos / *controllers* / auditores internos), em coordenação com os gestores operacionais.
- 1.5.7. Relato** – resume de forma sintética, mas completa, todo o processo de escrutínio, controlo, graduação, quantificação e monitorização do processo global de gestão dos riscos do negócio. Assume, habitualmente, a forma de mapa, capeado por um resumo alertando para os riscos mais relevantes e acompanhado de um relatório pormenorizando aspectos que justifiquem uma abordagem mais detalhada. Elementos como o comentário, os indicadores de desempenho, os meios de monitorização, a identificação de responsabilidades e a informação sobre o impacto reflectido no orçamento, são essenciais para que o relato transmita uma adequada compreensão dos riscos envolvidos. O relato de riscos do negócio constitui-se, pois, como um espelho da visão estratégica, do conhecimento do negócio e da adequação dos sistemas de informação e controlo da empresa, ou instituição, a que se refer. A sua importância e a sua eficácia, dependem do valor que os gestores de topo lhe atribuem e do empenhamento que ponham na sua utilização.

Em seguida, apresenta-se um exemplo de um mapa de relato dos riscos do negócio, contemplando os elementos antes mencionados.⁽⁷⁾

⁽⁶⁾ Borge, Dan, *The Book of Risk* (p.106), John Wiley & Sons, New York, 2001 (tradução do autor)

⁽⁷⁾ Adaptação do modelo utilizado pelo Direct Group Bertelsmann, Gütersloh, Alemanha

Relato dos Riscos do Negócio

Data de relato

mm/dd/aa

Proveitos Correntes: (ano anterior)

xxxxxxxxxx

Empresa:

AAAAAAA

Plano Revisto: (ano seguinte)

YYYYYYY

Item	Categorias do Risco	Descrição do Risco	Gradação (bruta)			Medidas de Controlo do Risco	Gradação (líquida)		Comentário	Monitorização		Responsável	Impacte no Orçamento
			Probabilidade (%)	Impacte Financeiro (€)	Grau (Probabilidade * Impacto)		Impacte Financeiro (€)	Gradação (depois de Medidas)		Indicadores de Performance	Instrumentos e Processos		
A. Riscos externos (ex: sociais, macroeconómicos, calamidades)													
A. 1	Envolvente económica												
A. 2	Envolvente social												
A. 3	Taxas juro												
A. 4	Taxas câmbio												
A. 5	Impostos												
A. 6	Catástrofes												
B. Riscos no Mercado (ex: atractividade, alterações legislativas, concorrência)													
B. 1	Atractividade do mercado												
B. 2	Evolução do sector												
B. 3	Concorrência												
B. 4	Distribuição												
B. 5	Organização comercial												
B. 6	Novos produtos												
B. 7	Novas tecnologias												
B. 8	Normativo legal												
C. Riscos no Negócio Base (ex: preço das matérias primas, mercado fornecedor)													
C. 1	Recursos Humanos												
C. 2	Fornecedores												
C. 3 A	Clientes												
C. 3 B	Organização comercial												
C. 4	Marcas próprias												
C. 5	Produtos												
C. 6	Existências												
C. 7	Marketing												
C. 8	Passivos contingentes												
D. Riscos em Processos Subsidiários (ex: impostos, legais, processamento electrónico de dados)													
D. 1	Informática												
D. 2	Tesouraria												
D. 3	Infra-estruturas												
E. Riscos Isolados (ex: riscos relativos a projectos isolados, riscos em subsidiárias de pequena dimensão,)													
E. 1	Projectos												
E. 2 A	Subsidiárias												
E. 2 B	Compromissos institucionais												
E. 3	Controlo interno												
E. 4	Responsabilidades sociais												
F. Riscos contratuais													
F. 1	Garantias de dividendos												
F. 2	Compromissos de compra												
F. 3	Garantias de pagamento												
G. Risco em Instrumentos Financeiros													
G. 1	Activos financeiros												
G. 2	Derivados												

2. Planeamento estratégico e contabilidade de gestão: instrumentos fundamentais para o relato e auditoria dos riscos do negócio

A subjectividade associada à noção de risco, e a consequente argumentação de insanáveis fragilidades e limitações no seu escrutínio e avaliação, têm constituído um dos principais elementos invocados para condicionar a instituição de procedimentos correntes e generalizados de relato e auditoria dos riscos do negócio.

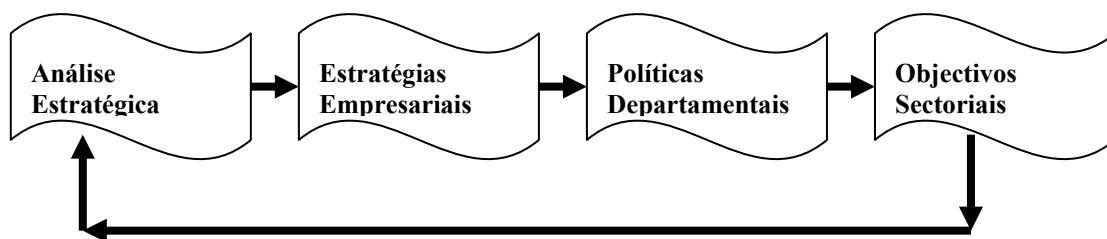
Em contraponto, a pressão social no sentido de uma informação transparente e completa sobre os métodos de governação, e sobre a situação económico-financeira actual e prospectiva, tem vindo a afirmar-se como incontornável impulsor da procura de soluções que viabilizem a objectivação dos factores de risco.

Neste quadro, sistemas eficazes e evoluídos de planeamento estratégico e de contabilidade de gestão revelam-se como elementos estruturantes indispensáveis ao processo de gestão dos riscos do negócio. Efectivamente, contemplam e permitem obter evidência, suficiente e apropriada, de atributos essenciais a uma informação plena, clara, atempada, prospectiva e tecnicamente suportada, proporcionando um relato fidedigno e a validação de conformidade por auditores independentes. Cumulativamente, estando-se perante sistemas indispensáveis a uma moderna gestão empresarial, efectiva e proactiva, a sua existência justifica-se por si própria o que, para além de viabilizar a inexistência de custos e tarefas adicionais, aporta a credibilidade que todo este processo requer.

Estando-se perante matérias complexas, de âmbito alargado, profundamente estudadas e divulgadas, limitamo-nos a resumir, nesta comunicação, alguns dos aspectos que melhor ilustram o que antes foi afirmado.

2.1. Planeamento estratégico

O planeamento estratégico permite antecipar e, consequentemente, tomar medidas que minimizem riscos estratégicos⁽⁸⁾. Implica o estabelecimento de um eficaz processo de comunicação sistemática, abrangente, ascendente e descendente, entre os gestores de topo e os responsáveis operacionais. Requer a formalização por escrito de todos os elementos de diagnóstico e decisão, num ciclo permanente e continuado que se cumpre nas seguintes fases:



⁽⁸⁾ Exposições ao risco que fazem parte da envolvente natural de uma unidade económica e que podem ter um efeito significativo nos seus réditos, lucros, quota de mercado, oferta de produtos, etc. Os riscos estratégicos são habitualmente o foco principal da gestão de riscos - <http://www.amex.com/dictionary/frinit.html> (tradução do autor)

- **A análise estratégica** desenvolve-se, por norma, a partir de uma avaliação sistemática de oportunidades e ameaças externas e de pontos fortes e fracos internos, cobrindo factores tão relevantes como os resumidamente exemplificados no mapa seguinte:

ANÁLISE EXTERNA		ANÁLISE INTERNA
Aspectos Gerais	Sector de Actividade	
<ul style="list-style-type: none"> • Sócio-culturais • Económicos • Tecnológicos • Político-legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes potenciais • Produtos substitutos • Poder negocial dos Clientes • Poder negocial dos Fornecedores • Rivalidade entre concorrentes actuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e produção • Posição no mercado • Imagem pública • Infra-estruturas • Capacidade de gestão • Recursos humanos • Situação económica • Situação financeira

- **As estratégias empresariais** são formuladas e decididas pelos gestores de topo, com suporte em instrumentos técnicos específicos, de entre os quais, conforme referenciado na obra *Strategor*⁽⁹⁾, continua a ser muito comum a utilização das “matrizes estratégicas” criadas por três das principais empresas americanas de consultoria em gestão: *Boston Consulting Group* (BCG), *Arthur D. Little* (ADL) e *McKinsey* (McK). Mais recentemente, o *Balanced Scorecard*, ou método dos “mapas estratégicos”, desenvolvido por *Kaplan e Norton* a partir de artigo que publicaram em Janeiro de 1992, na *Harvard Business Review*, passou a ter uma importância crescente, pela forma eficaz como estrutura e enquadra o planeamento e a avaliação da performance estratégica.
- **As políticas departamentais** são definidas pelos respectivos directores, em consulta com quadros operacionais e em acordo com os gestores de topo, tendo em vista definir princípios gerais de acção departamental, e aferir e compatibilizar estes princípios com os objectivos estratégicos empresariais.
- **Os objectivos sectoriais** são definidos pelos directores departamentais, em concertação com os quadros operacionais e os técnicos superiores, com o fim de estabelecer programas de trabalho, projectos, orçamentos operacionais e objectivos individuais.

2.2. Contabilidade de gestão

Conforme definido pelo *Institute of Management Accountants*⁽¹⁰⁾: *a contabilidade de gestão compreende uma continua optimização do valor acrescentado pelo processo de planeamento, esquematização, medida e operação dos sistemas informativos não financeiros e financeiros que orienta as acções de gestão, motiva comportamentos e cria e suporta os valores culturais necessários à consecução dos objectivos estratégicos, táticos e operacionais de uma organização.*

⁽⁹⁾Détrie, Jean-Pierre (coordenador) e outros membros do Departamento de Estratégia e Política Empresarial do Grupo HEC, *Strategor – Política Global da Empresa*, Publicações D. Quixote, 3ª edição (p. 95-101), 2000

⁽¹⁰⁾Atkinson, Anthony A. / Banker, Rajiv D. / Kaplan, Robert S. / Young, S. Mark, *Management Accounting*, Prentice Hall, 3ª edição, (p.5), New Jersey (tradução do autor)

Tomando como referência as proposições do *Financial and Management Committee* da *International Federation of Accountants*⁽¹⁾, a contabilidade de gestão associa-se ao processo de gestão, fornecendo um foco e uma perspectiva distinta numa dimensão chave da organização – procura e uso dos recursos. Esta interligação consubstancia-se nos seguintes domínios: fixação de rumos na organização, estruturação da organização, compromissos da organização, mudança organizacional e controlo organizacional.

A contabilidade de gestão cumpre-se por via de princípios técnicos e metodologias específicas, que sustentam e credibilizam os objectivos antes mencionados, consubstanciados em duas vertentes fundamentais, tanto para o processo de gestão, como para o processo global de gestão e relato dos riscos do negócio:

- Determinação de resultados operacionais; e
- Construção de sistemas de controlo e informação para gestão.

No mapa seguinte resume-se a principal componente técnica associada a estas duas vertentes, sendo possível o respectivo aprofundamento por consulta à profusa bibliografia específica, constante no final desta comunicação:

RESULTADOS OPERACIONAIS	CONTROLO E INFORMAÇÃO PARA GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Centros de responsabilidade <ul style="list-style-type: none"> ○ Centros de custo ○ Centros de resultados ○ Centros de investimento • Metodologias tradicionais de custeio <ul style="list-style-type: none"> ○ Custos directos / custos indirectos ○ Custos variáveis / custos fixos ○ Custos totais / custos unitários ○ Custos históricos / custos padrões • Análise custo-volume-resultado <ul style="list-style-type: none"> ○ Ponto crítico de vendas • Custeio baseado em actividades • Análise de valor das cadeias de processos • Preços de transferência <ul style="list-style-type: none"> ○ Preço de mercado ○ Preço de custo ○ Preço negociado • Orçamentos fixos e flexíveis • Avaliação do desempenho operacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Perspectiva da Contribuição ○ Perspectiva da absorção 	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo do controlo • Relevância da informação <ul style="list-style-type: none"> ○ Exactidão ○ Tempestividade ○ Consistência ○ Flexibilidade • Âmbito do sistema <ul style="list-style-type: none"> ○ Compreensivo ○ Inclusivo • Estrutura do sistema <ul style="list-style-type: none"> ○ Relatos operacionais ○ Relatos de gestão ○ Relatos estratégicos • Tipos de sistema <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>ERP – Enterprise Resource Planning</i> ○ <i>CRM – Customer Relationship Management</i> ○ <i>Balancedscorecard</i> • Indicadores de desempenho económico <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>ROI – Return on Investment</i> ○ <i>RI – Residual Income</i> ○ <i>EVA – Economic Value Added</i> ○ <i>ROS – Return on Sales</i>

⁽¹⁾ Recomendação Internacional de Contabilidade de Gestão N.º 1 (versão revista em Março de 1998), Conceitos de Contabilidade de Gestão – Contabilidade de Gesto e o Processo de Gestão (item 34), Manual do Revisor Oficial de Contas, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

3. Enquadramento normativo da auditoria dos riscos do negócio

O *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*, tendo em conta que relatórios ambientais, sociais e de sustentabilidade, sistemas de informação, controlo interno, governação empresarial, acordo com condições de garantia, contratos e regulamentos, são matérias relativamente às quais existe uma solicitação crescente de relatórios de *assurance*, emitiu um conjunto relevante de documentos normativos⁽¹²⁾. Relativamente às normas internacionais de trabalhos de *assurance* são definidos e descritos os elementos e objectivos de um trabalho de *assurance* e identificados os trabalhos aos quais se aplicam as ISAs (*International Standards on Auditing*) e as ISAEs (*International Standards on Assurance Engagements*).

Estes documentos enquadram-se na nova estrutura normativa do IFAC⁽¹³⁾ e apoiam-se na observância do respectivo Código de Ética, bem como das Normas Internas de Controlo de Qualidade. São instrumentos inovadores, que especificam detalhadamente os critérios a cumprir e que dão resposta cabal aos requisitos de *assurance* dos relatos de riscos do negócio.

- **“ISAE 3000 (R) – Outros trabalhos de *assurance* que não sejam auditorias e exames simplificados de informação financeira”**, estabelece princípios básicos e procedimentos essenciais para os trabalhos de *assurance* não cobertos pelas ISAs, e é aplicável a relatórios que tenham data igual ou posterior a 1 de Janeiro de 2005. Esta norma permite executar trabalhos de *reasonable assurance* que conduzam à expressão das respectivas conclusões em forma positiva e trabalhos de *limited assurance*, com um nível aceitável, embora mais elevado, de risco de trabalho de *assurance*, que conduzam à expressão das respectivas conclusões em forma negativa. A ISAE em causa estabelece os princípios a tomar em consideração pelo auditor, nomeadamente:
 - Requisitos éticos;
 - Controlo de qualidade;
 - Aceitação e continuidade do trabalho;
 - Acordo nos termos do trabalho;
 - Planeamento e execução do trabalho;
 - Utilização do trabalho de um perito;
 - Obtenção de evidência;
 - Consideração de eventos subsequentes;
 - Documentação; e
 - Preparação do relatório de *assurance*.

Relativamente ao relatório de *assurance* são definidos os seguintes princípios normativos:

- Concluir se foi obtida evidência suficiente e apropriada para suportar a conclusão expressa no relatório de *assurance*;

⁽¹²⁾ *IFAC News & Events: Latest News –IAASB Issues a New Framework and Standard for Assurance Engagements (New York/January 23, 2004)*

⁽¹³⁾ *IAASB Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements (p.121), 2004 edition*

- O relatório de *assurance* é feito por escrito e contém a expressão clara do auditor sobre a informação da matéria objecto;
- O relatório de *assurance* contém os seguintes elementos básicos:
 - Título que indique claramente que o relatório é um relatório independente de *assurance*;
 - Identificação do destinatário, ou destinatários, a quem o relatório de *assurance* é dirigido;
 - Identificação e descrição da informação da matéria objecto e, quando apropriado, a matéria objecto;
 - Identificação dos critérios com base nos quais a matéria objecto foi avaliada ou medida, de forma a proporcionar que os utilizadores previstos possam compreender as conclusões do relatório;
 - Descrição, sempre que apropriado, de qualquer limitação inerente significativa, associada com a avaliação ou medida da matéria objecto face aos critérios definidos.
 - Declaração restringindo o uso do relatório de *assurance* a utilizadores específicos previstos, ou a propósitos também específicos, quando os critérios usados para avaliar ou medir a matéria objecto, estão disponíveis ou são relevantes apenas para esses propósitos;
 - Declaração que identifique a parte responsável e que descreva as responsabilidades da parte responsável e do auditor;
 - Declaração de que o trabalho foi executado em conformidade com ISAEs;
 - Resumo do trabalho executado, de forma a ajudar os utilizadores previstos a compreender a natureza de *assurance* transmitida pelo relatório de *assurance*, tomando a *ISA 700 – The Auditor’s Report on Financial Statements* e a *ISRE 2400 – Engagements to Review Financial Statements*, como referências apropriadas para o tipo de resumo a elaborar;
 - Conclusão do auditor, tomando em consideração que:
 - (a) Quando a informação da matéria objecto for composta por vários aspectos, poderá ter de ser proporcionada uma conclusão para cada aspecto;
 - (b) Quando apropriado, a conclusão informará os utilizadores previstos do contexto em que a mesma deve ser entendida;
 - (c) Num trabalho de *reasonable assurance* a conclusão será expressa em forma positiva (*positive form*);
 - (d) Num trabalho de *limited assurance* a conclusão será expressa em forma negativa (*negative form*);
 - (e) Quando a conclusão expressa pelo auditor for outra que não a de não qualificada (*unqualified*), o relatório de *assurance* conterá uma descrição de todas as razões.
 - Data do relatório de *assurance*;
 - Nome da firma ou do auditor, e um local específico, que habitualmente é a cidade onde o auditor tem o escritório que tem a responsabilidade pelo trabalho.

- O auditor não expressará uma conclusão não qualificada quando as seguintes circunstâncias existirem e, no seu entendimento, o efeito da matéria é ou pode ser material:
 - Há uma limitação no trabalho do auditor, em que, as circunstâncias impedem, ou a parte responsável ou a parte que contrata o trabalho impõem uma restrição que impede o auditor de obter a redução do risco do trabalho de *assurance* para um nível apropriado, sendo neste caso expressa uma conclusão qualificada (*qualified*) ou uma recusa (*disclaimer*) de conclusão;
 - A conclusão é redigida nos termos da asserção da parte responsável, e a asserção não está relatada com imparcialidade (*fairly stated*), em todos os aspectos materiais, ou a conclusão está redigida directamente nos termos da matéria objecto e dos critérios, e a informação da matéria objecto está materialmente deturpada, sendo nestes casos expressa uma conclusão qualificada ou adversa (*adverse*);
 - É descoberto, depois do trabalho ter sido aceite, que os critérios não são adequados, ou que a matéria objecto não é apropriada para um trabalho de *assurance*, casos em que deve ser expressa uma conclusão qualificada ou adversa quando os critérios não adequados ou a matéria objecto não apropriada possam induzir em erro os utilizadores previstos; ou, noutros casos, uma conclusão qualificada ou uma recusa de conclusão.
- O auditor expressará uma conclusão qualificada quando o efeito de uma matéria não é tão material ou difuso (*pervasive*) que requeira uma conclusão adversa ou uma recusa de conclusão; uma conclusão qualificada é expressa sob a forma “excepto para” efeitos da matéria a que se refere a qualificação.
- **ISAE 3400 – Exame prospectivo de informação financeira**, tem como propósito estabelecer normas e proporcionar orientação em trabalhos que têm como objectivo examinar e relatar sobre informação financeira prospectiva, incluindo procedimentos de verificação das suposições de melhor estimativa e das suposições hipotéticas. Considera que, neste tipo de trabalhos, compete ao auditor obter evidência suficiente e apropriada nos seguintes domínios:
 - As suposições de melhor estimativa em que os gestores se basearam não são irrazoáveis e, no caso de suposições hipotéticas, tais suposições são consistentes com o propósito da informação;
 - A informação financeira prospectiva está adequadamente preparada com base nas suposições;
 - A informação financeira prospectiva está correctamente preparada e todas as suposições materiais estão adequadamente divulgadas, incluindo uma indicação clara se se trata de suposições de melhor estimativa ou de suposições hipotéticas;

- A informação financeira prospectiva está preparada numa base consistente com as demonstrações financeiras históricas, usando princípios contabilísticos apropriados.

Não sendo uma norma de aplicação específica no *assurance* do relato dos riscos do negócio, o seu conteúdo é, no entanto, de ter em consideração como complemento e apoio ao que se encontra estabelecido na ISAE 3000 (R).

4. Procedimentos para auditoria e *assurance* do processo de gestão e relato dos riscos do negócio

O âmbito de um trabalho de *assurance* do processo de gestão e relato dos riscos do negócio, deve incluir a verificação de evidência apropriada e documentada sobre a consistência de elementos tão relevantes como:

- ◆ Cultura de risco da empresa e dos procedimentos, organizativos e técnicos, instituídos para escrutínio, controlo, graduação, quantificação, monitorização e relato dos riscos do negócio;
- ◆ Articulação entre os procedimentos de gestão dos riscos e os sistemas de planeamento estratégico, de contabilidade de gestão e de controlo interno;
- ◆ Dados tomados em consideração e metodologias utilizadas para quantificação e graduação dos riscos.

Por outro lado, a ISAE 300 (R), referida no item 3, menciona expressamente que, na preparação de trabalhos de *assurance* que não sejam auditorias e exames simplificados de informação financeira histórica, devem ser tomados em consideração os seguintes requisitos:

- **Planeamento e execução do trabalho**
 - Planear o trabalho para que seja executado com eficácia;
 - Planear e executar o trabalho com uma atitude de cepticismo profissional reconhecendo que podem existir circunstâncias que ocasionem que a informação constante da matéria objecto possa estar deturpada;
 - Obter uma compreensão da matéria objecto e de outras circunstâncias do trabalho, suficiente para identificar e avaliar os riscos de a informação constante na matéria objecto estar materialmente deturpada, e suficiente para estabelecer e executar procedimentos adicionais de obtenção de evidência;
 - Avaliar a adequação da matéria objecto;
 - Considerar a materialidade e o risco do trabalho de *assurance*, aquando do planeamento e execução de um trabalho de *assurance*;
 - Reduzir o risco do trabalho de *assurance* para um nível baixo, aceitável nas circunstâncias do trabalho.

- **Obtenção de evidência**

- Obter evidência suficiente e apropriada para basear as conclusões, considerando que suficiente significa a medida da quantidade de evidência e apropriada significa a medida da qualidade da evidência, e o conjunto das duas significa relevância e credibilidade;
- Obter explicações da parte responsável, conforme apropriado, especialmente uma explicação escrita que avalie ou meça a matéria objecto relativamente aos critérios identificados, sejam ou não disponibilizados como uma asserção para os utilizadores destinatários, tendo em conta que a confirmação escrita de explicações orais reduz a possibilidade de mal-entendidos.

Tomando em consideração os pressupostos antes mencionados, apresentam-se, no mapa seguinte, de forma sintética e sob a forma de *chek-list*, algumas sugestões de procedimentos substantivos concretos, a considerar pelos auditores nos trabalhos de *assurance* do processo de gestão e do relato dos riscos do negócio. Na sua elaboração foi seguido o critério de, para cada área autónoma do processo em causa, fazer uma abordagem cruzada com os sistemas de controlo interno, de planeamento estratégico e de controlo de gestão, que com a mesma se interrelacionam.

PROCEDIMENTOS SUBSTANTIVOS PARA AUDITORIA E ASSURANCE DO PROCESSO DE GESTÃO E RELATO DOS RISCOS DO NEGÓCIO	
Lista exemplificativa	
Cultura de risco da empresa	<ul style="list-style-type: none"> (a) Averiguar sobre o grau e tipo de apetência da empresa para o risco, recorrendo a entrevistas com os gestores de topo e a dados históricos; (b) Verificar que tipos de estratégia de risco predominam e qual a relação que existe entre as condições concretas em que são aplicadas e as condições teóricas que lhes corresponderiam; (c) Indagar sobre os fundamentos que levaram à implementação de um processo de gestão e relato dos riscos do negócio; (d) Investigar se a adopção do processo se consumou através da institucionalização de aspectos fundamentais, tais como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de sistemas de controlo interno do risco do negócio; ▪ Estabelecimento de fluxos de informação e relato entre os órgãos de gestão e as unidades operacionais; ▪ Consolidação entre práticas de auditoria interna e de gestão do risco; ▪ Incremento da cultura empresarial de consciência dos riscos; ▪ Orientação dos departamentos de gestão do risco para funções de consultoria em práticas internas.
Âmbito do processo	<ul style="list-style-type: none"> (a) Averiguar se o processo integra os princípios e as práticas globais da gestão empresarial, tanto a nível estratégico como operacional; (b) Averiguar se o processo de gestão dos riscos actua transversalmente a todos os processos e cadeias de valor da organização; (c) Verificar se existe uma grelha de enquadramento do risco por categorias.
Enquadramento sistémico do processo	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se existe um sistema de planeamento estratégico, parte integrante de um moderno e eficaz conceito de gestão estratégica; (b) Verificar se existe um sistema de contabilidade de gestão que compreenda uma contínua optimização do valor acrescentado pelo processo de planeamento, esquematização, medida e operação de sistemas informativos não financeiros e financeiros; (c) Verificar se existe um sistema de controlo interno cujas normas e procedimentos internamente instituídos assegurem e monitorizem, de forma continuada, sistemática, dinâmica e interactiva, que os meios postos ao dispor da empresa são geridos com rigor; (d) Verificar se existe um conjunto de instrumentos técnicos específicos, constituído por metodologias próprias de organização, escrutínio, controlo, graduação, quantificação, monitorização e relato dos riscos.

Implementação do processo	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se todas as fases de preparação do processo foram apropriadamente executadas; (b) Verificar se todas as fases de introdução do processo foram apropriadamente executadas.
Organização do processo	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se a implementação do processo é liderada efectivamente pelos órgãos de gestão; (b) Verificar se a estrutura organizativa está concebida com clareza e simplicidade, tirando o maior partido do conjunto de sistemas e funções já adquiridos como indispensáveis à gestão planeada e controlada da actividade operacional; (c) Verificar se o processo é mantido pelos gestores dos centros operacionais de proveito e respectiva linha hierárquica ascendente.
Escrutínio dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se aos gestores das unidades operacionais está cometida, e existe evidência de ser efectivamente exercida, a responsabilidade pelo escrutínio sistemático e corrente dos riscos; (b) Investigar e verificar se existe evidência de que a ponderação de todos os elementos que podem conter ou influenciar riscos do negócio é o primeiro critério de escrutínio a ser seguido; (c) Aquilatar da existência, validade e evidência de utilização de outros métodos de escrutínio; (d) Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com o planeamento estratégico; (e) Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a contabilidade de gestão; (f) Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a avaliação da eficácia e das fragilidades do sistema de controlo interno.
Medidas de gestão e controlo dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se existe evidência de que as medidas tomadas para combater e controlar o risco, associadas às políticas e procedimentos de controlo interno, e que requerem um eficaz e sistemático funcionamento de todos os mecanismos, estão a ser cumpridas; (b) Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com o planeamento estratégico, especialmente no que respeita à inclusão de medidas de combate e controlo de riscos, no âmbito da definição de estratégias empresariais, políticas departamentais e objectivos sectoriais; (c) Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a contabilidade de gestão, nomeadamente se a mesma está estruturado de forma que os respectivos princípios, técnicas e metodologias, propiciem a aferição, em termos absolutos e comparativos, dos resultados decorrentes das medidas introduzidas para combate e controlo dos riscos do negócio; (d) Verificar se existe evidência de as decisões sobre implementação de medidas de combate e controlo de riscos do negócio, terem sido devidamente tomadas em consideração no sistema de controlo interno.
Graduação dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se existe evidência de que todos os riscos relevantes escrutinados foram considerados para efeitos de determinação do risco inerente/risco bruto, bem como se existe suporte estável e adequado para a graduação de riscos quantificáveis e explicações qualitativas suficientemente objectiváveis para a graduação de riscos não quantificáveis; (b) Verificar se existe evidência de os cálculos de probabilidade de um evento de risco acontecer e de apuramento do respectivo impacto financeiro, estarem apropriadamente suportados; (c) Verificar se existe evidência de que a matriz de parametrização do risco reflecte razoavelmente o grau de risco explicitado; (d) Verificar se existe evidência de que o efeito financeiro atribuído às medidas definidas para combate e controlo de cada risco está apropriadamente suportado; (e) Confirmar se a graduação do risco residual/risco líquido reflecte apropriadamente as verificações mencionadas nos anteriores itens (a) a (d).
Quantificação dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se existe evidência de que os modelos estatístico-matemáticos utilizados como suporte para a quantificação de riscos são apropriados e estão correctamente aplicados, obtendo, se tal for considerado necessário, a opinião de perito(s) independente(s); (b) Verificar se existe evidência de adequada articulação com o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão, relativamente à quantificação dos riscos do negócio através da utilização de factores, índices e indicadores de gestão em geral; (c) Verificar se existe evidência de que a aplicação de métodos empíricos de quantificação do risco está suportada em suposições de melhor estimativa e/ou suposições hipotéticas, relativamente às quais é possível obter um nível apropriado de satisfação.
Monitorização dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se existe evidência de emissão de documento próprio e com divulgação adequada, que especifique por escrito o quê, como e quando, dos elementos informativos a considerar para efeitos de monitorização dos riscos escrutinados e das alterações de âmbito ou de grau entretanto ocorridas; (b) Verificar se os sistemas de controlo interno e de informação integrada para gestão estão estruturados de modo a filtrar e comunicar a evolução de riscos relevantes; (c) Verificar se existe evidência de que, sempre que informação relevante pontualmente obtida o justifique, são desencadeados mecanismos <i>ad hoc</i> de relato e conseqüente monitorização; (d) Verificar se existe evidência de razoabilidade e credibilidade, relativamente à monitorização de riscos cuja objectivação tenha sido caracterizada através de indicadores predominantemente qualitativos; (e) Verificar se existe evidência de uma atitude globalmente proactiva em relação à monitorização de riscos e conseqüente tomada de iniciativas conducentes à introdução de medidas de gestão e controlo dos mesmos; (f) Verificar se existe evidência de uma efectiva atribuição de responsabilidades pela monitorização dos riscos.
Relato dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> (a) Verificar se o relato contempla todos os elementos que suportam uma informação completa, relevante, clara transparente, credível e tempestiva; (b) Confirmar se os dados constantes do relato correspondem aos elementos apurados no processo de escrutínio, controlo, graduação, quantificação e monitorização dos riscos do negócio e aos impactes considerados em orçamento.

5. Conclusões

O relato e auditoria dos riscos do negócio constitui, sem margem para dúvidas, um importante contributo para uma mais moderna e eficaz governação empresarial. Representa, igualmente, um considerável avanço no âmbito, qualidade e transparência da informação, tanto para os gestores, como para os investidores e os restantes *stakeholders*.

Atentas à evolução sócio-económica, as instituições reguladoras da actividade profissional nos domínios da contabilidade e da auditoria, criaram normas aplicáveis ao *assurance* do relato dos riscos do negócio, proporcionado, desta forma, a credibilização indispensável do respectivo processo.

Cabe agora aos profissionais desenvolver e aplicar os consequentes instrumentos técnicos de trabalho e procedimentos substantivos de verificação e avaliação. A presente comunicação visa contribuir para a divulgação desta temática e realçar a sua importância como instrumento privilegiado de gestão, num contexto de responsabilidade social. Tem igualmente como objectivo, demonstrar que o relato e a auditoria dos riscos do negócio podem ser implementados com bases tecnicamente sólidas, credíveis e transparentes.

Nesse sentido:

- O enquadramento sistémico proposto releva de uma apropriada utilização dos instrumentos técnicos específicos da gestão dos riscos do negócio, adequadamente articulados com os sistemas de planeamento estratégico e de contabilidade de gestão, e eficazmente coordenados com os procedimentos de controlo interno;
- O enquadramento normativo da auditoria dos riscos do negócio está suportado na nova estrutura definida pelo IFAC, em Janeiro do corrente ano, relativamente aos trabalhos de *assurance*, em especial a “ISAE 3000 (R) – Outros trabalhos de *assurance* que não sejam auditorias e exames simplificados de informação financeira” e a “ISAE 3400 – Exame prospectivo de informação financeira”; e
- Os procedimentos substantivos propostos para auditoria e *assurance* do processo de gestão e relato dos riscos do negócio, foram elaborados tomando em consideração os enquadramentos, sistémico e normativo, acima mencionados, e a respectiva interrelação com cada uma das fases do processo em causa .

É forte a convicção de que estamos perante um processo em rápida evolução e em crescimento acentuado, embora ainda num estado embrionário de desenvolvimento teórico e de aplicação prática, em Portugal. Seria extremamente gratificante para o autor, que a presente comunicação suscitasse um debate crítico vivo e o imprescindível envolvimento empenhado, de académicos, gestores e profissionais da contabilidade e auditoria, por forma a colocar o relato e auditoria dos riscos do negócio no lugar cimeiro dos temas que marcam a modernidade e a eficácia da governação empresarial.

Lisboa, 11 de Outubro de 2004

BIBLIOGRAFIA:

1 – AUDITORIA

1.1 - Livros

- Baptista da Costa, Carlos e Correia Alves, Gabriel, Casos Práticos de Auditoria Financeira, Vislis, 4ª edição, 2001
- Baptista da Costa, Carlos, Auditoria Financeira (Teoria e Prática), Editora Rei dos Livros, 7ª edição, 2000
- Caseirão, Manuel R., Auditoria Ambiental – Perspectiva Contabilístico-financeira, Áreas Editora, 2003
- *Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements, IFAC- International Federation of Accountants, 2004*
- Holmes, Arthur W., Auditoria – Principios y Procedimiento, tomo I, Union Tipografica Editorial Hispano Americana, segunda edicion, Mexico, 1970
- Holmes, Arthur W., Auditoria – Soluciones de los Problemas y Auditoria Practica.,tomo II, Union Tipografica Editorial Hispano Americana, segunda edicion, Mexico, 1968
- Marques de Almeida, José Joaquim, Auditoria Previsional e Estratégica, Vislis Editores, 2000

1.2 – Documentos

- *Audit Risk – Proposed International Standards on Auditing and Proposed Amendment to ISA 200, “Objective and Principles Governing an Audit of Financial Statements, IFAC, October 2002*
- *FEE – Benefits of Sustainability Assurance, February 2003*
- *FEE – Call for Action – Assurance for Sustainability*
- *FEE Issues Paper –Principles of Assurance: Fundamental Theoretical Issues With Respect to Assurance in Assurance Engagements, April 2003*
- *IFAC News & Events: Latest News – IAASB Issues a New Framework and Standard for Assurance Engagements (New York / January 23, 2004)*
- *ISA (International Standard on Auditing) 315, Understanding the Entity and Its Environment and Assessing the Risks of Material Misstatement – Appendix 2, IFAC-IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), Approved October 2003*
- Marques de Almeida, José Joaquim, Risco e Paradigma da Auditoria: a contabilidade – como sistema de informação para a gestão – deve ser capaz de identificar e comunicar os problemas potenciais que, no momento adequado, requerem respostas estratégicas, avaliando antecipadamente as diferentes áreas de risco, Revista Revisores & Empresas, Abril/Junho-2001

2 - CONTABILIDADE DE GESTÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 - Livros

- Atkinson, Anthony A. / Banker, Rajiv D. / Kaplan, Robert S. / Young, S. Mark, *Management Accounting, Prentice Hall, 3rd edition, New Jersey, 2001*
- Bueno Campos, Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa – Metodología, Técnicas y Casos, Ediciones Pirámide, segunda edición, Madrid, 1989*
- Détrie, Jean-Pierre (coordenador) e outros membros do Departamento de Estratégia e Política Empresarial do Grupo HEC, *Strategor – Política Global da Empresa, Publicações D. Quixote, 3ª edição, 2000*
- Hammer, Michael and Champy, James, *Reengineering the Corporation – a Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001*
- Horngren, Charles T. / Datar, Srikant M. / Foster, George, *Cost Accounting –A Managerial Emphasis, Prentice Hall, 5th. Edition, New Jersey, 2003*
- Innes, John and Mitchell, Falconer, *Custeio Baseado em Actividades – Um Guia Prático, Monitor, 2002*
- Jordan, Hugues / Carvalho das Neves, João / Azevedo Rodrigues, José, *O Controlo de Gestão – ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, Áreas Editora, 4ª edição, 2002*
- Pires Caiado, António C., *Contabilidade de Gestão, Áreas Editora, 2ª edição, 2002*
- Pombo Sousa, Maria Gabriela e Lima Rodrigues, Lúcia Maria Portela, *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI, Editora Rei dos Livros, 2002*
- Porter, Michael E., *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Editora Campus, 26ª tiragem, Brasil*
- Pümpin, Cuno, *Estratégia Empresarial – Como Conquistar Posições de Excelência Estratégica, Monitor, 1989*
- Walsh, Ciaran, *Ráeios Fundamentais da Gestão – Como analisar, comparar e controlar os números que determinam o valor das empresas, Publicações D. Quixote, 1999*

2.2 - Documentos

- *Implementing Process Management for Improving Products and Services Statement on Management Accounting*, n. 4NN, March 2000, Institute of Management Accountants and Arthur Andersen LLP
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October 2000
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business Review*, January/February-1996
- Pereira da Silva, Pedro e Antunes, Rui, *Balanced Scorecard – Centre-se na obtenção de Resultados Estratégicos*, Gestão Pura, Abril/Maio-2004
- *Recomendações Internacionais de Contabilidade de Gestão – Manual do Revisor Oficial de Contas*, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (versão revista em Março de 1998)

3 – GESTÃO DOS RISCOS DO NEGÓCIO

3.1 – Livros

- Beja, Rui, *Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*, Áreas Editora, Lisboa (no prelo - publicação em Outubro / Novembro de 2004)
- Borge, Dan, *The Book of Risk*, John Wiley & Sons, New York, 2001
- Chapman, Chris and Ward, Stephen, *Project Risk Management-Processes, Techniques and Insights* John Wiley & Sons Ltd, England, 2002
- *Mastering Risk, volume 1 : Concepts*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Great Britain
- *Mastering Risk, Volume 2: Applications*, Financial Times/Prentice Hall, Great Britain, 2001
- Moreau, Frank, *Compreender e Gerir os Riscos*, Bertrand Editora, 2003
- Shaw, John C., *Corporate Governance and Risk: a System Approach*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ 2003
- Shiller, Robert, *The New Financial Order; Risk in the 21st. Century*, Princeton University, Press Princeton, NJ 2003
- Turnbull, Nigel, *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales

3.2 – Documentos

- *An Internal Model-Based Approach to Market Risk Capital Requirements*, BIS – Bank of International Settlements (1995), *Sources of Risk, Overview: Market Risk*, IFCI Risk Institute – <http://newrisk.ifci.ch>
- Caruana, Jaime, *Presidente do Comité de Basileia*, Speech: "New Basel Capital Accord, Why We Need It and Where We're At", at the Fifth Meeting of Asian Program of the Institute of International Finance, Beijing, 17 November 2003 / GARP Risk News, 5 December 2003
- *Case Studies, 13 Questions on Risk Management, What Are the Major Risks Resulting From Financial Instruments, Market Risk - IFCI Risk Institute* – <http://newrisk.ifci.ch>
- *Case Studies, 13 Questions on Risk Management, What Are the Major Risks Resulting From Financial Instruments, Operational Risk - IFCI Risk Institute* – <http://newrisk.ifci.ch>
- *Closing Session of World Economic Forum 2004: The Need to Deal With Risk and Work in Partnership – 26th. January – Davos - www.weforum.org/site/homepublic.nsf/content/events+subhome*
- *COAS (Credit Option Adjusted Spread)*, Basel technology review, GARP Risk Review, September/October 2003
- *Enterprise Risk Management Framework (Executive Summary – Draft)*, prepared by PricewaterhouseCoopers para The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, July 2003
- *Enterprise Risk Management: A Framework for Success*, PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwcglobal.com/extweb/service.nsf/docid/F45C1D8B50537AA685256DCF007DDA4E>, 2003
- *Fraud Risk Management – a Guide to Good Practice*, Chartered Institute of Management Accountants, CIMA 2001, London
- *Implementing and Managing Risk Across the Enterprise: A Practical Guide to ERM*, GARP Risk Review, January/February 2004
- *Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness**, PricewaterhouseCoopers, 7th. Global CEO Survey, 2004, New York *connectedthinking
- *Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness**, Survey Highlights, PricewaterhouseCoopers 2004, New York *connectedthinking (www.pwcglobal.com/Extweb/insights.nsf/docid/5E17EFE50B9800AB80256E1A004ACB4D)
- Mc Connel, Patrick, *Operational Sigma - a measure of process risk*, GARP Risk Review, September/October 2003
- *Overview of The New Basel Capital Accord, Third Consultative Paper, April 2003*, www.bis.org/publ/bcbsca.htm
- *Risks That Matter .- Sudden Increases and Decreases in Shareholders Value and the Implication for CEO's*, a report commissioned by Ernst & Young and jointly undertaken by Ernst & Young, Oxford Metrica and New World Research, www.EY.com
- *The Pillars of Hercules*, GARP Risk Review (p.6), Jan/Feb 03