



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E
FINANÇAS

ANDERSON CLAYTON BANACH

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS
NO HSBC BANK BRASIL S. A**

Curitiba

2013

ANDERSON CLAYTON BANACH

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS
NO HSBC BANK BRASIL S. A**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Vicente Pacheco

Curitiba

2013

ANDERSON CLAYTON BANACH

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS
NO HSBC BANK BRASIL S. A**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Dr. Vicente Pacheco

Coordenador – Dra. Márcia Bortolucci Espejo

Curitiba

2013

Dedico este trabalho à minha esposa, Caroline Petschow Banach, e meu filho, Moriân Petschow Banach, por acreditarem no meu esforço e me dar todo o apoio emocional para o desenvolvimento e conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, à minha esposa que teve a compreensão e o carinho necessário, os quais foram indispensáveis nos momentos mais difíceis em que passamos durante essa jornada.

Ao meu filho, Moriân, eu agradeço e peço desculpas pelas muitas vezes as quais foram necessárias trocar sua companhia para me dedicar aos estudos.

Um agradecimento também especial ao meu orientador professor Dr. Vicente Pacheco, mesmo à distância, pela sua orientação e todo conhecimento dispensado para o desenvolvimento desse trabalho.

“Nada acontece a menos que sonhemos antes”.
(Carl Sandburg)

RESUMO

O controle interno é uma ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer organização, independente de seu porte. Este deve ser avaliado e organizado de modo a atender as necessidades e expectativas da empresa. A relevância deste estudo salienta a importância do controle interno nas organizações. Para se atingir os objetivos, se faz a descrição dos processos de controles internos como ferramenta de apoio estratégico e de suporte para a gestão em uma empresa Multinacional do setor financeiro no Brasil, o Banco HSBC Bank Brasil S.A.

Palavras-chave: controle interno. HSBC Bank Brasil. Gestão.

ABSTRACT

Internal control is an indispensable tool for the success of any organization, independent of size. This should be evaluated and organized to meet the needs and expectations of the company. The relevance of this study emphasizes the importance of internal control in organizations. To achieve the objectives, it is the description of the internal controls as a tool for strategic support and management support in a multinational company in the financial sector in Brazil, the HSBC Bank Brazil SA

Keywords: internal control. HSBC Bank Brazil. Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 Acesso aos Ativos da Empresa.....	12
3.2 Definição de Controles Internos.....	13
3.3 Objetivos dos Controles Internos.....	14
3.4 Eficácia e eficiência operacional	15
3.5 Elementos dos Controles Internos.....	16
3.6 Atividades de Controle.....	17
3.7 Controles Internos Estratégicos.....	18
3.8 Informação, Comunicação e Monitoramento	19
3.9 Documentação dos Controles Internos	20
3.10 Relação entre Controles Internos e Auditoria.....	21
3.11 Sobre o HSBC Bank Brasil S.A.....	22
3.12 A Importância dos Controles Internos no HSBC Bank Brasil S.A.....	24
3.13 Estrutura Sênior de Comitês.....	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e a criação de um mercado globalizado mais amplo e competitivo, as empresas e seus administradores são condicionados a se prepararem cada vez mais para reagir e responder a esse mercado rapidamente, minimizando os riscos de comprometimento da sobrevivência da organização.

Uma das alternativas para proteger seu patrimônio é a implantação ou o aperfeiçoamento do controle interno, que se baseia em um conjunto de políticas, procedimentos, sistemas operacionais de informação, entre outros instrumentos, mantidos pela administração para a condução de suas atividades operacionais e consequente proteção de seus bens.

O controle interno pode ser dividido em dois: (i) controles administrativos, que têm como objetivo principal ajudar a administração na condução dos negócios, e (ii) controles contábeis, que têm como objetivo proteger ativos e a produção de dados confiáveis para a contabilidade.

Para que o controle interno funcione de maneira eficaz, este deve atender a algumas características básicas, bem como ser confiável e fidedigno aos registros financeiros, se adequar à realidade da empresa, objetivar a proteção dos ativos, prevenir e detectar roubos e fraudes e ser tempestivo, para possibilitar o fornecimento de informações necessárias no momento da decisão.

O Controle Interno é um assunto sempre abordado e discutido nas empresas, principalmente após alguns escândalos protagonizados por grandes empresas e auditorias externas. Sabe-se que alguns gestores ainda têm dificuldade para compreender as vantagens dos controles, quando estão devidamente aplicados e efetivos nas políticas internas das empresas. Assim, este estudo verifica a importância dos controles internos nas atividades operacionais do HSBC Bank Brasil S.A.

Conforme afere Cervo e Bervian (2005, p. 83), os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar, etc.

Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância e a contribuição que o controle interno oferece ao processo de gestão,

mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais HSBC Bank Brasil S.A.

Como objetivos específicos, elencamos:

- (i) Descrever o que são e a importância dos controles internos no HSBC Bank Brasil S.A.
- (ii) Evidenciar os objetivos dos controles internos e suas finalidades dentro da empresa.

Este trabalho se justifica pela importância dada aos controles internos no HSBC Bank Brasil, o qual consiste em dar apoio aos gestores nas tomadas de decisões, também contribuirá para uma ampliação dos conhecimentos sobre o tema facilitando para os profissionais da área contábil, e outros.

Em qualquer empresa, nos diversos segmentos, ocorrem vários tipos de problemas internos como erros, fraudes e irregularidades que pode ocasionar perdas irreparáveis para as empresas. Sendo assim, os controles internos nas empresas tem o papel de dar um suporte eficaz, trazendo a clareza e a veracidade das informações. Contudo, para que o processo seja realmente efetivo, todos os colaboradores devem cooperar na questão de colocá-los em prática.

Os controles internos se aplicam a todos os setores das empresas, e tem muito a contribuir no desenvolvimento correto das atividades a fim de que as empresas caminhem com segurança e políticas corretas. Com a grande concorrência que há atualmente no mercado financeiro, é necessário se manter competitivo, e para isso é necessário manter os controles internos para a orientação e elaboração das formas corretas de condução do negócio, fazendo com que a empresa (HSBC Bank Brasil S.A) alcance seus objetivos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho consiste na realização de uma pesquisa dos controles internos como ferramenta de apoio estratégico e suporte para a gestão em uma empresa Multinacional do setor financeiro no Brasil, o Banco HSBC Bank Brasil S.A.

Fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica descritiva na qual é abordada os processos de controles internos e, conceitua-se como qualitativa, interpretativa, realizada a partir de pressupostos contextualizados ao objeto.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Migliavacca (2007) o controle se define como planejamento organizacional, bem como 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. Atua definindo o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, o resultado das operações o qual adiciona valor à entidade.

Um dos princípios fundamentais dos Controles Contábeis é prestar informações – contábeis – claras e confiantes no que se diz respeito ao patrimônio. Como afere Almeida (2007 p. 64) “As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização”.

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração transmitir claramente e por escrito de forma que todos tenham plena consciência da forma com que instituição pretende trabalhar.

De acordo com Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p 84) “a responsabilidade ela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade”.

A administração tem a responsabilidade de fazer com que seus colaboradores tenham total conhecimento das normas descritas pela mesma, e para tanto é necessário que sejam repassados para eles todas as informações de forma clara e objetiva.

3.1 Acesso aos Ativos da Empresa

A empresa deve limitar as pessoas que terão acesso aos seus ativos, pois isso é uma função de grande responsabilidade que quando não respeitada pode trazer muitos problemas à administração.

Segundo Almeida (2007, p. 66):

A empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e

estabelecer controles físicos sobre esses. O acesso aos ativos da empresa representa:

- manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária;
- emissão de cheque sozinho (única assinatura);
- manuseio de envelopes de dinheiro de salários;
- “custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizados etc.).

Há tarefas de extrema responsabilidade dentro de uma empresa, assim devem ser delegadas as pessoas que terão acesso aos ativos, pois a possibilidade de fraudes e erros, intencionais ou não, acontecerem é demasiado grande e, deve-se considerar o tamanho do prejuízo caso venha acontecer.

3.2 Definição de Controles Internos

De acordo com a FASB (Financial Accounting Standards Board), o controle interno consiste em um conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Segundo o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) os controles internos asseguram o atingimento dos objetivos, de maneira correta e tempestiva, com a mínima utilização de recursos.

Os controles internos são todos os métodos, políticas e procedimentos adotados dentro de uma organização para assegurar a salvaguarda dos ativos, a exatidão e confiabilidade da informação gerencial e dos registros financeiros, a promoção da eficiência administrativa e a aderência às políticas da organização.

Este mecanismo também ajuda a prevenir que funcionários de diversos níveis hierárquicos da organização e pessoas externas à organização possam envolver-se em atividades ilícitas ou inadequadas. Dessa maneira, o controle interno fornece o

mecanismo para prevenir o caos, a crise gerencial, a fraude e outros eventos anormais que possam interferir no funcionamento eficiente de uma organização. Estes facilitam a vida organizacional quando todos os executam apropriadamente.

Podem ser classificados em: (i) controles contábeis e (ii) controles administrativos. Além disso, as técnicas de controle aplicadas em um ambiente informatizado diferem das técnicas de controle de processos manuais. Devem ser revisados a fim de serem efetivos. Além disso, não devem ser rígidos a ponto de dificultar qualquer ação, mas não podem ser tão fracos, de modo que nada trabalhe bem.

Um estudo do custo/benefício da implantação de um controle deve ser efetuado. Um eficiente sistema de controle interno, bem concebido e aplicado, oferece segurança razoável, mas não total, de que erros possam ser evitados, minimizados ou descobertos no curso normal das atividades da empresa, de forma que possam ser prontamente corrigidos. Assim, um satisfatório sistema de controle interno oferece a segurança de que as informações coletadas, registradas e fornecidas mereçam confiança, suportando a tomada de decisões da administração para a consecução de seus objetivos.

Dessa forma, a implantação dos controles internos, com o apoio total da administração, assegura a preparação oportuna e confiável da informação gerencial e a salvaguarda dos ativos, que aperfeiçoe a utilização dos recursos e previna e detecte erros, fraudes ou desperdícios.

3.3 Objetivos dos Controles Internos

Os problemas de Controle Interno encontram-se, na empresa moderna, em todos os seus segmentos: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, etc. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

É impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Por analogia, toda empresa possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não.

A função de contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um Controle Interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa.

Um controle interno adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade. Razoável margem de garantia pode ser entendida como medidas de efetividade e a custos razoáveis, estabelecidas para evitar desvios ou restringí-los a um nível tolerável.

Isso significa que erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos serão evitados e, na sua ocorrência, serão detectados e corrigidos dentro de curto prazo, pelos funcionários, como parte de suas funções habituais. Medidas de efetividade e de custos razoáveis é a decorrência do conceito de comparar o valor do risco ou da perda potencial contra o custo do controle respectivo. Assim, controles eficientes permitem cumprir os objetivos de maneira correta e tempestiva com a mínima utilização de recursos.

3.4 Eficácia e eficiência operacional

Entende-se que um controle interno eficaz e eficiente e bem desenvolvido irá influenciar positivamente os mais variados setores da empresa, qualificando e aprimorando, procedimentos até então ineficientes, para a garantia de qualidade e segurança das atividades desenvolvidas em busca de resultados.

Para Almeida (2003, p. 65) os objetivos principais deste Controle Interno são:

- Proteger os bens e direitos das entidades;
- Estimular a obediência às normas internas da organização;
- Motivar os empregados à eficiência operacional;
- Conferir a qualidade e exatidão do fluxo de informações.

O Controle Interno desenvolve através da auditoria interna, sistema de informações gerenciais, e até mesmo a controladoria como ápices na avaliação de relatórios e controles desenvolvidos pelos responsáveis pela divisão e organização do trabalho da auditoria que expressão através do parecer contábil, opiniões e

recomendações aos gestores a cerca das áreas auditadas, que abrirá possibilidades de melhoras e adequações.

De acordo com Attie (2000, p.118), é de extrema necessidade destacar um cuidado no momento da análise dos aspectos e estrutura do controle interno. A preocupação está em relacionar os riscos que a empresa poderá correr, no âmbito financeiro, legal, de crédito e de liquidez.

Os planos de ação do controle interno deverão envolver todos os funcionários, esclarecendo e delimitando suas atribuições, dividindo setores internos que devem claramente atender a necessidade da empresa traçando metas e manuais internos.

3.5 Elementos dos Controles Internos

i) Ambiente de controle

Ambiente de controle é a consciência da entidade, da sua cultura de controle. Ambiente de controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta. Ou seja, os funcionários sabem o que deve ser feito, e eles sabem como fazê-lo, isso é um indicativo de comprometimento do ambiente de controle. Ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético, e um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos.

A postura da alta administração desempenha um papel importante e determinante neste componente. Ela deve deixar claro para os seus comandados quais são as políticas, procedimentos, código de ética e de conduta a serem adotados, estas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, o importante é que sejam claras aos funcionários da organização

(ii) Avaliação de riscos

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto é a base para definir como estes riscos serão gerenciados.

Os administradores devem definir os níveis de riscos operacionais, de informação e conformidade que estão dispostos a assumir. A avaliação de riscos é uma responsabilidade da administração, mas cabe a auditoria interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos é uma ação proativa, que permite evitar surpresas desagradáveis.

3.6 Atividades de Controle

São aquelas atividades que, quando executadas dentro do seu tempo e de maneira adequada, permitem a minimização e gestão dos riscos. Constituem-se em atividades de prevenção ou de detecção. Citam-se as seguintes como principais:

1) Alçadas (prevenção): estabelecimento de valor máximo para um funcionário aprovar valores ou assumir posições em nome da entidade - limites de alçadas operacionais/estabelecimento de tetos de valores para tomada de decisões gerenciais.

2) Autorizações (prevenção): aprovação de uma atividade ou operação por uma supervisão/chefia/gerência para que seja efetivada. A aprovação pode ser mecânica ou eletrônica. Implica validação da transação e assegura que ela está em conformidade com as políticas, procedimentos e legislação. O uso de senhas/autorização de acesso físico/criptografia/certificação digital/assinatura digital/autenticação e outros mecanismos de segurança lógica é imprescindível. A confirmação da veracidade dos atos e fatos inseridos em sistemas informatizados à vista dos devidos suportes documentais realiza-se por meio dos mecanismos de certificação/validação de “conformidade” ou “consistência documental”.

3) Conciliação (detecção): é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando-se as medidas corretivas, quando necessário.

4) Revisões de desempenho (detecção): acompanhamento de uma atividade/processo para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas/objetivos pré-estabelecidos e aos benchmarks (referência/padrões/custo-padrão/custo meta etc.), de forma a antecipar mudanças que possam afetar negativamente a entidade. Aqui se insere um sistema de acompanhamento, controle, análise, avaliação e realimentação da execução do programa de trabalho–

avaliação por meio de indicadores de desempenho (para eficiência/eficácia/efetividade).

5) Segurança física (prevenção e detecção): incluem-se nela controle sobre os processos de inventário/proteção de ativos/controle de acessos/controles de entrada e saída de funcionários/senhas para acesso aos sistemas informatizados/recursos de criptografia, etc.

6) Segregação de funções (prevenção): essencial para a efetividade dos controles internos e, via de regra, a atividade de maior risco numa organização. Separar adequadamente entre os funcionários as atividades de: contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de terceiros, normalização e fiscalização.

7) Sistemas Informatizados (prevenção e detecção): organização e manutenção de arquivos de segurança – back ups, arquivos de log do sistema, plano de contingência para falhas ou quebra de segurança – invasão de hackers, sistema de validação de informações com registros armazenados em banco de dados etc.

8) Normatização interna (prevenção): definição das regras internas/funcionamento/fluxos operacionais/funções/ responsabilidades e níveis de autoridade e alçadas/manuais de treinamento/instruções técnicas e procedimentos.

3.7 Controles Internos Estratégicos

Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p.94) enfatizam:

Nas empresas de classe mundial, o controle interno deve ser visto em seu contexto mais elevado de instrumento de gestão. O sistema normativo, as políticas, diretrizes, enfim, toda estrutura organizacional, podem ser considerados legítimos integrantes do sistema de controles.

O controle interno é um dos objetivos de maior relevância no processo de gestão em uma empresa de classe mundial, todo o processo, estrutura de uma empresa é fidedigno de um sistema de controle. A partir daí se observa a importância de se manter um controle interno em uma empresa.

Segundo Lunkes, Schnorrenberger (2009, p. 81):

A função do controle e avaliação no processo de planejamento

estratégico consiste em acompanhar o desempenho do sistema, por meio da comparação entre o realizado e o previsto, especialmente quanto aos objetivos e desafios. Envolve também a avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. Nesse sentido, a função controle e avaliação visam auxiliar no alcance ou superação dos padrões.

O controle que é o objetivo determinado e permanente a ser perseguido pela empresa e são frutos de um planejamento que antecede a todos os demais, este planejamento é feito através de um comparativo entre o que já foi realizado e o que foi previsto. Pode-se, portanto definir controle interno como a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o rumo que a empresa deve tomar.

3.8 Informação, Comunicação e Monitoramento

Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados, de tal forma que represente uma modificação (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do sistema (pessoa, animal ou máquina) que a recebe.

Informação: enquanto conceito, carrega uma diversidade de significados, do uso cotidiano ao técnico. Genericamente, o conceito de informação está intimamente ligado às noções de restrição, comunicação, controle, dados, forma, instrução, conhecimento, significado, estímulo, padrão, percepção e representação de conhecimento.

É comum nos dias de hoje ouvir-se falar sobre a "Era da Informação", o advento da "Era do Conhecimento" ou sociedade do conhecimento. Como a sociedade da informação, a tecnologia da informação, a ciência da informação e a ciência da computação em informática são assuntos e ciências recorrentes na atualidade, a palavra "informação" é frequentemente utilizada sem muita consideração pelos vários significados que adquiriu ao longo do tempo.

Comunicação: é uma palavra de sentido amplo e como tal abre um leque de possibilidades em vários segmentos. Com o surgimento de novas tecnologias, além da sofisticação e aprimoramento de métodos de comunicação já existentes, afloram a cada dia novas alternativas tornando mais dinâmicas as possibilidades de comunicação.

Essa evolução na área de comunicação é parte integrante da própria evolução do homem e da sociedade, mesmo porque é sabido que a comunicação está diretamente ligada aos sentidos humanos. Então basta dizer que hoje é impossível o homem deixar seus sentidos de lado simplesmente ignorando-os e deixando de comunicar-se, ou seja, é impossível o homem viver isolado a margem da sociedade. Na verdade as pessoas e a sociedade em si estão procurando aprimorar esses sentidos.

Para despertarmos o interesse das pessoas em algum serviço ou produto há a necessidade de algum estímulo nestes sentidos e para tanto, necessitamos de alguma forma/meio de comunicação. Se estes sentidos estão evoluindo e se aprimorando, vale dizer que para despertarmos interesse das pessoas e da sociedade como um todo está cada dia mais difícil e técnico.

O óbvio é que tudo conspira contra as organizações, independentemente do tamanho dessas. É sabido que para despertar interesses há a necessidade de se comunicar de alguma forma. Os segmentos de mercado correspondem a minúsculas parcelas dessa sociedade e essas pequenas parcelas estão cada dia mais sensíveis e por conseqüências exigentes. Daí vem a necessidade de usarmos não só todas as possibilidades de comunicação existentes mas fazer isso de forma correta no sentido de busca pertinente e individual de acordo com cada ramo de atividade, ou seja, atingir o segmento de mercado correto. Buscar não só os meios de comunicação corretos mas também utilizarmos a linguagem correta para cada tipo de mídia. Buscar não só o universo correto desses meios de comunicação, mas também saber dosar as inserções em cada um deles. Com a evolução das novas tecnologias o termo comunicação amplifica ainda mais o seu significado, chegando deste modo a níveis de dinamismo que transcende a atualidade. Apesar disso, as decisões ainda são individuais dentro dessa sociedade.

Monitoramento: é o componente do controle que acompanha e mede o desempenho, significa visualizar de perto o andamento das coisas.

3.9 Documentação dos Controles Internos

Dias (2008, p. 8) comenta:

Em posse do processo documentado e concluída a análise dos

controles internos adotados em seu desenvolvimento, o auditor irá verificar a conformidade das rotinas levantadas e a efetiva aplicação dos controles informados pelo auditado.

O auditor após a conclusão do seu trabalho e em posse do processo já documentado, ele averiguara se há concordância com as rotinas ora levantada e se o auditado está aplicando corretamente os controles.

Dias (2008, p. 8) esclarece:

A documentação é de importância primordial em qualquer trabalho de confirmação do processo levantado e comprovação das possíveis melhorias, uma vez que não bastam palavras ou intenções para o embasamento de qualquer avaliação sobre o trabalho exercido por terceiros. A simples tomada de opinião sobre a eficácia de algo, sem evidência ou documentação das bases utilizadas e argumentos considerados para as conclusões obtidas, é uma forma inadequada de crítica, que impossibilita a explicação e sustentação do efetivo valor agregado pela mesma.

Todo procedimento aplicado a uma empresa, deve ser claramente descrita em formulários que servirão de documentos comprovantes daquela determinada ação. Nada pode ser feito ou aprovado apenas verbalmente, tudo o que for aplicado à administração, tem que ter uma certificação.

3.10 Relação entre Controles Internos e Auditoria

A relação entre o controle interno e a auditoria interna certamente é uma parceria de grande importância para a avaliação das normas e procedimentos impostos pela entidade. Os mesmos caminham no mesmo rumo de forma a contribuir no processo de gestão empresarial.

Para Dias, (2008, p. 2) o serviço do auditor, na avaliação dos controles internos, vem sendo considerado por muitos como uma forma de fiscalizar o trabalho feito pelos colaboradores da empresa, meramente com o intuito de procurar erros e identificar possíveis problemas e seus culpados.

Muitos veem os serviços do auditor como um mero fiscalizador dos trabalhos realizados pelos colaboradores da empresa, com o intuito de procurar eventuais erros e identificar algum problema que ora haja desconfiança por parte do empresário e encontrar os responsáveis por tais erros e problemas. Mas o trabalho

do auditor não é meramente encontrar erros, problemas e culpados, o trabalho do auditor é também de dar sugestões para a empresa.

Para Almeida (2007, p. 70):

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

Muitas das vezes as empresas estão preocupadas de implantar um ótimo sistema de controle interno, mas esquecem de verificar se estes sistemas estão sendo utilizados de forma correta pelos seus empregados, e se os mesmos estão seguindo as normas internas e se as normas internas estabelecidas estão sendo adequadas ou se necessitam fazer algumas alterações.

3.11 Sobre o HSBC Bank Brasil S.A

O HSBC Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade. Seguimos uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios. Tem uma política de Qualidade que permite consolidar o desenvolvimento de uma empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

O HSBC Bank Brasil está presente em 545 municípios brasileiros, com 868 agências, 401 postos de atendimento bancários, 1.003 postos de atendimento eletrônico e 2.479 ambientes de autoatendimento, com mais de 5.200 caixas automáticos. Os clientes contam ainda com mais de 43 mil caixas automáticos da rede compartilhada com outros bancos e do Banco24 Horas. Adicionalmente, têm à sua disposição mais de 1 milhão de caixas automáticos para saques no exterior por meio da rede Cirrus/MasterCard e Visa Plus/Visa e aproximadamente 61 milhões de estabelecimentos conveniados com a rede Visa Electron para compras com cartão de débito no Brasil e no exterior.

O HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres é composta por aproximadamente 6.600 escritórios em mais de 80 países e territórios na Europa, Ásia-Pacífico, Américas, Oriente Médio e África.

O Grupo HSBC emprega aproximadamente 270.000 colaboradores e atende mais de 58 milhões de clientes. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong

Kong, Nova Iorque, Paris e Bermuda, a HSBC Holdings plc tem mais de 220.000 acionistas em cerca de 129 países e territórios.

Além disso, os clientes são o nosso bem mais precioso. É por isso que investimos tanto para estar onde você estiver, em qualquer momento da sua vida.

Por meio de uma rede global, interligada por tecnologia de ponta, o HSBC oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, comercial, corporate, investment e private banking; trade services; cash management; serviços de tesouraria e mercados de capital; seguros e previdência; empréstimos e financiamentos; fundos de pensão e investimento e muito mais.

Ao longo da sua história o HSBC sempre esteve aonde o crescimento está, conectando clientes a oportunidades, contribuindo para que as empresas tenham sucesso e as economias prosperem e ajudando as pessoas a realizarem seus sonhos e ambições. Este é o papel e nossa razão de ser o maior banco.

Para atingir o objetivo de garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas, o HSBC Bank Brasil sustenta todas as suas ações em quatro pilares fundamentais:

1) Solidez: com uma rede internacional de aproximadamente dez mil escritórios em 83 países e territórios, 143 anos de experiência, mais de 128 milhões de clientes e ativos de US\$ 2.354 bilhões, o Grupo HSBC é um dos mais sólidos grupos financeiros do mundo.

2) Relacionamento: Em todo o mundo, o HSBC tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar. Em nossas agências, escritórios e mesmo no suporte a nossos canais de atendimento remoto, como Phone Centre do HSBC - Serviços Bancários e Internet Banking, temos colaboradores 100% dedicados a fazer mais pelo cliente, sempre dispostos a ouvir e resolver seus problemas.

3) Proximidade: Onde quer que você esteja, em qualquer momento da sua vida, o HSBC está ao seu lado.

4) Know-how: O Grupo HSBC não se tornou uma das maiores instituições financeiras do planeta por acaso. Desde 1865, quando abriu o primeiro escritório, o HSBC tem sido respeitado mundialmente pelo profundo conhecimento que possui da indústria de serviços financeiros. Essa experiência foi adquirida e ampliada ao longo dos anos, nos quais o Grupo cresceu tanto organicamente quanto por meio de aquisições em toda parte do mundo.

3.12 A Importância dos Controles Internos no HSBC Bank Brasil S.A

Como uma organização global, o HSBC deve aderir a políticas internas, padrões, códigos e procedimentos para assegurar o equilíbrio entre a obtenção de objetivos, prestação de contas e as expectativas da sociedade.

Atuando sempre para manter os mais altos padrões éticos e investindo para desenvolver os negócios futuros, procura contribuir positivamente para a sociedade e garantir a boa governança corporativa.

- Primando por:
- Transparência;
- Alinhamento estratégico;
- Responsabilidade;
- Controle interno;
- Prestação de contas (accountability).

Os diretores são responsáveis pelo controle interno no HSBC e para rever a sua eficácia. Procedimentos foram concebidos para proteger os ativos contra o uso ou alienação não autorizada, pois a manutenção de registros contabilísticos adequados, e para a confiabilidade e utilidade da informação financeira usada dentro da empresa ou para publicação. Tais procedimentos são projetados para gerenciar e mitigar o risco de não atingir os objetivos de negócio e só pode fornecer uma garantia razoável e não absoluta, contra erros materiais, erros, perdas ou fraude. Os procedimentos também permitem HSBC Holdings para cumprir as suas obrigações nos termos do Manual de Normas e Orientações emitidas pela liderança do HSBC.

Os principais procedimentos que os conselheiros criaram são projetados para fornecer um controle interno eficaz no HSBC e de acordo com o Controle Interno: Orientação revista de Administração sobre a Combined Code na governança corporativa emitido pelo Financial Reporting Council. Tais procedimentos para a identificação contínua, avaliação e gestão dos riscos significativos enfrentados pelo HSBC estão em vigor ao longo do ano e até 04 de março de 2013, data da aprovação do Relatório e Contas 2012 . No caso das empresas adquiridas durante o ano, os controles internos presentes no local estão sendo examinados em relação aos parâmetros do HSBC e integradas nos processos do HSBC.

Principais procedimentos de controle interno incluem o seguinte:

Padrões globais, funcional, operacional, relatórios financeiros e certos padrões de relatórios de gestão são estabelecidos pelos comitês globais de gerenciamento de função, para aplicação em todo HSBC. Estes são complementados por normas de funcionamento estabelecidas pela administração funcional e local, conforme necessário para o tipo de negócio e localização geográfica de cada subsidiária.

Delegação de autoridade dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho de Administração. Autoridade para operar diferentes filiais e responsabilidades para o desempenho financeiro contra os planos e para as despesas de capital são delegadas aos seus respectivos diretores executivos dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho de Administração. Delegação de poderes do Conselho de indivíduos requer indivíduos para manter uma repartição clara e adequada de responsabilidades significativas e para supervisionar a criação e manutenção de sistemas de controle apropriado para o negócio. A nomeação de executivos para os cargos mais altos dentro do HSBC requer a aprovação do Conselho de Administração.

Risco de identificação e monitorização. Sistemas e procedimentos estão em vigor no HSBC para identificar, controlar e informar sobre os principais riscos, incluindo crédito, mercado, liquidez, capital, gestão financeira, modelo de reputação, pensão, estratégico, sustentabilidade e risco operacional incluindo (contabilidade, fiscal, jurídico, compliance, fiduciária, informação, fraude externa, fraude interna, física, continuidade de negócios política, operações de sistemas, projeto e pessoas de risco) e o risco financeiro islâmico. A exposição a esses riscos é monitorada por comitês de gestão de risco, de ativos e comitês de responsabilidade e comitês executivos em subsidiárias e, para o HSBC como um todo. Reuniões de Gestão de Riscos, presidido pelo Chefe do Grupo de Risco oficial, são realizadas em cada mês (exceto Agosto) para tratar de questões de gestão de ativos, passivos e riscos. As atas dessas reuniões são fornecidas aos membros do GORCC e o Conselho de Administração.

Risco Operacional Global e Comissão de Control. The Global Risk Operacional e Comitê de Controle (GORCC), que se reporta ao Encontro de Gestão de Riscos, reúne pelo menos trimestralmente para monitorar o perfil de risco operacional do HSBC e rever a implementação efetiva da estrutura de

gerenciamento de risco operacional do Grupo. O GORCC recebe relatórios trimestrais sobre o perfil de risco operacional do Grupo, incluindo o desempenho contra o apetite pelo risco, alto e os riscos emergentes, problemas de controle, os eventos de perda operacional de risco e indicadores chave de risco.

Comitê de Divulgação. O Comitê de Divulgação analisa materiais divulgações, públicas feitas pela HSBC Holdings para qualquer material, erros, distorções ou omissões. Os membros do Comitê de Divulgação, que é presidido pelo Secretário da Sociedade do Grupo, inclui os Chefes de Global Finance, Legal, Risco e Compliance, Comunicação, Relações com Investidores e funções de auditoria interna e representantes das principais regiões e empresas globais. A integridade das divulgações é sustentada por estruturas e processos dentro das funções financeiras e de risco que suportam especialista e rigorosa revisão analítica dos relatórios financeiros complementado por comentários certificadas por dirigentes de empresas globais, funções globais e de certas pessoas coletivas

Relatórios financeiros. processo de informação financeira do Grupo para a elaboração do consolidado Relatório e Contas 2012 é controlada utilizando políticas contábeis documentadas e formatos de comunicação, apoiados por um plano de contas com instruções detalhadas e orientação sobre requisitos de informação, emitidas pelo Grupo de Finanças para todas as entidades de relatórios dentro do Grupo antes de cada período de relatório final. A apresentação de informações financeiras de cada entidade que relata Finance Group está sujeita a certificação pelo responsável financeiro, e os procedimentos de revisão analítica relatar níveis entidade e Grupo.

Planos estratégicos periódicos estão preparados para empresas globais, funções globais e certas áreas geográficas no âmbito da estratégia do Grupo.

Planos Operacionais Anuais, informados por uma análise detalhada do apetite de risco descrevendo os tipos e quântica de risco que estamos preparados para assumir na execução de nossa estratégia, estamos preparados e adotado por todas as principais empresas operacionais do HSBC e expôs as principais iniciativas de negócios e a provável financeira efeitos dessas iniciativas

A responsabilidade pela gestão. Risco Gestão de negócios globais e funções globais são os principais responsáveis por gerenciar, medir e monitorar os riscos e controles. Processos consistentes com as três linhas de princípio da Defesa estão no local para garantir fraquezas são escalados para a gerência sênior e tratadas.

Operações de TI. controle funcional centralizada é exercido sobre todos os desenvolvimentos e operações de TI. Sistemas comuns são empregadas para processos de negócios semelhantes sempre que possível

Gestão funcional global é responsável por estabelecer as políticas, procedimentos e padrões para os seguintes riscos: de crédito, mercado, liquidez, capital, gestão financeira, modelo de reputação, pensão, estratégico, sustentabilidade e risco operacional incluindo (contabilidade, fiscal, legal, compliance, fiduciário, segurança da informação, segurança e fraude, sistemas e pessoas de risco). Autoridades para entrar em crédito e riscos de mercado são delegadas, com limites para a gestão de linha de empresas do Grupo. A concordância da função global adequado é necessário, no entanto, propostas de crédito com características de maior risco especificadas. Riscos de crédito e de mercado são medidos e relatados em controladas e agregados para análise da concentração de risco em uma base de todo o Grupo

Processo CEO Atestado. Risco Operacional Global de coordenar o processo anual Atestado CEO em que o oficial de cada uma das subsidiárias relevantes do Grupo executivo confirma que o quadro de controlo interno aplicável à subsidiária foi avaliada e quaisquer questões abertas significativas foram identificadas, com a ação planos para lidar com fraquezas. A correção desses problemas é monitorado pelo Risco Operacional e as equipes de Controle Interno (ORIC) para as regiões relevantes / empresas globais e relatórios sobre os progressos alcançados são apresentados às comissões ORIC e trimestrais ao Risco Operacional Global. Um relatório anual e atualizações sobre as questões identificadas e planos de remediação são apresentadas ao GORCC e o GAC

A criação e manutenção de sistemas de controle interno apropriado é essencialmente da responsabilidade da gestão empresarial. A função de Auditoria Interna Global, que é controlado centralmente, fornece garantia independente no que diz respeito à concepção e eficácia operacional das estruturas de gestão e controle de risco em todo o Grupo, com foco nas áreas de maior risco para o HSBC, conforme determinado por uma abordagem baseada no risco . A cabeça desta relatórios função ao presidente do Grupo, o Grupo de Chief Executive Officer, o GAC e o GORCC sobre assuntos relacionados com o risco

Recomendações de auditoria interna. gestão executiva é responsável por assegurar que as recomendações feitas pela Auditoria Interna são implementadas

dentro de um calendário adequado e acordado. Confirmação para este efeito devem ser fornecidas à Auditoria Interna.

Risco reputacional. políticas para orientar empresas subsidiárias e de gestão em todos os níveis na condução dos negócios para salvaguardar a reputação do Grupo são estabelecidas pelo Conselho de Administração e seus comitês, conselhos de empresas subsidiárias e de seus comitês e diretoria. Riscos de reputação podem surgir a partir de uma variedade de causas, incluindo, questões sociais ou a governança ambiental, como consequência de eventos de risco operacional, ou como resultado de funcionários que atuam de maneira inconsistente com os valores do HSBC. Como um grupo bancário, a boa reputação do HSBC depende da maneira em que conduz seus negócios, mas também pode ser afetada pela maneira em que os clientes, para as quais presta serviços financeiros, realizar seus negócios ou utilização de produtos e serviços financeiros

O GAC tem responsabilidade não-executivo para a supervisão dos controles internos sobre relatórios financeiros e da GORCC tem a responsabilidade não executivo para além de relatórios financeiros controles internos.

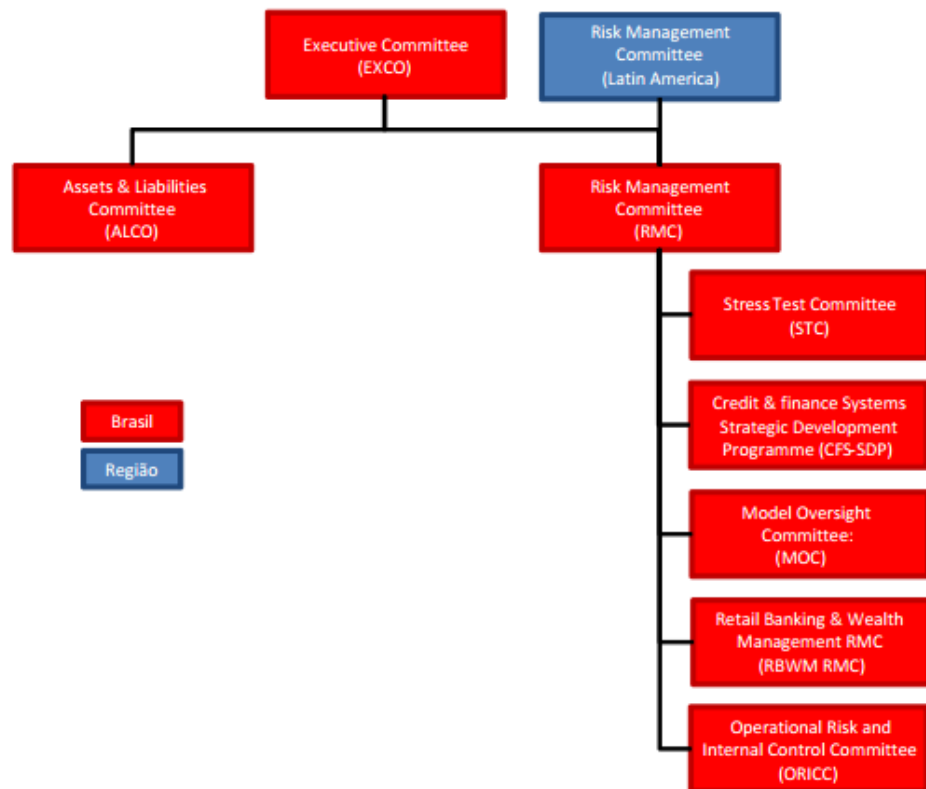
O GORCC e o GAC mantiveram sob análise a eficácia deste sistema de controlo interno e relataram regularmente ao Conselho de Administração. No exercício das suas opiniões a GROCC e o GAC receber regular de negócios e avaliação de riscos operacionais; relatórios regulares do Grupo Chief Risk Officer e o Chefe da Auditoria Interna Global; relatórios sobre as revisões anuais do quadro da HSBC Holdings, que cobrem todo o controle interno controles internos financeiros e não-financeiros; confirmações anuais de chefes executivos de principais empresas subsidiárias para saber se houve qualquer material perdas, contingências e incertezas causadas por deficiências nos controles internos, relatórios de auditoria interna, relatórios de auditoria externa; prudenciais revisões; e relatórios de regulação. O GORCC monitora o status de top e os riscos emergentes que têm impacto sobre o Grupo e considera se as ações mitigadoras implementadas são adequadas. Além disso, quando as perdas inesperadas surgiram ou quando tenham ocorrido incidentes que indicam lacunas no quadro de controlo ou em aderência às políticas de grupo, o GORCC e a revisão relatórios especiais do GAC, elaborados a pedido da gestão, que analisam a causa do problema , as lições aprendidas e as ações propostas pela administração para resolver o problema.

Os Diretores, através do GORCC e GAC, realizaram uma revisão anual da eficácia do nosso sistema de controlo interno que abranja todos os controles de materiais, incluindo os controles financeiros, operacionais e de conformidade, sistemas de gestão de risco, a adequação dos recursos, qualificações e experiência de pessoal do seus programas de treinamento e de orçamento e contabilidade a função de relato financeiro, e. A revisão não se estende aos empreendimentos conjuntamente ou associadas. O GORCC e o GAC recebeu a confirmação de que a gerência executiva tomou ou está a tomar as medidas necessárias para corrigir eventuais falhas ou fraquezas identificadas através do funcionamento do nosso quadro de controles.

3.13 Estrutura Sênior de Comitês

O HSBC Brasil possui uma estrutura de comitês corporativos que são responsáveis pelo gerenciamento e direcionamento estratégico (Govern the Bank), monitoramento e execução do dia-a-dia da organização (Run the Bank) e monitoramento dos principais projetos em andamento e execução da estratégia (Change the Bank).

A estrutura de comitês responsável pela gestão de riscos do HSBC está demonstrada abaixo:



Executive Committee (EXCO)

Composto pelo quadro de Diretores responsáveis pelas decisões de planejamento e de estratégias que têm impacto na missão, visão e resultados gerais do Grupo HSBC no Brasil. Este comitê se reúne mensalmente para discutir as estratégias e os resultados e fazem teleconferências diárias para acompanhamento da implementação das decisões.

Assets & Liabilities Committee (ALCO)

Garantir que os Ativos e Passivos do Grupo HSBC no Brasil estão sendo gerenciados com objetivo de maximizar o retorno sobre os ativos e ativos de risco (ROA) de forma alinhada com as políticas de crédito, alavancagem, liquidez, taxa de juros e risco de mercado.

Risk Management Committee (RMC)

Garantir que o HSBC Brasil possua uma estrutura e controles robustos para gestão de riscos e desenvolver uma visão clara dos riscos globais e específicos da organização e suas tendências considerando as mudanças potenciais na estratégia do negócio.

Stress Testing Committee (STC)

Monitorar e analisar os resultados de testes de estresse aplicados para os riscos de mercado, de crédito e operacional.

Credit & Finance Systems Strategic Development Programme (CFS-SDP)

Coordenar a implantação de projetos que promovam benefícios a Gestão de Riscos alinhados com os conceitos de Basiléia II, Regulamentações Locais e Padrões do Grupo HSBC.

Model Oversight Committee (MOC):

Composto por membros das áreas de Risco, Businesses, IT, Finanças e Independent Review, tem a responsabilidade de dirigir, supervisionar e recomendar / aprovar a criação, desenvolvimento, implementação, validação e / ou monitoramento de modelos de crédito para atacado e varejo de risco de crédito associados aos sistemas de classificação de risco aos fóruns regionais e globais do Grupo HSBC

Retail Credit Risk Committee (RCRC)

Monitorar e gerenciar a performance e o risco dos portfólios de Varejo, incluindo crédito ao consumidor e pequenas empresas, de acordo com o Manual de Padrões do Grupo.

Operational Risk and Internal Control Committee (ORICC)

Implantar, acompanhar e monitorar a estrutura de gestão de riscos operacionais do HSBC Brasil em conformidade com os padrões do Grupo. A gestão de risco operacional no HSBC Brasil segue uma estrutura de três linhas de defesa.

A primeira e principal linha de defesa encontra-se nas próprias unidades de negócio e suporte, contemplando todos os funcionários da estrutura, visto estarem envolvidos na rotina dos processos e serem os responsáveis pela implementação e execução das ações e controles correspondentes aos riscos existentes. O HSBC Brasil possui uma estrutura de validação de controles – BRCMs (Business Risk and Control Managers) cuja função é garantir a implementação e efetividade dos controles em cada processo.

Como segunda linha de defesa, e com o intuito de criar uma metodologia padrão, desenvolver estudos e capacitar os colaboradores acerca do gerenciamento de riscos operacionais, foi criada a área ORIC (Operational Risk and Internal Control) no HSBC Brasil. Ela é responsável pelo suporte para áreas de negócio e operacionais, atividade executada por estruturas de supervisão (oversights) separadas por linha de negócio e áreas de suporte, e pela governança através do Comitê de Risco Operacional e Controles Internos (ORICC), onde os principais executivos da instituição se reúnem mensalmente para discutir assuntos de risco, perdas e definir ações e controles.

Cabe à Auditoria Interna verificar a adequação e efetividade dos controles implementados nos processos desempenhados no HSBC Brasil, apontando eventuais vulnerabilidades e recomendando ações para sua solução e mitigação, compondo a terceira linha de defesa do HSBC Brasil no gerenciamento de Riscos.

Em conformidade com os controles internos, o Risco Operacional é organizado como uma disciplina de risco independente dentro da divisão de Risco do Grupo HSBC Brasil. A função de Risco Operacional no Brasil reporta diretamente para o Diretor Executivo de Risco (CRO – Chief Risk Officer), tendo como atribuições o estabelecimento das políticas de Risco Operacional, capacitação dos colaboradores da instituição, controles de perdas operacionais, planos de ação para reduzir o impacto das mesmas, levantamento e validação de mapas de risco e desenvolvimento do modelo avançado de mensuração de capital para Risco Operacional (AMA).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma organização alcançar com eficácia seus objetivos, ela necessitará de um controle interno contínuo. O processo de gestão organizacional emana de uma grande necessidade de percepção às mudanças que vem ocorrendo no mercado. A grande estrutura que o controle interno oferece é um diferencial muito importante para o auxílio às decisões gerenciais. Esse mecanismo representa todos os métodos e procedimentos elaborados pela instituição a fim de que seu patrimônio seja protegido contra possíveis perdas.

O problema abordado foi a importância e contribuições que o controle interno pode oferecer para governança de riscos, auxiliando com a identificação, prevenção e correção de perdas que venha a comprometer a empresa. As ferramentas do controle interno são indispensáveis para o andamento correto das tarefas. Um sistema de controle interno quando bem aplicado, tende a harmonizar o processo de gestão, pois serve como um suporte estratégico para as decisões gerenciais. O controle interno é uma ferramenta que entre suas várias funções, destaca-se a de proteger os ativos da empresa e salvaguardar seus interesses e atingir os objetivos esperados.

Foi observado que a referida entidade mencionada em nosso estudo aplica a ferramenta de forma correta e com uma gestão eficiente, confiável e transparente para manter-se competitivo no mercado financeiro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e aplicação**. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

D'AVILA, M.Z, Oliveira, MAM. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos das Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002

DIAS, Sergio Vidal dos Santos, **Auditoria de Processos Organizacionais**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

LUNKES, Rogério João, SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controle Interno nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2. Ed., 2007

OLIVEIRA, Luis Martins, PERES JR, Jose Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.