
AUDITORIA • GUIA TÉCNICO

Os problemas mais caros de uma empresa

Os defeitos que destroem valor em silêncio, o custo de cada um e como corrigir antes que apareçam na diligência

NORMA BASE

CPC 25 • NBC TA •
Estrutura COSO •
Código IBGC

PÚBLICO

CFO, controller,
sócio e conselho

EDIÇÃO

Guia técnico MERC
nº 209

DATA

Agosto de 2026

01

Por que alguns problemas custam tanto

- 01 Como usar este guia
- 02 O que torna um problema caro
- 03 O perímetro dos problemas caros
- 04 Definições que se confundem

SEÇÃO 01

Como usar este guia



Este guia é para quem responde pelo resultado e pela continuidade da empresa: CFO, controller, sócio e conselho. Ele trata dos problemas mais caros de uma empresa, que raramente são os mais visíveis. Os problemas caros trabalham em silêncio: corroem margem, escondem passivo e destroem valor sem alarme, até aparecerem de uma vez, na fraude, na multa ou na diligência de uma venda.

A tese central é que o custo de um problema não é o custo de resolvê-lo, é o custo de conviver com ele até que ele exploda. Um controle fraco custa pouco para instalar e muito para não ter. Uma contingência não mapeada custa zero até virar ajuste de preço. Este guia mostra onde esses custos moram e como antecipá-los.

3,6MILHÕES DE PERDA EM TRÊS
ANOS NO EXEMPLO**2,25**MILHÕES DE ECONOMIA
LÍQUIDA COM DETECÇÃO**15 a 30**POR CENTO DE DESCONTO POR
FALTA DE GOVERNANÇA**O QUE ESTE GUIA ENTREGA**

O mapa dos problemas que mais destroem valor, um exemplo numérico do custo de uma falha de controle, uma tabela de problema, sintoma e custo, e um checklist de diagnóstico. Cada seção fecha com uma correção aplicável.

Os números do guia estão calculados e conferem entre si. As referências normativas aparecem pelo nome, e o número do item só é citado quando há certeza.

SEÇÃO 02**O que torna um problema caro**

Um problema é caro quando reúne três características: ele é silencioso, então ninguém o vê crescer; ele é cumulativo, então o custo se acumula a cada período; e ele é descoberto no pior momento, tipicamente quando um terceiro qualificado o encontra. A combinação das três é o que transforma um defeito pequeno em uma perda grande.

O pior momento tem nome: a diligência de uma venda, a fiscalização de um órgão regulador ou fiscal, a descoberta de uma fraude interna. Nesses momentos, o problema deixa de ser gerenciável e vira fato consumado. O comprador desconta, o fisco autua, a fraude já saiu pelo caixa. Antecipar é sempre mais barato do que remediar.

O ARGUMENTO CENTRAL

O custo de um problema caro não aparece na contabilidade enquanto ele é gerenciável. Aparece de uma vez, quando já não é. Por isso a prevenção parece cara e a remediação parece inevitável: a conta do problema silencioso só chega quando alguém de fora o encontra.

SEÇÃO 03

O perímetro dos problemas caros

Os problemas mais caros se concentram em quatro territórios. O primeiro é o do resultado e do caixa: controles fracos, fraude, capital de giro mal gerido e erros de reconhecimento de receita. O segundo é o do risco oculto: contingências fiscais e trabalhistas não mapeadas. O terceiro é o da estrutura: dependência de pessoas-chave e do fundador. O quarto é o da confiança: falta de governança e de evidência.

Cada território tem um sintoma e um custo. Conhecer o sintoma permite diagnosticar cedo. Conhecer o custo permite priorizar a correção. O guia percorre os quatro, com o cuidado de separar o custo visível, que a empresa já paga, do custo oculto, que ela ainda não viu.

OS QUATRO TERRITÓRIOS DO CUSTO

Resultado e caixa: controles, fraude, capital de giro, receita. Risco oculto: contingências fiscais e trabalhistas. Estrutura: dependência de pessoas-chave. Confiança: governança e evidência. Diagnostique pelo sintoma, priorize pelo custo.

O PROBLEMA CARO É O QUE NINGUÉM MEDE: MEDIR É O PRIMEIRO PASSO PARA CORRIGIR

SEÇÃO 04

Definições que se confundem



Dois pares de conceitos precisam ficar claros. Custo visível e custo oculto. O visível é o que já está na contabilidade, como a despesa que a empresa paga. O oculto é o que ainda não foi reconhecido, como o desvio não detectado ou a contingência não provisionada. O problema caro quase sempre é oculto até o dia em que deixa de ser.

Provisão e contingência. Provisão é a obrigação presente, de valor ou prazo incertos, que a norma manda reconhecer no passivo quando a saída de recursos é provável e estimável. Passivo contingente é a obrigação possível, cuja existência será confirmada por evento futuro, que a norma manda divulgar, mas não reconhecer. Classificar errado entre os dois é uma das fontes mais comuns de surpresa na auditoria e na diligência.

A ARMADILHA DA CLASSIFICAÇÃO

Tratar como contingência remota o que é provisão provável esconde passivo do balanço e explode na diligência. A norma de provisões, o CPC 25, orienta a distinção pela probabilidade e pela mensurabilidade. Errar essa classificação é adiar um custo que só cresce com juros e multa.

02

Resultado e caixa

-
- 05 Controles fracos e fraude
 - 06 O custo de uma falha de controle
 - 07 Capital de giro mal gerido
 - 08 Erros de reconhecimento de receita
-

SEÇÃO 05

Controles fracos e fraude

Controle interno fraco é o problema caro por excelência, porque abre a porta para a fraude e para o erro que ninguém percebe. A falta de segregação de funções, em que a mesma pessoa aprova, executa e registra, é o defeito mais comum e o mais explorado. Quando quem paga também concilia, o desvio não tem quem o detecte.

A estrutura de referência é o COSO, que organiza o controle interno em ambiente, avaliação de risco, atividades de controle, informação e monitoramento. Não é sobre criar burocracia, é sobre garantir que cada transação relevante passe por mais de uma pessoa e deixe rastro. Controle que não produz evidência não é controle, é confiança, e confiança não detecta fraude.

OS CONTROLES QUE MAIS FALTAM

Segregação de funções entre aprovar, executar e registrar. Alçadas de aprovação por valor. Conciliações independentes e tempestivas. Trilha de evidência de cada transação relevante. Monitoramento por quem não executa. A ausência de qualquer um deles é uma porta aberta.

SEÇÃO 06

O custo de uma falha de controle

O exemplo mostra o tamanho do silêncio. Uma empresa compra R\$ 60,0 milhões por ano. Sem segregação de funções na área de compras, um desvio por superfaturamento de 2 por cento passa despercebido, o que dá R\$ 1,2 milhão por ano. Não detectado por três anos, o desvio acumulado chega a R\$ 3,6 milhões.

O custo de evitar era pequeno. Uma função de auditoria interna capaz de detectar o desvio custaria cerca de R\$ 0,45 milhão por ano, ou R\$ 1,35 milhão em três anos. A economia líquida de ter o controle seria de R\$ 2,25 milhões no período. O problema não é o custo do controle, é o custo de não tê-lo.

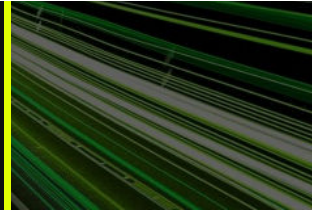
ITEM	VALOR EM R\$ MILHÕES
Compras anuais	60,0
Desvio de 2 por cento por ano	1,2
Perda acumulada em três anos	3,6
Custo da auditoria interna em três anos	1,35
Economia líquida com a detecção	2,25

O CUSTO QUE APARECE DE UMA VEZ

Durante três anos, a perda de R\$ 1,2 milhão por ano não apareceu em nenhum alarme. Apareceu de uma vez, como R\$ 3,6 milhões, quando alguém finalmente olhou. O controle que custava R\$ 0,45 milhão por ano parecia caro até o dia em que a conta do problema chegou inteira.

SEÇÃO 07

Capital de giro mal gerido



Capital de giro mal gerido é o problema que consome caixa sem aparecer no resultado. Empresa que dá lucro pode quebrar por caixa, quando estoque parado, recebível esticado e prazo de fornecedor mal negociado prendem dinheiro no ciclo operacional. O lucro está na demonstração de resultado, mas o caixa está preso no balanço.

O sintoma é a distância entre lucro e geração de caixa. A correção começa por medir o ciclo de conversão de caixa: quantos dias o dinheiro fica preso entre pagar o fornecedor e receber do cliente. Reduzir esse ciclo libera caixa sem precisar de lucro adicional. Ignorá-lo é financiar o próprio crescimento com dívida cara ou com o caixa que falta na hora errada.

ONDE O CAIXA FICA PRESO

Estoque parado ou obsoleto. Recebível com prazo maior do que o negociado. Inadimplência não provisionada. Prazo de fornecedor curto demais. Cada dia a mais no ciclo de conversão é caixa preso. Medir o ciclo é o primeiro passo para liberá-lo.

SEÇÃO 08

Erros de reconhecimento de receita

Reconhecer receita antes da entrega é o erro contábil que mais infla o resultado e mais explode na auditoria. Receita reconhecida por faturamento, e não por cumprimento da obrigação, antecipa lucro que ainda não se realizou e cria um passivo que ninguém vê: a obrigação de entregar o que já foi contabilizado como vendido.

O princípio é reconhecer a receita quando a obrigação de desempenho é satisfeita, quando o cliente recebe o controle do bem ou serviço. Contratos com múltiplas entregas, assinaturas e vendas com direito a devolução exigem cuidado especial. Errar aqui não é detalhe técnico: distorce o resultado, engana a própria gestão e vira ressalva na auditoria e desconto na diligência.

A RECEITA QUE AINDA NÃO É RECEITA

Faturar não é entregar. Reconhecer receita antes de cumprir a obrigação antecipa lucro e esconde o passivo de entregar. O erro sustenta metas no curto prazo e cobra a conta no fechamento auditado, quando a receita precisa ser estornada e o resultado, refeito.

03

Risco e estrutura

-
- 09 Contingências descobertas tarde
 - 10 Dependência de pessoa-chave
 - 11 Falta de governança e evidência
 - 12 Auditoria interna, compliance e controles
-

SEÇÃO 09

Contingências descobertas tarde



Contingência fiscal ou trabalhista não mapeada é o passivo que dorme no balanço e acorda na pior hora. Um crédito tributário glosado, uma verba trabalhista mal classificada ou uma obrigação acessória descumprida geram passivo que cresce com juros e multa enquanto ninguém olha. Descobri-lo tarde é descobri-lo já grande.

O tamanho assusta. Um passivo tributário de R\$ 5,0 milhões de principal, com multa de ofício de 75 por cento, já soma R\$ 8,75 milhões antes de qualquer juros. Numa diligência de venda, esse valor vira redução de preço e retenção em conta vinculada. A correção é mapear, quantificar e classificar as contingências por probabilidade antes que um terceiro o faça, e provisionar o que a norma manda provisionar.

COMO NÃO SER SURPREENDIDO

Mapear as teses fiscais e trabalhistas em aberto. Quantificar principal, multa e juros de cada uma. Classificar por probabilidade segundo o CPC 25. Provisionar o provável e divulgar o possível. Revisar a cada fechamento. O passivo que a empresa mapeia primeiro é o passivo que ela controla.

SEÇÃO 10

Dependência de pessoa-chave



Empresa que depende de uma única pessoa, quase sempre o fundador, carrega um risco que o comprador e o investidor precificam com dureza. Quando o conhecimento do negócio, a relação com os clientes e as decisões críticas moram na cabeça de uma pessoa, a saída dessa pessoa é a saída de parte do valor. É o chamado risco de pessoa-chave.

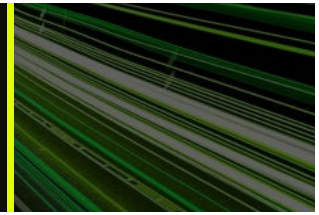
O sintoma é a empresa que para quando o fundador viaja. A correção é distribuir conhecimento e decisão: documentar processos, formar sucessores, transferir relações de cliente para o time e criar uma instância de decisão que não dependa de uma só pessoa. Não é sobre afastar o fundador, é sobre fazer a empresa valer por si, e não por ele.

O VALOR QUE ANDA COM UMA PESSOA

Quando o valor da empresa mora numa pessoa, o comprador não compra a empresa, compra a permanência dessa pessoa, e desconta o risco de que ela saia. Reduzir a dependência de pessoa-chave é transformar valor pessoal em valor da empresa, e é o que sustenta o preço quando a venda chega.

SEÇÃO 11

Falta de governança e evidência



Falta de governança é o problema que multiplica todos os outros. Sem uma instância de decisão independente da gestão, sem controles que produzam evidência e sem demonstrações confiáveis, cada problema anterior fica mais difícil de detectar e mais caro de corrigir. A ausência de governança retira de 15 a 30 por cento do valor numa operação de mercado.

Governança não é burocracia, é o sistema que produz a prova de que o resultado é real. Ela transforma confiança em evidência: em vez de acreditar que o número está certo, a empresa demonstra que está. Essa diferença é o que separa a empresa que atravessa uma diligência sem sustos da que descobre seus problemas caros no pior momento.

A GOVERNANÇA MÍNIMA QUE PROTEGE

Instância de decisão independente da gestão diária. Demonstrações confiáveis e, quando aplicável, auditadas. Controles internos com trilha de evidência. Acordo de sócios e alçadas claras. Revisão periódica do risco. Governança é o que torna todos os outros problemas visíveis a tempo.

SEÇÃO 12

Auditoria interna, compliance e controles



Confundir auditoria interna, compliance e controles internos é um erro que custa caro porque desmonta a defesa da empresa. As três funções são complementares e distintas. Os controles internos são as atividades no processo que previnem e detectam erro e fraude. O compliance estabelece as regras e monitora a conformidade. A auditoria interna avalia, de forma independente, se o que foi estabelecido funciona.

Misturar as funções compromete a independência que dá valor à auditoria interna. Quem executa o controle não pode ser quem avalia o controle. E cortar a auditoria interna para economizar é descobrir seu valor apenas quando a fraude, a multa ou a diligência já chegaram. O plano de auditoria também precisa acompanhar o negócio: rodar o mesmo plano por três anos, sem revisar o universo de risco, é não cumprir a função.

O CORTE QUE SAI CARO

A auditoria interna é a função cujo valor só aparece na ausência. Cortada para economizar, ela deixa de detectar o desvio, a não conformidade e a distorção, que então aparecem por conta própria, maiores. E na terceirização, alguém na empresa precisa ser o ponto focal, sem o qual o relatório vira letra morta.

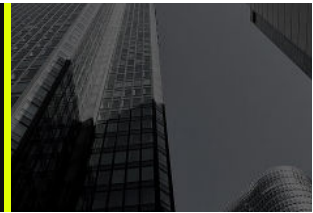
04

Diagnóstico e correção

- 13 Problema, sintoma e custo
- 14 Checklist de diagnóstico
- 15 Perguntas frequentes
- 16 Glossário e base normativa
- 17 Conteúdo relacionado

SEÇÃO 13

Problema, sintoma e custo



A tabela reúne os problemas mais caros, o sintoma que os denuncia e a correção. Use-a como mapa de diagnóstico.

PROBLEMA	SINTOMA	CORREÇÃO
Controle fraco e fraude	Mesma pessoa aprova e registra	Segregar funções e criar trilha de evidência
Capital de giro mal gerido	Lucro sem geração de caixa	Medir e reduzir o ciclo de conversão
Receita reconhecida cedo	Faturamento à frente da entrega	Reconhecer no cumprimento da obrigação
Contingência não mapeada	Passivo aparece na diligência	Mapear, quantificar e provisionar pelo CPC 25
Dependência de pessoa-chave	Empresa para sem o fundador	Documentar, formar sucessão e transferir relações
Falta de governança	Número sem evidência	Instalar instância de decisão e controles
Confundir as três defesas	Auditoria interna sem independência	Separar controle, compliance e auditoria
Plano de auditoria estático	Mesmo plano por anos	Revisar o universo de risco a cada ciclo

SEÇÃO 14

Checklist de diagnóstico

Use o checklist para diagnosticar onde moram os problemas caros da sua empresa.

-
- ☐ Resultado e caixa: segregação de funções nos processos críticos
 - ☐ Resultado e caixa: conciliações independentes e tempestivas
 - ☐ Resultado e caixa: ciclo de conversão de caixa medido e monitorado
 - ☐ Resultado e caixa: reconhecimento de receita aderente à entrega
 - ☐ Risco oculto: contingências fiscais e trabalhistas mapeadas
 - ☐ Risco oculto: provisões classificadas segundo o CPC 25
 - ☐ Estrutura: dependência de pessoa-chave identificada e mitigada
 - ☐ Estrutura: processos e relações de cliente documentados
 - ☐ Confiança: instância de decisão independente da gestão
 - ☐ Confiança: controles com trilha de evidência
 - ☐ Confiança: demonstrações confiáveis e, quando aplicável, auditadas
 - ☐ Defesas: auditoria interna, compliance e controles separados
-

SEÇÃO 15

Perguntas frequentes

As dúvidas mais comuns sobre os problemas caros.

Qual o problema mais caro de todos. Não há um único, mas a falta de governança é a que multiplica os demais, porque impede detectar os outros a tempo. Ela é a raiz de boa parte do custo oculto.

Vale a pena ter auditoria interna em empresa média. Sim, mesmo que terceirizada e proporcional ao porte. O exemplo do guia mostra economia líquida de R\$ 2,25 milhões em três anos com a detecção de um único desvio.

Qual a diferença entre provisão e contingência. Provisão é obrigação provável e estimável, reconhecida no passivo. Contingência é obrigação possível, apenas divulgada. O CPC 25 orienta a distinção pela probabilidade e pela mensurabilidade.

Como saber se dependo de pessoa-chave. Se a empresa para quando uma pessoa se ausenta, ou se as decisões críticas e as relações de cliente moram numa só cabeça, a dependência existe e precisa ser mitigada.

SEÇÃO 16

Glossário e base normativa



Termos e referências que sustentam o guia.

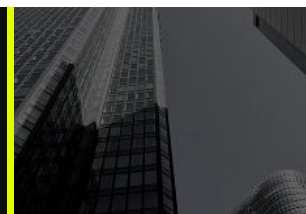
Custo visível e oculto: o que já está na contabilidade e o que ainda não foi reconhecido. Segregação de funções: separação entre aprovar, executar e registrar. Ciclo de conversão de caixa: dias entre pagar o fornecedor e receber do cliente. Provisão: obrigação provável e estimável reconhecida no passivo. Passivo contingente: obrigação possível apenas divulgada. Risco de pessoa-chave: dependência de um indivíduo para o valor da empresa. As três defesas: controles internos, compliance e auditoria interna.

Base normativa de apoio: CPC 25 para provisões, passivos e ativos contingentes, a estrutura COSO para controle interno, o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC para a estrutura de governança, e as NBC TA para a auditoria das demonstrações. As referências são citadas em nível de norma. A aplicação a cada caso depende dos fatos e do julgamento técnico específico.

TRÊS DECISÕES QUE EVITAM O CUSTO

Meça o que é silencioso: controle, ciclo de caixa e contingência só se corrigem depois de medidos. Instale governança, porque ela torna todos os outros problemas visíveis a tempo. Antecipe a diligência sobre si mesmo, porque o problema que você encontra primeiro é o problema que você controla.

SEÇÃO 17

Conteúdo relacionado

Os problemas mais caros conversam com outros temas técnicos da MERC. No site, veja os materiais sobre por que empresas com lucro quebram, sobre controles internos do papel à evidência, sobre os sete erros mais comuns em demonstrações financeiras, e sobre o que realmente destrói o valuation de uma empresa antes mesmo da venda.

Todos estão em www.mercgroup.com.br/insights. A MERC atua na auditoria independente, na avaliação de controles internos e na asseguuração das demonstrações que tornam os problemas caros visíveis a tempo, com a independência que dá credibilidade ao diagnóstico.

Fale com a MERC

Auditoria independente, asseguração, consultoria contábil e regulatória, tributário e transações para o mercado financeiro e para companhias em crescimento. Se o tema deste guia toca o seu fechamento, o seu comitê ou a sua próxima transação, comece por uma conversa técnica.

SITE

www.mercgroup.com.br

FALE CONOSCO

www.mercgroup.com.br/contato

E-MAIL

contato@mercgroup.com.br

TELEFONE

+55 11 98196 1447

ENDEREÇO

Av. Adolfo Pinheiro, 1001, Alto da Boa Vista, São Paulo SP

CONTEÚDO

www.mercgroup.com.br/insights

THINK GROWTH. THINK MERC.