

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
TIAGO DE OLIVEIRA GONDIM

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO E SEUS BENEFÍCIOS
NA AUDITORIA INTERNA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS,
BASEADA NA “METODOLOGIA **COSO**”

CURITIBA
2013

TIAGO DE OLIVEIRA GONDIM

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO E SEUS BENEFÍCIOS
NA AUDITORIA INTERNA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS,
BASEADA NA “METODOLOGIA **COSO**”**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialização em MBA em Auditoria Integral, no Programa de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr^a. Mayla Cristina Costa

**CURITIBA
2013**

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

À professora Dr^a. Mayla Cristina Costa, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio.

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 COSO	18
2.2 BENEFÍCIOS DO MÉTODO C.O.S.O.....	24
2.3 CONTROLE INTERNO.....	26
2.4 ASPECTOS RELEVANTES DO CONTROLE INTERNO.....	29
2.4.1 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS EXISTENTES.....	30
2.5 AUDITORIA	32
2.5.1 OBJETIVO DA AUDITORIA.....	34
2.5.2 MÉTODOS DE AUDITORIA	35
2.5.3 TIPOS DE AUDITORIA.....	35
2.5.4 AUDITORIA INTERNA.....	36
2.5.5 AUDITORIA EXTERNA.....	38
2.5.6 DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA	40
2.6 LEI SARBANES-OXLEY	42
2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA	47
2.8 ÓRGÃO RELACIONADOS COM AUDITORES	51
3 METODOLOGIA.....	52
4 ANÁLISE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	53
4.1 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA.....	53
4.2 O CRESCIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ATRAVÉS DA INOVAÇÃO	54
4.3 A APLICABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	56
4.4 PROCESSO DE CONTROLE INTERNO	58
4.5 AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	59
4.6 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	59
4.7 ATIVIDADE DE CONTROLE	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	61

RESUMO

Este trabalho apresenta os principais conceitos e metodologias que envolvem uma estrutura de controles internos. O objetivo é demonstrar a relevância do controle interno dentro das pequenas e médias empresas, ressaltando as vantagens e desvantagens no contexto das mesmas, detalhando sua função e os diversos tipos de controles existentes, tendo a auditoria interna como forte aliada na verificação e fiscalização destes controles internos. Nesse sentido, o trabalho procura descrever todo o arcabouço teórico com relação ao controle interno, como também, a descrição das etapas de implantação de um sistema de controle interno em uma pequena e média empresa, trazendo uma visão a qual demonstra que as pequenas e médias empresas também podem implantar sistemas de controles internos os quais possam atender suas necessidades e que não ultrapassem seus limites financeiros, obedecendo sempre a relação custo/benefício para estes sistemas. A metodologia utilizada neste trabalho compreendeu pesquisa bibliográfica que demonstra que a aplicação do controle interno nas pequenas e médias empresas é realizada através de controles contábeis e administrativos, nos quais auxiliam a garantir a preservação do patrimônio. Relevar a importância de um ambiente favorável à implantação de um sistema de controle interno, pois sem a presença deste não será possível a implantação do mesmo de forma a atender às expectativas da empresa. Propõem-se neste trabalho que a nova visão estabelecida por estas proporcionará um futuro promissor a todas aquelas que utilizem desta ferramenta, trazendo maior crescimento e eficácia para as mesmas e, por consequência, o crescimento. A pesquisa buscou ainda identificar os benefícios atribuídos à Auditoria Interna através do método proposto pelo Comitê Of Sponsoring Organizations (C.O.S.O).

Palavras-Chave: Controles Internos – Auditoria – Melhoria de Processos nas pequenas e médias empresas

ABSTRACT

This paper presents the main concepts and methodologies that involve an internal control structure. The aim is to demonstrate the relevance of internal control within the small and medium enterprises, highlighting the advantages and disadvantages in the context of the same, detailing their role and the various types of existing controls, and internal audit as a strong ally in the verification and monitoring of these controls internal. In this sense, the work seeks to describe all the theoretical framework with respect to internal control, as well as a description of the steps to implement a system of internal control in a small and medium enterprise, providing a vision which demonstrates that small and medium companies can also implement internal control systems which can meet your needs and do not exceed your financial limits, always obeying the cost / benefit ratio for these systems. The methodology used in this study consisted of bibliographic research that demonstrates that the implementation of internal control in small and medium enterprises is accomplished through accounting and administrative controls, which help us to ensure the preservation of heritage. To highlight the importance of an enabling environment for the implementation of an internal control system, as without the presence of this will not be possible to implement the same in order to meet the company's expectations. It is proposed in this paper that the new vision established by these provide a promising future for all those who use this tool, resulting in greater efficiency and growth to the same and therefore growth. The survey also sought to identify the benefits attributed to internal audit by the method proposed by Comitee Of Sponsoring Organizations (COSO).

Keywords: Internal Controls - Audit - Process Improvement in SMEs

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos a administração pública brasileira vem passando por transformações e mudanças tanto estruturais como culturais. Na atual situação, as organizações públicas precisam levar em consideração as exigências e as demandas que a sociedade possui a respeito do serviço prestado, além disso, a sociedade brasileira contemporânea possui maior acesso a informação e por isso está monitorando de forma mais presente a gestão dos recursos públicos, principalmente no que se refere à aplicação eficiente de recursos escassos por parte dos gestores públicos, mesmo não sendo um assunto recente na administração pública brasileira, uma vez que já está previsto em lei desde a década de 1960, a manutenção de um sistema de controles internos não é efetivado pelas organizações públicas. A falta de planejamento, ou às vezes a dificuldade de colocá-lo em prática, aliado a escassez de controles efetivos, torna a administração pública brasileira cada vez mais ineficiente e distante das expectativas da sociedade.

Desse modo, a adoção e/ou manutenção do sistema de controle interno irá controlar e conter a eficácia dos gastos públicos, gerando recursos para a prestação de serviços à sociedade e incentivando o crescimento econômico para o desenvolvimento do país. Com base nisso, o objetivo geral deste estudo tem como foco a verificação da gestão de controles internos adotado pela administração, baseado nos componentes da metodologia COSO *Enterprise Risk Management – ERM*, desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

O sistema de controles internos proporciona a fiscalização e o acompanhamento das atividades, metas e objetivos, comparando o planejado com o executado, a efetividade na aplicação dos recursos, e a capacidade de avaliação e resposta ao risco inerente. Desta forma, a realização desta pesquisa justifica-se pelo fato de identificar a percepção da administração central dos controles internos, evidenciando os pontos positivos e os críticos, entre as funções clássicas da administração – planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar. Segundo Fulgêncio (2007), controle é definido como o processo que permite à administração avaliar suas atividades, incluindo a estrutura para o controle, abrangendo objetivos, planos e normas a delegação de competência, as avaliações de *performance* e as ações corretivas, considerando a abrangência desse propósito uma primeira reflexão

sobre o tema leva à percepção de que a organização deve privilegiar os investimentos em atividades de controle, como condição para o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança.

Aliás, a importância da melhoria dos controles e da gestão de riscos tem sido destacada como instrumento fundamental de resposta aos grandes escândalos financeiros, que, periodicamente se repetem, sendo exemplos marcantes as fraudes corporativas do início dos anos 2000, entre as quais os casos da Enron, WorldCom, Parmalat, entre outros. A priorização de investimentos em atividades de controle, logicamente defensável, é confrontada, porém, com outro preceito igualmente relevante para a administração, o de que todo o investimento feito pela empresa, inclusive nas ações administrativas, deve considerar a relação entre o custo dos recursos aplicados e o benefício desse investimento para a organização.

A limitação dos recursos dos agentes econômicos – no caso, as organizações - é uma das características da microeconomia, ou seja, os administradores sempre convivem com o dilema de escolher alternativas de investimentos, tendo em vista a impossibilidade teórica da disponibilidade ilimitada de recursos. Com essas premissas, a adequada avaliação da relação custo-benefício do controle pressupõe duas variáveis.

A primeira, o custo do investimento, pode ser considerado como relativamente simples de se identificar, por meio do desembolso realizado. A segunda variável, o benefício decorrente da ação administrativa de se implementar determinado controle, nem sempre é possível mensurar objetivamente, nesse contexto, que propor um método que possibilite avaliação do custo-benefício das estruturas conceituais para gerenciamento de risco e para controle interno, em particular as divulgadas pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO¹, órgão que tem se consolidado internacionalmente, desde meados dos anos 90, como a principal referência na publicação de preceitos para a gestão de riscos corporativos e estruturação de controles.

Como delimitação, cabe ressaltar que o estudo contempla especificamente os casos em que a administração opta em resposta a um eventual risco identificado, por adotar ações administrativas que visem a reduzir esse risco potencial. Para o alcance desse objetivo, o trabalho contemplará: uma revisão conceitual sobre controle interno, destacando os seus propósitos e limitações, além de sua relação com a governança da organização; uma discussão mais profunda sobre a relação

custo-benefício das atividades de controle; a sistematização de um método para a avaliação do benefício da ação administrativa de se investir em controle, em relação aos recursos aplicados. Por fim, é apresentada a sua aplicação, possibilitando que dúvidas sobre sua aplicabilidade sejam dirimidas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os processos atuais identificando os riscos e suas falhas com o intuito de sugerir melhorias com a metodologia (COSO) para os controles internos e da auditoria interna nas organizações.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Evidenciar a importância dos processos da metodologia COSO nas instituições;
- 2) Identificar a rotina da metodologia COSO no gerenciamento dos riscos nos controles internos das organizações;
- 3) Sugerir melhorias de governança corporativa para os processos encontrados.
- 4) Contextualizar o período histórico referente ao surgimento e evolução das Ciências Contábeis, bem como aos conceitos de controle interno, auditoria interna, Governança corporativa, e a criação da Lei Sarbanes-Oxley e do COSO;

1.2. JUSTIFICATIVA

Como princípio fiscalizador, a auditoria interna é uma avaliação independente dentro da empresa e tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficiência do controle interno e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da empresa (CREPALDI, 2004).

Acredita-se que as motivações que levam as entidades a se ocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado e partes interessadas, ultrapassam os limites da exigência legal, apresentando um novo modelo de gestão voltado para a “excelência da informação”. Desse modo, entende-se que a investigação de uma estrutura básica de controle acerca dos processos

desenvolvidos num sistema organizado de empresas em geral, a partir da metodologia desenvolvida pelo COSO, mostra-se uma importante proposta para efetuar com eficácia dos controles internos.

Com o objetivo primordial da implantação da metodologia COSO, é ajudar gerentes e gestores de organizações a melhor lidar com os riscos inerentes ao alcance de seus objetivos. Para tanto, integra vários conceitos de gerenciamento de risco em um modelo único, no qual definições comuns e componentes identificados.

Inicialmente, estabelece-se que umas infinidades de eventos, de fontes internas e externas, têm o potencial de afetar a execução de estratégias e o alcance dos objetivos. Tais eventos podem ter um impacto negativo, positivo, ou ambos. Define-se risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente o alcance dos objetivos, representando com efeitos positivos as oportunidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando essas referências conceituais, e tendo por base as categorias de objetivos do COSO, é possível inferir que o sistema de controle interno tem por fim auxiliar a organização a alcançar suas metas de desempenho e lucratividade, a assegurar relatórios financeiros confiáveis e a assegurar o cumprimento de leis e regulamentos. Analiticamente, de acordo com o COSO (1992), o controle interno atua no sentido de auxiliar a organização a, entre outras questões: alcançar suas metas de desempenho e rentabilidade; prevenir contra perdas de recursos; aumentar/ preservar a confiabilidade das informações financeiras; atuar em conformidade com as leis e os regulamentos, bem como com as políticas, planos, regras e procedimentos internos; reduzir os riscos de danos à reputação. Isso propicia o controle da organização pela alta administração, a manutenção da organização “no curso”, com base na definição da missão e no estabelecimento de metas, a minimização das incertezas, e a possibilidade de a alta administração tomar decisões rápidas em ambientes competitivos.

Criada nos Estados Unidos em 1992, por uma iniciativa independente formada em 1985 denominada "The Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission", cujo objetivo era o de estudar os motivos sobre as fraudes em relatórios financeiros e contábeis, o COSO define o controle interno como um processo constituído por 5 elementos relacionados: Ambiente de Controle, Atividades de Controle, Avaliação e Gerenciamento de Riscos, Informação e Comunicação e monitoramento.

Segundo o COSO (1992), o controle interno pode ajudar a entidade a chegar aonde deseja e a evitar armadilhas e surpresas em sua trajetória. O sistema de controle interno, quando adequadamente estruturado, reduz os riscos e ajuda as organizações a alcançar os seus objetivos, mas não pode assegurar o sucesso ou garantir a continuidade dos negócios. Na verdade, um controle interno efetivo apenas auxilia uma entidade a alcançar seus objetivos, como implícito nos conceitos do COSO (1992) e do Comitê de Basileia (BCBS, 1998). Na verdade, espera-se que uma entidade com controle interno adequado, conquista seus objetivos estratégicos e operacionais regularmente. Entretanto, poderá ocorrer um evento incontrolável, um erro ou um incidente.

De acordo com Maclean (2008), a importância e a atualidade do tema têm estimulado vários pesquisadores a procurar compreender as possíveis causas que motivam as fraudes em ambientes corporativos. No entanto, poucos são os estudos que se propõem a investigar os detalhes das práticas de gestão de riscos, divulgadas pelas empresas em configurações organizacionais específicas (MIKES, 2009; WAHLSTRÖM, 2009; WOODS, 2009). Nessa perspectiva, percebe-se uma lacuna na literatura, a qual justifica a realização deste estudo.

Denota-se, portanto, que a pesquisa se justifica pela atualidade e relevância do tema discutido e pela pouca disponibilidade de trabalhos científicos que abordam o assunto no Brasil. Também, por oportunizar a identificação das principais práticas de *disclosure* relacionadas à gestão de riscos, divulgadas pelas empresas pesquisadas. Como contribuição prática da investigação destaca-se o fato de que uma melhor (ou maior) evidência (ou *disclosure*) pode proporcionar maior confiabilidade aos ativos das organizações e, assim, agregar-lhes valor.

Conforme Anthony e Govindarajan (2002) e Merchant e Stede (2007), o controle é sempre apontado como uma das funções essenciais da administração, contribuindo para que a organização possa acompanhar o desenvolvimento das ações administrativas, inclusive para a adoção de medidas corretivas, se necessário.

Na teoria da administração, a função de controle sempre assumiu papel de relevância, ao se destacar a sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais. No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, a importância do controle passou a ser ainda mais destacada, em razão de uma série de escândalos e fraudes corporativas, decorrentes, fundamentalmente, de fragilidade nas estruturas de controle e governança das empresas. Os referenciais teóricos a respeito do controle interno ressaltam, porém, que a instituição ou o aperfeiçoamento do controle deve ser objeto de uma avaliação preliminar da relação custo-benefício desse investimento. O objetivo do presente artigo é propor um método que possibilite a avaliação do custo *versus* benefício do controle, utilizando como referência os preceitos de gerenciamento de risco e de controle interno divulgados pelo COSO. O estudo demonstra que a utilização de metodologia de avaliação de riscos e a construção de metodologia que relacione a importância do risco e a eficácia do controle já instituído são importantes para possibilitar: o fortalecimento dos controles atrelados aos riscos de maior relevância; o direcionamento dos

recursos às atividades que mais agregam valor; a minimização de desperdícios e os perigos do *over control*; e o amadurecimento do ambiente de controle.

Os controles internos são políticas adotadas pela empresa com o propósito de diminuir os riscos e melhorar os processos. Isso se dá por meio da proteção aos ativos das empresas, pela obtenção das informações necessárias e adequadas, promoção da eficiência operacional da organização, e ainda, pelo estímulo ao respeito das decisões administrativas. Assim, os controles internos visam assegurar a maior confiabilidade da empresa. (PEREIRA, 2009).

- Para que o controle interno entre em vigor, alcançando os objetivos propostos e funcionando da maneira esperada, é necessário que a alta administração incorpore a cultura de controle, ou seja, que incorpore o conjunto de processos políticos, pensamentos e percepções responsáveis pela estrutura organizacional da empresa. Todavia, os controles internos não devem ser considerados procedimentos executados vez por outra, mas devem funcionar sendo revistos e atualizados continuamente. Há três grandes conjuntos de objetivos principais visados pelo controle interno, conforme Pereira, (2009, p. 31-32).

- **Objetivos de Desempenho:** remete ao envolvimento e desempenho do quadro pessoal capaz de assegurar a avaliação da qualidade dos ativos; os procedimentos para cada área, delegando e distribuindo as responsabilidades; e a identificação, avaliação e controle de riscos .

- **Objetivos de informação:** inclui relatórios confiáveis e precisos, como os demonstrativos contábeis e financeiros proporcionando os dados e relatórios gerenciais para expressar a qualidade dos ativos.

- **Objetivos de conformidade:** garantem a conformidade com as leis, com os regulamentos e com os procedimentos da organização. Proveniente do latim, o termo *controle* evolui e se insere em uma visão pós-moderna, que usa tecnologia e conceitos oriundos da teoria geral da administração, para ser apresentado, nos dias atuais, como um sistema de controle ou simplesmente controles internos, sendo definitivamente introduzido nas pesquisas acadêmicas e também no mundo dos negócios como ferramenta de gestão empresarial.

Segundo D'Ávila e Oliveira (2002), durante a primeira metade do século passado, a percepção do controle ocorria por meio do caixa. O caixa centralizado gerava a sensação de efetividade nos controles. Com o passar dos anos, a visão do caixa passa a ceder lugar à visão voltada para informações gerenciais, com o uso de

demonstrações financeiras e indicadores de *performance*. Sobre controle interno, D'Ávila e Oliveira (2002) ensinam tratar-se de um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas categorias da eficácia e eficiência operacional, mensuração de desempenho e divulgação financeira, proteção de ativos e cumprimento de leis e regulamentações.

Migliavacca (2004), por sua vez, contribui definindo controle interno como: planejamento organizacional e 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 (p. 17).

Percebe-se, assim, uma evolução nos aspectos estratégicos da formação do conceito sobre controle interno, ao serem incluídos termos como políticas e procedimentos. Isso revela a visão macro e a dimensão que o tema vem despertando em seu meio. Com base nessa evolução, Gherman (2005) assim conceitua controles internos:

Os controles internos são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente, com a finalidade maior de fornecer razoável garantia à administração, permeando as operações e atividades críticas de forma ampla, gerenciada e eficaz, sendo adaptáveis às necessidades próprias e caracterizadas pelos seguintes elementos: Cultura Organizacional, Filosofia do negócio, Modelo particular de gestão (p. 1).

Em suma, a visão introduzida por Gherman (2005) revela-se uma das mais completas, ou seja, a mais consistente dentre as definições apresentadas, por ser a única a apresentar o conceito de que as operações e atividades críticas devem ser adaptadas às necessidades e características próprias da empresa, além de abordar os conceitos já existentes sobre controle interno.

O controle interno não pode ser dissociado do risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada.

Segundo a Federação das Associações Europeias de Gerenciamento de Risco (*Federation of European Risk Management Associations*, 2003), o “risco pode

ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas conseqüências” (p. 2). O simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas conseqüências constituem oportunidades para obtenção de vantagens (lado positivo) ou ameaças ao sucesso (lado negativo).

Dessa forma, acompanha-se Spira e Page (2003) na idéia de que, no contexto da governança corporativa, controle interno e risco são interconectados de tal forma que o controle interno se tornou gerenciamento de risco, visão que também está presente no relatório *Turnbull*. Outras abordagens do controle interno, da gestão de risco e da sua inter-relação refletem diretamente o conteúdo que a presente seção deve permear. Para tanto, faz-se necessário o prévio conhecimento dos princípios que norteiam os controles internos. Peter e Machado (2003) e Pessoa, Bernardo Neto e Araújo (2005) enumeram os quatro princípios do controle internos considerado mais importantes:

- a) Segregação de funções específicas;
- b) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: para rapidez e objetividade das decisões;
- c) Controle sobre as transações: é imprescindível o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, para que eles sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem de direito;
- d) Aderência às diretrizes e normas legais: necessidade de sistemas que assegurem a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos. Percebe-se, assim, que os princípios do controle interno são de responsabilidade direta da alta administração, que deve conduzir todo o processo de forma eficiente e eficaz. Contudo, o adequado e eficaz gerenciamento de controle interno ajudam a empresa a identificar oportunidades de criação ou preservação de valor. Dessa forma, a direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de objetivos estratégicos, formulando planos que visam ao seu aperfeiçoamento e aproveitamento ótimo.

A partir da análise da relação direta entre risco e controle interno, chega-se à seguinte definição:

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a

referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite ao risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (Coso, 2004, p. 2). Observa-se que, a partir desse conceito, a gestão dos controles internos pode ser vista como um processo contínuo e que se estabelece por toda a empresa, devendo, portanto, ser conduzido por profissionais de todos os níveis e aplicado às definições estratégicas da empresa. Deve ser aplicado em toda a organização, em todos os níveis, e inclui uma ampla visão de todos os riscos a que ela se expõe.

O controle interno não pode ser dissociado do risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada. Segundo a Federação das Associações Europeias de Gerenciamento de Risco (*Federation of European Risk Management Associations*, 2003), o “risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas conseqüências” (p. 2). O simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas conseqüências constituem oportunidades para obtenção de vantagens (lado positivo) ou ameaças ao sucesso (lado negativo).

“Risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócio” (Darlington, Grout, & Whitworth, 2001, p. 3). Dessa forma, acompanha-se Spira e Page (2003) na idéia de que, no contexto da governança corporativa, controle interno e risco são interconectados de tal forma que o controle interno se tornou gerenciamento de risco, visão que também está presente no relatório *Turnbull*. Para tanto, faz-se necessário o prévio conhecimento dos princípios que norteiam os controles internos. Peter e Machado (2003) e Pessoa, Bernardo Neto e Araújo (2005) enumeram os quatro princípios do controle internos considerados mais importantes:

- A) **segregação de funções específicas;**
- b) **delegação de poderes e determinação de responsabilidades:** para rapidez e objetividade das decisões;
- c) **controle sobre as transações:** é imprescindível o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, para que eles sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem de direito;

d) **aderência às diretrizes e normas legais:** necessidade de sistemas que assegurem a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos;

Percebe-se, assim, que os princípios do controle interno são de responsabilidade direta da alta administração, que deve conduzir todo o processo de forma eficiente e eficaz. Contudo, o adequado e eficaz gerenciamento de controle interno ajudam a empresa a identificar oportunidades de criação ou preservação de valor. Dessa forma, a direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de objetivos estratégicos, formulando planos que visam ao seu aperfeiçoamento e aproveitamento ótimo.

Segundo a FEBRABAN (2008), o Novo Acordo de Capital está amparado em três pilares quais sejam:

- **Primeiro Pilar** – Exigência de Capital Mínimo: a partir de medidores de risco de mercado, risco de crédito e risco operacional;
- **Segundo Pilar** – Processo de Revisão e Supervisão: os Supervisores são responsáveis por avaliar a adequação do capital econômico aos riscos incorridos pelos bancos; sob a ótica das instituições financeiras, significa a adoção de práticas de gerenciamento com ampla aceitação e utilização pelos participantes do mercado.
- **Terceiro Pilar** – Disciplina de Mercado: preconiza a divulgação de informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário.

No Novo Acordo, percebe-se uma relevância maior dada às avaliações de riscos realizadas internamente pelas instituições, os chamados modelos internos. Esse importante ponto incentiva a busca constante de avanços para identificação, avaliação (incluindo a quantificação), controle/mitigação e reportes dos riscos. Podem-se identificar então, como as principais mudanças em relação ao primeiro acordo, a sofisticação dos métodos de mensuração de risco de crédito e a inclusão de métricas para o risco operacional. O documento de Basiléia II apresenta as abordagens que podem ser adotadas para cada risco em ordem crescente de sofisticação e complexidade. Desse modo, objetivou-se incluir uma variedade de abordagens de mensuração, considerando, inclusive, a utilização de modelos internos.

Segundo Milone (2001), em 1993, uma emenda ao “standard” original desenvolveu uma metodologia específica para o cálculo do risco de mercado, chamado de modelo padrão. Este documento recebeu um novo adendo, em 1996, que estabelece as premissas de modo a permitir que as instituições financeiras pudessem desenvolver os seus próprios modelos internos, desde que aprovados pelo regulador local. De acordo com Coimbra (2007), no Brasil, a gestão de risco desenvolveu-se a partir das exigências regulamentares e das práticas de mercado internacionais, uma melhor compreensão dos riscos operacionais e de suas implicações teve início com o aprimoramento dos controles internos em instituições financeiras, recomendado pelo Comitê da Basileia por meio do documento Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, de setembro de 1998, e pela Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998. Os riscos operacionais começaram a ser vistos com maior atenção, demandando políticas, procedimentos, modelos de identificação, análise e mensuração específicos. É nesse contexto que a adoção do Novo Acordo de Capitais da Basileia representa o marco de uma nova etapa na evolução dos regulamentos prudenciais, bem como no relacionamento entre o mercado financeiro e os órgãos supervisores, uma vez que o Novo Acordo considera outros aspectos de risco – como o risco operacional, controles internos e transparência das instituições financeiras e objetividade da Supervisão Bancária. Além dos riscos já mensurados no primeiro Acordo – crédito e mercado – o capital regulamentar para riscos operacionais também comporia a ponderação dos ativos para efeito de cálculo de capital regulamentar. Esse documento ficou conhecido como Basileia II. Em novembro de 2005, o documento de Basileia II sofreu sua primeira revisão, complementada, com a publicação da “versão detalhada”, em junho de 2006, que incorporou o cálculo do Risco de Mercado descrito no documento Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks, de 1996, e reestruturou o tópico sobre Credit Risk Mitigation – CRM, sugerindo a “estrutura de securitização” para mitigar o capital requerido de risco de crédito.

2.1 COSO

O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

Seu primeiro objeto de estudo, que segundo Cocurullo (2004, p.68), depois de mais de três anos de estudo, e literalmente milhares de horas de pesquisa, discussão com líderes de corporações, legisladores e reguladores, auditores, 42 acadêmicos, diretores estrangeiros, advogados e consultores, foram os controles internos.

Em setembro de 1992 publicaram o trabalho Internal Control – Integrated Framework [Controles Internos – Estrutura Integrada] com o objetivo de auxiliar as entidades empresariais e demais organizações a avaliar e aprimorar seus sistemas de controles internos. Esta publicação (chamada de COSO I) tornou-se referência mundial para o estudo e a aplicação dos controles internos. E, conforme Cocurullo (2004, p.67), tornou-se precursor de todos os demais sistemas.

O modelo do COSO (Controles Internos – Estrutura Integrada) representa um marco na evolução de como avaliar a efetividade de controles internos relacionados não só a relatórios financeiros, mas a operações gerais de negócio. De relevante interesse para qualquer envolvido no gerenciamento de uma entidade, deveria ser, igualmente, de valor e uso para os auditores independentes, pois é um meio de cumprir suas responsabilidades no caso do relatório de controles internos ou de fazer sugestões de melhoria nas operações de um cliente. (COCURULLO, 2004, p.69)

Este Comitê trabalha com independência, em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento, auditores internos e da NYSE. O primeiro presidente foi James C. Tradeway, de onde originou o nome “Tradeway Commission”. (OLIVEIRA e LINHARES, 2006, p.11)

Para os integrantes do COSO [AICPA; AAA; FEI; IIA; IMA], o ponto de partida de sua importância é a definição de controle interno, entendendo-o como um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, que são estruturados nos seguintes objetivos relacionados em três categorias:

a) Eficácia e eficiência das operações (objetivos de desempenho ou estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;

b) Confiabilidade e integridade das informações financeiras e gerenciais (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos; 43

c) Aderência às leis e regulamentos aplicáveis (objetivos de conformidade) com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação. Primeiro, como um processo, controles internos são um meio para se chegar ao fim, não o fim por si só. Segundo, controles internos são afetados por pessoas. Terceiro, controles internos podem prover garantia razoável, mas não uma garantia [total]. E, finalmente, são engrenados a alcançar objetivos em uma ou mais categorias sobrepostas. Vão bem além de relatórios financeiros para incluir todos os controles que ajudam a gerência a tocar o negocio. (COCURULLO, 2004, p.70)

A estrutura recomendada pelo COSO desmembra os controles internos em cinco componentes inter-relacionados. E são estes:

a) **Ambiente de controle:** é a consciência que a entidade possui sobre controle interno. O ambiente de controle é efetivo, quando as pessoas da entidade sabem de suas responsabilidades, o limite de suas autoridades e possuem o comprometimento de fazerem suas atribuições de maneira correta. A alta administração deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, código de ética e código de conduta a serem adotados.

Cocurullo (2004, p.71) enfatiza que o Ambiente de controle define o tom de uma organização e o modo como opera. Como tal, é a base para todos os outros componentes de controles internos, fornecendo disciplina e estrutura. Organizações com ambientes de controle efetivos fixam um positivo tom no topo, contratam, mantendo pessoas competentes; adotam integridade e consciência de controle.

Formalizam e comunicam claramente as políticas e procedimentos, resultando em valores compartilhados e trabalho de equipe.

O ambiente de controle é influenciado pela historia e cultura de uma entidade e reciprocamente influencia a consciência de controle de seu pessoal. Os fatores que compõem o ambiente de controle incluem a integridade, valores éticos e competência das pessoas na organização; a maneira pela qual a gerencia delega autoridades e responsabilidades e o modo como organiza e desenvolve seus 44 recursos humanos e a atenção e direção provida pelo conselho de administração. (COCURULLO, 2004, p.71)

Estas diretrizes e características deveriam estar presentes em companhias pequenas e médias, embora possam ser mais percebidas e aparentes nas ações e atitudes do proprietário ou do presidente da empresa em lugar de documentos formais e procedimentos escritos.

b) **Avaliação de riscos:** A existência de objetivos e metas é condição fundamental para a existência dos controles internos. Depois de estabelecidos os objetivos, devem-se identificar os riscos que ameaçam o seu cumprimento e tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados;

Para Cocurullo (2004, p.71), a Avaliação de risco é o processo pelo qual cada gerência decide como se tratará os riscos que representam ameaças a seus objetivos. Este exercício requer identificação de riscos e análise da probabilidade de ocorrência relevante. Como não há nenhum modo prático para eliminar todo o risco, a gerência tem que decidir quanto risco está disposta a tolerar e determinar como esses níveis de tolerância serão mantidos.

Todas as entidades encontram risco dentro e fora de suas organizações. Devido ao fato de que as condições econômicas da indústria, reguladoras e operacionais, continuarão mudando, as organizações precisam de mecanismos para identificar e lidar com riscos que são o resultado de tais mudanças. Porém, para este processo funcionar deve ser precedido pela determinação de objetivos que orientem a entidade numa certa direção ou meta. (COCURULLO, 2004, p.72)

Em organizações menores, a avaliação de risco é geralmente menos formal e estruturada, mas não menos importante. Organizações menores deveriam ter objetivos claros, porém estes podem ser mais implícitos e estar revelados pelas ações do que por documentos ou declarações. No caso de entidades menores, os responsáveis das organizações podem confiar mais no contato pessoal e na interação direta. Todavia, a avaliação de risco é um componente no sistema de controle interno vital tanto para entidades pequenas como grandes. 45

c) **Atividade de controle:** Atividades executadas de maneira adequada, que permitem a redução ou administração dos riscos identificados anteriormente. Podem ser atividades de controle e desempenho e devem ser transmitidas a todos os integrantes da entidade;

Segundo Cocurullo (2004, p.72), os Controles das atividades são as políticas e procedimentos colocados em prática para assegurar que as diretrizes da gerência estão sendo levadas a risca. Tais atividades estão distribuídas por toda a

organização, em todos os níveis e em todas as funções, e incluem uma gama de atividades diversas como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões de desempenho operacional, segurança de ativos e segregação de funções. Porém, ela repousa solidamente nas pessoas, porque são estas que levam a cabo as atividades.

Repetidamente, estas atividades são menos formais ou estruturadas em organizações menores, que em alguns casos pode não haver nenhuma necessidade de certas atividades devido ao envolvimento direto do dono ou do presidente.

Todavia, as atividades que suportam estas informações, têm que existir, para prover um sistema de checagem e conferências para que o sistema de controles internos seja efetivo.

d) **Informação e Comunicação:** dá suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários ou vice-versa em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia;

Cocurullo (2004, p.72-73) comenta que a Informação e Comunicação são sistemas para capturar e comunicar informações relevantes no momento certo. São um componente essencial para o processo de controles internos. Estes sistemas são indispensáveis para tocar um negócio, porque produzem relatórios que contém informações operacionais, financeiras e de *compliance*. Contém dados gerados internamente e informações sobre eventos externos, desenvolvimentos e condições necessárias para decisões. Deve-se, também, considerar canais claros e abertos de comunicação que permitam a informação fluir por uma organização. Estes canais têm que reforçar a 46 mensagens a todo o pessoal de que responsabilidades de controles internos são prioridade e devem ser levadas a serio. Além disso, estes canais de comunicação deveriam tornar claro o papel de cada individuo no sistema de controles internos, bem como proporcionar uma compreensão de como essas atividades se relacionam com o trabalho de outros na organização. Estes sistemas têm que prover meios para mover as informações importantes ao topo da organização e para receber inputs (entrada de informações) de fontes externas. (COCURULLO, 2004, p.73)

Organizações menores podem ter uma vantagem com este componente, porque existe uma maior oportunidade para comunicação interpessoal, entre os

colaboradores e a gerência. Todavia os sistemas de comunicação possam ser mais simples em uma organização pequena, não são menos significativos.

e) **Monitoramento:** É a avaliação e apreciação dos controles internos ao longo do tempo, sendo o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, como é o caso da auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna.

Para Cocurullo (2004, p.73), o Monitoramento é o passo rápido e a velocidade de mudança. Requer avaliação de todos os sistemas - e particular mente, sistemas de controles internos - para assegurar que estão funcionando como planejado. Tais monitoramentos podem ser realizados de dois modos: durante o processo, que ocorre nas operações normais, e avaliações em separado pela gerência, sempre com a ajuda da função de auditoria interna. O grau de monitoramento durante o processo diminui a necessidade de avaliações em separado. Quando são descobertas deficiências em controles internos, essas devem ser informadas imediatamente aos escalões mais altos da organização, incluindo a gerência e, para assuntos muito relevantes, o conselho de administração, e ações apropriadas para remediar o problema devem ser empreendidas. Embora a gerência deva obter contribuição de terceiros, tal como auditores externos, terceiros não são parte do sistema de controles internos.

Assim como no componente de informação e comunicação, o monitoramento em organizações menores pode ser uma vantagem, pois há uma maior relação entre os colaboradores e as instâncias de gestão e decisão.

Estes componentes são unidos de maneira que cada gerência opera seu negócio e é integrante do processo de gerenciamento. Cada um é ligado e inter-relacionado com os demais, não de modo linear ou em serie, mas como um processo multidirecional e interativo. (COCURULLO, 2004, p.70)

Os componentes que compreendem o processo de controles internos se aplicam a todas as entidades. Companhias de pequeno e médio porte podem implementá-los diferentemente de companhias de grande porte, mas os princípios aplicáveis são os mesmos (COCURULLO, 2004, p.70).

2.2 BENEFÍCIOS DO MÉTODO C.O.S.O

Grandes, médias e mesmo pequenas instituições costumam utilizar controles internos para atender seus diferentes propósitos, como, por exemplo, servir de base para obter conformidade com legislações, implantar projetos de Governança Corporativa e buscar certificação por órgão acreditador, ou outros objetivos específicos (GHERMAN, 2005, p. 01).

Além disso, o grande desafio das instituições é a busca da solução ideal para o processo de gestão de riscos, de forma que esta seja um pilar valioso para o processo maior de Governança Corporativa (GHERMAN, 2005, p. 03).

Com a descoberta de grandes companhias que manipulavam informações financeiras tais como, Enron, Tyco, WorldCom, fez-se surgir a necessidade de maior transparência na divulgação dessas informações nos atos da alta administração das empresas. Visando minimizar o impacto negativo dessas manipulações no mercado financeiro, foi elaborada pelos membros do congresso americano Paul S. Sarbanes e Michael Oxley, em 2002, a lei Sarbanes-Oxley que reforma a regulamentação sobre mercado de capitais criada na década de 30 (WAYAMADEUS, 2006). Para atingir, inclusive os objetivos previstos pela Lei Sarbanes-Oxley, muitas companhias constroem a estrutura de controles internos segundo as recomendações do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – C.O.S.O. Embora existam outras estruturas de controles internos, espera-se que a do C.O.S.O. se torne o modelo dominante, e sua adoção é recomendável (DELOITTE, 2006), estabelece uma seqüência de eventos para a gestão de processos de negócios em ambiente de controle, as quais: definição dos objetivos da organização, avaliação do risco e determinação dos controles necessários para minimizar os riscos identificados (MC NAMEE, 1997, p. 14). O método C.O.S.O. incrementa o universo de auditoria, exige escolhas de profissionais de auditoria com habilidade em risco, mudanças na metodologia no planejamento de auditoria e requer diferentes abordagens de auditoria. (CRAWFORD, 2006). A administração do risco tem por diretiva que “risco é uma opção, não é destino”, portanto devem ser assumidos, minimizados (alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou, simplesmente, evitados. (BERGAMINI JUNIOR, 2005, p. 160).

A Auditoria Baseada em Riscos, ABR, amplia e aperfeiçoa o modelo de avaliação do risco alterando a perspectiva da auditoria. Em vez de olhar para

processo do negócio como algo que está dentro de um sistema de controles, o auditor interno foca-o numa perspectiva de risco. Em vez de identificar e testar os controles, o auditor identificará os riscos e testará as vias pelas quais a gestão minimiza esses riscos. A ABR é mais eficaz, pois direciona o seu trabalho para as áreas de maior risco da empresa. É um paradigma do olhar para frente: uma auditoria centrada sobre o risco acrescenta mais valor à organização do que uma auditoria centrada apenas sobre os controles (MC NAMEE, 1997, p. 15). A mudança de um enfoque tradicional para o foco em riscos vem acarretando alterações significativas no escopo dos trabalhos da Auditoria Interna. O enfoque tradicional se baseava na avaliação abrangente dos controles; os testes aplicados eram elaborados com base em programa de trabalho endereçado a objetivos de controle padrão; os testes eram aplicados a todos os controles, a finalidade era a de inspecionar, detectar e reagir aos riscos de negócios; e a maior parte do tempo era gasto em testes, validação e consolidação. A Auditoria Interna com foco em riscos aplica testes elaborados com base nos riscos de negócio identificados no levantamento de informações; os testes são focalizados nos controles que minimizam os riscos relevantes; a finalidade é antecipar e prevenir riscos de negócios na origem; e a maior parte do tempo é gasto em levantamento e análise de informações (BERGAMINI JUNIOR, 2005, p. 160).

Para melhor identificar os benefícios em utilizar o método C.O.S.O, pela auditoria, Simmons (1997, p. 20) relata que um setor operacional de uma organização estava sob grande preocupação depois que diversos incidentes atraíram a atenção da gerência executiva. Uma revisão interna independente e tradicional resultou em diversos comentários e recomendações negativos, todas com foco operacional e de controles de monitoração que os auditores estão acostumados a examinar. Todos os comentários eram altamente críticos. Separadamente, uma avaliação do sistema de controle inteiro foi executada sobre um período três semanas usando o método C.O.S.O. A partir dos cinco componentes do controle, foram realizadas entrevistas para identificar forças e fraquezas dos controles internos (SIMMONS, 1997, p. 20).

Estas entrevistas, que fazem parte de um exame de auditoria, mediram percepções da gerência e da equipe de funcionários sobre a importância dos controles chaves e do grau a que estes indivíduos identificam os elementos para ser eficazes. Esta auto-avaliação indicou problemas significativos a respeito do objetivo

do setor, da análise do risco e da aquisição dos dados requeridos para monitoração e tomadas de decisões. As entrevistas sugeriram também que um número substancial de outros elementos de controle estava presente, como um elevado nível ético e de competência, uma filosofia de gerenciamento, uma estrutura organizacional eficaz, adequada delegação da autoridade, responsabilidade e procedimentos adequadamente projetados e executados (SIMMONS, 1997, p. 20).

A auditoria baseada no C.O.S.O. indicou também que diversas decisões vistas pelos auditores tradicionais como o “ruins” era resultado de falha na comunicação dos objetivos da gerência e falta da sustentação adequada dos sistemas de informação, evidenciada com a revisão utilizando-se o C.O.S.O. (SIMMONS, 1997, p. 21).

Se o auditor centrar a sua atenção sobre os riscos, a auditoria fica mais direcionada para cobrir toda a amplitude dos aspectos que interessam à gestão. Em vez de identificar e testar os controles, o auditor identificará os riscos e testará as vias pelas quais a gestão mitiga esses riscos. A maioria das técnicas para mitigar os riscos continuará a envolver os controles, mas o auditor irá testar quão corretamente estão estes riscos geridos, preferencialmente se os controles sobre estes riscos são efetivos e adequados (MC NAMEE, 1997, p. 16).

Logo, o método C.O.S.O. surge em um cenário que visa atender os pré-requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, mas com premissas que atendem muito além às necessidades das organizações. A natureza estratégica dessa abordagem faz com que este método se torne efetivo para alinhar os objetivos e estratégias organizacionais com os processos existentes.

Assim, o C.O.S.O. pode ser considerado o início de uma série de inovações na gestão de risco, gerado após grandes e inesperadas crises. A heterogeneidade dos modelos de avaliação de risco é benéfica para a estabilidade do sistema, já que os agentes responderão de formas diferentes a uma mesma situação de risco, enriquecendo o conhecimento sobre o assunto.

2.3 CONTROLE INTERNO

Todas as empresas independentemente de seu porte, possuem controle interno dos mais variados tipos, se faz necessário nestas empresas verificar se estes controles são adequados ou não há empresas nas quais estão inseridos, pois estes visam aumentar a eficiência das operações e das informações.

O controle interno de uma empresa é formado por controles contábeis e administrativos, os quais possuem a função de proteger os ativos e salvaguardar o patrimônio das empresas, prevenindo erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos dentro destas empresas. A maioria dos procedimentos ilegais ou fraudes são detectadas pelos próprios funcionários da empresa no momento em que realiza suas funções habituais. Outras vezes, faz-se necessário que haja uma auditoria, a fim de detectar as mesmas.

Sendo assim, um sistema de contabilidade, que não esteja apoiado por adequado controle interno, poderá fornecer informações distorcidas aos seus gestores, podendo levar ao gestor a tomar decisões erradas para as empresas.

O controle interno deve ser adequado à empresa, trazendo uma boa relação custo/benefício, e, para isto, deve este ser estruturado pela administração da empresa, de forma a propiciar uma razoável margem de segurança, garantindo que os objetivos e metas sejam alcançados ao menor custo possível, sendo então eficaz e eficiente.

Utilizando o controle interno de forma adequada os casos de erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos poderiam ser detectados e corrigidos dentro de um curto prazo, pelos próprios funcionários da empresa, que verificam as ações de outros setores como parte de suas funções habituais.

Controles internos eficientes permitem cumprir os objetivos da empresa de maneira correta e em tempo certo, utilizando o mínimo de recursos, pois são 11

capazes de realizar a interligação de diversos setores, prestando assim, grande auxílio aos gestores no controle e fiscalização.

A utilização do controle interno nas pequenas e médias empresas vem possibilitando que estas cheguem a um maior desenvolvimento, tendo estas uma nova realidade, a difícil missão de permanecer ativa no mercado, que, a cada dia, torna-se mais competitivo, devido à abertura dos mercados, realizada pela revolução digital.

Os empresários de maior visão percebem que o Controle Interno é uma ferramenta de extrema relevância para a alavancagem de seus negócios, trazendo consigo auxílio direto à administração destas empresas.

Os benefícios dos controles internos são ainda mais amplos, pois diante da eficiência e eficácia alcançada pelo uso dos controles, estas podem auxiliar uma empresa a se lançar em novos mercados, de forma mais competitiva e arrojada, pois

ao obter um melhor controle, esta poderá fornecer um melhor serviço a seus clientes.

Para que o controle interno venha a realizar o seu objetivo maior se faz necessário que haja um ambiente de controle favorável, ou seja, deve ser realizada a implantação de um sistema de controle interno, e para isto, devem ser seguidos alguns princípios conhecidos como “princípios de controles internos”, nos quais reza conceitos e diretrizes básicas para a implantação dos mesmos.

A implantação de um sistema de controle ou mesmo a revisão e o aprimoramento de um sistema já existente é uma atividade complexa, que requer a observância de algumas diretrizes básicas (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2009, p.78).

Primeira: Cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles.

Segunda: Por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa.

Terceira: Complexidade dos sistemas de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência.

Quarta: Devem se fixados prazos realistas e exeqüíveis no processo de implantação do sistema de controles.

Quinta: É decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica.

Sexta: Sistemas complexos e impraticáveis são inúteis.

Sétima: No processo de implantação ou reformulação devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa.

Diante do exposto, percebe-se que o controle interno, após ser implementado na empresa, possui o objetivo de assegurar a continuidade da mesma, através da melhoria constante das operações e das diversas formas de informações, as quais, necessariamente terão que possuir qualidade para que possam ser confiáveis.

Informações confiáveis ou corretas são as grandes bases para uma acertada tomada de decisão por parte dos gestores, os quais visam ao crescimento da empresa.

A avaliação do sistema de controle interno é relevante na realização dos trabalhos de auditoria, na qual é realizada pelo auditor que visa determinar a natureza, a época e extensão dos procedimentos de auditoria.

Segundo Crepaldi (2007, p.271) o auditor independente executa os seguintes passos na avaliação do controle interno:

- Levanta o sistema de controle interno;
- Verifica se o sistema levantado é o que esta sendo seguido na prática;
- Avalia a possibilidade de o sistema revelar de imediato erros e irregularidades;
- Determina o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

Somente após a realização destes passos o auditor poderá avaliar se o tipo de controle utilizado pode servir de base para a realização dos trabalhos de auditoria externa. Podendo com isto, tornar a auditoria mais rápida e 13 eficiente, pois pode-se beneficiar de um custo menor na realização da auditoria.

2.4 ASPECTOS RELEVANTES DO CONTROLE INTERNO

As normas de auditoria geralmente aceitas, referentes ao trabalho no campo, estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da empresa auditada, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria (ALMEIDA, 2009, p.62).

Percebe-se que os controles internos possuem grande relevância no auxílio da realização dos trabalhos de auditoria, pois estes facilitam o acesso dos auditores às informações dos diversos setores da empresa, nas quais irão propiciar subsídios para que este possa avaliar a necessidade de maior ou menor quantidade de exames e análises a serem realizados.

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 (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2009, p.73).

Com esta afirmação, concluímos que os controles internos servem de base ou início para a realização de uma auditoria nas empresas, elevando assim, a importância destes para com a gestão das empresas. Para o bom funcionamento de um sistema de controles internos se faz necessário que haja dentro das empresas

um bom conjunto de métodos e procedimentos, os quais serão adotados na proteção do patrimônio líquido e operacional destas empresas, prevenindo, desta forma, a ocorrência de fraudes e o correto registro contábil das transações, promovendo também a eficiência operacional.

2.4.1 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS EXISTENTES

Segundo a Exposição de Normas de Auditoria nº. 29 (ENA, 29) que estabelece que o controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que os compõem (CREPALDI, 2007, p.275).

Compreendidos ainda segundo o autor por:

- **Segregação de funções:** Cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização; 16
- **Sistema de autorização:** Controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- **Sistema de registro:** Compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Podemos então concluir que os controles internos de natureza contábil abrangem dentro da empresa todos os sistemas, métodos e procedimentos, nos quais são utilizados dentro dos diversos setores, com o propósito de salvaguardar o patrimônio da empresas como: bens, direitos e obrigações, como também, a verificação de todos os registros contábeis da empresa, a fim de avaliar se os mesmos se encontram devidamente corretos.

Podemos destacar como exemplos destes controles contábeis o sistema de aprovações e autorizações de transações, como também, a segregação de tarefas, nas quais reduzem drasticamente o risco do cometimento de fraudes dentro da empresa por parte de funcionários.

A realização de controles sobre informações e bens físicos da empresa também podem ser exemplo de controle contábil, pois realiza vistoria e compara

com os dados obtidos com os dados da contabilidade, para saber a real situação dos dados da empresa. Sempre que se trabalhar com a contagem de bens físicos deve-se ter o cuidado para que este controle sobre informações e bens físicos seja realizado por pessoas nas quais não trabalhem diretamente com os estoques, a fim de não facilitar a ocorrência de fraudes.

Os controles administrativos compreendem um plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como seus registros financeiros (CREPALDI, 2007, p.275).

Compreendidos ainda segundo o autor por:

- Normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades, sendo estes bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis.

Ficando, assim, evidente que nos controles internos de natureza administrativa a atenção é mais voltada aos sistemas, métodos e procedimentos adotados pela administração da empresa, mas com o propósito diferenciado dos controles contábeis, pois os controles administrativos visam à eficiência e à eficácia das operações realizadas pela empresa. Podemos também incluir como controle administrativo a constante procura pela obediência das normas e diretrizes da empresa na qual visa à ordem na execução das operações realizadas nos diversos setores da empresa.

A realização de controles das atividades, avaliações de desempenho e treinamento de pessoal constituem a prática do controle administrativo.

Existe, também, outra visão sobre a tempestividade do controle dentro das empresas, onde segundo Franco e Marra (2009, p.267):

O principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle conseqüente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que prevêm a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente).

Os autores com esta visão abrem uma maior classificação sobre os controles dentro das empresas, pois demonstram que os controles se classificam também por sua tempestividade.

Os controles conseqüentes são os que apenas registram fatos já ocorridos e que não mais poderão ser alterados pela gestão, não sendo mais possível evitar algum tipo de intempérie dentro da empresa. Os controles concomitantes fazem o acompanhamento direto no momento em que os fatos estão ocorrendo, dando a oportunidade ao gestor de que possa tomar medidas de emergência, a fim de evitar prováveis danos à empresa.

Os controles antecedentes são os que podem ser mais analisados e proporcionam aos gestores à oportunidade de antever fatos que trarão danos ou prejuízos a empresa.

Todos os tipos de controle citados acima possuem sua relevância dentro da administração da empresa, mas cabe ao gestor a avaliação e escolha do tipo que trará um melhor acompanhamento das atividades da empresa.

2.5 AUDITORIA

A auditoria é muitas vezes vista como o exame das demonstrações financeiras de uma empresa. Os autores Gramling, Rittenberg e Johnstone definem a auditoria como:

Um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou à regulamentação governamental. (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNSTONE, 2012, p.6).

Há muito tempo atrás, toda pessoa que possuía a função de verificar a genuinidade dos fatos econômicos financeiros, prestando contas a um superior, era considerado um auditor. Pode-se dizer que a auditoria nasceu da preocupação de possíveis fraudes e por isso ainda é vista como um processo de fiscalização, o que efetivamente não é, com o surgimento da globalização, expansão dos mercados e o aumento da concorrência houve a necessidade das empresas ampliarem suas instalações fabris e administrativas, de investirem no desenvolvimento tecnológico e aprimorarem os controles e procedimentos internos em geral, principalmente

visando à redução de custos, o que tornaria seus produtos mais competitivos no mercado. Para todas essas mudanças se fez necessário a captação de recursos junto a terceiros, o conhecimento da posição patrimonial e financeira da empresa, a geração de informações para o público externo de forma confiável, dando dessa forma, o ensejo ao aparecimento do auditor.

De acordo com Crepaldi (2011, p.201) a auditoria “surgiu da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço”.

Segundo Mello (2011, p.17) o grande salto da auditoria ocorreu no século XX após a crise econômica americana de 1929, formalmente organizada em 26 de março de 1957 quando formado o Instituto de Contadores Públicos do Brasil e oficialmente reconhecida apenas em 1968 em São Paulo, por ato do Banco Central do Brasil. Porém o fortalecimento da atividade ocorreu em 1972, por regulamentação do Banco Central, Conselho Federal de Contabilidade e pela formação de um órgão nacional para congregação e auto disciplinaço dos profissionais denominado Instituto dos Auditores Independentes do Brasil o chamado IBRACON.

A auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, segundo Crepaldi (2011, p.201) como “dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir as grandes companhias de comércio e a primeira também a instituir a taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros das empresas”.

De acordo com Attie a evoluço da auditoria no Brasil está relacionada a:

Primeiramente com a instalaço de empresas internacionais de auditoria independente, uma vez que investimentos também internacionais foram aqui implantados e compulsoriamente tiveram de ter suas demonstraçoões contábeis auditadas. (ATTIE, 2011, p.8).

As principais influências que possibilitaram o desenvolvimento da auditoria no Brasil foram:

- Filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras;
- Financiamento de empresas brasileiras através de entidades internacionais;
- Crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralizaço e diversificaço de suas atividades econômicas;
- Evoluço do mercado de capitais;

- Criação das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972; e
- Criação da Comissão de Valores Mobiliários e da Lei das Sociedades por Ações em 1976. (ATTIE, 2011, p.9).

2.5.1 OBJETIVO DA AUDITORIA

O objetivo da auditoria segundo Attie é:

Expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis, e assegurar que elas representem em seu conjunto adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado de suas operações, as mutações do seu patrimônio líquido e os demais demonstrativos correspondentes aos períodos em exame, de acordo com as práticas contábeis no Brasil. (ATTIE, 2011, p. 12).

Complementando essas informações Franco e Marra (2001, p.26) descrevem que o objetivo da auditoria é “verificar se as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação nelas demonstradas, de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade, aplicadas de maneira uniforme”.

Alcançado tal objetivo uma série de vantagens pode ser listada conforme disposto por Crepaldi.

Vantagens para administração da empresa:

- Fiscaliza a eficiência dos controles internos;
- Assegura maior correção dos registros contábeis;
- Opina sobre adequação das demonstrações contábeis;
- Dificulta desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas;
- Possibilita apuração de omissões no registro das receitas, na realização oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- Contribui para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- Aponta falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos. (CREPALDI, 2011, p.10-11).

Vantagens para os investidores:

- Contribui para maior exatidão das demonstrações contábeis;
- Possibilita melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;

- Assegura maior exatidão dos resultados apurados. (CREPALDI, 2011, p.11).

Vantagens para o fisco:

- Permite maior exatidão das demonstrações contábeis;
- Assegura maior exatidão dos resultados apurados;
- Contribui para maior observância das leis fiscais. (CREPALDI, 2011, p.11).

2.5.2 MÉTODOS DE AUDITORIA

De acordo com Crepaldi a auditoria examina fatos já ocorridos, e faz sempre de modo analítico e minuciosamente.

Os métodos aplicados pela técnica de auditoria são:

- Retrospecção – verificam-se os fatos passados já vividos, em fatos patrimoniais já sucedidos. É um caráter distintivo entre a escrituração ou registro contábil e a técnica de auditoria;
- Análise – fator predominante, o que realmente caracteriza o método ou conduta de trabalho na técnica de auditoria. Orienta a execução do trabalho, dando-lhe, aproximadamente o levantamento de condições de rotina administrativa financeira e contábil, planejamento da auditoria, orientação das provas, relatório de auditoria e certificados (CREPALDI, 2011, p.11-12).

2.5.3 TIPOS DE AUDITORIA

Pode-se classificar a auditoria em dois tipos de acordo com Crepaldi, a saber:

- Auditoria de demonstrações financeiras – é o exame das demonstrações financeiras por um profissional independente com a finalidade de emitir parecer técnico sobre sua finalidade. Tais demonstrações apresentam a situação e a evolução do patrimônio da empresa aos administradores e a terceiros, alheios a ela;
- Auditoria operacional ou de gestão – consistem em revisões metódicas de programas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, com a finalidade de avaliar e comunicar se os recursos da organização estão sendo usados eficientemente e se estão sendo alcançados os objetivos operacionais. São emitidos relatórios longos sobre o trabalho executado e

sua conclusão. É comumente denominada auditoria interna. (CREPALDI, 2011, p.12-14).

A auditoria operacional ou de gestão é uma atividade independente, um controle gerencial executado pelos próprios funcionários da empresa com o objetivo de analisar e avaliar a eficácia de outros controles.

A fim de revisar as operações algumas auditorias são executadas, como por exemplo:

- Auditoria tributária – objetiva o exame e a avaliação de planejamento tributário e a eficiência e eficácia dos procedimentos e controles adotados para a operação, pagamento e recuperação de impostos, taxas e quaisquer outros ônus de natureza fisco-tributária que incidam nas operações, bens e documentos da empresa;
- Auditoria de sistemas informatizados – compreende o exame e avaliação dos processos de planejamento, desenvolvimento, teste e sistemas aplicativos. Visa também ao exame e avaliação de software, notadamente, as informações, visando à qualidade de controles internos sistêmicos e de sua observância em todos os níveis gerenciais;
- Auditoria de compliance – significa estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas do mercado. Atua mais na faz de definições ou estabelecimento das normas, divulgação e treinamento e no acompanhamento das transações no dia-a-dia;
- Auditorias especiais – abrange a realização de trabalhos especiais de auditoria, não compreendidos na programação normativa da área, solicitados pelos membros dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria ou determinados em legislação específica. Incluem-se nessa modalidade os exames de fraudes, irregularidades, desmobilização, aquisição, fusão, cisão e incorporação de empresas, etc. (CREPALDI, 2010, p.15).

2.5.4 AUDITORIA INTERNA

Com a necessidade de exames periódicos e mais profundos não só das demonstrações financeiras, mas também de outras áreas não relacionadas à contabilidade levou para dentro das empresas a auditoria interna, pode-se definir

auditoria interna como “uma atividade de avaliação independente existente dentro de uma organização, destinada à revisão das operações e os segmentos

organizacionais que tenham impactos e gerem informação de âmbito contábil, financeiro, fiscal, etc.” (ATTIE, 2009, p.53).

Complementando Mello dispõe que auditoria interna é:

Uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas. (MELLO, 2011, p.78).

A auditoria interna compreende:

Os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados pra a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. (ATTIE, 2009, p.34).

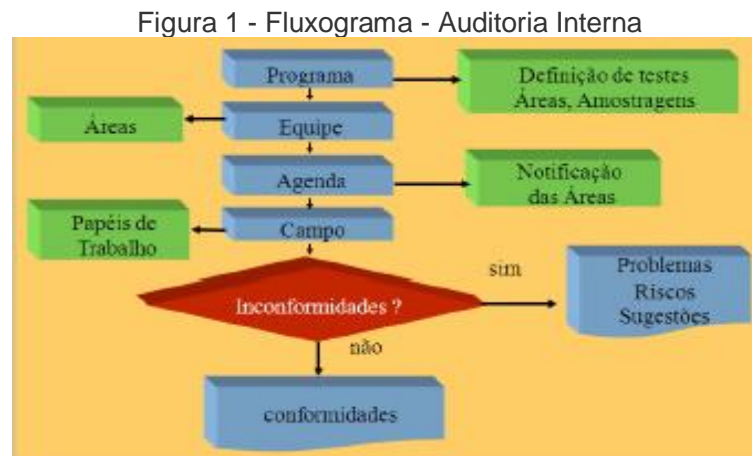
Para aplicação da auditoria interna podem ser designados os próprios funcionários da empresa, desde que possuem conhecimento, capacidade e instrução essenciais sobre as técnicas de auditoria. Os resultados de seu trabalho visam prestar assessoria à administração através de verificações e avaliações a efetividade dos demais controles, sempre em linha de dependência da direção empresarial. O auditor interno por ser empregado da empresa perde sua independência profissional. Contudo, o auditor interno deve sentir-se a vontade para revisar e avaliar as diretrizes, planos, procedimentos e registros da empresa além de ter livre acesso a tudo que possa vir a ter importância para o assunto em exame.

De acordo com Crepaldi (2011, p.31) seu objetivo é “auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”, principalmente no que tange a:

- À aplicabilidade e adequação de controles internos, financeiros e operacionais; revisando e avaliando a correção, adequando e aplicando os controles contábeis, financeiros e outros de natureza operacional, propiciando controles eficazes a um custo razoável;

- À extensão do cumprimento das diretrizes, planos e procedimentos; determinando grau de atendimento;
- À salvaguarda dos ativos quanto à escrituração, guarda e perdas de todas as espécies; determinando o grau de controle dos ativos da empresa quanto à proteção contra perdas de qualquer tipo;
- À avaliação da qualidade e desempenho na execução das responsabilidades delegadas determinando a fidelidade dos dados administrativos originados na empresa;
- À recomendação de melhorias operacionais. (CREPALDI, 2011, p.32).

Abaixo fluxograma da auditoria interna:



Fonte: MELLO, 2011, p.80

2.5.5 AUDITORIA EXTERNA

Como medida de segurança contra a possibilidade de adulteração nas demonstrações contábeis das empresas, investidores passaram exigir que estas fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de grande conhecimento técnico. Esse profissional é o auditor externo ou auditor independente.

Completando essas afirmações, Attie (2011) enfatiza o aparecimento do auditor externo:

A veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno do investimento foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas. (ATTIE, William, 2011, p.7).

De acordo com Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p.5) os auditores externos não criam as demonstrações financeiras ou outros dados básicos e estão proibidos de montar os sistemas de controle interno para uma companhia que esteja auditando. Devem emitir os pareceres sobre as demonstrações financeiras a partir de análises de amostragem e auditoria.

Não existindo vínculo empregatício com a empresa auditada e nem subordinação da administração, as opiniões do autor externo conseguem maior grau de confiabilidade junto aos acionistas e a terceiros.

“O auditor externo, pela relevância de seu trabalho perante o público dado a credibilidade que oferece no mercado, constitui-se numa figura ímpar que presta inestimáveis serviços ao acionista, banqueiros, órgãos governamentais e ao público em geral”. (CREPALDI, 201, p.42).

Ciente de sua responsabilidade e consciência profissional, segundo Crepaldi (2011, p.38) o auditor externo “mantém uma atitude mental também independente, exerce seu trabalho com competência profissional e mantém seu grau de independência junto a empresa, objeto de exame, livre de qualquer interesse ou vantagens”.

Normalmente os serviços de auditoria são solicitados pela administração da empresa, pelo conselho de administração, pela diretoria executiva ou pelo conselho fiscal, “não havendo compulsoriamente a obrigação de todas as empresas serem auditadas, exceto aquelas que por determinação legal, estatutária ou por força de contratos ou de empréstimos sejam compelidos a fazê-lo”. (ATTIE, 2011, p.17).

As entidades que estão obrigatoriamente sujeitas a auditoria externa são:

- Bancos Comerciais;
- Bancos de Investimento;
- Fundos de Investimento em Condomínio;
- Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários;
- Todas as Demais entidades financeiras sujeitas à fiscalização do Banco Central do Brasil;
- Bolsas de Valores;
- Companhias Abertas e as que emitirem títulos negociáveis no Mercado de Capitais, incluídas suas demonstrações contábeis consolidadas;
- Sociedades Seguradoras;
- Empresas beneficiárias de Incentivos Fiscais;

- Empresas de Leasing ou Arrendamento Mercantil.
- Empresas que operem com recursos do Sistema Financeiro da Habitação;
- Entidades Previdência Privada (Abertas e Fechadas);
- Operadoras de consórcio;
- Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. (FRANCO; MARRA, 2001, p.53-54).

2.5.6 DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

Mesmo com interesses em comum no trabalho do auditor externo e interno, existem diferenças fundamentais, sendo as principais de acordo com Crepaldi:

- Extensão dos trabalhos – o escopo dos trabalhos feitos pelo auditor interno normalmente é determinado pela gerência, enquanto a extensão do exame do auditor externo é determinadas pelas normas usuais reconhecidas no país ou requeridas por legislação específica;
- Direção – o auditor interno dirige seus trabalhos para assegurar que o sistema contábil e de controle interno funcionam eficientemente, a fim de que os dados contábeis fornecidos à gerência apresentem os fatos com exatidão. Os trabalhos do auditor externo, entretanto, são determinados por seu dever de fazer com que as demonstrações contábeis a serem apresentadas a terceiros, como por exemplo, a acionistas, investidores, fornecedores, à fiscalização, reflitam com propriedade a situação contábil de uma empresa em certa data, e os resultados das operações do período examinado;
- Responsabilidade – a responsabilidade do auditor interno é para com a gerência, ao passo que a responsabilidade do auditor externo geralmente é mais ampla. É evidente que o auditor interno, sendo funcionário da empresa, não tem a condição de total independência que possui o auditor externo;
- Métodos – não obstante as diferenças apontadas, os trabalhos de ambos são efetuados em geral por métodos idênticos. O auditor interno segue mais as rotinas de cunho interno, pois ele tem domínio da cultura da empresa, enquanto o auditor externo observa mais o cumprimento das normas associadas às leis de forma bem ampla, ele tem melhor domínio dos aspectos de interesse coletivo. (CREPALDI, 2011, p.39).

Ao comparar os dois tipos de auditoria, podem-se identificar as seguintes características marcantes:

- Auditor externo é independente, contratado para determinada tarefa de auditoria, enquanto o auditor interno é empregado da empresa, sem independência;
- As tarefas do auditor externo são delimitadas no contrato, enquanto as tarefas do auditor interno são tão abrangentes quanto forem as operações da empresa;
- A auditoria externa é eventual, enquanto a auditoria interna é periódica;
- Processo utilizado em abas é o analítico e as técnicas assemelham-se;
- As bases em que se assentam os exames são as mesmas: a escrituração, os documentos e os controles;
- Os resultados assemelham-se. (CREPALDI, 2011, p.39-40).

Abaixo quadro comparativo entre auditoria externa e interna:

Quadro 1 - Características que distinguem as auditorias

ELEMENTOS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA
Sujeito	Profissional independente	Auditor interno (funcionários da empresa)
Ação e Objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhorias nos controles operacionais
Relatório Principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiências administrativas
Grau de Independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: CREPALDI, 2011, p.40-41

2.6 LEI SARBANES-OXLEY

A Lei Sarbanes-Oxley também conhecida como Sarbox ou Sox foi publicada pelo governo dos Estados Unidos em 30 de julho de 2002 buscando promover uma limpeza no mundo empresarial americano após os escândalos financeiros que envolveram a companhia de energia estadunidense Enron Corporation e a WorldCom a segunda maior empresa de telefonia de longa distância.

O objetivo da lei segundo Borgerth é:

Estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado norte-americano. O objetivo final é o de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e, assim, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários. (BORGERTH, 2007, p.19).

“A SOX criou um novo ambiente de governança corporativa e dessa forma gerou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas lesivas que expõe as sociedades anônimas a elevados níveis de risco”. (MELLO, 2011 p.67). A lei também diminuiu os custos gastos com auditorias independentes, visto que melhores processos foram aplicados no interior das empresas.

De acordo com Dias (2010, p.36) a SOX “estabelece, explicitamente, a responsabilidade da alta gestão pelo estabelecimento, avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros”.

Entre os principais aspectos abordados pela SOX destacam-se:

Criação do Public Company Accounting Oversight Board: PCAOB – Este Conselho foi criado pela SOX com o objetivo de supervisionar o trabalho das firmas de auditorias das companhias abertas, para proteger o interesse dos investidores. É conferida a este Órgão a capacidade de estabelecer critérios para procedimentos de auditoria, controle de qualidade, ética e padrões de independência que devem ser seguidos pelas empresas de auditoria registradas. Ou seja, percebe-se a intenção de supervisionar os relatórios que são preparados para serem divulgados à SEC;

Independência dos Auditores – Proíbe as empresas de auditoria registradas a fornecerem outros serviços aos seus clientes, tais como: registro e elaboração de

demonstrações que depois serão por elas auditadas, projeção e implantação de sistemas de informações financeiras, realização de cálculo de valor econômico e opinião sobre valor justo, serviços atuariais, serviços de auditoria interna, gerenciamento de recursos humanos, corretagem, consultoria financeira, consultoria de investimento, demais serviços que necessitem de expertise, sem ser relacionados com o serviço de auditoria externa. A cada cinco anos fiscais deverão ocorrer rodízio entre o responsável principal (sócio) ou o revisor do serviço de auditoria encarregado da conta da companhia. Todas estas atitudes estão sendo tomadas no sentido de diminuir o conflito de interesses entre as partes, tornando as demonstrações contábeis mais confiáveis;

Responsabilidade Corporativa – O Comitê de Auditoria tem a responsabilidade direta de supervisionar o serviço da auditoria independente, desvinculando o serviço de auditoria da diretoria financeira. Desta forma, o membro deste comitê deve ser independente (não podendo aceitar consultorias, aconselhamentos ou ser pessoa afiliada a empresa ou a qualquer subsidiária). A intenção da criação deste Comitê é terminar com a cumplicidade entre auditores independentes e empresas. Pela Lei SOX, este Comitê ainda requer que os principais executivos da empresa (presidente e diretor financeiro ou pessoas que possuam funções similares) assinem uma declaração, atestando que as informações prestadas nos relatórios (trimestral e anual) são verídicas, que não contém nenhuma declaração falsa de um fato material ou omissão de fatos materiais necessários (não induzindo ao erro), que foram revisados e que os controles internos são eficientes (nível de qualidade e abrangência). Desta forma, os dirigentes estão muito mais comprometidos com as informações divulgadas, aumentando a dificuldade de acontecerem omissões ou informações falsas nos relatórios, sob o risco de aplicação de penalidades quando isto ocorre;

Melhoria na Divulgação dos Demonstrativos Contábeis – Os demonstrativos contábeis, no momento de sua divulgação, devem refletir as correções apontadas pelos auditores. Além disso, os executivos devem atestar, no Certificado, que os controles internos são eficientes, que é mantida uma avaliação da efetividade dos controles internos, qual a responsabilidade dos executivos sobre o estabelecimento e que há a manutenção de uma estrutura de controles internos. Os controles internos possuem o objetivo de manter a eficiência e eficácia das operações e a confiabilidade nos demonstrativos financeiros. O grande objetivo da Lei SOX é exigir

que seus administradores tenham responsabilidades sobre suas empresas, ou seja, que as divulgações das informações sejam transparentes e confiáveis. Embora prestar informações verídicas seja uma obrigação, após todos os escândalos financeiros a Lei SOX cria estes mecanismos coercitivos para acabar com as fraudes e restabelecer a confiança nas demonstrações contábeis;

Conflito de Interesses dos Analistas – Esta seção regulamenta as regras que reduzem o conflito de interesses entre a empresa e os analistas de investimentos. Estes devem ter independência para poderem recomendar uma empresa, já que conhecem a real situação desta. Também serão estabelecidas condições para que corretores, acionistas ou pessoas contratadas por estes não possam retaliar os analistas de investimentos dessa retaliação, quando estes apresentarem relatórios desfavoráveis;

Responsabilidade por Crimes de Fraude nas Empresas – São estabelecidas punições para os que alteram, destroem, encobrem, falsifiquem ou criem falsas entradas em quaisquer registros e documentos, com o intuito de impedir ou obstruir a investigação. Os papéis de auditoria e suas revisões devem ser mantidos por cinco anos. Os funcionários que denunciam crimes corporativos (fraudes) devem possuir proteção legal, não podendo ser dispensados, removidos, ameaçados ou sofrer qualquer discriminação;

Aumento das Penalidades para os Crimes de “Colarinho Branco” – Estabelecimento de penalidades para crimes como: crime de violação do direito de aposentadoria do empregado, crimes eletrônicos, por utilização de má-fé e por darem declarações falsas nos Certificados;

Fraudes Corporativas e Prestação de Contas – Aborda mais procedimentos sobre as fraudes corporativas e o dever de prestar contas nos casos de adulteração/destruição de arquivos de informações, e veto de executivos, como diretores ou membros do conselho, envolvidos em fraudes em companhias abertas. (BRITES; FUNCHAL; BAPTISTA).

Com a SOX é possível obter um maior e melhor controle dos acontecimentos ocorridos dentro das organizações, além de reduzir a possibilidade de fraudes e beneficiar os executivos com uma melhor visibilidade sobre o que ocorre no negócio.

Como já dito anteriormente em “30 de junho 2002, o presidente dos Estados Unidos sancionou em lei o Sarbanes-Oxley Act (o Ato). Algumas das determinações

do Ato são de aplicação imediata pelas companhias abertas com registro na SEC”. (DIAS, 2010, 34).

“No Brasil, esta lei se aplica às empresas de capital aberto, com ações negociadas nos mercados de capitais dos Estados Unidos: multinacionais de capital americano e empresas brasileiras com ADRs nos Estados Unidos”. (MACHADO, 2007, p.57).

As companhias privadas não estão obrigadas a cumprir com a lei americana, no entanto é de grande valia adotar certos componentes da lei para aperfeiçoar as operações e controle de seus negócios. É o que se pretende sugerir para a empresa objeto da pesquisa, ajustar seu controle interno conforme as exigências implementadas pela SOX, para maior transparência e responsabilidade sobre a qualidade das informações.

Quadro 2- Lei Sarbanes-Oxley X Legislação do Brasil

Lei Sarbanes-Oxley	Brasil
O auditor independente não pode prestar serviço de consultoria à empresa que ele está auditando. (Seção 101)	As empresas de auditoria não podem prestar serviço de consultoria ou outros serviços que possam caracterizar a perda de sua objetividade e independência. (I.N. – CVM 308/99)
Proíbe direta ou indiretamente, inclusive por intermédio de subsidiárias, a oferta, manutenção, ampliação ou renovação de empréstimos entre a empresa e quaisquer conselheiros ou diretores. (Seção 402)	Não existe a proibição de empréstimos.
Exige padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados. Qualquer irregularidade legal cometida pelos clientes o advogado deverá comunicar tal irregularidade ao Comitê de Auditoria. (Seção 307)	Não existe obrigatoriedade deste relato

<p>Os diretores executivos e os diretores financeiros devem emitir relatórios trimestrais contendo a certificação de que eles executaram a avaliação da eficácia dos controles. (Seção 302)</p>	<p>Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos. (Cartilha Governança Corporativa – CVM).</p>
<p>Caso a empresa apresente erros nos demonstrativos contábeis e tenham que republicá-los gerando prejuízos para a empresa, o Diretor Financeiro e o Presidente terão que devolver qualquer bônus e até mesmo participação nos lucros que eles tenham recebido. (Seção 304).</p>	<p>Não existe obrigatoriedade deste relato</p>
<p>O presidente e os diretores financeiros da companhia devem divulgar um relatório sobre a efetividade dos controles internos e a elaboração das demonstrações financeiras, juntamente com os relatórios anuais. (seção 404)</p>	<p>Não existe obrigatoriedade deste fato.</p>
<p>A pena para os presidentes e diretores financeiros que omitirem informações ou apresentar informações falsas pode variar de 10 a 20 anos de prisão ou altas multas. (Seção 802).</p>	<p>Os administradores respondem civilmente pelos prejuízos que causar à companhia quando ultrapassarem os atos regulares de gestão ou quando procederem, dentro de suas atribuições e poderes, com culpa ou dolo</p>
<p>Exige que papéis e e-mails dos principais documentos relacionados à auditoria dos resultados sejam mantidos por 5 anos e determina pena de 10 anos por destruir tais documentos. (Seção 802).</p>	<p>O auditor para fins de fiscalização do exercício profissional, deve conservar em boa guarda toda a correspondência, relatórios, pareceres e demais documentos relacionados com a auditoria pelo prazo de 5 anos, a contar da data de emissão do parecer. (NBC P1 – resolução 821/97).</p>
<p>Determina a criação do comitê de auditoria composto por membros independentes que deverão supervisionar os processos de elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações financeiras. (Seção 301).</p>	<p>Não é obrigatória a criação do comitê de auditoria, a SEC permitiu que as empresas brasileiras pudessem substituí-lo pelo Conselho Fiscal ou Conselho de Administração.</p>

Na composição do Comitê de Auditoria é exigido que pelo menos um dos membros seja um especialista financeiro.(Seção 407)	O Conselho de Administração (que substitui o Comitê de Auditoria) deve ter pelo menos dois membros com experiência em finanças. (Cartilha Governança Corporativa – CVM)
O controle interno é um dos itens exigidos com bastante rigor pela Lei Sarbanes-Oxley. Esta determina que o presidente e o diretor financeiro devem estabelecer e manter o controle interno da empresa. (Seção 302)	O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade, porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para o seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho. (NBC T 11- resolução 820/97)
Obriga o rodízio periódico dos sócios da empresa de auditoria. (Seção 203)	As empresas devem fazer um rodízio das empresas de auditoria a cada 5 anos.
Proíbe o auditor de prestar serviços considerados fora do âmbito de prática do auditor como: serviços atuariais, funções de administração ou recursos humanos, serviços relativos aos registros contábeis ou demonstrações financeiras. (Seção 201)	Não existe obrigatoriedade deste fato
Deverá adotar um código de ética para administradores financeiros seniores. (seção 406)	Não existe obrigatoriedade deste fato

Fonte: SANTOS; LEMES, 2004, p.9-11.

Para que as empresas se amoldem as novas normas implementadas pela SOX, é necessária a implantação de um controle interno adequado a tais exigências, o mais utilizado atualmente e também mais recomendado é o Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission – COSO.

2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação. A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a governança aplicada a empresas é que governança corporativa é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade [ver *site* do IBGC]. Na teoria econômica tradicional, a GC avalia os instrumentos para superar o “conflito de agência”, presente a partir da separação entre a propriedade e a

administração da empresa. Esse conflito surge quando o titular da propriedade delega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que acarreta o surgimento de desalinhamentos entre ambos, decorrentes da materialização de dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos. Essa situação demanda a criação de mecanismos eficientes, representados por sistemas de monitoramento e de incentivos, a fim de assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário. Numa visão abrangente, a GC inclui a avaliação (a) do sistema de poder nas empresas, na busca do *locus* de poder, (b) do sistema de controle desse poder; (c) da disponibilização de informações entre as partes envolvidas; e (d) do zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere. Os sistemas básicos de GC encontrados no mundo¹ podem ser distribuídos entre três modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, predominante na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo.

No modelo anglo-saxão, o objetivo é criar valor para o acionista, baseando-se, portanto, no atendimento dos interesses desse acionista (*shareholder*); a pulverização do capital é elevada (os cinco maiores acionistas geralmente detêm menos de 10% do capital da empresa); o nível de transparência das informações exigido é elevado, pois a meta é o *disclosure* total, e restringe a atuação de *insider information*; nesse ambiente, o mercado de capitais privilegia a liquidez e sinaliza mudanças. O modelo nipo-germânico é baseado no equilíbrio de interesses entre os diversos grupos envolvidos (*stakeholders*); o capital é relativamente concentrado (os cinco maiores acionistas detêm, em média, 40% do capital total na Alemanha e 25% no Japão); o nível de transparência pública é menor, com muitas informações privadas balizando as relações entre os maiores acionistas, os quais visam obter benefícios mútuos no longo prazo; o papel do mercado de capitais não é tão relevante, na medida em que a maior concentração fortalece os relacionamentos entre os acionistas majoritários, tornando a liquidez não-prioritária.

No modelo nipo-germânico existem, ainda, especificidades: no caso germânico, os bancos desempenham papel de destaque e os empregados têm participação no Conselho de Administração; no caso japonês, existe a figura do *keiretsu*, que consiste num sistema de participações acionárias cruzadas, que une

os membros e, exceto nos casos de desempenho ruim, o papel dos bancos e de outros investidores institucionais é passivo. A ênfase na prestação de contas em cada modelo se dá de forma diferenciada. A propriedade difusa no modelo *shareholder* coaduna-se com um processo de prestação de contas fortemente baseado no desempenho econômico financeiro, ao passo que no modelo *stakeholder* existe uma preocupação maior em usar uma prestação de contas mais ampla, baseada no tripé desempenho econômico financeiro, práticas negociais eqüitativas e responsabilidade corporativa, esse contemplando o balanço social e o *compliance* ambiental. REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 149-188, DEZ. 2005 153 1 Baseado nos artigos de Lethbridge (1997) e Siffert Filho (1998).

O sistema de controle do poder nas empresas brasileiras exhibe mecanismos diferentes dos utilizados nas empresas norte-americanas. O poder difuso dos proprietários das grandes corporações norte-americanas, que detêm um capital pulverizado em bolsa de valores, faz com que os conflitos se dêem entre esses acionistas distantes (*shareholders*) e uma diretoria executiva com forte poder de decisão, acarretando problemas decorrentes da chamada “governança horizontal”. No Brasil, esse tipo de problema é praticamente inexistente, pois o mais comum ocorre no âmbito da “governança vertical” [Gomes e Braga (2005)], desencadeado por conflitos de interesses entre os acionistas controladores e os minoritários.

Note-se que em qualquer dos esquemas de governança, tanto “horizontal” quanto “vertical”, o alinhamento entre os interesses dos proprietários e as ações tomadas pelo gestor irá depender da qualidade do processo de comunicação do desempenho, ou seja, das informações que devem ficar disponíveis aos interessados, de sua forma de apresentação e dos prazos em que elas serão prestadas.² Todos os sistemas de GC podem ser eficientes, desde que cumpram os critérios de eficiência que lhes sejam apropriados e sejam compatíveis com a cultura local. A definição dos modelos clássicos de GC exposta anteriormente serve como uma referência analítica para orientar diferenciações, contudo a evolução dos conceitos nos últimos anos compromete, na prática, a nitidez dessas classificações.

O IBGC define as linhas mestras das boas práticas de GC como seu Código Brasileiro das Melhores Práticas, relacionando-as em quatro vertentes: a prestação de contas (*accountability*), a transparência (*disclosure*), a eqüidade (*fairness*) e a responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (*compliance*). O

mesmo Instituto define três ferramentas de governança: o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente. Essas definições merecem dois reparos: a) o processo de prestação de contas não deve ser confundido com a transparência, no sentido de fornecer informações de forma ampla, pois o conceito de *accountability*, que teria melhor tradução com o termo “responsabilização”, representa o processo de contínua demonstração, de controles internos como instrumento e governança corporativa. A estrutura acionária das empresas brasileiras, baseada em alta participação das ações preferenciais, e a emergência das empresas do Novo Mercado, que seguem recomendações mais restritas de respeito aos acionistas minoritários, são fatores que afetam marginalmente as considerações expostas no artigo sobre a importância dos controles internos como instrumento de governança. pelo administrador, de que a sua gestão está alinhada às diretrizes estratégicas previamente definidas pelo proprietário, 3 ou seja, a demonstração de que o administrador está cumprindo fielmente o seu dever fiduciário; e b) neste trabalho as “ferramentas” de GC serão denominadas “entidades” e as intervenções de outros atores, internos ou externos, que resultam em arranjos organizacionais voltados para dar apoio ao trabalho dessas entidades serão chamados de mecanismos. A partir da consideração de que as entidades são lócus de poder real, para o desenvolvimento do texto, essas entidades estão restritas a dois atores: o Conselho de Administração, que tem a atribuição formal de definir as diretrizes estratégicas e de supervisionar o seu cumprimento; e o Conselho Fiscal, cuja prerrogativa é fiscalizar. A Auditoria Independente constitui um mecanismo, porque desenvolve atividades que irão apoiar o trabalho dos conselhos.

Para demonstrar a importância dos controles internos como instrumento de GC, este trabalho foca dois pontos: o acesso, pela alta administração, a informações relevantes e o papel das entidades e dos mecanismos de GC para assegurar tal acesso. O primeiro ponto demanda a verificação dos efeitos do sistema de controles internos no nível de governança e está centrada no processo de prestação de contas (*accountability*) e na obtenção de um bom nível de transparência (*disclosure*). O segundo ponto contempla a emergência de outros mecanismos voltados para o aperfeiçoamento do fluxo de informações vertical para as entidades de GC, a fim de suprir o hiato informacional da alta administração.

2.8 ÓRGÃO RELACIONADOS COM AUDITORES

Os órgãos relacionados à auditoria são:

CVM - Comissão de Valores Mobiliários; A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, instituída em 1976. Juntamente com a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) disciplinaram o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas. Mediante a colocação junto ao público investidor dos valores mobiliários registrados na CVM, as empresas podem captar recursos necessários à execução de projetos, reorganização de suas atividades, adequação de seu passivo, entre outras aplicações utilizadas, enquanto os fundos de investimento imobiliário recorrem à poupança pública para atingir os objetivos previstos em seu regulamento.

IBRACOM - Instituto Brasileiro de Contadores; Instituto dos Auditores Independentes do Brasil foi constituído em 13 de dezembro de 1971. O Ibracon surgiu da união de dois institutos que congregavam contadores que trabalhavam com auditoria independente: o Instituto dos Contadores Públicos do Brasil (ICPB) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (Ibai), que se uniram para a obtenção de uma melhor estrutura e representatividade em benefício da profissão. Assim foi criado o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IAIB).

CFC e CRC - Conselho Federal de Contabilidade e Conselho Regional de Contabilidade, criados pelo Decreto-Lei 9.295/46 representam a classe dos contadores cujo objetivo é normatizar, orientar, registrar e fiscalizar o exercício da profissão.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis criado pela Resolução CFC nº 1.055/05 tem como objetivo segundo Mello: O estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais. (MELLO, 2011, p.38).

As normas de auditoria representam as condições necessárias a serem observadas pelos auditores externos no desenvolvimento do serviço de auditoria.

3 METODOLOGIA

O problema de pesquisa abordado no presente estudo é de natureza qualitativa, pois se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MACHADO FILHO, 2008 *apud* MINAYO, 1994). Procura oferecer descrições profundas, bem fundamentadas e detalhadas do fenômeno estudado (FREITAS, 2005 *apud* PATTON, 1990 e *apud* VIEIRA, 2004).

Essa pesquisa é aplicada - caracteriza-se por seu interesse prático, é descritiva - descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo (MARCONI E LAKATOS, 1990, p. 19-20), além de ser exploratória.

A estratégia metodológica escolhida é o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32 a 33), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos. Ainda conforme esse autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. A escolha deste método ainda se justifica em razão do estudo de caso permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. É especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos (FREITAS, 2005 *apud* ROESCH, 1999).

Assim sendo, o presente estudo caracteriza-se quanto aos objetivos de forma descritivo, através de procedimentos de pesquisas bibliográficas, documentais e um estudo de caso, ambos de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa semi-estruturada, finalizando-o através de análises de conteúdo por categorias.

4 ANÁLISE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas hoje são de extrema relevância ao sistema econômico do nosso país, pois estas, ano a ano, vêm demonstrando grande crescimento econômico, motivadas pelo cenário estável da economia de nosso país. A atual estabilidade da moeda e o controle inflacionário de nosso país permitiram o crescimento destas empresas auxiliando bastante a alavancagem dos negócios. Pelas pequenas e médias empresas se encontrarem em grande número em nosso país e que se fazem relevantes à nossa economia.

Muitas das pequenas e médias empresas que iniciam suas atividades não conseguem se manter no mercado por muito tempo, pois este, se tornou cada vez mais competitivo com a incidência do comércio eletrônico, portanto, cabe muito ao gestor a responsabilidade de conseguir manter sua empresa funcionando, o gestor de uma empresa deve possuir habilidades as quais tragam o sucesso para as mesmas, mostrando competência e integração com o mercado em que atua.

As pequenas e médias empresas demonstram criatividade nas suas operações, pois estão sempre inovando, e assim, conseguem ter um diferencial e se destacar no mercado, como também, sua perseverança em nunca retroceder, procurando novos mercados e assumindo riscos, os quais manterão a continuidade de suas atividades, demonstrando a natureza empreendedora que estas empresas possuem.

As grandes empresas, como também, as pequenas e médias, devem sempre buscar em suas operações a eficiência, pois desta forma poderão reduzir custos e melhorar seus resultados, trazendo com isso, a sustentação e o crescimento das mesmas.

4.1 A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA

As pequenas e médias empresas possuem importância na economia nos mais variados seguimentos, possuindo extrema relevância na geração de emprego e renda, mesmo em momentos de crise, e por estarem em grande número em nossa economia, são vistas com respeito pelos analistas financeiros.

As pequenas e médias empresas com o intuito de competirem em igualdade com as grandes empresas desenvolveram um padrão de relacionamento entre as organizações e o ambiente, para que estas pudessem reagir de forma a tender às necessidades do mercado, aumentando assim, a aproximação e interação entre as

empresas, pois perceberam que não é mais possível crescer trabalhando de forma isolada e que a chave do crescimento está na união.

Portanto, as pequenas e médias empresas, através desta nova visão, vêm buscando novas formas para enfrentar a concorrência quase desleal das grandes empresas, e buscam a união através de redes de associados, ou seja, associação de empresas com o intuito de juntas aumentarem o poder de barganha perante seus fornecedores, conquistando assim, preços mais competitivos, possibilitando uma igualdade na concorrência com as grandes empresas.

Esta atual busca pela associação de empresas vem dando resultados positivos, pois possibilita que as pequenas e médias empresas ganhem mercado a cada dia.

4.2 O CRESCIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

As pequenas e médias empresas na maioria das vezes possuem atividades diversificadas e estruturas flexíveis, as quais facilitam ações rápidas de adaptação a novas mudanças, a valorização da flexibilidade e da agilidade, permite que estas tenham uma maior oportunidade nas inovações, auxiliando as a permanecer no mercado o qual muda constantemente.

As iniciativas inovadoras das pequenas e médias empresas visam à continuidade e alcance de crescimento, sempre investindo na melhoria de seus produtos e serviços, dando maior atenção a formação de profissionais que possam contribuir para este crescimento com idéias inovadoras, como também, em tecnologia, a qual leva a empresa há uma maior visão de futuro.

A inovação nas pequenas e médias empresas se dá através da percepção de necessidades do mercado, no qual, faz com que estas empresas procurem produzir produtos e serviços que possam suprir estas necessidades, atraindo maior número de clientes satisfeitos, e com isto, maior rendimento para estas empresas.

Todos os esforços de uma empresa estão voltados à satisfação de seus clientes e associados, portanto, e de extrema importância a melhoria constante de produtos e serviços a fim de satisfazer o mercado, garantindo desta forma sua permanência em um mercado cada vez mais acirrado, uma das formas também utilizadas pelas pequenas e médias empresas para que possam alcançar o crescimento, é a competição entre os funcionários, na qual é sempre estimulada,

pois com o aumento da competição, traz para a empresa um aumento da produtividade, causando assim, benefício direto à empresa.

Para realizar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, estas quase sempre necessitam de financiamentos, os quais são obtidos mediante comprovação da estabilidade da empresa nas diversas instituições financeiras.

Podemos citar como procedimentos que podem auxiliar o desenvolvimento da empresa as seguintes ações:

- Divulgar dentro da empresa uma cultura empreendedora, ressaltando e premiando os funcionários que se destacarem na realização e melhoramento das operações da empresa;
- Incentivar programas de informação, capacitando os funcionários a melhor desenvolverem suas atividades;
- Realizar financiamentos nos quais trarão desenvolvimento para a empresa;
- Realizar planejamento fiscal, a fim de se beneficiar de incentivos fiscais os quais reduzirão os custos tributários da empresa.

As pequenas e médias empresas também atuam em grande parte do comércio varejista e na sua busca incessante pelo crescimento, depara-se com um novo mercado, o do comércio eletrônico, também conhecido como *ecommerce*², no qual se encontra em grande ascensão, motivado pelo grande crescimento de usuários da rede de computadores.

As pequenas e médias empresas, principalmente as do setor de varejo, vêm no comércio eletrônico a chance de poder diminuir a grande diferença de capital entre elas e às grandes empresas, pois através do meio eletrônico esta diferença não é notada, o que traz bastante vantagem às pequenas e médias empresas, podendo, portanto, prestar serviços mais personalizados aos seus clientes.

É a realização de compras e transferências de fundos eletronicamente, especialmente através da *internet*.

As pequenas e médias empresas que buscam este novo mercado devem investir em controles internos, os quais diminuirão os riscos sobre as fraudes eletrônicas, no qual o novo mercado está propício, pois os negócios são realizados sem que haja uma exigência maior na realização das vendas, propiciando esta prática.

Novas empresas são criadas a cada dia para suprir o comércio eletrônico, desempenhando suas atividades exclusivamente para atender a este mercado, pois trabalhando apenas por meio eletrônico, estas empresas reduzem em muito seus custos de operação e de necessidade de capital, pois neste mercado não se faz necessário o uso de grandes instalações para atender aos clientes ou de grande número de funcionários para manter suas atividades, onde as negociações e transferências de fundos são eletrônicas.

4.3 A APLICABILIDADE DO CONTROLE INTERNO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As grandes empresas possuem e conhecem bem os sistemas de controles internos, nos quais nestas, são bem aprimorados, pois sem eles seria impossível realizar as operações da empresa, desde a mais simples a mais complexa, mas as pequenas e médias empresas começaram a sentir através de seu crescimento a necessidade de aprimoramento de tais controles internos, os quais contribuirão para o bom funcionamento e maior controle de todas as operações realizadas pela empresa.

O Controle Interno realizado nas empresas é voltado para os processos de controle e fiscalização dos diversos setores, mostrando-se bastante eficiente, tornando estas empresas competitivas para o mercado, e desempenhando papel de suma importância em auxiliar a gestão destas empresas, formalizando a integração dos diversos setores, obtendo assim, uma maior ordem e segurança na realização de suas atividades.

As empresas, mesmo as pequenas e médias, devem definir suas rotinas internas através do manual de organização das rotinas internas, nas quais compreendem formulários internos e externos, pois estes darão maior agilidade aos controles internos da empresa, facilitando o controle das operações realizadas nos seus diversos setores.

Desta forma, Almeida (2009, p.65) sugere exemplos de formulários de Controles Internos que podem ser utilizados interna e externamente, os quais também podem ser aplicados nas pequenas e médias empresas, tais como:

- Requisição de aquisição de material ou serviços;
- Formulário de cotação de preços (para solicitar preços aos fornecedores);

- Mapa de licitação (para selecionar o fornecedor que ofereceu as melhores condições comerciais);
- Ordem de compra (para formalizar a compra junto ao fornecedor);
- Aviso de recebimento de material (evidencia do recebimento de bens comprados);
- Mapa de controle de programação financeira;
- Fichas de lançamento contábil;
- Boletins de fundo fixo (para fins de prestação de contas dos valores pagos através do caixa);
- Carta de comunicação com os bancos;
- Formulário de devolução de material;
- Pedido de vendas;
- Adiantamento para viagem;
- Relatório de prestação de contas de adiantamento para viagem.

Conforme a sugestão do autor, os formulários descritos acima podem ser implantados também nas pequenas e médias empresas, os quais trarão a esta uma maior organização e controle para suas operações. O controle interno, através de medidas simples como a adoção de formulários, pode tornar uma empresa bem mais eficiente.

Percebe-se, portanto, que todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, devem sempre manter um bom sistema de controle interno, no qual seja confiável e adequado para cada setor, pois sem este, estas empresas estarão fadadas a um maior risco de ocorrência de fraudes e erros involuntários, nos quais proporcionarão prejuízos a estas empresas.

O controle interno dentro das pequenas e médias empresas deve ser implantado com alguma cautela, pois estes controles trabalham interligando as informações dos diversos setores da empresa, fazendo com que um setor tenha conhecimento das informações ou operações do outro, dificultando assim, a fraude ou erro, trazendo desta forma benefícios a empresa, mas deve se sempre lembra que a implantação deste controle tem um custo, onde este não deve ultrapassar os benefícios trazidos por ele

4.4 PROCESSO DE CONTROLE INTERNO

O controle interno é um processo constituído de cinco elementos básicos, a saber:

- Ambiente de controle
- Avaliação e gerenciamento de riscos
- Atividades de controle
- Informação e comunicação
- Monitoramento

Conforme descrito anteriormente, o objetivo principal dos controles internos é auxiliar a entidade atingir seus objetivos. Controle interno é um elemento que compõe o processo de gestão.

De forma mais direta, pode-se observar que a questão central do risco é o processo de antecipação dos efeitos financeiros do conjunto de riscos a que a empresa está exposta, sendo o risco financeiro a mensuração final dos efeitos de cada um dos riscos corporativos de forma totalizada nas pequenas e médias empresas.

Ambiente de controle é uma atitude global da organização, é a disposição, a conscientização e o comportamento de todo o pessoal da empresa a respeito da importância de seus controles e, portanto, envolve o comprometimento dos empregados.

Neste cenário, os funcionários devem ser capazes de saber **o que** deve ser feito, **como** deve ser feito e, finalmente, devem **querer** fazê-lo. A quebra de um destes elos compromete todo o ambiente de controle.

O papel do conselho de administração e da alta gerência é primordial neste cenário é essencial que fiquem claros.

As políticas, procedimentos e o código de conduta a serem adotados, a filosofia de funcionamento e de estilo de administração, estrutura organizacional da entidade e os métodos de atribuição de autoridade e responsabilidade, função de auditoria interna, de pessoal, de políticas e procedimentos e segregação de funções.

Verifica-se que a relevância dada a cada elemento do controle interno das grandes empresas é diferenciada em relação às pequenas e médias. Essa diferença na distribuição dos percentuais justifica-se, pelo fato de que nas pequenas empresas os diretores conhecem amplamente os processos da organização de forma direta e

explícita, dessa forma deve-se colocar mais confiança no monitoramento do que nas atividades de controle da instituição.

4.5 AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Os controles internos visam atingir determinados objetivos que, por sua vez, devem ser claros, caso contrário os controles perdem o sentido. Uma vez estabelecidos os objetivos, deve-se identificar os riscos que possam ameaçar o seu cumprimento e executar as ações necessárias para gerenciá-los.

Consiste na identificação e análise dos riscos, internos e externos, ligados ao não cumprimento das metas operacionais, de informação e de conformidade da empresa. Nesta avaliação deve ser levado em consideração a gravidade do risco, a frequência com que está ocorrendo e seus impactos.

O conjunto desta análise, forma a base para a definição de como estes riscos serão gerenciados e para que os administrados definam os níveis de riscos que estão dispostos a assumir. A avaliação de risco é responsabilidade da administração, entretanto, cabe a Auditoria Interna fazer uma avaliação própria, para que seja confrontada com a feita pelos administradores. Se as empresas de pequeno e médio porte não tem objetivos e metas claros, não existe a necessidade de Controles Internos.

4.6 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Para o cumprimento de suas responsabilidades, é necessário que os funcionários sejam informados de forma coerente e no prazo. Os sistemas de informação produzem relatórios com informações operacionais, funcionais e de *compliance* (conformidade), tornando assim possível, a condução e controle do negócio.

A comunicação é o fluxo de informações dentro da organização é essencial para o funcionamento dos controles. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades. Uma comunicação eficaz deve ocorrer em todos os níveis das organizações.

As informações sobre os planos, ambientes de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas a todos os funcionários. Já as informações provenientes de entidades externas ou internas, devem ser

devidamente identificadas e verificadas quanto a sua confiabilidade e relevância, processadas e transmitidas apenas às pessoas pertinentes ao assunto. A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitem que as pessoas cumpram com suas atribuições, para identificar, avaliar e responder ao risco, a organizações necessitam das informações em todos os níveis hierárquicos.

Sistemas de informação e elaboração de relatórios contendo informações operacionais, financeiras, e de conformidade, permitem subsidiar a execução e controle das atividades da empresa.

As informações relevantes geradas internamente, como externamente deverão ser publicadas. A comunicação para ser eficaz deve proceder em todos os níveis da organização e também, com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas das organizações.

4.7 Atividade de controle

Atividades de controle, é considerado por vários autores, sendo políticas e processos pré-estabelecidos que contribuirão com as respostas aos riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, para que estas sejam executadas com eficácia.

Estas atividades ocorrem em todos os níveis, incluindo todas as funções da empresa, como aprovação, verificação, autorização, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades. Dependendo das circunstâncias, uma atividade de controle pode auxiliar a atender aos objetivos em mais de uma categoria, por exemplo, estes controles podem assegurar relatórios confiáveis, que por sua vez, podem servir para obrigar o seu cumprimento e assim por diante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de uma organização, os processos devem ser controlados permitindo assim que qualquer desvio, por menor que seja, possa ser avaliado e corrigido, se necessário.

Para que um processo possa ser controlado, devem ser estabelecidos os meios para que o controle seja efetuado. Mas um controle só tem sentido se o objetivo final for claro e conhecido por todos os envolvidos.

A alta administração deve definir objetivos da organização e passá-los a todos os seus membros e por toda a hierarquia, de forma que fiquem claros e conhecidos.

Como uma organização é composta de muitos processos internos, simultâneos ou não, que se inter-relacionam, se faz necessária a coordenação e o estabelecimento de objetivos para cada um dos mesmos, de forma que o objetivo maior, estabelecido pela alta administração, possa ser atingido. Eventos, internos ou externos, que podem provocar desvios nos objetivos dos processos podem ocorrer a todo e qualquer momento. Cabe então aos administradores detectar os riscos destes eventos ocorrerem, determinando a probabilidade de sua ocorrência e o impacto que a sua ocorrência teria nos objetivos da organização.

O **COSO** é um *framework* que auxilia no estabelecimento dos controles internos e no gerenciamento dos riscos corporativos. A sua visão corporativa visa oferecer os mecanismos necessários para que os riscos envolvidos na consecução dos objetivos da organização sejam analisados com foco no objetivo principal da organização e não apenas no objetivo do processo em questão.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. Auditoria interna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 674 p.

Audidores Independentes. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:

<www.cvm.gov.br>. Acesso em: 04/2013

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.12, no. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BRITES, Valéria de Oliveira; FUNCHAL, Bruno; BAPTISTA, Ézio. O efeito da Lei Sarbanes-Oxley no acesso ao crédito das empresas brasileiras listadas na Bovespa. Disponível em: <

http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Brites%20-%20o%20efeito%20da%20lei.pdf> Acesso em: 14 out. 2012.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control – Integrated Framework . New York: AICPA, 1992.

COCURULLO, Antonio, Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com

algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel. 3. ed. São Paulo: 2004.

CRAWFORD, David. **C.O.S.O. & Self Assessment**. The University of Texas System, 2006. Disponível em: <www.utsystem.edu/aud/Links/C.O.S.O..ppt>. Acesso em: 05/2013.

COCURULLO, Antonio. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2006. Disponível em: <www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Forum_03_Cocurullo.pdf>. Acesso em: 04/2013.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 770 p.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Internal Control – Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations. <http://www.coso.org>

CVM – Comissão dos Valores Mobiliários - <http://www.cvm.gov.br/> Acesso: 12/07/2013

D'ávila, M. Z., & Oliveira, M. A. M. (2002). **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. *Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria operacional no Tribunal de Contas da União*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: 2005, não publicado. p. 225.

Gestão de Riscos Corporativos: Riscos aliados com algumas tendências de gestão. Price Waterhouse Coopers, 2004. p 46-51.

Gestão de Risco Corporativo. São Paulo: PriceWaterHouse Coopers, 2004. 3ª Edição, p. 67-70.

Gherman, M. (2005). **Controles internos – buscando a solução adequada – Parte III**. Recuperado em 17 de dezembro, 2007, de <<http://www.checkuptool.com.br>>. Acesso em: 05/2013

GRAMLIN, Audrey A.; RETTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. Auditoria. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 743 p.

GHERMAN, Marcelo. **Controles Internos:** Buscando a solução adequada, Parte I. Modulo Security, Fev. 2005. Disponível em: <<http://www.modulo.com.br/>>. Acesso em: 05/2013.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 1990.

MELLO, Othon. Auditoria. 2011. 191 p.

Milone, M. C. M. (2001). Avaliação de risco: modelos simplificadores de VAR ao alcance de investidores não institucionais. Recuperado em 22 de dezembro, 2008, de <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/>

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Atlas, 2001. 607 p.

Federação Brasileira de Bancos (2008). *Os acordos de Basileia: um roteiro para implementação nas instituições financeiras*. <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 04/2013

GRAMLIN, Audrey A.; RETTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. Auditoria. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 743 p.

Peter, M. da G. A., & Machado, M. V. V. (2003). Manual de auditoria governamental. São Paulo: Atlas, 241 p. de auditoria governamental. São Paulo: Atlas, 241 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:**

planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Othon. Auditoria. 2011. 31,35, 38,191 p.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica:**

5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE– Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 2003-2005. Acesso em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 05.2013.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003. 181 p.

SILVA, Nelson Peres da. Análise e estruturas de sistemas de informação. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007. 172 p.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf - Acesso em: 05/2013.

http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a0704_IntCustos_COSO.pdf.

Acesso em: 05/2013.

Yin, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2002.