

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE MARIA MENDES DA SILVA

PROPOSTA DE MATRIZ DE CONTROLES INTERNOS PARA PREVENIR E IDENTIFICAR
IRREGULARIDADES EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE EMPRESAS

CURITIBA

2015

TATIANE MARIA MENDES DA SILVA

PROPOSTA DE MATRIZ DE CONTROLES INTERNOS PARA PREVENIR E IDENTIFICAR
IRREGULARIDADES EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE EMPRESAS

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2015

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o criador dos céus e da terra, sem ele nada seríamos.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, por sua imensa atenção e pelo seu auxílio na elaboração deste projeto, sua orientação foi de grande valia para o desenvolvimento final do trabalho.

Aos meus familiares, por me apoiarem e incentivarem no período dos estudos.

RESUMO

As instituições estão sujeitas a deficiências em seus processos, seja por falhas de sistema, por erro humano ou fraudes. Assim, este estudo objetiva apresentar uma proposta de matriz de controles a fim de identificar e prevenir irregularidades em áreas administrativas. Esta pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa mostram que uma proposta de matriz de controles a fim de identificar e prevenir irregularidades em áreas administrativas deve conter diversos elementos. Destacam-se entre esses elementos: quais tipos de controles existentes que podem ser aplicáveis, e quais atividades das áreas administrativas são mais críticas. A partir deste estudo, percebe-se a importância de possuir uma boa matriz de riscos, que seja adequada a cada área, de acordo com sua necessidade e grau de relevância.

Palavras-chave: Controles Internos. Matriz de Controles. Área Administrativa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Dimensões do risco corporativo.....	16
FIGURA 2 – Gerenciamento de riscos corporativos.....	17
FIGURA 3 – Relacionamento entre objetivos e componentes.....	18
FIGURA 4 – Representação gráfica do sistema de controle interno.....	29

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificação e parametrização para níveis de frequência.....	14
QUADRO 2 - Classificação e parametrização dos níveis de impacto.....	15
QUADRO 3 - Etapas do controle interno.....	19
QUADRO 4 - Critério para classificação dos riscos.....	33
QUADRO 5 - Síntese dos principais controles abordados (Contabilidade).....	35
QUADRO 6 - Síntese dos principais controles abordados (Custos).....	36
QUADRO 7 - Síntese dos principais controles abordados (Recursos Humanos).....	36
QUADRO 8 - Síntese dos principais controles abordados (Tributário).....	37
QUADRO 9 - Síntese dos principais controles abordados (Financeiro).....	38
QUADRO 10 - Síntese das principais atividades das áreas administrativas e sua criticidade.....	39
QUADRO 11 - Proposta genérica de controles internos (Contabilidade).....	40
QUADRO 12 - Proposta genérica de controles internos (Custos).....	40
QUADRO 13 - Proposta genérica de controles internos (Recursos Humanos).....	41
QUADRO 14 - Proposta genérica de controles internos (Tributário).....	42
QUADRO 15 - Proposta genérica de controles internos (Financeiro).....	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAA	<i>American Accounting Association</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission</i>
FEI	<i>Financial Executives International</i>
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFEC	<i>Institut Français des Experts Comptables</i>
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	Lei Sarbanes-Oxley

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 MATRIZ DE RISCOS	14
2.1.1 Conceitos de riscos	15
2.1.2 Ferramentas de avaliação para controle interno	18
2.1.2.1 Lei Sarbanes -Oxley (SOX)	20
2.1.2.2 The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)	23
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	26
2.2.1 Conceitos de controles	27
2.2.2 Tipos de controles	28
2.2.2.1 Controle preventivo	30
2.2.2.2 Controle detectivo	30
2.3 ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	31
2.3.1 Principais atividades	31
2.3.2 Criticidade das atividades	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	34
3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS ABORDADOS.....	35

4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	38
4.3 PROPOSTA GENÉRICA DE CONTROLES INTERNOS PARA AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	39
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
5.1 CONCLUSÕES	44
5.2 RECOMENDAÇÕES	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais preocupadas em proteger suas informações, garantir a veracidade das mesmas e acima de tudo evitar fraudes. Para isso é importante contar com profissionais éticos e qualificados, e com a utilização de boas práticas de governança. Além disso, é necessário, utilizar ferramentas que auxiliem na confiabilidade das informações geradas.

Diante do exposto, justifica-se a importância de controles internos em uma organização. Controles internos adequados podem conferir com exatidão e fornecer as informações necessárias para uma gestão eficiente e eficaz. Controles internos são processos implementados pela administração de empresas que buscam alcançar eficácia e eficiência nas operações, confiabilidade e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. Seu intuito principal é identificar e corrigir falhas.

Para Ribeiro e Ribeiro (2011), as organizações devem manter um sistema de controle interno eficiente, de modo que possibilite a detecção de eventuais falhas, erros ou fraudes, para que sejam tomadas as providências cabíveis, evitando prejuízos à empresa.

O *Internal Control – Integrated Framework* (COSO, 2004, p. 109) define o controle interno como:

Um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações; confiabilidade das demonstrações financeiras; conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

Os controles internos para cada área administrativa da empresa devem ser aplicados de forma assertiva. Neste sentido, é necessário verificar a criticidade das atividades e identificar a melhor utilização dos recursos disponíveis.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas devem desenvolver processos aplicáveis à sua realidade, e de acordo com a sua necessidade. A área de controles internos realiza um levantamento do escopo de atividades realizadas na empresa e verifica quais são os processos críticos e os controles necessários.

A importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser resumida, conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), considerando os seguintes fatores:

- a) tamanho e complexidade da organização - quanto maior a empresa, normalmente é mais complexa a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises corretas, que reflitam a situação real das transações da empresa;
- b) responsabilidades - a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para que as responsabilidades sejam executadas corretamente;
- c) caráter preventivo - um sistema de controle interno que funcione adequadamente constitui a melhor proteção para a empresa, contra fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características importantes de um bom controle interno, pois atuam reduzindo a possibilidade de erros ou tentativas fraudulentas que permanecem escondidas, permitindo à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

Utilizar controles internos é importante para prevenir e detectar irregularidades nas atividades da organização. O controle interno é uma ferramenta que auxilia na verificação de falhas dos processos e na identificação de maneiras de tornar as atividades confiáveis e eficientes.

O controle pode ser entendido como a última etapa de um processo administrativo. Conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), essa etapa consiste em: a) comparar a realidade com o previsto; b) identificar os desvios se houver; c) analisar as causas desses desvios; d) implantar medidas corretivas que visam garantir a continuidade e a integridade da empresa.

Esses sistemas são compostos, segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), de três principais etapas: a) a previsão das tarefas – fase do planejamento e da programação; b) a execução dessas tarefas – fase da operacionalização ou execução; c) a mensuração – fase de análise e avaliação dos resultados obtidos ou do controle propriamente dito.

Após a aplicação dos controles estar consolidada na organização é possível minimizar ou até mesmo extinguir as falhas identificadas. Sendo assim, tem-se a

seguinte questão norteadora da pesquisa: Como pode se configurar uma matriz de controles internos para prevenir e identificar irregularidades em áreas administrativas de empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é configurar uma proposta de matriz de controles internos para prevenir e identificar irregularidades em áreas administrativas de empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os principais controles internos abordados na literatura de suporte às áreas administrativas de empresas;
- b) Identificar as principais atividades das áreas administrativas e qual a sua criticidade; e
- c) Elaborar uma proposta genérica de controles internos para as principais atividades das áreas administrativas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG (2004, p.35) menciona quem é responsável pelos controles internos:

O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controles internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de riscos importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

Para garantir que as atividades realizadas pelas áreas administrativas estão

sendo executadas da melhor forma, as empresas necessitam se organizar para contar com um conjunto mínimo de controles internos. Esse tem a finalidade de minimizar os riscos de irregularidades e com o menor impacto possível no resultado.

Verificar no referencial teórico quais são os processos mais críticos das áreas administrativas através de matriz de riscos, e quais são os controles disponíveis para esse fim, pode contribuir para que as empresas sintam-se motivadas e sejam esclarecidas sobre a utilidade desses instrumentos.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com controles, com ênfase na definição de controles internos, tipos de controles, Segue-se com, principais atividades de áreas administrativas das empresas e sua criticidade. Após isso, discorre-se sobre riscos e ferramentas para avaliação dos controles internos, sendo citadas a SOX e o COSO.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Evidencia que a pesquisa é teórica, baseada em fontes de pesquisa bibliográficas. O estudo é qualitativo e a pesquisa descritiva.

No quarto capítulo foram alinhados a descrição e análise dos resultados. Indica a importância da aplicação de uma matriz de controles internos em áreas administrativas e apresenta uma proposta.

O quinto capítulo evidencia as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

2.1 MATRIZ DE RISCOS

A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada através de uma matriz, em que o nível de risco é definido pela composição das variáveis frequência (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associadas aos eventos de perda (fatores de riscos) inerentes ao processo avaliado (MARSHALL, 2002; CROUHY; GALAY; MARK, 2004.)

Segundo Bergamini Junior (2005), a tabulação dos riscos em uma matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de severidade. Na classificação de riscos, pode-se utilizar frequência e severidade. Os valores para descrever o nível de impacto podem ter como base o patrimônio líquido, total de ativos ou até mesmo testes de materialidade.

No Quadro 1 mostra-se um exemplo de classificação e parametrização para níveis de frequência.

Quadro 1 - Classificação e parametrização para níveis de frequência

Classificação de Frequência por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito Frequente	Mais de uma vez por semana	5

Fonte: Paulo *et al.* (2007,p.51).

No Quadro 2 apresenta-se um exemplo de classificação e parametrização dos níveis de impacto.

Quadro 2 - Classificação e parametrização dos níveis de impacto

Classificação da Severidade por evento			
Classificação	Descrição	Peso	
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01		5

Fonte: Paulo et al. (2007,p.51).

Percebe-se que uma matriz de riscos bem elaborada é essencial para que se tenha eficiência nos controles internos. A partir da matriz, os gestores identificam quais são as atividades que necessitam de controles e seu grau de criticidade, bem como, quem são os responsáveis por aquele controle.

2.1.1 Conceitos de riscos

O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide73).De acordo com o sumário executivo do *Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway Commision - estrutura integrada -Enterprise Risk Management* (COSO, 2007, Versão em português), todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio que seus administradores tem é determinar até que ponto podem aceitá-las.O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, afim de melhorar a capacidade de gerar valor.

De acordo com a ABNT /CEE 63 (2011), avaliação de riscos é a parte da gestão de riscos que fornece um processo estruturado para identificar como os objetivos podem ser afetados, analisa o risco em termos de consequência.Marshall (2002) define o risco como potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas em receitas futuras.

Na ABNT ISO 31000:Gestão de riscos e diretrizes, o conceito de riscos é efeito das incertezas nos objetivos de uma organização. Destaca ainda que a gestão de riscos pode ser aplicada a toda a organização em suas várias áreas e níveis.Segundo a norma de gestão de riscos da *Federation of European Risk Management Associations*(Ferma, 2003), o simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de

ocorrência de eventos ou situações em que as consequências gerem oportunidades para obter vantagens (lado positivo), ou ameaças ao sucesso (lado negativo);

Conforme Duarte Jr. (2003), o risco corporativo apresenta quatro dimensões:

- a) risco de mercado - medida de incerteza referente ao retorno pretendido de um investimento. Nesta dimensão considera-se: taxas de juros, câmbio, preço de *commodities* e de ações;
- b) risco operacional - decorrente de falha operacional e de perdas inerentes à situações adversas de mercado (delineamento equivocado de estratégias e/ou fraudes).
- c) risco de crédito - possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento, pelo tomador ou contraparte, por negligência e/ou degradação da qualidade creditícia organizacional.
- d) risco legal - não atendimento de requisitos contratuais.

Na Figura 1, apresentam-se as dimensões do risco corporativo, conforme proposto por Duarte Jr. (2003).



FIGURA 1 - Dimensões do risco corporativo
Fonte: Duarte Jr (2003, p.4-5).

De acordo com o COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway Commision* - estrutura integrada -*Enterprise Risk Management* (2007, Versão em português)

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Essa definição reflete conceitos fundamentais sobre gerenciamento de riscos corporativos, conforme apresentado na Figura 2.

<ul style="list-style-type: none"> • um processo contínuo e que flui através da organização; • conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização; • aplicado à definição das estratégias; • aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta; 	<ul style="list-style-type: none"> • formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco; • capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização; • orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.
---	--

FIGURA 2 -Gerenciamento de Riscos Corporativos

Fonte: COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos- Estrutura Integrada (2007, p.4).

Segundo o COSO, essa definição é intencionalmente ampla e tem conceitos fundamentais sobre a forma como as empresas e outras organizações administram riscos. O COSO destaca ainda que existem oito componentes que se inter-relacionam e constituem o gerenciamento de riscos corporativos, os quais estão integrados com o processo de gestão. Sucintamente segue cada um deles:

- a) Ambiente interno - relaciona-se com o tom da organização, incluindo a filosofia de gerenciamento de riscos, integridade e valores éticos e o ambiente em que estão;
- b) Fixação de objetivos - para que seja possível identificar os riscos, antes é necessário conhecer os objetivos da organização que podem ser afetados, assim como sua missão;
- c) Identificação de eventos - tanto positivos, quanto negativos, internos e externos, que possam afetar a realização dos objetivos, classificando-os em riscos ou oportunidades;
- d) Avaliação de riscos - dos eventos categorizados como riscos, de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e impacto, para possibilitar a decisão de como serão administrados;
- e) Resposta a risco - a administração decide como responder os riscos, sendo possível evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar os mesmos, com o objetivo de alinhá-los com a tolerância e apetite a risco;
- f) Atividades de controle - estabelecer e implementar políticas e procedimentos para assegurar a eficácia das respostas aos riscos;

- g) Informações e comunicações - informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de maneira que permitam cumprir suas responsabilidades e dentro do prazo;
- h) Monitoramento - o monitoramento da gestão de riscos corporativos através de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes.

Há uma relação entre objetivos de uma organização e os componentes do gerenciamento de riscos, que é necessária para seu alcance, conforme demonstrado na Figura 3.



FIGURA 3 - Relacionamento entre objetivos e componentes
 Fonte: COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada (2007, p. 7).

Nesta estrutura observa-se que nas colunas verticais está a categoria de objetivos da organização (estratégico, operacional, comunicação e conformidade). Nas colunas horizontais estão os componentes de gerenciamento de riscos corporativos (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento). E na lateral constam as unidades de uma organização (subsidiária, unidade de negócio, divisão e nível de organização).

2.1.2 Ferramentas de avaliação para o controle interno

É de suma importância que para a avaliação dos controles internos, as

organizações utilizem ferramentas eficientes. O objetivo do controle é proteger o patrimônio da empresa e apresentar informações seguras e confiáveis, logo, é necessário que se estabeleçam etapas dos processos a serem implementados, os quais vão identificar os possíveis erros. No Quadro 3 apresenta-se um modelo das etapas do processo de controle interno.

QUADRO 3 - Etapas do controle interno

Componentes	Relatórios financeiros	Fatores principais	Tecnologia da informação
Ambiente de controle	Representa a base para a organização	Integridade, comprometimento, estrutura, atribuições, políticas e procedimentos.	Utilização de desenvolvimento de programas e dados estabelecidos pela administração.
Avaliação de risco	Identificação, análise e administração dos riscos, relevantes nas demonstrações contábeis.	Relação com o registro, processamento, resumo e relatos de dados financeiros.	Evidência documental, arquivos e registros que não podem ser lidos sem um computador. Vulnerabilidade do sistema.
Informação e comunicação	Inclui o sistema contábil e consiste em métodos e registros.	Impedimento de erros ou classificações indevidas.	Transação feita no computador. Auditoria de forma eletrônica. Preparação de demonstrações contábeis.
Atividade de controle	Políticas e procedimentos que asseguram as diretrizes da administração.	Segregação de funções, controle da informação, controles gerais, físicos e revisões de desempenho.	Desenvolvimento e documentação de sistemas; Controle de hardware e software, controle de acesso e controle de aplicativos.
Monitoração	Pessoa que avalia a qualidade do controle seperiódicas. Inputs de fontes está sendo realizado conforme o planejado.	Atividades e avaliações periódicas. Inputs de fontes internas e fontes externas.	Podem ser monitoradas da mesma forma que o controle interno.

Fonte: Boynton et al (2002, p.343-344).

É necessário também que haja um planejamento para a execução do controle interno. Para que se possa acompanhar a execução das operações, é preciso fazer um levantamento de dados de acordo com necessidade e filosofia da empresa. Muniz e Faria (2007, p. 111) cita que:

O planejamento é a primeira função administrativa, definindo objetivos para o futuro desempenho organizacional e decidindo sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Com o planejamento o administrador se orienta através dos objetivos visados e das ações necessárias para alcançá-los baseando-se em método plano ou lógica.

Para Barreto (2008), o controle deve ser executado da seguinte maneira: fase prévia - que é época do planejamento, é nesta fase que a companhia busca ter controle das variáveis intervenientes no seu ciclo gerencial e produtivo; fase concomitante - que é a época da ação propriamente dita, onde acontece a execução do planejado e do previsto; fase posterior - que é a época da informação analítica e enriquecedora do processo gerencial na tomada de decisão.

Crepaldi (2007) cita algumas medidas a serem observadas na avaliação do

controle interno: a) considerar os tipos de erros e irregularidades; b) determinar os procedimentos para prevenir ou detectar erros e irregularidades; c) determinar se os procedimentos estão sendo seguidos satisfatoriamente.

É necessário fazer a revisão dos procedimentos para verificar se estão de acordo com o que foi estabelecido e se houver divergência é necessária uma análise para determinar as falhas. O auditor precisa ter pleno conhecimento sobre os procedimentos do controle interno da organização.

Crepaldi (2007, p.289) menciona que "...deve-se proceder a sua avaliação crítica para determinar sua eficácia e os pontos passíveis de melhoria". Os controles internos devem ser avaliados de forma satisfatória, afim de trazer segurança e confiabilidade nas informações geradas.

Utilizar uma matriz de controles é uma excelente ferramenta, pois ela é utilizada para registrar os controles necessários em uma determinada área de negócio e mensurar a efetividade e/ ou desempenho do controle, a partir do qual é possível definir regiões e prioridades de melhoria dos controles em função do nível de tolerância ao risco.

2.1.2.1 Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX)

A Lei *Sarbanes-Oxley*, criada pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), que é um órgão responsável por regular o mercado de capitais nos Estados Unidos, equivalente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil, foi aprovada pelo congresso norte-americano, e assinada pelo presidente George W. Bush no dia 30 de julho de 2002. Foi nomeada com este nome devido aos seus patrocinadores legislativos, Senador Sarbanes (democrata de Maryland) e o Deputado Michel G. Oxley (republicano de Ohio), e foi aprovada pela Câmara por votação de 423 a 3 e pelo Senado de 99 a 0 votos.

Esta Lei surgiu em decorrência dos inúmeros escândalos envolvendo grandes companhias norte-americanas, como a Enron e a WorldCom, que tiveram ocorrência de manipulações contábeis. Em grande parte dos casos as fraudes foram causadas pelos próprios executivos, que alegavam não saber das práticas fraudulentas.

Borgerth (2007, p.19), relata que o objetivo final da lei é "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”.

A empresa de auditoria KPMG (2003) destaca como principais tópicos da lei:

- a) a promoção da boa governança corporativa e práticas de negócio;
- b) o aumento na independência do auditor externo;
- c) a obrigação de ter um Comitê de Auditoria Independente;
- d) a definição de papel de crítica de controle interno através de certificações e declarações;
- e) a transparência nos relatórios e nas informações aos acionistas e restrição de trabalhos *non-audit* pelo auditor externo.

Um dos principais objetivos da Lei *Sarbanes-Oxley* é desenvolver uma boa governança corporativa em leis, e com isso evitar o surgimento de fraudes nas empresas. Segundo Silva (1989, p.36), fraude contábil, traduz-se por lançamentos inexatos, diminuídos ou majorados propositadamente: são suprimentos de caixa, a superavaliação ou subavaliação de estoques, o exigível fictício ou oculto, a omissão total ou parcial de receitas e o lançamento de despesas fictícias ou subavaliadas.

As principais seções da Lei são as de número 302 e 404, as quais determinam que os presidentes e diretores devem estar cientes de sua responsabilidade pelos controles internos. De acordo com o guia da Deloitte Touche Tohmatsu (2003), em seu resumo executivo, referente a seção 302, informa que em cada arquivo trimestral deve conter a certificação de que eles executaram a avaliação do desenho e eficácia desses controles, e devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles.

Já a seção 404 determina que seja feito uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros. O guia ainda descreve quais são as etapas para o desenvolvimento de um programa de controles internos que direcione às medidas da Lei *Sarbanes-Oxley*: a) correto direcionamento das seções; b) comprometer-se e organizar-se; c) selecionar uma estrutura de controle interno apropriada; d) conferir poderes ao Comitê de Divulgação; e) estabelecer um programa de controles internos

Segundo Borgerth (2007, p.XVI), “o grande objetivo da SOX é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação fornecida”.

A área de auditoria interna é a responsável por cuidar dos processos e aplicação do SOX, sempre alinhada com a diretoria e gerência. De acordo com Nascimento, Ott e Silva (2007), com o advento da SOX, o fortalecimento das estruturas de controle fez com que a auditoria, tanto interna como externa, assumisse papéis mais importantes e de maior responsabilidade.

Segundo Borgerth (2007, p.21), o objetivo é “[...] de 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”. É importante as empresas utilizarem corretamente a SOX, e ter uma estrutura de controles adequada é de suma importância. As empresas que já possuem uma boa estrutura de controles terão mais facilidade em seguir a SOX.

De acordo com Deloitte Touche Tohmatsu (2003), uma forte estrutura de controles internos ajuda sua companhia a: a) tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais; b) conquistar ou (reconquistar) a confiança dos investidores; c) evitar a evasão de recursos; d) cumprir leis e regulamentos aplicáveis; e, e) obter vantagem competitiva através das operações dinâmicas.

Destaca ainda que para as companhias que se neguem a instituir os controles exigidos terão consequências, como: a) maior exposição a fraudes; b) penalidades impostas pela SEC; c) publicidade desfavorável; d) impacto negativo sobre o valor do acionista; e, e) queixas ou ações judiciais impetradas por acionistas.

A SOX exige que o auditor independente da companhia faça um relatório atestando a avaliação da administração sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão do relatório financeiro. É importante manter toda a documentação de suporte de acordo com a estrutura de controles imposta.

De acordo com a Deloitte (2003, p.10), o “parecer sem ressalvas” na última auditoria das demonstrações financeiras não é um atestado para a eficácia dos controles, pois quando os auditores emitem a opinião referente as demonstrações financeiras, não estão validando sua estrutura de controles, e os procedimentos de testes que executam não são desenhados para atender exigências da certificação.

E para que o auditor independente faça a certificação é importante adotar uma estrutura de controles internos que seja objetiva e possa ser avaliada, e esta avaliação será substantiva, bem documentada e abrangente. Segundo a Deloitte (2003), o *check list* resumido inclui:

- a) informações acerca do ambiente de controles gerais da companhia;

- b) descrição do processo adotado pela administração para identificar, classificar e avaliar riscos que possam impedir que a companhia alcance seus objetivos de emissão de relatórios financeiros;
- c) descrição completa dos objetivos de controles criados pela administração para direcionar os riscos identificados e as respectivas atividades de controles;
- d) descrição dos sistemas de informática e procedimentos de comunicação adotados para fornecer suporte ao tópico anterior;
- e) resultados e documentação-suporte da avaliação mais recente feita pela administração sobre a eficácia do desenho das operações das atividades individuais de controle (talvez não seja suficiente a mera confiança nas declarações de subordinados);
- f) relação de todas as deficiências encontradas no desenho e na implementação das atividades de controle, bem como procedimentos propostos para sua correção;
- g) descrição do processo adotado para comunicar deficiências significativas e insuficiências materiais aos auditores independentes e ao Comitê de Auditoria;
- h) descrição dos procedimentos de monitoramento executados para assegurar que a estrutura de controles internos está operando conforme planejado e que os resultados dos procedimentos de monitoramento são revisados e executados;
- i) descrição do processo de criação da divulgação e das atividades de controles relacionadas.

É importante que o programa de controles internos atenda as exigências da SOX e supra a necessidade dos auditores independentes para executar os procedimentos de validação.

2.1.2.2 *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou a obra *Controle Interno – Estrutura Integrada, (Internal Control – Integrated Framework)*, a qual teve grande aceitação e tornou-se referência mundial para estudos e aplicação dos controles internos.

O COSO é formado por representantes da *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Management Accountants* (IMA) e pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), que está ligado ao Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA), através da Federação latino-americana de Auditores Internos (FLAI), uma entidade sem fins lucrativos e que visa a melhoria dos relatórios financeiros através de efetividade de controles internos e governança corporativa.

O Comitê das Organizações Patrocinadoras, em definição padrão, deliberou o conceito para controles internos e emitiu o relatório que provê uma matriz com a qual as organizações podem revisar e melhorar seus sistemas de controles internos. Em linhas gerais, o sistema COSO. *Report* auxilia na identificação dos objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define controle interno e seus componentes, fornecendo critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados. Essa definição satisfaz a necessidade de diversos usuários e provê uma matriz com a qual as organizações podem revisar e melhorar seus sistemas de controles internos (COCURULLO, 2004).

A partir destas definições, segundo Cocurullo (2004, p. 68), vários conceitos fundamentais devem ser utilizados como premissa:

- a) como um processo, controles internos são um meio para se chegar ao fim, não por si só;
- b) controles internos são afetados por pessoas;
- c) controles internos podem prover garantias razoáveis, mas não uma garantia efetiva; e
- d) finalmente, são engrenados a alcançar objetivos em uma ou mais categorias sobrepostas.

O sumário executivo (COSO, 2013, p.4) expõe sobre controle interno:

o controle interno auxilia as entidades a alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho. O material *Internal Control – Integrated Framework* (Estrutura) do COSO permite que as organizações desenvolvam de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptam aos ambientes operacionais e corporativos em constante mudança, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança corporativa.

Para o COSO, a integração dos controles se baseia no uso de uma estrutura tridimensional (que é chamado cubo do COSO), cujas dimensões compreendem os

objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle, da seguinte forma (BERGAMINI JUNIOR, 2005):

- a) na primeira dimensão estão as três categorias de atividades de controle: processo, registro e conformidade;
- b) na segunda dimensão estão os objetos de avaliação, ou seja, as unidades administrativas que deverão ser avaliadas; e
- c) os cinco componentes de controle estão na terceira face: ambiente de controle, avaliação de risco, controle das atividades, processo de comunicação e monitoração.

Referente a ambiente de controle, o COSO (2006) define que o ambiente de controle estabelece a fundação para o sistema de controle interno, fornecendo a disciplina e a estrutura fundamentais.

Para Cocurullo (2004, p.70), trata-se do tom de uma organização e o modo como opera. Como tal, é a base para todos os outros componentes de controle interno, fornecendo disciplina e estrutura. Já Ferreira (2002, p.6) define ambiente de controle como a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle, que leva a algumas perguntas, tais como: os funcionários sabem o que deve ser feito, como fazer e se querem fazer? Se houver uma resposta negativa a qualquer uma das perguntas é um indicativo de comprometimento do ambiente de controle.

No que diz respeito a avaliação e gerenciamento de riscos, a Deloitte (2006), diz que no decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como “dirigir uma companhia lucrativa”), ao nível mais baixo (como “salvaguardar caixa”), é documentado e, então, cada risco que possa prejudicar ou impedir o alcance do objetivo é identificado e priorizado.

Referente as atividades de controles, Ferreira (2002, p.9) define que são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequados, permitem a redução ou administração dos riscos. Compreendem o que, na sistemática de trabalho anterior ao do COSO, era tratado como controle interno. Pode ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção.

Sobre informação e comunicação, Ferreira (2002, p.11) explica que comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções. O processo de comunicação pode ser formal ou informal. O processo formal acontece através dos sistemas internos de comunicação – que podem variar desde complexos sistemas computacionais a

simples reuniões de equipes de trabalho – e são importantes para obtenção das informações necessárias ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade.

Quanto ao monitoramento, Deloitte (2006) define que é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais. O monitoramento pode incluir a supervisão interna e externa dos controles internos pela administração, pelos funcionários ou pelas partes externas.

O COSO é essencial para o atendimento das exigências da SOX, relacionadas na seção 404, que determina que o auditor independente deve preencher um relatório que ateste sua garantia sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros

2.2 CONTROLES INTERNOS

Controles internos são de suma importância para as empresas, pois é necessário assegurar a veracidade e confiabilidade das informações e dos processos realizados. Através dos controles internos é possível identificar falhas e erros dos processos e revisar os mesmos afim de extinguir as irregularidades.

A descentralização e delegação de poder aos gestores forçaram a implementação de controles nas organizações (LIMA,2002). De acordo com Tenório (2007,p.43), a preocupação com controles internos se intensificou no início deste século, após grandes escândalos contábeis ocorridos em 2001 e 2002, e que questões ligadas aos controles são mais reativas do que proativas.

Como exemplo de falha ou falta de controles internos que ocasionou a maquiagem financeira dos balanços, pode-se citar a empresa Enron, que em 2002 decretou falência, pois em 16 anos de atividade incrementou seus ativos de 10 bilhões para 65 bilhões.

Esses escândalos ocorridos no mundo dos negócios com empresas envolvidas em fraudes contábeis, recebendo um grande retorno financeiro, foi um fator essencial para que fossem criadas novas leis, como, por exemplo, a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), que através de várias medidas intensifica as conferências internas e aumenta a responsabilidade dos executivos.

2.2.1 Conceito de Controles

Segundo o comitê de pronunciamentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (ATTIE, 1992, p.197):

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

Attie (1992) destaca alguns termos dessa definição, a saber:

- a) Proteção ao patrimônio - é a forma que são salvaguardados e mantidos os bens e direitos da organização;
- b) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis - são o adequado registro e classificação dos dados e a precisão em divulgar as informações contábeis;
- c) Eficiência operacional - é a ação nas transações realizadas pela empresa, para se produzir os resultados esperados, é necessário ter profissionais capacitados e treinados e com a correta supervisão das atividades.

O *Institut Français des Expert Comptables* - IFEC (SÁ, 1993, p.110) estabelece que:

O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados financeiros pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

É importante prover para os acionistas e diretoria da empresa confiabilidade nas informações prestadas. Elas devem ser objetivas afim de que os negócios sejam conduzidos de maneira adequada. Moraes (2003, p.22) apresenta o seguinte conceito para controle interno fornecido pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA):

É todo o sistema de controle, tanto financeiro, como os outros tipos estabelecidos pela administração da empresa para proteger seus ativos, obter a exatidão e confiabilidade da escrita contábil e de outros dados e informações operacionais, promover e julgar a eficiência das operações de todas as atividades da organização.

Os controles internos devem prover razoável segurança no atingimento de objetivos, dentre eles pode-se citar como principais: eficiência e eficácia das

operações e confiabilidade dos relatórios financeiros. Os controles devem ser constantemente avaliados e é necessário verificar se os resultados estão sendo suficientes de acordo com o que foi estabelecido pelo controle.

Conforme Atkinson et al. (2000,p.582), o ciclo do controle engloba cinco passos na sua estruturação:

- a) Planejar - consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam;
- b) Executar - consiste em executar o plano;
- c) Monitorar - consiste em mensurar o nível atual do desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas;
- d) Corrigir - consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

De acordo com o CRC-SP/IBRACON (2000,p.61), “o controle interno é a vigia mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas”.

Attie (1984,p.67) salienta que “a existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto a exatidão e qualidade dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas.

2.2.2 Tipos de Controles

Os controles podem ser separados por contábeis e administrativos. Os contábeis são relacionados a proteção patrimonial e garantia da qualidade das informações contábeis. Os administrativos são ligados a eficiência operacional e decisão política traçada pela administração e também pela realização das atividades da empresa. Na Figura 1 faz-se uma representação gráfica do sistema de controle interno.

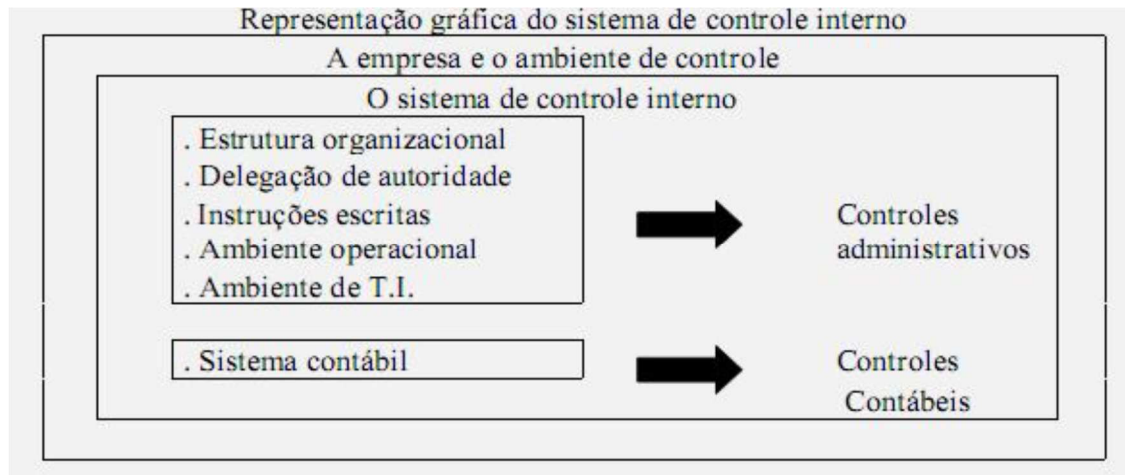


FIGURA 4 – Representação gráfica do sistema de controle interno
 Fonte: Peleas (2003,p.9).

Poubel (2008,p.61) destaca a subdivisão do controle interno em controles administrativos e contábeis:

Controle administrativo - compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes à eficiência operacional e à obediência às diretrizes administrativas, que normalmente, se relacionam apenas de forma indireta com os registros contábeis. Incluem-se controles como verificação física, controles de contratos, convênios, ações devolvidas, retenções e recolhimento de tributos.

Controle Contábil - compreende o plano da organização e todos os procedimentos diretamente relacionados com a consistência e a fidedignidade dos registros contábeis. Compreendem controles que sustentam os números apresentados nos demonstrativos elaborados pela área contábil, como os sistemas que dão suporte aos atos praticados

Depreende-se do exposto que os controles administrativos estão ligados a atividade da empresa, sua política e diretrizes, e indiretamente ligados as demonstrações financeiras. Sá (1998,p.106) aduz que "concernentes basicamente à 'eficiência operacional' e a 'vigilância gerencial', e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis". E os controles contábeis estão relacionados com a garantia de que as contas contábeis e relatórios financeiros sejam confiáveis. Conforme Sá (1998,p.106), são "aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis que eles dizem ser demonstrações financeiras".

Dessa forma, as organizações devem manter um sistema de controle interno eficiente que possibilite a detecção de eventuais falhas, erros ou fraudes, para que sejam tomadas as providências cabíveis, evitando prejuízo à empresa (RIBEIRO;

RIBEIRO,2011).

2.2.2.1 Controle Preventivo

Controles Preventivos são implementados com a finalidade de impedir possíveis ocorrências de riscos, evitando assim que eles aconteçam. Incluir controles preventivos é de extrema importância para as empresas, pois é através deles que será possível identificar onde existem falhas nos processos e corrigir assim antes que aconteçam.

Migliavacca (2002) afirma que controles preventivos têm por finalidade prevenir a existência de resultados desagradáveis antes de o fato ocorrer, sendo ressaltado que: "controles preventivos são mais eficientes e menos caros do que os detectivos". Quando inseridos dentro de um sistema, os controles preventivos evitam que os erros ocorram, evitando também os custos de corrigi-los.

Botelho (2007, p.37) conceitua como "prévio o controle que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisitos para sua eficácia, exercido a partir da projeção dos dados reais e a comparação dos resultados prováveis com aquele que se pretende alcançar".

Na adaptação do texto publicado pela UCAR- *Internal Auditing home page*, conforme Correia, controle preventivo é definido como o projetado com a finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades.

2.2.2.2 Controle Detectivo

Controles Detectivos são implementados com a finalidade de detectar possíveis falhas, antecipando a ocorrência do risco. Podem ser verificados mensalmente e assim corrigir os possíveis *Gap's*. Migliavacca (2002) define os controles de detecção como sendo "controles destinados a detectar erros e anormalidades que ocorram durante o processamento de dados".

Botelho (2007, p.37) conceitua que "é aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação [...] evitando o cometimento de falhas, desvios ou fraudes".

Na adaptação do texto publicado pela UCAR – *Internal Auditing home page*, segundo Correia, controle detectivo são os projetados para detectar erro,

desperdícios, ou irregularidades, no momento em que eles ocorrem, permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção.

2.3 ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

As empresas tem suas atividades separadas por áreas ou setores. O setor administrativo tem como responsabilidade a funcionalidade da empresa. Os responsáveis por estas áreas têm funções, como: planejar, comandar, organizar, coordenar e controlar todas as atividades realizadas para que elas sejam desempenhadas de maneira correta e objetiva. Pode-se destacar as seguintes áreas: Contabilidade, Custos, Recursos Humanos, Tributário e Financeiro.

2.3.1 Principais atividades

Nos setores que serão analisados, pode-se destacar as atividades mais impactantes e relevantes. Deve-se ressaltar que todos os setores das empresas possuem sua devida importância e colaboram igualmente para o funcionamento da mesma. Cada um tem sua parcela de responsabilidade e para que o resultado final seja positivo, é necessário que todas as áreas trabalhem com sinergia para melhor atingir os objetivos.

De acordo com Koontz e O'Donnell (1978,p.50), o controle tem como uma de suas funções a correção das atividades dos subordinados para assegurar a consecução dos objetivos da empresa. É importante verificar onde os funcionários estão falhando na realização das atividades. Pode ser uma falha humana, que acontece por diversos motivos, como falta de treinamento, falta de interesse, desmotivação. Ou pode ser uma falha de sistema, por não estar bem parametrizado.

No setor contábil as principais atividades são a elaboração dos relatórios contábeis, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, Provisão de despesas, entre outros de natureza legal ou gerencial.

No setor de custos as principais atividades são: apuração de custos contábeis, liquidação de ordens de manutenção e produção, cálculo de rateio dos centros de custos auxiliares e indiretos para os centros de custos diretos, cálculo de tarifas e decomposição e dos centros de custos produtivos.

No setor de recursos humanos as principais atividades são: administração de

folha de pagamento e benefícios, cálculo de INSS e FGTS, arquivo de documentos pessoais, recrutamento de novos empregados, contratação e registro, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

No setor tributário as principais atividades são: entrega de obrigações acessórias (SPED,DCTF,GIA),realizações de obrigações principais (pagamento dos impostos), controle e conciliação das contas contábeis de impostos.

No setor financeiro, as principais atividades são: recebimento e arquivo de notas fiscais, recebimento e arquivo de boletos de cobranças de clientes e fornecedores, registro de contas a pagar e financeiro, emissão de cobrança, envio de cobrança para o banco,faturamento.

2.3.2 Criticidade das atividades

Para definir a criticidade de uma atividade, é necessário verificar qual o impacto ocorreria caso a atividade deixasse de ser realizada. Está relacionado ao nível de risco, que representa uma possibilidade, pois trata-se de algo que existe e pode ocorrer.Para a classificação de risco não há errado ou certo, cada empresa vai analisar de uma maneira, por exemplo, com base na materialidade, ou seja, qual impacto financeiro no resultado. De acordo com Dias (2006, p.23):

A classificação dos riscos está ligada à importância que essas consequências exercem sobre os processos da empresa.Quando falamos em importância, estamos considerando todos os aspectos ligados à eficácia da execução do negócio exercido pela empresa.Dentre esses aspectos, podemos salienta sua representação para obtenção de qualidade no produto ou serviço prestado, a exposição da imagem da empresa, a materialidade dos valores envolvidos e sua participação na receita gerada.

A representatividade na obtenção da qualidade refere-se aos riscos com potencial para a diminuição ou a extinção da qualidade nos produtos ou serviços prestados.A exposição da imagem da empresa diz respeito aos riscos que possibilitem prejuízo à imagem que a empresa tenha perante seu público de clientes e/ou o mercado em geral.A materialidade dos valores envolvidos e sua participação na receita gerada correspondem aos riscos que poderão prejudicar financeiramente as operações da empresa, afetando de forma significativa o seu resultado (DIAS, 2006,p.23).

Dias (2006) ressalta que após identificar o grau de risco envolvido em cada

processo, é necessário estabelecer critérios para a classificação dos riscos, considerando sua abrangência em relação aos macroprocessos desenvolvidos pela empresa. Os riscos podem ser classificados como alto, médio ou baixo. Risco alto - o ponto identificado está relacionado a um controle chave e o risco identificado é significativo, pois está relacionado com acessos indevidos, documentos não encontrados, etc. Risco médio - o ponto identificado está relacionado a um controle chave, porém o risco identificado não se encaixa na categoria de alto risco, como, problemas na evidências apresentadas de um período específico. Risco baixo - quando o ponto identificado não estiver relacionado a um controle chave.

Com a classificação do riscos, o auditor restringe seu campo de ação, dando maior atenção aos processos que tenham risco alto, e os demais serão vistos sem a mesma ênfase e intensidade. É importante analisar o maior volume de riscos altos, pois são nestes que se encontram os pontos de melhorias no processo, e onde é possível verificar oportunidade de ganhos significativos para a empresa.

Conforme Dias (2006), os riscos considerados altos, terão que gerar como consequência:

- a) diminuição ou extinção de qualidade nos produtos ou serviços prestados;
- b) prejuízo à imagem que a empresa tenha perante seus clientes e/ou o mercado em geral;
- c) interferência financeira nas operações da empresa, afetando de forma significativa o seu resultado.

O que fará a distinção entre os riscos é a intensidade dada a estas consequências, conforme demonstrado no Quadro 4.

QUADRO 4 - Critério para classificação dos riscos

Classificação dos riscos	Tipo de Consequência
ALTO	• diminuição ou extinção de qualidade nos produtos ou serviços prestados; prejuízo à imagem que a empresa tenha perante seus clientes e/ou o mercado em geral; interferência financeira nas operações da empresa, afetando de forma significativa o seu resultado.
MÉDIO	• diminuição parcial da qualidade dos produtos ou serviços prestados, porém sem sua total extinção; interferência financeira nas operações da empresa, gerando perdas correspondentes à faixa de 1 a 10% de seu resultado;
BAIXO	• interferência pontuais no processo, que podem vir a afetar a qualidade dos produtos ou serviços prestados; interferência financeira nas operações da empresa, gerando perdas inferiores a 1% de seu resultado

Fonte: Vidal (2006, p.24).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

É necessário aplicar métodos e técnicas adequadas para que os objetivos da pesquisa sejam atendidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa de natureza descritiva foi realizada com abordagem qualitativa do problema. O estudo é qualitativo, pois os resultados não são apresentados através de números.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre as variáveis (GIL,1999). Pesquisa descritiva ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipula-los Cervo; Bervian e Da Silva (2007,p.61).

De acordo com Silva (2003), alguns dos tipos de pesquisas que o pesquisador pode utilizar para o desenvolvimento de um trabalho científico são: a bibliográfica, a documental, a experimental ou de laboratório, a ex-post-facto, a levantamento, a pesquisa de campo,o estudo de caso,a pesquisa ação,a pesquisa-participante,a exploratória, a descritiva e a explicativa.

A presente pesquisa pode ser classificada como teórica, baseada em fontes de pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo;Bervian e Da Silva (2007,p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado de arte sobre determinado tema”.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da presente pesquisa, foram utilizados dados secundários, por meio de técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Os dados para a realização da pesquisa foram obtidos através de consultas em artigos científicos, livros didáticos e *sites*.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados e informados da maneira mais objetiva possível, para que seja simples o entendimento sobre o assunto e que as informações apresentadas atendam aos objetivos específicos.

Gil (1999, p.168) explica que “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, são descritos os tipos de controles internos existentes, as principais atividades de áreas administrativas e sua criticidade e uma proposta de matriz de controles internos.

4.1 PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS ABORDADOS

Nos Quadros 5,6,7,8 e 9 apresenta-se uma síntese dos principais controles abordados no referencial teórico do estudo, separados por área.

QUADRO 5 - Síntese dos principais controles internos abordados – (Contabilidade)

Seq.	Area	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Freq. (controle)	Autom.	Finalidade de controle
1	Contabilidade	Reporte Financeiro	Processo relacionado com a emissão dos estados financeiros da empresa	Saldo significativos de contas com lançamentos incorretos	Mensal	Manual	Detectivo
2	Contabilidade	Apuração do resultado	Processo relacionado com a geração de relatórios Contábeis e conversão dos valores para dolar	Não utilizar a taxa correta de conversão	Mensal	Manual	Preventivo
3	Contabilidade	Ativo Imobilizado	Processo relacionado ao controle de ativo imobilizado da empresa	As baixas não estão sendo registradas nas contas corretas	Mensal	Manual	Detectivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 1) Gerente de contabilidade deve analisar as contas do balanço (contas a pagar, adiantamentos, clientes) e reportar aos analistas para criar um plano de ação para correção.
- 2) Garantir que as taxas utilizadas para conversão estejam corretas.

- 3) Mensalmente o analista de ativo imobilizado deve verificar as contas afim de identificar contabilizações incorretas.

QUADRO 6 - Síntese dos principais controles internos abordados – (Custos)

Seq.	Area	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Freq. (controle)	Autom.	Finalidade de controle
4	Custos	Custos de Vendas	Processo relacionado com a gestão de Estoques (entradas, saidas, inventários)	Os registros de custos de produção não estão corretos e não estão no período correto	Mensal	Manual	Detectivo
5	Custos	Custos de Vendas	Processo relacionado com a gestão de Estoques (entradas, saidas, inventários)	Não registrar a totalidade dos consumos relacionados no período	Trimestral	Manual	Detectivo
6	Custos	Fechamento de Custos	Processo de fechamento mensal de custos	Não ter realizado zeramento de centro de custos e ordens de produção	Mensal	Manual	Detectivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 4) Mensalmente o analista de custos deve verificar os lançamentos em nas contas de estoques e o período em que foram lançadas.
- 5) Conferir o consumo utilizado no período, através de inventário físico, onde feito a comparação do estoque físico versus sistema.
- 6) Mensalmente os analistas de custos extraem do sistema relatórios que comprovem o zeramento dos saldos em centro de custos produtivos e ordens de produção e manutenção.

QUADRO 7 - Síntese dos principais controles internos abordados – (Recursos Humanos)

Seq.	Area	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Freq. (controle)	Autom.	Finalidade de controle
7	Recursos Humanos	Folha de Pagamento	Assegurar que as obrigações legais referentes a INSS, FGTS, DIRF, CAGED, RAIS e recolhimento de Contribuição Sindical dos empregados e da empresa, sejam realizadas no período de competência devido.	Multas, Autuações ou Sentenças Judiciais desfavoráveis em virtude do descumprimento da Legislação Trabalhista e Fiscal.	Mensal	Manual	Preventivo
8	Recursos Humanos	Folha de Pagamento	Assegurar que existe análise e aprovação da folha de pagamentos pela administração antes do desembolso.	Perdas financeiras decorrentes de falta de aprovação competente para pagamento de salários	Mensal	Manual	Detectivo
9	Recursos Humanos	Documentação - Entrega de EPIs	Garantir que sejam entregues Equipamentos de proteção individual a colaboradores que precisam utilizar - EPI's.	Perdas financeiras referentes a ações trabalhista decorrentes de acidentes de trabalho ou inadimplência quanto ao uso de EPI's.	Mensal	Manual	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 7) O monitoramento das obrigações legais e revisão do cálculo da folha, recolhimento e contabilização das contribuições sociais são realizados periodicamente pela administração competente.

- 8) A folha de pagamento deve ser revisada e somente liberada para pagamento após a aprovação da administração competente.
- 9) O colaborador assina recibo de entrega e devolução dos Equipamentos de Proteção Individual. O recibo fica armazenado na pasta do colaborador.

QUADRO 8 - Síntese dos principais controles internos abordados – (Tributário)

Seq.	Area	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Freq. (controle)	Autom.	Finalidade de controle
10	Tributário	Controle de Impostos	Processo relacionado ao cálculo e registro de impostos diferidos, gerados por diferenças temporárias entre a base financeira e tributária, calculada pela companhia	O cálculo de impostos não está devidamente validado	Mensal	Manual	Detectivo
11	Tributário	Controle de Impostos	Processo relacionado ao cálculo e registro de impostos relacionados ao IPI, gerados por diferenças temporárias entre a base financeira e tributária, calculada pela companhia.	O cálculo de impostos é determinado incorretamente	Mensal	Manual	Preventivo
12	Tributário	Pagamento de Impostos	Processo relacionado ao cálculo e registro de impostos relacionados ao PIS e COFINS, gerados por diferenças temporárias entre a base financeira e tributária, calculada pela companhia.	Pagamento de obrigações fiscais sem a devida aprovação	Mensal	Manual	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 10) O analista tributário realiza a apuração do imposto, e o coordenador e gerente da área fazem a validação, após a revisão é emitido um documento que deve conter a assinatura do gerente.
- 11) Extrair do sistema o livro fiscal de apuração do IPI do mês, conferir o valor do débito e do crédito do imposto, a diferença é o valor a pagar ou o valor credor, deve ser validado pela coordenação e ter autorização para enviar para pagamento.
- 12) Todo pagamento de imposto deve ser realizado através de voucher assinado pela gerência tributária.

QUADRO 9 - Síntese dos principais controles internos abordados – (Financeiro)

Seq.	Area	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Freq. (controle)	Autom.	Finalidade de controle
13	Financeiro	Renda e Recebíveis	Processo relacionado à cobrança ou recepção de pagamentos de clientes, considerando controles de estipulação de perfis para o carregamento de boletos bancários, controle de registros e compensação de pagamentos.	Registro incorreto de pagamentos a fornecedores.	Diário	Automát.	Detectivo
14	Financeiro	Pagamento/ adiantamento fornecedor	Processo relacionado ao controle e processamento de pagamentos e ou adiantamentos a fornecedores.	Pagamentos duplicados	Diário	Automát.	Preventivo
15	Financeiro	Operações Bancárias	Processo relacionado com a autorização, revisão e controle de outras operações bancárias; tais como o controle de conciliação de contas correntes.	Registro contábil incorreto de compra e venda de moedas estrangeiras	Mensal	Manual	Detectivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 13) Utiliza-se a conciliação diária do banco com o sistema para a identificação de possíveis registros incorretos de pagamento a fornecedores.
- 14) No momento das entradas físicas e fiscais são feitas referências ao número das NFs e série das notas, para evitar lançamentos duplicados. Em caso de duplicidade o sistema identifica e não permite o recebimento.
- 15) As conciliações finais de saldos bancários são feitas no encerramento de cada mês com base nos extratos bancários. Realizar conciliação das contas razões através do sistema versus extrato bancário.

Observa-se nos Quadros 5,6,7,8 e 9 que foram selecionados alguns controles internos que podem ser aplicados às áreas administrativas, sendo que os controles devem ser implantados de acordo com a realidade e necessidade de cada empresa, é importante que a área de auditoria interna juntamente com cada setor realize uma análise da importância e criticidade das atividades para desenvolver controles que sejam eficientes e gerem ganhos para a empresa.

4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS E SUA CRITICIDADE

No Quadro 10, apresenta-se uma síntese das principais atividades das áreas administrativas e sua criticidade.

QUADRO 10 - Síntese das principais atividades das áreas administrativas e sua criticidade

Área	Atividade	Criticidade (Risco)
Contabilidade	Provisão de Despesas	Alta
	Cálculo e contabilização da variação cambial de clientes e fornecedores	Alta
	Acompanhamento das despesas e receitas mensais	Média
	Fechamento do balanço contábil	Alta
Custos	Apuração de custos contábeis	Alta
	Liquidação de ordens de manutenção e produção,	Alta
	Cálculo de rateio	Alta
	Conciliação das contas de estoque	Alta
Recursos Humanos	Cálculo da folha de pagamento	Alta
	Cálculo dos impostos (INSS, FGTS)	Alta
	Arquivo de documentos de contratação	Média
	Contratação de novos funcionários	Alta
Tributário	Entrega de obrigações acessórias (SPED, DCTF, GIA)	Alta
	Realizações de obrigações fiscais principais (pagamento dos impostos)	Alta
	Controle e conciliação de contas contábeis	Alta
Financeiro	Recebimento e arquivo de notas fiscais	Média
	Recebimento e arquivos de boletos de cobrança de clientes e fornecedores	Média
	Faturamento	Alta

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se no Quadro 10 que as principais atividades das áreas selecionadas têm um risco alto, ou seja, é de suma importância que existam controles eficientes para estas atividades, afim de extinguir os riscos existentes.

4.3 PROPOSTA GENÉRICA DE CONTROLES INTERNOS PARA AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

Nos quadros 11,12,13,14 e 15 segue uma proposta genérica de controles internos que podem ser aplicados nas áreas de Contabilidade, Custos, Recursos Humanos, Tributário e Financeiro, nesta proposta consta alguns itens essenciais como descrição do processo onde é informado um resumo da atividade realizada, a descrição do risco, que evidência qual é o risco causado por este processo, a descrição do controle, onde informa qual os procedimentos devem ser realizados para garantir o cumprimento do controle e qual é a evidência a ser gerada, a frequência que pode ser diária, mensal, semestral, por evento, etc.. e a finalidade deste controle, se é um preventivo ou detectivo.

QUADRO 11 – Proposta genérica de controles interno (Contabilidade)

Seq.	Área	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Frequência (controle)	Finalidade de controle
1	Contabilidade	Ativo Imobilizado	Processo relacionado a aquisição de ativos imobilizados, considerando compras por projetos ou compras diretas	As novas aquisições não são devidamente autorizadas	Por evento	Preventivo
2	Contabilidade	Reporte Financeiro	Processo relacionado com a emissão das demonstrações contábeis	Emissão incorreta das demonstrações contábeis	Trimestral	Detectivo
3	Contabilidade	Reporte Financeiro	Processo relacionado com a emissão das demonstrações contábeis	Elaboração das demonstrações contábeis com dados que não estejam no sistema	Mensal	Detectivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 1) Os projetos de aquisição devem ser devidamente autorizados pela diretoria e presidência através do sistema. Evidência: e-mail com a autorização
- 2) As demonstrações contábeis e suas notas explicativas devem ser analisadas e aprovadas pelo coordenador e gerente contábil, os saldos são revisados e validados de acordo com o que consta no sistema. Evidência: Relatórios com as assinaturas do coordenador e gerente salvos em arquivo eletrônico.
- 3) Todas as informações das demonstrações contábeis devem ser retiradas dos sistema, a contabilidade deve gerar relatórios de conta razão para validar se todas as entradas físicas foram lançadas, e feito o confronto do físico versus o fiscal. Evidência: Relatórios salvos em arquivo eletrônico.

QUADRO 12 – Proposta genérica de controles interno (Custos)

Seq.	Área	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Frequência (controle)	Finalidade de controle
4	Custos	Dados Mestres	Processo relacionado com a criação de dados mestres	Criar dado mestre sem autorização da gerência	Mensal	Preventivo
5	Custos	Fechamento Mensal	Processo relacionado com o zeramento de contas no fechamento	Não zerar saldo em contas de diferença de preço	Mensal	Preventivo
6	Custos	Fechamento Mensal	Processo relacionado com o zeramento de centros de custos produtivos	Não zerar saldo de centros de custos produtivos	Mensal	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 4) Para criação de dados mestres como Centros de Custos e Classe de Custos é necessário ter autorização por e-mail da gerência da área que está solicitando. Evidência: e-mail com a aprovação do gerente responsável.
- 5) É necessário garantir o zeramento das contas de diferenças de preço. Evidência: os analistas de custos devem gerar o relatório do sistema com a evidência do zeramento das contas.
- 6) É necessário garantir o zeramento dos saldos em centros de custos produtivos. Evidência: os analistas de custos devem gerar o relatório do sistema com a evidência do zeramento dos centros de custos.

QUADRO 13 – Proposta genérica de controles interno (Recursos Humanos)

Seq.	Área	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Frequência (controle)	Finalidade de controle
7	Recursos Humanos	Cálculo folha de pagamento	Processo relacionado com a garantia de que os descontos e proventos da folha de pagamento sejam calculados corretamente de acordo com faltas, horas extras, e comissões	Perdas financeiras decorrente de cálculos incorretos na folha de pagamento	Mensal	Preventivo
8	Recursos Humanos	Cálculo folha de pagamento	Processo relacionado com a aprovação da folha de pagamento antes de realizar o desembolso	Perdas financeiras decorrentes de falta de aprovação competente para pagamento de salários	Mensal	Detectivo
9	Recursos Humanos	Férias	Processo relacionado com a garantia de que não haja férias vencidas a mais de 1 ano e 11 meses a colaboradores.	Perdas financeiras decorrente de pagamento de multa por vencimento de férias por mais de dois períodos aquisitivos.	Mensal	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 7) Os cálculos são realizados pelo sistema de acordo com a legislação vigente. Evidência: os analistas devem extrair do sistema os relatórios e realizar a conferência dos lançamentos, e salvar em arquivo eletrônico.
- 8) A folha de pagamento deve ser revisada e somente liberada para pagamento após a aprovação da administração competente. Evidência: e-mail com a aprovação do gerente de recursos humanos
- 9) O sistema de recursos humanos informa com 60 dias por email ao gestor imediato do colaborador sobre os vencimentos das férias. Evidência: salvar e-mail com o aviso.

QUADRO 14 – Proposta genérica de controles interno (Tributário)

Seq.	Área	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Frequência (controle)	Finalidade de controle
10	Tributário	Cálculo do Imposto	Processo relacionado ao cálculo e registro de impostos diferidos, gerados por diferenças temporárias entre a base financeira e tributária, calculada pela companhia.	O Cálculo do imposto ser determinado incorretamente	Mensal	Detectivo
11	Tributário	Fatura de Fornecedores	Processo relacionado com o recebimento, autorização e registro de faturas de fornecedores no sistema, para a geração de pagamento correspondente.	Registro de faturas de fornecedores por bens e serviços que não tenham sido recebidos	Por evento	Detectivo
12	Tributário	Cancelamento de Nota Fiscal	Processo relacionado com o cancelamento de notas fiscais da entrega de produto final ao cliente	Notas fiscais canceladas e não informadas	Por evento	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 10) É realizado a apuração pelos analistas e revisado pelo coordenador e gerente da área tributária, sendo gerado um documento de composição. Evidência: Documento de composição assinado pelo gerente
- 11) Processo de controle de Fretes, o frete deve estar vinculado a uma NF, esta nota deve ser vistada pela pessoa que recebeu o produto, o qual deve ser certificado que o produto veio de acordo com o que foi pedido. Evidência: Nota fiscal assinada comprovando o recebimento do produto e cumprimento do serviço de frete.
- 12) Se ocorrer cancelamento de nota fiscal, a área solicitante preenche um memorando que deve ser enviado para a área tributária para providenciar o cancelamento. Evidência: a informação fica armazenada no sistema, não sendo necessário a impressão de documentos, manter os memorandos em rede para suporte, caso seja solicitado.

QUADRO 15 – Proposta genérica de controles interno (Financeiro)

Seq.	Área	Processo	Descrição de processo	Descrição do risco	Frequência (controle)	Finalidade de controle
13	Financeiro	Administração de crédito a clientes	Processo relacionado à definição de linhas de crédito a clientes no sistema, considerando seu processo de revisão de autorização e carga no sistema.	Efetuar operações a crédito com clientes que não possuam crédito autorizado e suficiente.	Por evento	Preventivo
14	Financeiro	Fundo Fixo	Processo relacionado com a administração do "caixa". Se consideram controles de gastos, através de rendimentos e reconstituições do fundo.	Saldos contábeis de Fundo Fixo que não refletem os saldos físicos administrados	Mensal	Detectivo
15	Financeiro	Financiamentos	Processo relacionado com a autorização, revisão e controle de outras operações bancárias; tais como financiamentos	Obtenção de financiamento com condições não satisfatórias ou não autorizadas de acordo aos critérios da Diretoria.	Por evento	Preventivo

Fonte: Elaboração própria.

Descrição dos controles:

- 13) No momento da venda o pedido passa pela análise de crédito, que já bloqueia automaticamente o crédito para clientes não autorizados. Evidência: Print da tela com o erro do sistema, bloqueando o processo devido ao crédito.
- 14) Realizar a conciliação de saldo de caixa físico com o saldo contábil, em caso de diferenças estas são apontadas, corrigidas e validadas pela gerência da área. Evidência: conferência entre a planilha de fundo fixo e o sistema, o arquivo deve ser impresso e ter a assinatura do gerente.
- 15) Para obtenção de financiamentos são necessárias aprovações em contratos, dos representantes legais da companhia. Evidência: Contrato de financiamento autorizado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou configurar uma proposta de matriz de controles internos para prevenir e identificar irregularidades em áreas administrativas de empresas. Para isso, apresentou-se o conceito e importância de controles internos, os tipos de controles e informações sobre as áreas administrativas das empresas, suas atividades e as com maior grau de criticidade.

Os dados para elaboração deste projeto foram retirados de diversas fontes de pesquisas, com os quais foi possível agregar informações relevantes, e através do quadro de principais controles tem-se uma ideia de como é realizado uma matriz de riscos em uma empresa.

Com essas informações é possível analisar a importância de possuir controles internos eficientes dentro da organização, e como estes podem ajudar a melhorar o resultado econômico-financeiro e proporcionar ganhos. Portanto, as empresas devem dar maior atenção para a matriz de riscos e definir controles que sejam eficazes e cumpram com o seu objetivo.

Conclui-se que a configuração de uma proposta de matriz de controles internos para prevenir e identificar irregularidades em áreas administrativas de empresas pode pautar-se em conhecer bem os processos da empresa e as peculiaridades, riscos e criticidade de atividades de cada área, além de ter domínio sobre as ferramentas de controles, principalmente sobre a Lei *Sarbanes-Oxley* e COSO as quais são muito utilizadas nas grandes empresas., considerando estes pontos é possível desenvolver uma excelente matriz de riscos e com esta atingir o principal objetivo de controles internos que é evitar fraudes e prevenir erros e irregularidades.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Dadas as limitações da pesquisa, recomenda-se que futuras pesquisas sobre

o tema investiguem os elementos abordados em uma realidade empírica. Além de um estudo de caso em profundidade, é possível fazer um levantamento em empresas brasileiras que atendam as condições mínimas para tal aferição.

REFERÊNCIAS

- ABNT.**NBR ISO 31010:2009Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.**2011.101f. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/fdecicco/nbr-iso-iec-31010tcnicas-de-avaliacao-de-riscos>>. Acesso em: 31maio 2015.
- ATKINSON,Anthony A.;BANKER,Rajiv D.;KAPLAN,Robert S.;YOUNG,S.Mark.Contabilidade gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro.Revisão Técnica de Rubens Fama.2.ed.São Paulo: Atlas,2000.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984
- BORGERTH, Vania Maria da Costa. **Sox - Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente.** São Paulo: Thomson Learning, 2007. 96p
- BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal.** Curitiba: Juruá, 2007.
- BOYNTON, W.C et al.**Auditoria.** 7 ed. São Paulo:Atlas,2002.
- CASTRO, Domingos Poubel.Auditoria e controle interno na administração pública:evolução do controle interno no Brasil:do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003.São Paulo:Atlas,2008.
- CERVO,Amado Luiz; BERVIAN,Pedro Alcino; DA SILVA,Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed .São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.
- COSO.**Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura**(Versão em português). 2 vol. Jersey City: AICPA, 2007. Disponível em:<http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>Acesso em: 31maio 2015.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley: Guia para Melhorar a Governança Corporativa através de eficazes controles internos.** 2003. Disponível em: <www.deloitte.com.dtt>. Acesso em: 01jun.2015.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de Controles Internos.** São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE JR., Antônio. M. **A importância do gerenciamento de riscoscorporativos em bancos.** In: DUARTE Jr., A. M.; VARGA, G. (Orgs.). **Gestão de riscos no Brasil.** Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (FERMA).**Norma de Gestão de Riscos.**2003. Disponível

em:<<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2015

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Entendendo o COSO: Um roteiro prático para entender os princípios do COSO**. Campinas, SP, 2002. Disponível em:<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso>. Acesso em: 08 jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KMPG AUDITORES INDEPENDENTES. 2003. **Sinopse Contábil**. Disponível em <http://www.kpmg.com/BR/PT/Paginas/default.aspx>. Acesso em 31. mai. 2015

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**. 11 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LIMA, Hyder Marcelo Araujo et al. **Controle interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes dentro das Organizações**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2015.

LIMA, Wellington P. **Controle interno e risco de auditoria – influência na extensão dos testes substantivos em auditoria das demonstrações contábeis**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MUNIZ, A.J.O; FARIA, H.A. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULO, Wanderlei Lima et al. **Riscos e Controles internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**. 6º congresso USP de controladoria e contabilidade. n. 43, p.49-60. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins. PEREZ JR, Jose Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

PELEAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTAL DE AUDITORIA. **Entendendo a Lei Sarbanes Oxley**. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/entendendo-a-lei-sarbanes-oxley.asp>> . Acesso em: 01 jun. 2015.

REGO, A.M.P.S.; BRUNI, A.L.; JUNIOR, C.V.O. Carvalho; SILVA, S.C.M. **A utilização do COSO na controladoria: um estudo no Brasil**. 2006. Disponível em: <http://www.infnitaweb.com.br/albruni/artigos/a0704_IntCustos_COSO.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2015.

REZENDE, S.M.; FAVERO,H.L. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**.Revista de Administração Nobel, n. 3, p.33-44, 2004.

RIBEIRO,Osni Moura.Ribeiro,Juliana Moura.**Auditoria Facil**.São Paulo:Saraiva,2011.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998

SILVA,Lino Martins da.**O fisco as fraudes e a contabilidade**..Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, nº71,p.36,1989.

SOUZA, Maria Claudia de. **Controle Interno para melhoria no processo de departamento de gestão de pessoas**. . 2011.Disponível em:<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207660.pdf>. Acesso em 08jun.2015.