

RENATO CESAR RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO  
PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

CURITIBA

2011

RENATO CESAR RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO  
PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios -2010.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2011

## DEDICATÓRIAS

*A minha esposa Angélica, pela compreensão e dedicação e amor com que me acompanhou. Ao meu filho Paulo Cesar.  
A todos, com carinho e amor.*

## **AGRADECIMENTO**

Ao Professor Orientador Vicente Pacheco, pela orientação e, principalmente por todo o conhecimento ao qual adquiri em suas aulas, tão bem ministradas, imprescindíveis para a conclusão do trabalho.

## EPÍGRAFE

*“Você precisa conquistar aquilo que o dinheiro não compra. Caso contrário, será um miserável, ainda que seja um milionário”.*

Augusto Cury

## RESUMO

**RODRIGUES, RENATO. A Importância dos Instrumentos de Controle Interno para as Instituições Financeiras.** O presente trabalho monográfico pretende, através de uma pesquisa explicativa perpassando a literatura disponível, expor os principais conceitos em torno do assunto “controles internos”; evidenciar as dificuldades encontradas pelas instituições financeiras quando da necessidade de gerenciar riscos, principalmente operacionais, para, então, reafirmar a importante relevância da existência de instrumentos de controles internos nas instituições financeiras. Sabe-se que, sendo um tema relativamente novo, engloba outras áreas que não apenas a Contabilidade, como por exemplo, a administração. A necessidade de se implantar sistema de controles internos e gerenciar os riscos, especialmente os operacionais, advém dos ganhos os quais o controle interno pode oferecer as instituições financeiras, como também, pelo contrário, as perdas que poderiam ocorrer pela ausência do mesmo. Podem ser citados: maior segurança das informações, diminuição dos riscos, confiabilidade e credibilidade. As instituições financeiras podem contar com a colaboração de órgãos como o Conselho Monetário Nacional (Resolução 2,554/98) e o Comitê de Basileia, o qual determina às instituições financeiras a implantação e implementação de controles internos. De forma que, o objetivo deste estudo é evidenciar e analisar a importância dos controles internos para uma eficiente gestão empresarial das instituições financeiras.

**Palavras-chave:** Controle interno; Instituição financeira; Riscos; Gestão; Comitê de Basileia.

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIAS</b> .....	2
<b>AGRADECIMENTO</b> .....	3
<b>EPÍGRAFE</b> .....	4
<b>RESUMO</b> .....	5
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVO GERAL .....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	13
1.4.1 Tipologia da Pesquisa .....	13
1.4.2 Quanto à Abordagem do Problema .....	13
1.4.3 Quanto aos Objetivos da Pesquisa .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 Contabilidade .....	16
2.2 Controladoria .....	16
2.3 Controles Internos .....	17
2.3.1 Objetivos dos Controles .....	21
2.4 TIPOS DE CONTROLES .....	22
2.4.1 Controle interno contábil .....	23
2.4.2 Controle interno administrativo .....	24
2.5 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS .....	24
2.6 PRINCÍPIOS .....	25

2.6.1 Fundamentos básicos.....	26
2.7 AVALIAÇÃO .....	27
2.8 QUANTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	27
2.9 TIPOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS.....	29
2.10 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E A AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	30
2.10.1 Quanto aos Produtos Ofertados.....	31
2.10.2 Quanto aos Riscos .....	32
2.10.3 Possíveis Riscos para as Instituições Financeiras .....	32
2.11 REGULAMENTAÇÕES E A RESOLUÇÃO N°2.554/98 .....	38
2.12 A importância dos instrumentos de controle interno para Gestão empresarial das instituições financeiras.....	40
2.12.1A Eficiência dos Controles Internos.....	42
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>49</b>
RESOLUCAO 2.554 DE 24 DE SETEMBRO DE 1998 .....	50



## 1 INTRODUÇÃO

Os controles internos a cada momento crescem em relevância para a gestão empresarial. Esse aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno.

Para Chiavenato (1997, p.273), o controle tem por finalidade:

assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Essas ideias permitem inferir que a importância do controle interno é suportar prioritariamente a gestão patrimonial das empresas e buscando, sobretudo, a manutenção do resultado satisfatório e adequado.

É compreensível entender que o controle interno possa suprir de informações as demandas estratégicas. O planejamento estratégico utiliza números históricos de desempenho da empresa, seu setor e economia, além de análises de fraquezas, forças, ameaças e oportunidades. O controle interno pode fomentar o planejamento estratégico com os números internos e caso seja possível correlacionado com um fator ambiental de influência no dado.

O gestor que não patrocina a melhoria dos componentes do controle interno tende a diminuir sua própria eficácia, comprometendo a salvaguarda dos interesses do empreendimento, pois tende a decidir suportado por informações de baixa confiabilidade. Esse aspecto de gestão tem grande impacto sobre os componentes de controle e, portanto, a ausência do patrocínio da administração pode inviabilizar, por via de consequência, sua própria eficácia ou em outras palavras a sua permanência da empresa no mercado ou até mesmo a sustentabilidade do corpo diretivo.

A responsabilidade pelo controle interno pode e deve ser compartilhada por vários indivíduos nas empresas. Toda e qualquer pessoa tem sua contribuição para favorecer o controle interno. Posturas como tolerância devem ser repensadas em

um ambiente de grande competitividade. A fragilidade de um controle interno impede não só decisões cotidianas, como também a defesa inclusive judicial da empresa em caso de roubos.

O controle interno pode dificultar ou evitar a ocorrência de fraudes. Mas sua ausência não provoca diretamente a existência de fraudes. Pois, para que a fraude exista é preciso uma oportunidade (negligência da empresa) e um comportamento inadequado por parte do agente.

O Banco Central do Brasil Resolução 2.554 de 1998, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

O tema controle interno nas empresas é assunto na mídia, corporações e entidades reguladoras, aparentemente, com excessiva ênfase em fraudes. O enfoque de fraude, aparentemente, está desalinhado de um padrão existente na literatura acadêmica disponível no Brasil. Essas fontes científicas nacionais consagram o controle interno, prioritariamente, como elemento de gestão.

O controle interno vem despertando interesse do mercado de capitais, então essa atenção sinaliza que por trás de bons controles pode existir indício de valor para o acionista e investidores.

Nas organizações, o controle interno representa o conjunto de métodos e procedimentos desenvolvidos sistematicamente, com o objetivo de proteger a estrutura patrimonial, fornecer informações confiáveis e proporcionar à administração monitorar o desempenho de suas atividades.

De acordo com Boynton et al. (2002, p. 113) tem-se o conceito:

Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis; c) eficácia e eficiência de operações.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promovendo a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia.

O profissional pouco afeito aos assuntos gerenciais e contábeis pode entender que as informações financeiras são dirigidas única e exclusivamente para o público externo, podendo criar uma impressão de que elas atendem apenas aos interesses fora da organização. Essa visão não seria completa, pois a experiência indica que a informação financeira vinculada aos sistemas de controles internos, e em especial ao sistema contábil, é amplamente utilizada pelos administradores do empreendimento.

O fato de o processo contábil servir de importante ponto de controle para os gestores, também o qualifica como ferramental administrativo. Mas ultimamente o crescimento da participação dos investidores institucionais nas empresas vem despertando um grande interesse, mesmo por parte do mercado de capitais.

O controle interno vem despertando interesse do mercado de capitais, então esse interesse sinaliza que por trás de bons controles pode existir indício de valor para o acionista. Buscando reafirmar esse posicionamento resgatam-se duas visões para o controle interno (literaturas de auditoria externa e interna). Tal procedimento busca identificar eventual viés de interesse em informações financeiras acuradas em detrimento do interesse gerencial. Conforme esse raciocínio é de se esperar que a fonte de auditoria externa priorize informações financeiras para relatórios (foco em evidenciação) e a fonte de auditoria interna apresente viés nitidamente gerencial.

Os controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

O objetivo deste trabalho é chamar atenção para a importância da implementação de um sistema de controles internos nas instituições financeiras.

Nesse sentido, o desenvolvimento desse estudo, seguindo os seus objetivos específicos, direciona-se para uma análise da importância do controle interno na gestão empresarial de instituições financeiras.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo visa à pesquisa e sistematização da bibliografia disponível aos profissionais da área; e dos materiais, até o momento, publicados sobre o tema. Dessa forma, fundamentando teoricamente o objeto de estudo para evidenciar as formas de assegurar as informações dos controles internos e o tratamento dado pelas instituições financeiras em bases sólidas.

Buscar-se-á na literatura minuciosamente, selecionando e sintetizando as ideias, estudos e pesquisas que de alguma forma se relacionem com o tema aqui tratado, a fim de se chegar a uma melhor compreensão de suas facetas.

Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é evidenciar e analisar a contribuição dos controles internos para uma eficiente gestão empresarial das instituições financeiras.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos consistem em:

- a) Evidenciar a finalidade e os objetivos do sistema de controle interno nas instituições financeiras;
- b) Demonstrar a eficácia do controle interno no processo de geração de informações fidedignas a administração;
- c) Identificar a inter - relação entre o sistema de controle interno e o processo de tomada de decisão nas instituições financeiras;
- d) Evidenciar as formas de assegurar as informações dos controles internos e o tratamento dado pelas instituições financeiras, evitando os riscos, fraudes e a prevenção da manipulação de execução dos controles e contabilização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Beuren (2004, p. 66) argumenta sobre a importância da justificativa de uma pesquisa, e salienta que nela devem estar contidos aspectos que dizem respeito à contribuição do estudo à área de conhecimento da investigação dentro de critérios de relevância, exequibilidade, oportunidade e adaptabilidade, se estes critérios forem para a escolha do tema de pesquisa.

Sendo assim, a **relevância** do presente trabalho poderá ser observada na sociedade, uma vez que contribui principalmente para a prática na gestão empresarial das instituições financeiras. Nas quais os controles internos podem assegurar as informações evitando os riscos de fraudes ou manipulação dos controles.

Em relação à **Exequibilidade**, que diz respeito às possibilidades de execução da pesquisa, nota que a bibliografia de Contabilidade, controladoria e administração, não se atém especificamente aos controles internos de instituições financeiras. Porém como esse mercado teve um crescimento acentuado nos últimos anos, não são poucos os artigos, veiculados via internet ou revistas técnicas, a esse respeito. Também, pode se encontrar trabalhos monográficos que explorem de alguma forma os controles internos.

Como mencionado anteriormente, não há, a princípio, outros trabalhos destinados ao estudo e pesquisa dos controles internos nas instituições financeiras. Portanto, são **Oportunidades** deste trabalho: a possibilidade de pesquisar a fundo sobre um campo da controladoria pouco explorado na literatura; a partir deste estudo, outros poderão consultar os dados e bibliografias que serão apresentados.

Quanto à **adaptabilidade**, a qual diz respeito à capacidade do pesquisador de se adaptar com o estudo abordado, a presente pesquisa está pessoalmente e academicamente inserida na vivência do pesquisador.

## 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto às metodologias utilizadas para a realização do trabalho de pesquisa e abordagem do problema, nos itens seguintes serão abordados.

### 1.4.1 Tipologia da Pesquisa

O enquadramento metodológico do presente trabalho foi desenvolvido a partir dos critérios apresentados por Beuren (2004). A autora expõe especificamente como desenvolver trabalhos monográficos em contabilidade, ou seja, quais são as metodologias mais adequadas.

### 1.4.2 Quanto à Abordagem do Problema

A metodologia explica detalhadamente o ato desenvolvido no desenvolvimento do trabalho acadêmico. Detalha o tipo da pesquisa, o rumo seguido para tal feito, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

De acordo com Martins (2005, p.80), no que se refere à metodologia:

“Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral.”

A presente pesquisa baseia-se na observação e análise intensas dos controles internos, isto é, caracteriza-se por **qualitativa**. O tipo de pesquisa qualitativa busca analisar fatos e descobrir as causas de um certo problema, o porquê daquele fato acontecer. O uso do método qualitativo é muito comum em Contabilidade, pois, a Contabilidade é uma ciência social, portanto nem sempre

exata, apesar de lidar com números (BEUREN, 2003). Este uso é ocasionado porque a pesquisa qualitativa importa-se com a busca do comportamento dos acontecimentos.

Neste enfoque, a presente pesquisa caracteriza-se por assumir uma tipologia qualitativa, pois busca entender o porquê do problema, o que ocasiona tal feito, utilizando-se de artifícios como **pesquisas bibliográfica e documental**, pesquisas publicadas por órgãos públicos, para assim, obter-se uma prudente gama de informações sobre o tema e objetivo da pesquisa, e assim formular hipóteses e desenvolver o raciocínio sobre o assunto a fim de tentar comprovar suas suposições.

A pesquisa bibliográfica caracterizada como um estudo teórico, ela, então, é considerada o passo inicial de uma pesquisa científica. Segundo GIL (1993, p.46), “ela é desenvolvida através de material elaborado anteriormente, constituído de livros, periódicos, artigos científicos etc”. Esse tipo de pesquisa colabora na resolução e definição de problemas já conhecidos.

Já a pesquisa documental, segundo SALOMON (2001, p.305), “constitui um ramo auxiliar da ciência: ensina-nos a procurar as fontes, os livros e outros materiais”.

#### 1.4.3 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

No tocante a tipologia de pesquisa quanto aos objetivos, Beuren aponta três delineamentos de pesquisa pode ser subdividido em pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. O trabalho em questão enquadra-se na tipologia de pesquisa, quanto aos objetivos, **Descritiva**, pois buscará observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador, tal como expõe Beuren (2003).

Apesar de essa pesquisa ser de caráter descritivo, os instrumentos de controles internos serão analisados quanto a sua importância e relevância para a gestão de empresas financeiras, e não será necessária a coleta de dados estatísticos.

Ainda que não haja literatura específica a respeito dos controles internos para as instituições financeiras, este estudo não será desenvolvido pela tipologia exploratória, pois as informações que se tem a respeito são suficientes para as análises que serão desenvolvidas.

Assim também, não se tratará do tema a partir do viés explicativo, uma vez que não faz parte dos objetivos do presente trabalho, o aprofundamento da questão, mais sim a análise e interpretação.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa analisar futuramente os instrumentos de controles utilizados nas instituições financeiras, faz-se necessária a revisão dos conceitos dos temas chave desse trabalho que são: Contabilidade, controladoria e controles internos. Então, o objetivo deste capítulo é expor conceitos e revisar a bibliografia, com o fim de reafirmar a importância desses controles para a prevenção dos riscos operacionais e outros inerentes das atividades bancárias.

### 2.1 CONTABILIDADE

A Contabilidade pode ser conceituada superficialmente como sendo a ciência que controla e registra (por meio de suas técnicas) atos e fatos incorridos num determinado período dentro de uma organização, em seu patrimônio. Tal como conceitua Ribeiro (2002): “A Contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do patrimônio da empresa.”

De acordo com a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC – nº 774/94 – que dispõe sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade:

“a Contabilidade possui objeto próprio – o Patrimônio das Entidades – consiste em conhecimentos obtidos por metodologia racional, com as condições de generalidade, certeza e busca das causas, em nível qualitativo semelhante às demais ciências sociais. A Resolução alicerça-se na premissa que a Contabilidade é uma ciência social com plena fundamentação epistemológica.”

### 2.2 CONTROLADORIA

Em Calderelli (2003) encontra-se uma definição básica acerca da função da controladoria e suas relações com a administração de forma geral:

“Trata-se de um órgão da administração encarregado de cuidar da contabilidade gerencial, que fornece todos os elementos à administração, a partir da contabilidade de custos, balanço etc; para que a gerência da empresa possa direcionar as alternativas decisórias adequadamente ao seu potencial.”

É ela a responsável por suprir as necessidades informativas dos gestores e os conduzir durante o processo de gestão, auxiliando-os nas tomadas de decisão. Para Johnsson e Filho (2010), essas informações fornecidas pela controladoria são cada vez mais acessadas, o que exige pro-atividade dos profissionais e conhecimento organizacional.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS

Segundo Teixeira (2004), os controles internos são:

“todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção, com o objetivo de evitar FRAUDES, ERROS, INEFICIÊNCIAS e CRISES nas empresas”.

Cabe, portanto, à Auditoria Gerencial avaliar se há segurança nos controles internos da empresa e, então, recomendar alguma implementação ou melhoramento para a prevenção de riscos. Isso não de forma normativa, mas a fim de sugerir adequações dos processos internos através de pareceres.

Para Teixeira, os controles devem ser úteis, a fim de salvaguardar os ativos da empresa e promover o bom desenvolvimento dos negócios; práticos, já que devem comportar o tamanho da empresa suas operações; e econômicos, para manter a relação custo/benefício.

De acordo com Floriano (2008):

“O controle está intimamente ligado às demais funções do processo administrativo. (...) A palavra “controle” tem muitas conotações, e seu significado depende da função específica em que é aplicada. Desse modo, ela pode ser entendida como a função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo”.

Attie (1998, p.111), discorre sobre a importância da proteção do patrimônio decorrente dos controles:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

Como se vê, o controle está presente em quase todas as formas de ação empresarial, uma vez que os administradores avaliam o desempenho de pessoas, de métodos e processos, de máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços, em todos os níveis organizacionais.

Já Correia (200, p.1) traz uma definição e uma indagação: “se eu dissesse que a função é avaliar a existência, cumprimento e qualidade dos controles internos, certamente daria um nó na cabeça do ouvinte. Com certeza, “existência”, “cumprimento”, “qualidade”, “controle” e “internos” seriam palavras que, separadamente, ele entenderia, mas o que são “controles internos”?”

Nas Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna, segundo Correia, consta:

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendia tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Essas ações têm a finalidade de conferir precisão e confiabilidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas administrativas prescritas. (CORREIA, 2000, p.1).

A partir disso, Correia conclui, explicando didaticamente o conceito de controles internos baseando-se em exemplos práticos, que:

Esta definição, como podemos notar, reconhece que um sistema de controle interno se estende além dos assuntos que se relacionam diretamente com as funções da contabilidade e dos departamentos financeiros. Toda vez que você deixa seu carro num estacionamento ou na rua, você verifica se ele está com todas as portas trancadas? Se você faz isso, parabéns, você tem controle interno. Neste momento, a chave do carro é

o seu controle interno e a sua intenção é proteger seu bem, um dos propósitos do controle interno. E quando você verifica se o carro está fechado, você está exercendo a função do auditor interno: avaliando a existência de controles (o carro tem fechadura) e o cumprimento dos controles estabelecidos (foi fechado). Qualidade seria se você verificasse se o local onde o carro se encontra é seguro, se há guardador ou se poderia ser estacionado de uma maneira mais segura. Você confere o seu canhoto do talão de cheques com os extratos fornecidos pelo banco? Se você faz isso, então você está assegurando que existe precisão e confiabilidade nos lançamentos efetuados pelo banco. Uma vez mais você está executando seu próprio controle interno. Quando sai de casa, você verifica se todas as possíveis entradas estão devidamente trancadas? Mais uma vez, você está executando uma função de controle interno e protegendo seus bens. Estes são alguns exemplos de controles internos que são executados no nosso dia-a-dia, sem que notemos a sua importância (CORREIA, 2000, p2).

Em suma, resume-se aqui, os pontos nos quais se nota a importância do controle interno nas instituições conforme Teixeira (2004) dispõe:

- Salvar o ativo, ou seja, fornecer proteção aos ativos contra roubos, perdas ou danos morais à imagem da empresa;

- Desenvolvimento do negócio: fornecer informações que permitam que o gestor tome decisões mais precisas e ágeis. Além disso, aumentar a possibilidade de bons negócios, redução de custos e aumento da confiança dos clientes e colaboradores;

O sistema de controle interno consiste em um conjunto de procedimentos coordenados aplicados harmonicamente na organização para proteger o patrimônio das entidades. Este, por sua vez, abrange aspectos ligados à eficiência operacional e obediências às normas internas, quanto à verificação com exatidão dos dados que circulam no sistema de informações da empresa.

Segundo Ribeiro (1997, p.05), o conceito de controle interno hoje está consolidado entre os organismos e profissionais que atuam na área de auditoria e é definido como: “o plano geral da organização e todas as medidas e métodos que, em forma coordenada, adotam-se dentro de uma entidade para proteger os seus ativos, controlar a exatidão e confiabilidade das informações contábeis, promover a eficiência operacional e motivar a adesão às políticas de direção estabelecidas”.

Para Gomes, a estrutura e o processo de controle é o que compreende um sistema de controle:

A estrutura de controle deve ser desenhada em função da variável-chave que deriva do contexto social e da estratégia da organização, além de levar em consideração às responsabilidades de cada administrador ou encarregado por centros de competência. A estrutura contém, ainda, o sistema de indicadores de informações de incentivos. O processo de controle operasse com a dinâmica de organização e compreende o planejamento e a orçamentação dos meios, a execução das atividades planejadas e avaliação periódica da atuação (GOMES, 2000, p.54)

Além disso, Gomes afirma que os controles internos englobam toda a organização e podem ser caracterizados por controles contábeis e administrativos:

Controles contábeis dizem respeito à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, incluindo, por exemplo, controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rodízio de funcionários e elaboração de relatórios periódicos. Os controles administrativos englobam os métodos e procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. São instrumentos de controle administrativo o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros. (GOMES, 2000, p. 54)

Attie, também, faz um estudo analítico, resumido abaixo, dos itens componentes do controle interno:

- *Plano de organização*: formalização da estrutura da organização, que será concebida de acordo com os objetivos a serem alcançados, e onde serão estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade dos diversos níveis hierárquicos.
- *Métodos e medidas*: estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para alcançar-se determinado fim; compõem o manual de operações da organização e, se o sistema for adequadamente planejado, deve conter procedimentos destinados a promover o controle.
- *Proteção do patrimônio*: definições sobre os meios pelos quais são salvaguardados e defendidos os bens da organização, instruções sobre autorizações, segregações de funções, custódia, controle e contabilização dos bens patrimoniais.
- *Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis*: conjunto de medidas que asseguram a precisão dos elementos dispostos na contabilidade; plano de contas composto de um adequado e abrangente elenco de contas; acompanhado da descrição clara e objetiva do funcionamento delas.
- *Eficiência operacional*: definição adequada dos métodos e procedimentos operacionais; descrição das atividades de cada

função de modo a facilitar o cumprimento dos deveres; seleção, treinamento e supervisão do pessoal adequado às atividades.

• *Políticas administrativas*: sistema de regras e princípios traçados pela alta administração que representam as guias de raciocínio para as tomadas de decisões em todos os níveis de forma a focalizar o objetivo principal da organização. (ATTIE, 1998, p. 111)

É possível encontrar diversas definições de controle interno. Esses conceitos poderão variar de acordo com as diferentes áreas de competência organizacional: contábil, financeira, operacional, orçamentária, patrimonial, gerencial, entre outras.

Em suma, os controles internos compõem o plano da organização e todos os métodos e medidas pelas quais uma organização controla suas atividades. Eles asseguram e protegem o patrimônio, confiando exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, além de eficiência operacional, que garantem que a organização atinja seus objetivos.

### 2.3.1 Objetivos dos Controles

A partir dos conceitos de controle evidenciados acima, pode-se indicar cinco objetivos principais dos sistemas de controle nas organizações em geral e especificamente:

- 1) Garantir proteção aos bens das entidades;
- 2) Conferir qualidade do fluxo de informações;
- 3) Fazer com que as normas internas sejam obedecidas;
- 4) Alcançar com êxito as metas da organização;
- 5) Criar um estímulo à eficiência entre os colaboradores.

O primeiro objetivo é o de dar proteção aos ativos contra os erros intencionais, pois em toda organização há riscos de fraude, uso indevido dos recursos ou abuso dos bens da organização. Sendo assim, é preciso que o sistema tenha capacidade de elencar normas que impeçam impropriedades ou que mostre rapidamente a existência dessas situações.

O segundo objetivo diz respeito à obtenção de informações corretas e fidedignas, a fim de que seja possível tomar decisões.

Com o terceiro objetivo, propõe-se conseguir melhor combinação de esforços, ou seja, que as políticas da empresa garantam que pessoas tenham engajamento nas ações.

Para se atingir as metas da organização, é que se propôs o quarto objetivo. Isto é, os controles devem ser capazes de garantir sucesso.

Finalmente, o quinto objetivo, está propondo que a partir da racional utilização dos recursos, a organização tenha eficiência nas suas operações. Esse último objetivo está, então, intrinsecamente ligados aos anteriores.

Cabe aqui o que diz Andrade:

O controle é uma função muito importante dentro da organização. Sem controle, os rumos não são corrigidos, os objetivos fundamentais muitas vezes ficam colocados em segundo plano, há desperdício e inadequação no uso dos recursos. Além disso, quando prevalece a má fé ocorrem, também, roubos e desmandos. Isto se traduz num maior esforço da sociedade para arcar com os custos destas impropriedades. O controle interno surge desta necessidade de correção de rumos frente aos interesses da sociedade (mesmo que indiretamente), que foram legitimados (ANDRADE, 1999, p. 14)

## 2.4 TIPOS DE CONTROLES

A depender dos fatores variáveis (tamanho, hierarquia, organização entre outros) da organização, têm-se diferentes tipos de controle.

A Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (Apud Teixeira, 2004) estabelece dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

Já Maximiliano (2000) aponta três modelos principais: os controles estratégico, administrativo e operacional. O controle estratégico é aquele que avaliará o desempenho da empresa nas suas missões e os fatores externos que influenciam na sua organização. Segundo o autor, ele “produz informações que permitem corrigir o desempenho defeituoso”. Já o controle administrativo diz respeito às áreas da produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., é o responsável

por produzir informações especializadas, possibilitando a tomada de decisão nessas áreas. O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Por fim, o termo controle é amplamente utilizado pela gestão, ele proporciona a comparação dos resultados previstos com os realizados, com o objetivo de certificar que o desempenho da instituição e identificar pontos a serem corrigidos.

A partir da divisão apontada pelos doutrinadores, controles contábeis e administrativos, serão analisados cada um nos itens a seguir.

#### 2.4.1 Controle interno contábil

Estes controles estão obrigatoriamente ligados à fidelidade dos dados, isto é, à realidade e à proteção patrimonial.

O sistema contábil das organizações destina-se ao processamento e registro das transações. Essas atividades podem ser feitas manualmente ou de forma informatizada.

Os controles internos contábeis devem ser, portanto, os procedimentos destinados a assegurar a exatidão e totalidade dos dados contábeis e a proteção dos ativos. Em Sá, encontra-se a seguinte definição:

O plano de organização e os procedimentos e registro envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros, os quais destinam-se a fornecer uma segurança razoável de que:

- a) As transações são executadas de acordo com a autorização geral e específica da administração;
- b) As transações são registradas conforme for necessário: b.1) para permitir a preparação de demonstrações contábeis em conformidade com princípios fundamentais de contabilidade o qualquer outro critério aplicável a essas demonstrações e b.2) para manter a contabilização dos ativos.
- c) O acesso aos ativos é permitido de acordo com a autorização da administração;
- d) A contabilização dos ativos é comparada com os ativos existentes em intervalos razoáveis, tomando-se providências necessárias para a regularização de quaisquer diferenças. (SÁ, 1982, p. 39).



## 2.4.2 Controle interno administrativo

Já os controles administrativos destinam-se às práticas necessárias para a garantia da eficiência operacional.

De acordo com Sá (1982, p. 39) o conceito de controle interno administrativo perpassa o plano de organização, procedimentos e registros, que culminam nas decisões e autorizações pela administração.

Os controles administrativo e contábil diferem-se pelos seus objetivos. Todavia, os procedimentos podem estar envolvidos de alguma forma.

As metas administrativas dependem do sucesso do desenvolvimento de políticas e procedimentos em todas as áreas de atividade. Entre diversas políticas, é possível citar: a cuidadosa seleção de pessoal, treinamento e remuneração, monitoramento de performance e supervisão adequada.

## 2.5 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Partindo do pressuposto, já bastante explicitado nos itens anteriores, de que é provável que sem um sistema de controle eficaz, não se pode alcançar metas, enumera-se agora alguns dos tipos de controle. Para tanto, tomar-se-á os tipos evidenciados por Correia:

Controles internos podem ser de natureza preventiva, detectiva ou corretiva, sendo que os controles preventivos são os projetados com a finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades. Exemplos: o fechamento da porta do seu carro e de sua porta ou o pagamento de seu cheque apenas contra a sua assinatura. Controles detectivos são os projetados para detectar erros, desperdícios ou irregularidades no momento em que eles ocorrem, permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção. Exemplo: o alarme de seu carro e de casa, disparando, permitem evitar que o fato ocorra; termômetros em fornalhas permitem corrigir a temperatura quando necessário; tinta vermelha próxima ao final das bobinas de papel, nas máquinas, permite a substituição antes que chegue totalmente ao fim. Controles corretivos são os projetados para identificar erros e irregularidades, em geral, depois que já tenham acontecido, permitindo a adoção posterior de ações corretivas. Exemplo: a conferência do seu extrato de conta bancária permite que você detecte erros por ventura existentes e a posterior para a

correção dos mesmos (reclamação junto a instituição financeira). (CORREIA, 2000, p. 3)

Sendo assim não é possível abster-se do empenho de todos os envolvidos. Ao auditor interno cabe avaliar o sistema, caso haja problemas, ele deverá melhorar sua qualidade. Então, todos precisam estar atentos aos objetivos do controle interno e o auditor interno precisa ajuda-los a cumprir as metas.

Correia também cita a necessidade de as organizações serem revisadas em intervalos apropriados para que se detecte se as funções de planejamento, contabilização e controle interno estão sendo cumpridos. As organizações devem ter alternativas como ferramentas de trabalho, controle, assessoria e administração.

## 2.6 PRINCÍPIOS

Diz respeito às medidas as quais serão usadas pelas organizações. Lê-se Andrade:

- a) A responsabilidade deve ser determinada. Caso não exista uma delimitação exata dessa responsabilidade, o controle será ineficiente;
- b) A contabilização e as operações devem ser segregadas. Por exemplo: um funcionário ou departamento não deve ocupar uma posição em que tenha controle contábil e ao mesmo tempo o controle das operações que geram os lançamentos contábeis. No caso em tela, a introdução dos dados no sistema não pode ser feita pelo próprio departamento que efetuou a operação, pois é o departamento contábil que deve deter o controle final da contabilização destas transações;
- c) Devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e contabilidade estão registradas de forma exata;
- d) Nenhuma deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial;
- e) Quando possível, deve haver rodízio entre empregados designados para cada trabalho, pois ele reduz oportunidades de fraude e, por consequência resulta novas ideias de sistemas ou organização;
- f) Devem ser obrigatórias as férias para pessoas que ocupam cargos importantes;
- g) Todas as instruções devem ser feitas por escrito é importante a elaboração de manuais de procedimentos, pois fomentam a normatização, evitando erros e garantindo a qualidade dos processos;

h)O confronto entre contas analíticas e sintéticas visa a confrontação dos saldos. (ANDRADE, 1999, p. 120)

É imprescindível para assegurar o bom funcionamento dos controles que as operações sejam interligadas, de forma que o trabalho de um sirva de prova para o trabalho de outro. Usar essa segregação das funções aumentaria a eficiência operacional, além de indicar erros casuais ou intencionais que possam ocorrer no processo contábil ou operacional.

### 2.6.1 Fundamentos básicos

Em Andrade (1999, p.94) vê-se que as organizações são compelidas a estruturarem-se quando delegam a execução de funções como planejamento, coordenação, monitoramento, gerenciamento e controle das atividades: “passam a necessitar de um sistema capaz de propiciar razoável certeza de que os negócios serão conduzidos da forma esperada, na direção correta e cuidado para atingir os objetivos fixados”.

O sistema responsável por isso, ou seja, pela tranquilidade à direção, é o plano geral do controle interno que se baseia nos fundamentos explicitados abaixo:

- a. Justeza: está ligado à comprovação dos acontecimentos, os quais devem ser justos, adequados, apropriados e pertinentes;
- b. Exatidão: Registro, acontecimentos e fatos econômicos devem ser exatos e dentro de padrões e normas.
- c. Completabilidade: é necessário haver não apenas exatidão e justeza, mas também checar se não há omissões ou ainda falta de integralidade. Na existência de documentação, por exemplo, deve haver checagem do preenchimento de assinaturas, datas e dados;
- d. Pontualidade: garantia de que os registros e demais eventos ocorram no exato momento. A organização deve ter cronogramas e exigir seu cumprimento, fixando datas para a realização.
- e. Eficácia: diz respeito ao controle e comprovação de que foram tomados os procedimentos pré-estabelecidos para a obtenção do sucesso em relação às metas. Correia (2000, p.3), esclarece que a ineficácia trás riscos aos

negócios, geram despesas extras e impedem que os objetivos sejam atingidos.

f. Eficiência: Para Andrade, o conceito de eficiência seria:

- Pontos de estrangulamentos e diminuição da velocidade do processo examinado;
- Movimentos organizados de maneira pouco racional ou com falta de harmonia entre seus componentes, resultando em desperdício de tempo, material e recursos financeiros; e
- Estruturas ou sistemas custosos, pouco condizentes com os objetivos ou capacidade econômica da empresa (ANDRADE, 1999, p.84)

g. Segregações: trata-se de procedimentos e atribuições de responsabilidades estabelecidas. A fim de se poder segregar evitando que o ciclo dos negócios ou artes substanciais estejam sobre a direção de uma pessoa apenas;

## 2.7 AVALIAÇÃO

Tem por função a verificação dos instrumentos de controle interno, ou seja, se são adequados, se devem ser aprimorados, se há fraquezas ou se são inadequados. É pela avaliação dos controles internos, que se pode anunciar a importância da existência de procedimentos e métodos compatíveis com as normas existentes. É necessário que as instituições financeiras dirijam os sistemas com razoável certeza de que os objetivos e metas possam ser cumpridos.

## 2.8 QUANTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Originalmente, os bancos serviam para fazer operações básicas e guardar os recursos das pessoas, que acumulavam fortunas. Depois de algum tempo, eles passaram a utilizar esses recursos sob sua guarda para fazer empréstimos a quem necessitasse.

Posteriormente, essas instituições passaram a ser facilitadoras de algumas operações, o que as levou a uma aceleração de seu próprio processo de desenvolvimento. Foi a partir dessas funções que os primeiros bancos surgiram no Brasil, no século XIX.

Nesse primeiro momento, houve várias disputas com as chamadas casas de importação e exportação e empresas que prestavam serviços e apoio às empresas. Até então, não existia o atual Banco Central do Brasil. O Banco Central do Brasil e a Superintendência da Moeda e do Crédito respondiam pela coordenação do sistema, inicialmente frágil e descentralizada.

Observando outros países, o sistema financeiro brasileiro foi amadurecendo. Tanto assim, que em 1960 havia aproximadamente 360 instituições atuando no país.

Em 1964, houve a reforma bancária, a qual visava a reajustar o sistema financeiro vigente. Consequência dela, houve a criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Central do Brasil, esta última na função que desempenha até hoje, a de regulador.

Foi com o recebimento da função de arrecadador de tarifas referentes aos serviços públicos que as instituições financeiras cresceram em número de agências.

A partir de 94, quando o Plano Real foi instituído, os bancos começaram a se readequar, buscando gerar mais ganhos na atividade como intermediária em prestação de serviços.

O Conselho Monetário Nacional, o qual traça as normas de política monetária, e é órgão máximo do sistema financeiro, funciona como um conselho da economia brasileira, supervisionando. Entre suas competências, destaca-se:

1. Corrigir e prevenir os surtos inflacionários, adaptando o volume interno da moeda;
2. Regular o valor externo da moeda;
3. Orientar a aplicação de recursos das instituições financeiras;
4. Contribuir para o aperfeiçoamento das instituições financeiras e dos instrumentos financeiro visando à maior eficiência do sistema de pagamentos e mobilização de recursos;
5. Zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras, coordenar as políticas interna e externa;
6. Avaliar o aumento da participação estrangeira em instituições brasileiras.

Entre suas obrigações estão: a autorização das emissões de papel-moeda; a fixação das diretrizes e normas da política fiscal; disciplinar o crédito; fiscalização das instituições financeiras, determinar os compulsórios, estabelecer normas de redesconto, disciplinar atividades da bolsa.

## 2.9 TIPOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS

Entre as instituições privadas destacam-se:

1. *Sociedade de crédito, financiamento e investimento*: realizam créditos diretos ao consumidor;
2. *Sociedades Distribuidoras*: colocam títulos e valores mobiliários para venda, distribuição ou negociação;
3. *Sociedades Corretoras*: operam em bolsa de valores, com títulos e valores mobiliários, comprando e vendendo por conta de terceiros;
4. *Agentes autônomos de investimento*: são pessoas físicas que, após credenciamento, realizam operações de colocação ou venda de títulos e valores mobiliários;
5. *Sociedades Arrendadoras*: arrendam bens adquiridos junto a terceiros;
6. *Sociedades de Investimento*: realizam operações relacionadas com a gestão de poupanças voluntária interna e externa;
7. *Bancos Comerciais*: constituem-se sob a forma de sociedades anônimas, especializadas em operações de curto e médio prazo. Captam recursos do público mediante emissões de depósitos à vista e a prazo fixo, para financiamento a curto e médio prazos à indústria, ao comércio e ao público em geral. Também prestam serviço importante à comunidade como: execução de ordem de pagamento, cobrança de títulos, arrecadação de impostos e taxas e guarda de valores. Os bancos encontram-se sob a fiscalização e controle permanentes do Banco Central do Brasil.
8. *Bancos de Investimentos*: opera e participa de financiamento a prazos médio e longo, para suprimento de recursos;
9. *Bancos Múltiplos*: são aqueles que se uniram, passando a ter uma única personalidade jurídica própria. Assim, unificam a contabilidade, economizam

seus custos, implementam um único plano de contas e consolidam seus demonstrativos financeiros.

## 2.10 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E A AVALIAÇÃO DE RISCOS

Desde os primeiros anos da década de 90 que se começou a verificar que o fator risco estava mais presente. Esses riscos compreendem aqueles de crédito e mercado, os quais ganharam nesse momento espaço nas atividades bancárias. Alguns dos fatores, pelos quais se sentiu a necessidade de criar um gerenciamento de riscos, são:

- Maior número de transações sofisticadas sem total cobertura de regras, pelo aumento dos mercados financeiros nacionais e internacionais;
- Crescente desregulamentação do mercado nacional;
- Busca por transações mais lucrativas;
- Globalização da economia, trazendo efeitos de crises locais para o país;
- Os próprios órgãos reguladores que solicitam das instituições financeiras maior controle de riscos;

A administração de risco foi preferencialmente focada nas instituições financeiras que fazem o intermédio. Buscou-se *hedges* financeiros, então, para não prejudicar as atividades bancárias, por exemplo, a correção de índices, semelhante aos empréstimos obtidos em contas a pagar para fornecedores.

Num momento de grande inflação (quase 80% ao mês, anterior à instauração do novo plano) as instituições financeiras geravam ganhos bastante expressivos, os quais chegavam a 60% de suas receitas. As instituições também promoviam opções a seus clientes para a proteção de suas operações.

Com a queda da inflação, os bancos encontraram solução no aumento do custo da utilização de serviços como emissão de DOCs, talão de cheques, emissão de extratos.

Além disso, com o advento da tecnologia da informação, foi possível cortar custos e despesas administrativas, como também melhorar a produtividade. Alguns

bancos também têm feito fusão de suas atividades para somar receitas e diminuir funções repetitivas.

Desde 1994 pelo menos duas grandes mudanças enfrentaram as instituições financeiras: a queda da inflação e a internacionalização da economia.

A partir da queda da inflação, constatou-se que os bancos não ganhavam em operações, mas sim apenas pela inflação. Então, houve a necessidade de haver algumas mudanças. Duas diferentes atividades bancárias surgiram nesse momento:

- *Bancos Varejistas*: com várias agências, abrangendo todo território nacional e ofertando vários produtos e serviços aos seus clientes;
- *Bancos Especialistas ou Atacadistas*: atuam em determinados segmentos da economia, prestando serviços de excelência;

#### 2.10.1 Quanto aos Produtos Ofertados

As instituições podem ofertar produtos do lado ativo e passivo. Eles são vários, porém podem ser resumidos da seguinte forma:

- Ativos – operações;
- Aplicações interfinanceiras;
- Aplicações no mercado aberto;
- Aplicações em títulos e valores mobiliários locais e internacionais;
- Operações de crédito – principais: poupança, repasses governamentais, repasses externos, comércio exterior e capital de giro;
- Operações de crédito;
- Passivos – operações;
- Captações por meio de emissão de depósitos e notas;
- Obtenção de linhas bancárias;
- Captação de recursos para fomento do sistema financeiro;
- Captações no mercado aberto;
- Obtenção de recursos governamentais por intermédio de órgãos como BNDES.



### 2.10.2 Quanto aos Riscos

Considerando a perspectiva de controles internos, a gestão de riscos deve identificar e avaliar os fatores internos e externos que poderiam adversamente afetar o sucesso das operações de uma organização bancária. Este processo deve incluir riscos como o de crédito, de mercado, de liquidez e o risco operacional (que inclui o risco de fraude, de apropriação indébita de recursos, e de informações gerenciais e financeiras inexatas).

Uma organização bancária deve ajustar os objetivos operacionais aos objetivos organizacionais (tais como objetivos de lucratividade) e identificar, medir e ajustar os limites de exposições a riscos. Assim, assegura-se que os objetivos e as políticas do banco estão sendo observados e executados.

Os negócios bancários são arriscados pela sua própria natureza. Entretanto, conhecer os riscos. É claro que nem todas as instituições estão sujeitas aos mesmos riscos, o que significa dizer que seu sistema de avaliação de riscos deve ser apropriado aos seus negócios.

A partir da determinação dos riscos sabe se são controláveis pelo banco ou não controláveis. Para aqueles riscos que são controláveis, o banco deve avaliar se aceita aqueles riscos ou se minimiza os riscos com procedimentos de controle. Para aqueles riscos que não podem ser controlados, o banco deve decidir-se em aceitar estes riscos, retirar-se ou reduzir o nível de atividade nos negócios relacionados.

Para obter sucesso na avaliação de riscos, e conseqüentemente, os sistemas de controles internos possam ser efetivos, o nível gerencial superior necessita avaliar continuamente os riscos que afetam a realização de seus objetivos e reagir às circunstâncias e condições de mudança. Os controles internos podem necessitar ser revisados para adaptarem-se apropriadamente a riscos novos ou não previstos.

### 2.10.3 Possíveis Riscos para as Instituições Financeiras

Quanto maior o lucro envolvido, maior o risco nas operações bancárias. Algumas inovações e mudanças têm permitido aos bancos expandir produtos. Por outro lado, aumentam a complexidade e o significado do risco das operações

bancárias. Dessa forma, os bancos vêm tentando conhecer os tipos de riscos a que estão expostos, então atuando da seguinte forma:

- Identificando riscos a partir de categorias de risco;
- Mensurando riscos, não apenas pelo valor financeiro, por exemplo, diversas deficiências de controle interno podem indicar risco excessivo nas transações.
- Avaliando o gerenciamento de risco para determinar se os sistemas do banco identificam e avaliam riscos adequadamente e se existem controles para níveis de risco.

Os riscos serão apresentados, conforme interpretações em padrões internacionais sejam estes:

a) Risco de Crédito - É o risco do não cumprimento da contraparte de honrar empréstimos referentes a acordos contratuais, uma vez que a oferta de dinheiro ao mercado é a atividade primária da maioria dos bancos.

b) Risco do País - É o risco que se refere aos ambientes econômico, social e político do país tomador do empréstimo;

c) Risco de Mercado - É mensurado pelos participantes do mercado que atuam com instrumentos como títulos, ações, taxas de juros, taxas de câmbio e commodities;

d) Risco da Taxa de Juros - Refere-se à exposição da posição financeira do banco a movimentos adversos das taxas de juros. Produz impacto nos rendimentos do banco quanto ao valor econômico dos seus ativos e passivos;

e) Risco de Liquidez - surge devido à incapacidade do banco gerenciar decréscimos dos passivos ou aumento dos ativos. Em casos extremos, liquidez insuficiente pode levar um banco à insolvência;

f) Risco de Liquidação - Podem ser advindos de dois fatores: o primeiro na hipótese de seu não pagamento, havendo comprometimento do seu caixa local; o segundo refere-se a agências *off-shore*, que podem não ter caixa suficiente para honrar ajustes de margem decorrentes de movimentos de mercado.

g) Risco Operacional - Os mais importantes tipos de riscos operacionais envolvem falhas em controles internos. Tais falhas podem levar a perdas financeiras através de erros, fraudes e falta de performance adequada. Outros aspectos de riscos operacionais incluem falhas em sistemas de tecnologia de informação ou eventos como incêndios ou desastres naturais.

h) Risco Legal - Os bancos estão sujeitos a diversas formas de risco legal. Isto pode incluir o risco dos ativos valerem menos e/ou os passivos valerem mais do que o esperado ou em decorrência de problemas burocráticos.

i) Risco de Imagem - É particularmente danoso para um banco, uma vez que a natureza do seu negócio requer a manutenção da confiança dos depositários e do mercado em geral (clientes).

As instituições financeiras devem entender e contemplar instrumentos para avaliar os diversos riscos a que elas estão sujeitas. Os métodos de controle de riscos têm se desenvolvido muito nos últimos anos, mas não abrangem todos os tipos de riscos conforme acima comentados, concentrando-se muito nos riscos de mercado e de crédito.

Em Ross (1995, p.122) tem-se uma interpretação de riscos que propõe que sejam divididos em sistemáticos e não sistemáticos: “riscos sistemáticos são eventos inesperados por toda economia, são chamados de riscos de mercado. Riscos não sistemáticos são eventos inesperados que afetam ativos isolados ou pequeno grupo de ativos, são também chamados de riscos específicos”.

Já para Duarte Júnior (1996, p.46), o risco pode ser entendido como “uma estimativa para as possíveis perdas de uma instituição financeira devido às incertezas de suas atividades diárias”.

A partir das considerações feitas, segue abaixo mais apontamentos encontrados na literatura sobre alguns dos mais recorrentes riscos em se tratando de instituições financeiras.

#### 2.10.3.1 Risco de Crédito

Em Duarte Júnior (1999, P.04) encontra-se que: “o risco de crédito poder ser entendido como uma medida numérica da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado, a ser pago por um tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização de garantias”.

Já faz muito que doadores de crédito ou fornecedor de fundos correm esse risco, ou seja, não recebe do tomador de crédito o valor devido. Empréstimo dinheiro

a alguém sempre foi um ato atrelado à probabilidade de que a quantia não seja mais recebida.

Como nas entidades financeiras, o empréstimo é recorrente, o risco é sempre iminente e constante. Nas instituições financeiras, os principais tipos de operações de crédito são: empréstimos, financiamentos, descontos de títulos, adiantamento a depositantes, adiantamento de câmbio, operações de arrendamento mercantil, avais, fianças, dentre inúmeras outras.

#### 2.10.3.2 Risco de Mercado

Voltando às definições de Duarte Júnior (2000, p. 12), tem-se que o risco de mercado é “uma medida numérica da incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento, em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de cambio, preços de ações e *commodities*”.

Quando se faz a concessão de crédito e potencializa-se pela sofisticação e complexidade dos produtos financeiros oferecidos, bem como pela diversidade e instabilidade dos mercados de atuação, tem-se o risco de mercado como consequência.

#### 2.10.3.3 Risco legal

Este é parte do risco operacional e segundo Duarte Júnior (2000, p. 10), é uma categoria de risco a parte, ou seja: “medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição, caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade”.

#### 2.10.3.4 Risco Operacional

Segundo Duarte Júnior (2000, p. 11), o risco operacional é “o risco de perdas diretas ou indiretas resultantes de falhas ou inadequação dos processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos”.

O autor define da seguinte forma:

(...) medida numericamente da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, prática e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado. (DUARTE JR.,2000, p. 4)

Duarte Júnior também menciona os seguintes riscos:

- Risco de *Overload*
- Risco de obsolescência
- Risco de presteza e confiabilidade
- Risco de equipamento
- Risco de erro não intencional
- Risco de fraude
- Risco de qualificação
- Risco de Produtos & serviços
- Risco de regulamentação
- Risco de modelagem
- Risco de liquidação financeira
- Risco sistêmico
- Risco de concentração (operacional)
- Risco de imagem
- Risco de catástrofe.

O risco operacional provoca perdas e danos operacionais. Segundo o documento de Basileia – BIS (1998, p. 05) – risco operacional é o risco “de perdas diretas ou indiretas resultantes de falhas ou inadequação nos processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos”.

Nem sempre o risco operacional foi tratado com relevância, pois nas instituições financeiras consideravam-se apenas aqueles em que se perdia em grande número. Além disso, o prejuízo era absorvido pela instituição, pelo governo ou sociedade.

### 2.10.3.5 A gestão dos riscos operacionais

Graças às mudanças e renovação das atividades bancárias, despertou-se o interesse pela gestão dos riscos operacionais, com a finalidade de diminuir a exposição das empresas.

A gestão de riscos operacionais diz respeito ao conjunto estruturado de atividades que passando por todos os setores da empresa visam a desenvolver estratégias, políticas e procedimentos de gerenciamento.

Também pode ser entendida como o processo de identificação, avaliação, mensuração, controle, monitoração e reporte das situações as quais representam de alguma forma risco para a organização.

Todavia, a falta de literatura específica é um dos fatores que permitem que haja dificuldades para o gerenciamento de riscos operacionais.

Outro fator seria a necessidade da mensuração dos riscos para o melhor gerenciamento. Como também a dificuldade de se mensurar matematicamente riscos e avaliar qual traria maior perda.

As perdas podem ocorrer por vários motivos, entre eles: falha humana, tecnológica, organizacional. Também, pode aparecer devido ao modelo da gestão.

Por isso, torna-se difícil mensurar os fatores de riscos.

A partir das dificuldades acima apresentadas, as instituições financeiras passam a buscar bons modelos de controle, monitoração, identificação e mensuração. Esses modelos seriam capazes de formalizar o gerenciamento de riscos, tornando-o prática nas instituições.

Para uma visualização dos riscos, é importante identifica-los e classifica-los, mesmo sendo eles não quantificáveis. Dessa forma, é possível provisionar e contabilizar as perdas decorrentes do operacional.

É possível destacar os seguintes tipos de riscos:

- Risco humano – por situações diversas, decorre de falha humana.
- Risco do Processo – são aqueles advindos da inadequação dos processos, podem ocorrer pela falta da documentação ou políticas.

- Risco tecnológico – este ocorre quando: os sistemas são incapazes de gerar informações aos interessados; ou quando há uma possibilidade de sobrecarga dos sistemas.

Conhecendo os tipos de riscos e mensurando-o, eles poderão ser monitorados por auditoria interna, a depender da estrutura organizacional e a divisão de responsabilidades sobre o controle.

Então, o gerenciamento de riscos mostra-se tão importante quanto as atividades de controle, pois este envolve processos nos níveis diretivo, gerencial e operacional, para proporcionar segurança, já aquele contribui para a eficácia dos parâmetros desejados.

## 2.11 REGULAMENTAÇÕES E A RESOLUÇÃO Nº 2.554/98

Em 1975, na cidade de Basileia – Suíça, a fim de controlar as situações adversas e dar estabilidade a mercados e segurança aos envolvidos. O Brasil faz parte do Comitê juntamente com outros 30 países. Ao longo dos anos o Comitê emitiu uma série de documentos que ajudam a reduzir os riscos do sistema financeiro e, conseqüentemente, a estabilidade das atividades bancárias. Desde, então, mudanças significativas ocorreram no setor, em especial nas áreas de gerenciamento de risco, supervisão bancária e mercado financeiro. Dentre as atribuições da Comitê está o fornecimento de subsídios sobre práticas saudáveis de controles e enfatizam a necessidade das instituições manterem seu sistema de controles internos.

O Comitê de Basileia enumerou treze (13) princípios básicos relativos aos controles internos a serem praticados nas organizações, são eles:

- Responsabilidade da diretoria
- Implementação de diretrizes
- Forte cultura de controle interno
- Avaliação dos riscos
- Parte integrante das atividades diárias

- Segregação adequada de funções
- Informação adequada
- Sistema de Informações confiáveis
- Comunicação eficaz
- Monitoramento do sistema
- Existência de uma auditoria interna
- Eficiência dos controles internos
- Exigência de controles internos efetivos pelos supervisores

Acredita-se que o efetivo sistema de controle interno auxilia sobremaneira o gerenciamento das instituições financeiras.

No Brasil, devido à demanda imposta pelo mercado, o Banco Central do Brasil (BACEN) também tem contribuído para o aperfeiçoamento do gerenciamento de riscos. Ele reitera as recomendações de Basileia e adapta a nossa realidade.

Em 1998, baseando-se nas 13 princípios citados anteriormente, o BACEN disponibilizou a Resolução de nº 2.554 (Anexo I), que estabeleceu exigências de controles internos adequados à natureza e escala dos negócios, consistentes e efetivos, relacionados com os sistemas de informação financeira, operacional e gerencial; definição de responsabilidades, padrões éticos e gerenciamento de riscos e atividades de monitoramento e correção de eficiências.

Um Novo Acordo de Capitais da Basileia reiterou definições e responsabilidades: “Controle interno é, de forma geral, definido como um conjunto de ações estabelecidas pela alta administração de uma entidade com o propósito de assegurar que os objetivos organizacionais sejam atingidos”(FEBRABAN, 2011). Pelo atual acordo, dois tipos de risco são considerados para a determinação de capital mínimo: risco de crédito e risco de mercado.

Então, cabe às instituições financeiras buscar de forma espontânea avanços em seus controles internos para identificação, quantificação e gestão de riscos.



## 2.12A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO PARA GESTÃO EMPRESARIAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Como se viu no tópico anterior, o Comitê de Basileia de Supervisão Bancária, objetivando tornar o sistema financeiro internacional mais sólido, inclui recomendações ao tema “controle”, como confiabilidade, e integridade das informações financeira e gerencial, segregação de função etc. Nesse contexto que o Comitê impõe os 13 princípios de controles internos.

A partir do acordo de Basileia e da Resolução nº 2.554/98, fixou-se a implementação do sistema de controles internos e diretrizes fundamentais ao setor financeiro, para tratar adequadamente os riscos operacionais.

As normas implantadas previnem fraudes como lavagem de dinheiro e desvio de função dentro do sistema financeiro. Porém, aplicar esses dispositivos legais não é algo simples. Algumas das disposições são um tanto subjetivas e, as punições para as instituições que não tomam providências quanto aos riscos são altíssimas. Cabe a administração da instituição, a responsabilidade de implementar um sistema de controles internos que atenda às necessidades da instituição, bem como adequar seus controles internos diante das exigências feitas pelo Banco Central.

Os instrumentos de controle interno asseguram que os negócios em instituições financeiras sejam conduzidos adequadamente e de acordo com o que se havia estabelecido enquanto estratégia e política. Entretanto, é necessário frisar a importância dos instrumentos de controle interno para que o controle seja assegurado e que não ocorram violações.

Nesse sentido, dois aspectos são fundamentais para a implementação de um sistema de controles internos: a institucionalização do controle de riscos, a implementação efetiva do sistema.

A institucionalização confere credibilidade ao controle de risco. Por outro lado, o *risk manager* é trabalhado caso por caso.

Por muito tempo, tratou-se os instrumentos de controle interno como parte integrante da contabilização e financeiro. Veja o que diz Attie(1998, p. 110) a esse respeito: “o controle interno precisa de uma conceituação apropriada, pois, na empresa moderna, deve estar presentes em todas as áreas”.

Para o Instituto Americano de Contadores Públicos, o controle interno “compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas”.

Para seguir as regulamentações dos órgãos descritos anteriormente, propôs-se ajustes na definição de controle interno. Assim, Duarte Junior, conceitua:

“controle interno pode ser definido como um instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos operacionais adotados pelas instituições em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que possam expor a instituição a maiores riscos e, em consequência, gerar maiores perdas”. (2001, p.5)

Diante das considerações feitas e do que apresentou o Comitê de Basileia, parece que a base para a solidez de um sistema financeiro passa pela qualidade do controle estabelecido nos ambientes individuais para o sistema como um todo.

O Comitê de Basileia apresentou algumas das fragilidades comumente encontradas na rotina das instituições financeiras:

- Falta de administração, supervisão e responsabilização adequada;
- Falta de uma forte cultura de controle;
- Deficiências nas atividades chave de controles, como: segregação de funções, sistemas de aprovações, verificações, reconciliações e revisões do desempenho operacional;
- Inadequada comunicação, principalmente na comunicação ascendente dos problemas; e
- Inadequados processos de exames e/ou atividade de monitoramento. (BIS, 1998, p.10)

Essas fragilidades demonstram que para se impor um modelo de quantificação dos riscos operacionais, é preciso que a empresa passe por um processo de avaliação e ajustes. Assim, também habilitar-se junto ao órgão supervisor para um modelo mais apropriado de alocação de capital, sem antes fazer um rigoroso trabalho de aprimoramento de controles. Isso seria apenas uma parte do processo de gestão dos riscos.

Para alcançar um controle adequado dos riscos operacionais, há de se ter bem delineados os controles internos, bem como observar as diretrizes citadas abaixo:

- **Cultura de Controle:** a atividade de controle não deve ser uma ação momentânea, mas algo que esteja internalizado no comportamento das pessoas, portanto, cabe à alta administração promover elevados padrões de conduta, que demonstre a todos os níveis hierárquicos a importância dos controles.
- **Informação e Comunicação:** em dimensões proporcionais a hierarquia da empresa, todas as pessoas são responsáveis pelos controles, pois produzem ou utilizam informações de controle, ou ainda, realizam ações necessárias a este.
- **Gerenciamento de risco:** um sistema de controles internos, por definição, deve ser compatível com os riscos existentes ou potenciais de uma instituição, o que implica em ser constantemente reavaliado e implementado para cumprir seu papel.
- **Atividades de controle:** não se pode descuidar dos tradicionais procedimentos de controles, como: segregação de função, sistema de aprovação, alçada, conciliação, verificações, revisão de desempenho. Devem ser acrescentados a esta lista outros procedimentos que contemplam novos riscos, como acesso lógico, plano de contingência, disponibilização e padronização de informações.
- **Atividades de monitoração:** a eficácia de um sistema de controles internos não pode prescindir de uma adequada monitoração. (DUARTE JR., 2001, p.12)

Deve-se juntar a tudo que fora mencionado anteriormente que além do sistema de controles internos é preciso qualificar os profissionais de uma instituição financeira.

### 2.12.1 A Eficiência dos Controles Internos

O principal objetivo dos controles internos é assegurar que as instituições financeiras atinjam suas metas. A eficácia dos controles internos assegura objetivos como os descritos pela AMCM:

- 1.As operações bancárias sejam eficientes e eficazes.
- 2.O registro das transações sejam exatas.
- 3.Os relatórios financeiros e os de gestão sejam fidedignos e completos.
- 4.Os sistemas de controle de riscos sejam eficazes.
- 5.O banco respeite as leis e os regulamentos, bem como as políticas e os procedimentos internos vigentes. (AMCM, 2002, p.3)

A AMCM também dispõe cinco elementos que compõe o controle interno, são eles:

- “ambiente de controle;
- Reconhecimento e avaliação do risco;
- Atividades de controle;
- Sistemas de contabilidade, informação e de comunicação, e
- Monitoração e correção”.

Entende-se também que há a necessidade de que a instituição proporcione um ambiente de controle, ou seja, que se favoreça:

- Disciplina;
- a estrutura necessária;
- filosofia de gestão e estilo operacional;
- integridade do pessoal;
- auditoria independente;
- o eficiente procedimento de setores associados.

Acredita-se que somente viabilizando um ambiente permeado pelo que fora citado acima pode-se ter um sistema de controle interno eficaz.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou a agregar os principais conceitos acerca do tema “controles internos” às necessidades das instituições financeiras, assim consegue-se afirmar que o controle interno representa uma fonte relevante de informação e suporte para as decisões dos gestores nessas organizações.

Para tanto, buscou-se sintetizar ideias e apontar o que dizem os textos mais relevantes no meio. A revisão bibliográfica, pela qual se construiu o trabalho monográfico, objetivava: evidenciar a finalidade do controle interno em bancos; expor a eficácia do controle para gerar informações fidedignas, mostrando como auxiliam na tomada de decisões; evitar os riscos, fraudes e a prevenção da manipulação de execução dos controles e contabilização. É possível verificar que o controle interno e sua base informativa representam elementos necessários ao processo decisório e à continuidade empresarial, baseando-se na literatura de controles disponível. Ele é base essencial para que a administração possa medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas.

O gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada da empresa: seja sob lucro ou sobrevivência empresarial com agregação de valor ao negócio.

O controle interno possui relevância para o processo de gestão das empresas por sua contribuição informativa que colabora para a gestão dos empreendimentos.

Pelo estudo, verifica-se que a implantação de um modelo de controle interno adequado em uma instituição financeira confere segurança, eficácia, confiabilidade, e conformidade. A implementação de instrumentos de controles internos é altamente recomendado pelo CMN através da Resolução nº 2.554/98.

Tendo passado por momentos de alta volatilidade e percebido a necessidade de se quantificar e qualificar os riscos decorrentes da atividade bancária, as instituições financeiras vêm buscando especializarem-se para uma gestão de riscos. Entende-se que esses riscos podem ser vários, todavia o risco

operacional pode ocasionar grandes perdas às empresas. Tanto assim, que por exigência regulamentada, deve ser gerenciado.

O risco operacional e variáveis que o envolvem já estão bastante presentes no ambiente bancário. Por isso, há algumas dificuldades para seu gerenciamento, a começar pela mensuração. É complicado medir matematicamente os riscos aos quais a empresa está exposta quando não preparada através de instrumentos de controle interno e gestão de riscos.

O Comitê de Basileia tem repassado às instituições financeiras as instruções necessárias para que os bancos invistam na construção de modelos que possam medir os riscos, a fim de se chegar a bons sistemas. Ainda assim, como o risco operacional depende de peculiaridades como ambiente da empresa, qualidade da gestão, controles, tecnologia etc. existe o fator realidade individual de cada instituição.

Também são individuais as práticas para um bom funcionamento de controles de gestão de risco operacional, são algumas delas: fortalecimento de uma postura ética da empresa, disseminação da cultura de controle ações objetivas etc.

As evidências apresentadas pelo Comitê de Basileia, órgãos competente como o CMN e pela realidade das instituições financeiras, é possível afirmar que existe um forte vínculo entre a qualidade de controle interno, eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos. Fica claro que o âmbito do controle interno vai além dos limites apenas contábeis.

O controle interno, na forma que o presente estudo contempla, presta relevante contribuição ao contexto empresarial, no momento em que pode ser entendido na condição própria de instrumento auxiliar da gestão, visando tão somente prestar contribuição útil e oportuna ao processo decisório, em uma realidade empresarial na qual este possa estar convencido de suas atribuições junto aos objetivos globais da organização.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMCM – Conselho Monetário de Macau. **Diretivas para o controle interno das instituições de crédito autorizadas**. In: Circular nº 169/B/2002, 2002. Disponível em: [http://www.amcm.gov.mo/rules\\_and\\_guidelines/laws/bank/pt\\_cir\\_169\\_b\\_02.pdf](http://www.amcm.gov.mo/rules_and_guidelines/laws/bank/pt_cir_169_b_02.pdf). Acesso em 2011.

ANDRADE, Armando. **Eficácia, Eficiência e Economicidade – Como atingi-las através dos Controles Internos**. São Paulo: A. Andrade, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BIS – Bank for International Settlements. **Core principles for effective banking supervision**, 1998. Disponível em: [www.bis.org](http://www.bis.org). acesso em 2011

\_\_\_\_\_. **Framework for international systems in banking organizations**, 1998. Disponível em: [www.bis.org](http://www.bis.org). acesso em 2011.

BOYNTON, Willian C *et al.* **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia Contábil Comercial Brasileira**. 28ª ed. São Paulo: CETEC, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

9º CONGRESSO FEBRABAN DE AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCEA. Disponível em: [http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Silvia\\_Marques.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Silvia_Marques.pdf). Em 2011.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 2,554, do Bacen, de 29 de setembro de 1998**. Disponível em: [www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br). Acesso em 2011.

\_\_\_\_\_. **Resolução 2645, do Bacen, de 22 de setembro de 1999.** Disponível em: [www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br). Acesso em 2011.

CORREIA, Antônio Carlos. **O que é controle interno?** Artigo disponível em: [www.unb.br/aud/o\\_que\\_e\\_controle.htm](http://www.unb.br/aud/o_que_e_controle.htm). Acesso em 2011.

FLORIANO, José Cebaldir. **A importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial.** Revista eletrônica unicentro, 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 1993.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão – Uma abordagem contextual e organizacional.** 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2001.

JOHNSON, Marcelo Evandro; FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Controladoria.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf> (01/08/2010).

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**Resolução CFC nº 774,** de 16 de dezembro de 1994.

**Resolução nº 002554.** Acesso em 2010. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=098186548&method=detalharNormativo>

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. **Controle interno e paradigma gerencial.** In: MARE/ENAP, Brasília, nº17, 1997.



ROSS, Stephen A, et al. **Administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

SÁ, Antônio Lopes de. **Fraudes contábeis**. São Paulo: Tecnoprint, 1982.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 10. Ed.; São Paulo: Martins Fontes, 2001.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Auditoria Gerencial**. Ed. Portal Tributário, 2004.

**ANEXO I**

RESOLUÇÃO Nº 2.554  
De 24 de setembro de 1998

## RESOLUCAO 2.554 DE 24 DE SETEMBRO DE 1998

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art.4., inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

### R E S O L V E U:

Art. 1. Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1. Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

- I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;
- II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;
- III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2. Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

- I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados as atividades da instituição;

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

parágrafo 2. A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

parágrafo 3. A atividade de que trata o parágrafo 2., quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convenio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

parágrafo 4. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 5. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3., devesse o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

parágrafo 6. As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3. O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4. Incumbe a diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1., parágrafo 2., a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5. O sistema de controles internos devesse estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes - até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.  
parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, a observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos a instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias a execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5..

Art. 7. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998.

Gustavo H. B. Franco

Presidente