

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

FLAVIANO CARVALHO DALLA PORTA

AS DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE

Porto Alegre

2011

FLAVIANO CARVALHO DALLA PORTA

AS DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2011

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

D144d Dalla Porta, Flaviano Carvalho
As diferenças entre auditoria interna e compliance / Flaviano Carvalho
Dalla Porta. – Porto Alegre, 2011.
91 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

1. Governança corporativa. 2. Auditoria. 3. Controladoria. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 657.6

FLAVIANO CARVALHO DALLA PORTA

AS DIFERENÇAS ENTRE AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovado em: Porto Alegre, 15 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Schmidt (Orientador)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. José Luiz dos Santos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dra. Luciane Alves Fernandes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

À minha amada esposa Ana Carla que muito compreendeu minhas ausências em momentos especiais de nossas vidas e aos meus pais Rubem e Nauza, sem os quais eu seria incapaz de atingir algo tão significativo e único em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus que nunca me abandonou nas horas mais difíceis em que pensei em fraquejar e por me dar saúde o suficiente para poder lutar sempre.

Aos meus pais pelo amor, educação e caráter que me fizeram ser o ser humano que sou.

Ao meu irmão por ser um parceiro único nos momentos em que sempre precisei olhar pro lado esperando palavras de força e superação.

A minha esposa por me ajudar a superar minhas dificuldades e a encarar o mundo de uma forma diferente.

Ao meu grande amigo Wilson Danta por ser mais que um amigo verdadeiro irmão que nunca me abandonou e sempre me estendeu a mão quando eu mais precisei.

Ao meu professor orientador Prof. Dr. Paulo Schimidt por entender minhas ausências e me dar esta grande oportunidade de me tornar um mestre, sem dúvida um título que vai mudar a minha vida.

"Não culpe os outros por seu fracasso de ser totalmente responsável por sua própria vida. Se os outros são culpados então você deu a eles o controle." -- *Bob Perks*

RESUMO

As profundas mudanças ocorridas no mundo dos negócios aguçaram a curiosidade e as necessidades dos empresários na área de Governança Corporativa. Muitas são as técnicas e as ferramentas que podem ser utilizadas visando melhorias de processos, segurança e integridade das informações, mitigação de riscos de negócio e divulgação de normas de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Alta Administração das empresas. Neste rol, surge a necessidade de implantação de *Compliance* e da Auditoria Interna. Segundo Muzzili, a organização cresce e torna as suas operações volumosas e complexas no que ele chama de “efeito capilarização”, ou seja, o dia a dia é conduzido por dezenas e até milhares de pessoas, em locais diferentes, que recebem delegação implícita da Alta Administração. Ao mesmo tempo, verificamos uma grande diversificação de normas e órgão reguladores que geram diversas obrigações para as empresas e seus gestores de negócios. Como exemplos citamos as empresas seguradoras que são regulamentadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e as instituições financeiras (Bancos) que são regulamentados pelo Banco Central do Brasil (BACEN). No entanto, cabe salientar que qualquer quebra de paradigmas e regras em relação à SUSEP e ao BACEN pode acarretar em falhas e exposição de processos com grande propensão à incidência de crimes fraudulentos ou cometimento de lavagem de dinheiro, além de aumentarem os riscos das operações que possam impactar na continuidade dos negócios. Vimos no decorrer da primeira década dos anos 2000 uma explosão de escândalos fraudulentos que devido a sua relevância levaram à quebra de grandes Companhias. Tudo isto devido a diversos fatores entre os quais as fraquezas constatadas nos controles internos dessas corporações. A criação de processos, normas e regulamentos consistentes, amparados por auditorias internas com eficazes sistemas monitoramento contínuo das operações, minimizam significativamente os riscos nos negócios das grandes corporações.

Palavras-chaves: Riscos. Normas. *Compliance*. Auditoria Interna

ABSTRACT

Profound changes in the business world have increased businessmen's curiosity and needs in the area of Corporate Governance. There are many techniques and tools that can be used for the improvement of processes, security and integrity of information, business risk mitigation, and publication of norms according to the guidelines established by the companies' Top Management, giving rise to the need for implementing Compliance and Internal Audits. When the organization grows and its operations become large and complex, we have what Muzzili calls "the capillarization effect", that is, daily activities are conducted by dozens or even thousands of people, in different locations, who receive implicit delegation from the Top Management. At the same time, we notice great diversity of norms and regulatory agencies, which generate various obligations for the companies and their business managers. As examples, we mention insurance companies, which are regulated by Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) and financial institutions (Banks), which are regulated by Banco Central do Brasil (BACEN). However, it is important to highlight that any breach of paradigms and rules regarding SUSEP and BACEN may result in failures and in the exposure of processes with high possibility of fraud crimes or money laundering, besides the increased risk of operations that can have an impact on the continuity of business. We witnessed, between 2000 and 2010, an outburst of fraud scandals, which due to their relevance led to the ruin of very large Companies. All this is due to numerous factors, among which is the weakness observed in the internal controls of these corporations. The creation of processes, norms and consistent regulations, supported by internal audits with effective systems for continuous monitoring of operations, minimize significantly the business risks of very large corporations.

Keywords: Risk. Norms. Compliance. Internal Audits

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Patrocinadores COSO	42
Figura 2 - Método utilizado pelo COSO (2004)	43
Figura 3 - Obrigações de compliance.....	71
Figura 4 - Compliance na Pirâmide da Governança Corporativa	73
Figura 5 - Pilares do Novo Acordo de Basileia	82
Figura 6 - Revisão de Processos e Compliance em Instituições Financeiras	85
Quadro 1 - Abrangências Controles Internos.....	32
Quadro 2 - Diferenças entre auditoria externa e interna	34
Quadro 3 - Histórico Compliance	66
Quadro 4 - Ferramentas de Compliances	77
Quadro 5 - Tipos de Eventos de Risco no Basileia II e sua Relação aos Aspectos de TI	78
Quadro 6 - Gestão de Riscos x compliance	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 PROBLEMA	15
1.4 OBJETIVO GERAL	16
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6 MÉTODO DE PESQUISA CIENTÍFICA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
2.1.1 Introdução a Governança Corporativa	18
2.1.2 Princípios da Governança Corporativa	20
2.1.3 Governança no mundo	21
2.1.4 Governança corporativa no Brasil e suas tendências	24
2.1.5 Principais modelos de Governança Corporativa.....	27
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	28
2.2.1 Conceituações gerais de Controle Interno	29
2.2.2 Controle Interno e as atividades de Auditoria	32
2.2.3 Princípios e objetivos básicos de controle interno.....	36
2.2.4 A responsabilidade pela determinação do controle interno	38
2.2.5 Aplicação dos princípios da Sarbanes Oxley-lei Sox como meio de fortalecer os controles internos.....	39
2.2.6 Metodologia (COSO) de estudo e avaliação de riscos nos negócios.....	41
2.2.6.1 Ambiente de controle.....	44

2.2.6.2 Avaliação e gerenciamento dos riscos	44
2.2.6.3 Atividades de controle	45
2.2.6.4 Informação e comunicação	45
2.2.6.5 Monitoramento	46
2.2.7 Características de controles internos e processos eficientes	47
2.2.8 Controle interno e a fraude.....	48
2.3 AUDITORIA INTERNA	50
2.3.1 Introdução a auditoria interna.....	50
2.3.1.1 Finalidade da auditoria interna	52
2.3.1.2 Objetivos e alcance da auditoria interna.....	52
2.3.1.3 Autoridade e responsabilidade	53
2.3.1.4 Independência.....	54
2.3.1.5 Normas para o exercício profissional da auditoria interna.....	55
2.3.1.6 Auditoria interna baseada em riscos (ABR).....	57
2.3.1.7 Ética profissional do auditor	59
2.3.2 Funções básicas da auditoria interna	60
2.3.2.1 Avaliação de políticas.....	61
2.3.2.2 Avaliação dos processos e riscos organizacionais.....	61
2.3.2.3 Assessoramento.....	61
2.3.2.4 Aplicação de testes e procedimentos de auditoria	62
2.4 COMPLIANCE.....	63
2.4.1 Histórico.....	63
2.4.2 Legislação.....	67
2.4.3 Conceitos	68
2.4.4 Missão	70
2.4.5 A função compliance no Brasil	71
2.4.6 Princípios de Compliance.....	75

2.4.7 Ferramentas de compliance	76
2.4.8 Riscos de compliance.....	78
3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA	84
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO

Atualmente diversas são as notícias que reportam sobre o índice crescente de empresas e instituições com gestões precárias, que apresentam desvios de recursos, descontrole, falta de regras, administrações omissas, pessoal desqualificado para as funções, gerando incidência de atos fraudulentos e a exposição de riscos que impactam de forma significativa no bom andamento dos negócios dessas organizações.

Desde 1995 com o escândalo ocorrido no Barings Bank¹ (banco de investimentos mais antigo em operação no Reino Unido) onde houve perdas de aproximadamente US\$ 1,5 bilhão, existe uma preocupação crescente em relação a desvios de dinheiro, roubos, fraudes, causados em grande parte, por falta de controles internos nas corporações.

Uma das grandes causas deste descontrole atual está relacionada com o fato de muitas das empresas, preocuparem-se apenas em “fazer dinheiro” esquecendo-se que abrem brechas que são deixadas para trás, por não possuir um sistema de controles internos confiável adequado com o tamanho da instituição e de acordo com os anseios de seus gestores.

Nos anos 2000, mais uma vez houve um estouro na confiabilidade dos grandes negócios, onde o caso mais significativo foi o que ocorreu em dezembro de 2001 com a concordata da empresa Enron (companhia de energia dos Estados Unidos, localizada em Houston, Texas) cujas perdas por fraudes alcançaram aproximadamente US\$ 25 bilhões. Em 2010, no Brasil, foi possível presenciar a

¹ **Barings Bank** (1762—1995) foi a companhia de banco de investimento mais antiga de Londres, Inglaterra, até seu colapso em 1995, quando um dos empregados do banco, Nick Leeson, perdeu US\$ 1,4 bilhão em especulação primariamente em contrato de futuros.

fraude no valor aproximado de R\$ 4 bilhões no Banco Panamericano pertencente ao Grupo Sílvia Santos.

A ordem cronológica dos fatos mostra que o mercado “controlador” começou a encorpar leis e órgãos preocupados em suprir as necessidades de bem atender a estas falhas de controles, que vinham se repetindo ano após ano. Surge assim em 1985 nos Estados Unidos o COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) que é uma organização privada que tem por objetivo prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas.

Em 2002 edita-se nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley com foco principal na prevenção de fraudes e na criação de um sistema de controles internos rígido, visando assim garantir a utilização de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, contemplando também regras específicas de funcionamento dos comitês cuja atribuição é supervisionar as atividades e operações desenvolvidas na empresa, reduzir os riscos nos negócios, impedir a ocorrência de fraudes ou munir-se de instrumentos capazes de identificá-las se ocorrerem, possibilitando uma gestão transparente.

Ganha destaque o desenvolvimento de metodologias para melhorar os controles internos nas organizações, concomitantemente, também se sobressai a governança corporativa, um sistema novo de gestão onde as sociedades são dirigidas e monitoradas, corroborado por Trisciuzzi (2009, p. 15) quando afirma que “[...] esses mecanismos vieram para fortalecer as regras de governança corporativa melhorando a transparência dos mecanismos de gestão, com a divulgação das informações das organizações”.

Após o desenvolvimento de metodologias para melhorar os controles internos das organizações, em específico, a criação da certificação do sistema de controles internos, requerida como *compliance* [conformidade] para as empresas que cotizavam em bolsa de valores americana. Percebe-se a preocupação com os controles internos e com a criação de mecanismos e ferramentas para avaliá-los e supervisioná-los. (TRISCIUZZI, 2009, p. 16)

Outro aspecto importante possível de se observar é que com a crescente ênfase dada às questões de controle empresarial, em específico o controle sobre a gestão das organizações, cada vez mais os benefícios potenciais podem advir do

estabelecimento de ferramentas apropriadas de gestão, principalmente as de função independente e objetiva, como por exemplo, a auditoria interna, que se traduz em outra forma de controle eficaz para a apuração de gestões fraudulentas, porque examina e avalia as atividades da empresa, e fornece subsídios aos membros da administração para a análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

1.1 TEMA

As diferenças existentes entre Compliance e Auditoria Interna.

1.2 JUSTIFICATIVA

A premissa básica desta tese está em disseminar no meio profissional e acadêmico as diferenças existentes entre Compliance e Auditoria Interna. Para isso se faz necessário abordar temas relativos a assuntos como Controles Internos e Governança Corporativa que estão sob a responsabilidade da alta administração das empresas.

Os controles internos, de Compliance e de gerenciamento de risco operacional se tornaram obrigatórios após aprovação das Resoluções do Banco Central do Brasil (BACEN) de números 2.554 de 24/09/1998 e 3.380 de 29/06/2006, sendo que esta estabeleceu em seu artigo 9º o cronograma da estrutura de gerenciamento de risco operacional a ser implantado até 31 de dezembro de 2007.

Estas resoluções dispõem sobre a implantação de sistema de controles internos nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN destinados a avaliar às atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

A Auditoria Interna é muito mais que uma simples “apontadora” de erros, é uma consultoria que deve corresponder ao que a alta administração espera, ou seja, apresentar recomendações e soluções. É fundamental que a auditoria esteja totalmente interada e atualizada do negócio da empresa, suas particularidades, bem como o mercado em que atua.

Muzilli (2006) define que para se obter uma boa Governança Corporativa, é necessário disseminar em cada membro da organização e pessoas relacionadas, o conceito e o dever de estar em cumprimento às normas internas, leis e regulamentos a que a organização está submetida, ou seja, estar em Compliance.

Destacando que o propósito da área de Compliance é assistir aos gestores no gerenciamento do risco de Compliance, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais, decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, padrões etc.

O Comitê da Basileia refere-se à função Compliance e não a uma estrutura fixa como uma diretoria ou departamento, devido às diferenças existentes em função da jurisdição, porte, tipo de instituição e natureza das atividades desenvolvidas.

Adicionalmente, refere-se à atividade de auditoria interna como parte essencial de um conjunto de ações para uma boa governança corporativa em instituições financeiras. A auditoria interna deve ser capaz de avaliar os controles internos da instituição de forma independente.

1.3 PROBLEMA

Todas as empresas buscam o crescimento seja físico ou financeiro, no entanto, este crescimento, muitas vezes, está associado diretamente à base de sustentação do negócio que são seus controles internos. É importante que existam regras que sejam cumpridas e controles internos adequados à nova estrutura de crescimento que se busca alcançar.

A falta de conhecimento do mundo empresarial em relação aos benefícios que podem ser obtidos com a função de Compliance e com a Auditoria Interna para a Governança Corporativa e não apenas para cumprimento de exigências legais de órgãos regulamentadores, mas sim como forma de controle. O cumprimento das normas internas é verificado periodicamente através de procedimentos específicos da auditoria interna.

A auditoria interna, muitas vezes é confundida pela alta administração com a função de Compliance, no entanto, a primeira atua mais nas verificações de controles internos existentes que visam mitigar os riscos do negócio. A segunda atua mais na criação, definição, divulgação de normas e procedimentos e treinamentos, além de efetuar o monitoramento das transações diárias. A Alta Administração acaba, muitas vezes, por desviar o foco principal do estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações e rotinas de uma organização.

A Alta Administração das empresas percebe a importância destas duas funções, Compliance e Auditoria Interna?

1.4 OBJETIVO GERAL

Demonstrar as principais semelhanças e diferenças entre Compliance e Auditoria Interna e a importância da sinergia gerada por estas duas funções em auxílio à gestão das empresas.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mostrar a importância das ferramentas de Compliance e Auditoria Interna no contexto das empresas como instrumento de Governança Corporativa;

- b) verificar a responsabilidade da alta administração nos controles da empresa;
- c) ressaltar o valor da Auditoria Interna, Compliance, Controles e Governança Corporativa para a alta administração.

1.6 MÉTODO DE PESQUISA CIENTÍFICA

A metodologia de pesquisa científica é descrita por Gil (1999, p. 26)

[...] como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento, desta forma, torna-se importante esclarecer a maneira pela qual esse trabalho será realizado, bem como a ordem a ser seguida para que se possa entendê-lo.

Esta dissertação está voltada para o formato da pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Oliveira (2002, p.119) “[...] a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. Sendo assim, este trabalho traz uma análise acerca das diferenças existentes entre Compliance e Auditoria Interna, e mostrar suas tendências, como o caso da Governança Corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A importância do *Compliance* e da Auditoria Interna para as corporações é justificado pela relação de ambas e pelo grau de profissionalização e transparência das informações que são impostos diariamente.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa tem sido adotada pelas empresas que visam equilíbrio em seus negócios, através do ingresso de profissionais especializados na instituição para concretizar as metas estabelecidas pela Administração através da adoção de processos e controles adequados, bem como, do monitoramento contínuo das operações.

2.1.1 Introdução a Governança Corporativa

A Governança Corporativa tornou-se popular, com maior ênfase a partir dos escândalos financeiros ocorridos na primeira década dos anos 2000, gerados por diversas companhias americanas que acarretaram vultosos prejuízos ao mercado e, conseqüentemente, despertando o interesse de todos em relação a esse assunto.

Nestes últimos anos, a governança corporativa tem estado em evidência, e ganhou maior projeção com a série de escândalos que surgiu com a empresa americana Enron a partir de 2001. Assim se iniciava uma série de escândalos nos Estados Unidos, Europa e em outras partes do mundo, o que deixou os investidores preocupados e confusos e levou os governos e políticos a pensarem em processos de gestão mais rígidos. (SILVA, 2006, p.vi)

A constante preocupação com os diferentes objetivos existentes entre organizações e sociedade, é um dos fundamentos da gestão com a adoção da governança corporativa, pois nesse sistema, é necessário que se busque o equilíbrio entre os interesses econômicos e sociais, tanto da empresa quanto da comunidade, para que os mesmos se aproximem da melhor forma possível, gerando benefícios para ambas as partes.

A governança corporativa se preocupa por manter o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais e entre os objetivos pessoais e da comunidade. Procura o alinhamento tão próximo possível com os interesses dos indivíduos, as empresas e a sociedade. (CADBURY, 1999², apud ELORRIETA, 2007.)

De acordo com o IBGC (2011), sua história começa um pouco anterior a isso, marcando sua origem na primeira metade dos anos 90, através de

[...] um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões da omissão das auditorias externas. (IBGC, 2011)

Ainda segundo o IBGC (2011), os grandes motivadores da governança corporativa foram às divergências entre os objetivos dos proprietários e a gestão da empresa, que dificultavam o relacionamento e a sua administração, sendo então encontrada uma forma que possibilita dirigir e monitorar e ao mesmo tempo, abranger aos demais agentes participantes, cuja finalidade é valorizar a instituição e a sociedade, no momento que proporciona o acesso ao capital investido contribuindo desta forma para a sua perenidade.

Conforme o IBGC (2011), a governança corporativa “surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial”. Neste sistema ou modelo de gestão, é delegada pelo proprietário, a

² CADBURY, Adrian. **Corporate Governance Overview**. Washington, D.C. : World Bank Report, 1999.

um terceiro executivo com a devida especialização, a atribuição de decidir o futuro de sua empresa, reduzindo as divergências entre os interesses comuns.

Para Andrade (2004, p.21) a governança corporativa não possui “[...] fronteiras rigidamente estabelecidas e estanques [...] é um campo aberto – e os degraus dessa abertura são diretamente relacionados aos da abertura das próprias corporações”.

De acordo com Silva (2006, p.126) “[...] o papel fundamental da governança corporativa é gerar mecanismos eficientes para assegurar que as ações praticadas pela diretoria executiva estejam alinhadas com os interesses dos acionistas”.

2.1.2 Princípios da Governança Corporativa

A empresa que adota as boas práticas de Governança Corporativa, de acordo com o IBGC, utiliza como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração ao exercer seu papel, deve estabelecer as estratégias para a empresa, ser responsável por eleger e destituir o principal executivo, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão assim como selecionar a auditoria independente.

Conforme Silva (2006),

A **ética**, o **respeito** e a **transparência** formam o tripé que sustenta um seleto grupo de ações de empresas que têm sido cada vez mais procuradas pelos investidores; as que possuem a chamada governança corporativa. (SILVA, 2006, p.79, grifo do autor)

Na visão de Andrade (2004),

Ao justificar o envolvimento da instituição com a proposição de princípios de boa governança, a OCDE evidenciou que a adoção, pelas corporações, de práticas de gestão confiáveis atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia. (ANDRADE, 2004, p.58)

Para Filho e Lancellotti (2009, p. 247) os princípios fundamentais da boa governança são:

1. **Transparência (*disclosure*):** devem ser disponibilizadas as informações a todas as partes interessadas, 'especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos'.
2. **Isonomia (*fairness*):** tratamento equitativo dos acionistas, majoritários ou minoritários. Devem ser incluídos, também, outros interessados e que são atingidos pela atividade da empresa.
3. **Prestação de contas (*accountability*):** as contas devem ser prestadas seguindo as melhores práticas contábeis e de auditoria. Através da prestação de contas, busca-se a transparência e a demonstração da responsabilidade corporativa, também.
4. **Responsabilidade Corporativa (*compliance*):** obediências às normas existentes nos estatutos sociais, regimentos internos e nas leis do país.

Para se obter sucesso e atingir a todos os objetivos de uma boa Governança Corporativa é necessária a adoção de sistema de controles internos adequados à estrutura e aos objetivos futuros da empresa.

2.1.3 Governança no Mundo

A globalização de mercados gerou parte da universalidade de práticas de Governança Corporativa, todavia, ainda restam algumas divergências, mesmo naqueles países em que possuem mesmo idioma e sistema de controle contábil, onde cada um emprega a sua maneira a forma de gerenciamento, moldam a sua estrutura e o foco dos objetivos.

Nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. No entanto, mesmo em países de similares idioma e sistemas legais, como EUA e Reino Unido, o emprego das boas práticas de Governança apresenta diferenças quanto ao estilo, estrutura e enfoque. (IBGC, 2011)

Ainda se verifica que a convergência para aplicação das práticas de Governança carece de entrosamento, no entanto a base dos princípios que é utilizada em todos os mercados consta itens como transparência, independência e prestação de contas, cujo objetivo é buscar melhores investimentos aos negócios que beneficiam de certa forma o país.

Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas (*accountability*) como meio para atrair investimentos aos negócios e ao país. (IBGC, 2011)

De acordo com Andrade (2004),

Organizações multilaterais, como as Nações Unidas e a OCDE, vêem as boas práticas de governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social. (ANDRADE, 2004, p.52)

Ao adotar os códigos de Governança corporativa local, a instituição procura adaptar as possíveis diferenças culturais e históricas porventura existentes, e desta forma propicia a convergência de padrões nos diversos mercados, na expectativa de captar novos investimentos e também reduzir os custos da organização.

A partir da criação dos códigos de Governança Corporativa locais, as diferenças culturais e históricas têm sido adaptadas. Como ponto de convergência, os documentos pretendem aumentar os padrões de Governança nos mercados como forma de atrair e reduzir os custos dos investimentos. (IBGC, 2011)

E são exatamente as particularidades e práticas utilizadas em um determinado local que fazem com que ela permaneça presente na organização caracterizando o segmento dominante da mesma, seja ela uma gestão do tipo familiar ou que se sobre saia, aquela que apresenta como maior peso o capital difuso. “As particularidades e práticas locais mantiveram sua força. Enquanto algumas nações apresentam o modelo familiar como dominante, outras têm no capital difuso sua maior expressão”. (IBGC, 2011).

A incorporação de novos investidores, empresas e países, fez surgir a implantação de regramentos fundamentais, no intuito de oferecer maiores garantias e fortalecer a confiança daqueles que se agregavam aos negócios, como é o caso do Conselho de administração cujo objetivo principal é o de zelar pelos interesses e recursos dos *shareholders*, a auditoria independente completamente desvinculada da administração, novos procedimentos inseridos para votação quando das assembleias garantindo a justeza do certame, e a apresentação de informações com o máximo de transparência.

E a fim de ganharem a confiança dos investidores, empresas e países notaram a necessidade de incorporar algumas regras fundamentais, como sistemas regulatórios e leis de proteção aos acionistas; conselho de administração atentos aos interesses e valores dos *shareholders*; auditoria independente; processo justo de votação em assembleias; e maior transparência nas informações . (IBGC, 2011)

Tendo a governança suas raízes nos EUA e Reino Unido, é justamente lá que ocorreu a maior pulverização do controle de ações das organizações, enquanto que em países como o Japão e Alemanha se verifica que as instituições financeiras possuem parcela mais significativa de participação no capital das empresas industriais, e por consequência estão presentes de forma mais ativa na gestão dos seus negócios.

Nos EUA e Reino Unido, onde estão as raízes da Governança, os mercados de capitais atingiram grande pulverização do controle acionário das empresas. Já na Alemanha e no Japão, as instituições financeiras participam de forma importante no capital social das empresas industriais, sendo, portanto, ativas na administração dos negócios. (IBGC, 2011)

É na Europa Continental, que o modelo de governança corporativa evoluiu de forma mais célere nos relacionamentos necessários entre as empresas e o capital de terceiros, criando mecanismos para o melhor controle e assim proporcionar aos acionistas o respectivo poder que lhe é facultado neste tipo de organização.

2.1.4 Governança Corporativa no Brasil e suas tendências

No sitio do IBGC podemos notar as tendências da Governança Corporativa no Brasil uma vez que, afirma:

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo. (IBGC, 2011)

Ainda segundo aquele Instituto, independente do tipo de gestão que a empresa apresentava, abriram-se novos mercados para investidores de menor poder aquisitivo, mas que exigiam uma melhor performance na gestão da empresa, com maior ênfase de participação nas decisões, na eficiência e na transparência de suas ações.

Oligopólios, empresas exclusivamente de controle e gestão familiar com alta concentração do capital, acionistas minoritários passivos e conselhos de administração figurativos passaram a dar lugar a investidores institucionais mais ativos, maior dispersão do controle acionário, maior foco na eficiência econômica e transparência da gestão. (IBGC, 2011)

Foi através das privatizações ocorridas no Brasil, que ensejaram no país o sistema de controle compartilhado, então formalizados através de contratos, que representavam as atribuições e responsabilidades dos acionistas, mediante regramentos específicos, e que também explicitava a forma de comando da empresa.

As privatizações ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, formalizado por meio de acordo de acionistas. Nessas empresas, os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras. (IBGC, 2011)

O comparecimento dos investidores com direito a voto nas assembléias gerais, ensejou a prática de fiscalizar os atos de gestão das companhias, de maneira

mais ativa, exigindo de seus agentes maior responsabilidade sobre suas ações, e segundo o IBGC (2011),

Os investidores institucionais - seguradoras, fundos de pensão e fundos de investimentos, entre outros - assumiram uma postura ativa, passando a comparecer nas assembléias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar de modo mais próximo a gestão das companhias investidas.(IBGC, 2011)

A alteração na abertura da constituição das empresas, fez crescer os investimentos estrangeiros no mercado do país, e, por conseguinte, surgiu a necessidade das empresas nacionais se alinharem com os padrões e regras internacionais, fortalecendo a prática da governança corporativa, que passa a ser tratada com prioridade e argumento de muita pressão pelos investidores, conforme refere o IBGC,

A abertura e conseqüente modificação na estrutura societária das empresas também ocorreu no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas de Governança Corporativa tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores.(IBGC, 2011)

Diante de toda essa alteração, surge a necessidade de serem adotados no País, um modelo de procedimentos a serem utilizados por essas empresas que tinham como gestão a governança corporativa, que contemplasse os mais diversos conselhos e quais seriam as suas atribuições, e de acordo com o IBGC (2011), “foi publicado em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC”, que continha “inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada”, sendo que os “quatro princípios básicos da boa governança” foram objeto de publicações posteriores.

Na sequência das alterações ocorridas no mercado que abrange as Sociedades Anônimas, cuja reformulação ocorreu em 2001, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), lança uma cartilha cujo tema é a Governança, e tem como foco, segundo o IBGC (2011) os “administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes” e as relações mantidas entre eles.

Por sua vez, a Bolsa de Valores de São Paulo contribuiu para a utilização das práticas de Governança, conforme relata o IBGC (2011) ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa, passando assim a existir três segmentos diferenciados de Governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, cujo objetivo foi estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas.

De acordo com o IBGC (2011):

Nível 1 caracteriza-se por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e *disclosure*.

Nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e conselho de administração.

Novo Mercado, por fim, diferencia-se do Nível 2 pela exigência para emissão exclusiva de ações com direito a voto.

O Nível 2 e o Novo Mercado, buscam fortalecer o mercado de ações, através de um resultado que reduza ao mínimo a incerteza mediante o processo de avaliação, investimento e do risco, e com o acréscimo de investidores.

De acordo com Silva (2006), as organizações querem ter uma boa reputação, e os administradores sabem que os investidores estão dando maior atenção à governança e entende que futuramente, é bem provável que haverá uma espécie de certificação atribuída às empresas que praticam a governança corporativa.

E para a propagação das melhores práticas de Governança, o IBGC institui diversas premiações para os diversos segmentos de mercado na área empresarial, acadêmica e imprensa nos anos de 2005 e 2006.

Mesmo com os avanços crescentes sobre governança e da utilização das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda permanece com um controle acionário muito concentrado, com conselhos de administração pouco efetivos e a predominância de propriedade sobre a gestão, donde se pode concluir que a Governança Corporativa possui um ótimo campo de estímulo para o seu conhecimento, desenvolvimento de ações e de farta disseminação de seus preceitos.

As expectativas em relação ao futuro da Governança Corporativa crescem de maneira visível, através da pressão dos *stakeholders* motivados pelo surgimento de um novo parâmetro de responsabilidade corporativa, que no país de acordo com Andrade (2004, p. 385) “[...] duas parecem mais relacionadas aos desenvolvimentos recentes e às perspectivas da governança corporativa no Brasil – adesão e abrangência”.

Andrade (2004) afirma que,

As fusões e aquisições, as privatizações, a maior presença do capital externo, de alianças estratégicas e de *joint ventures* nas empresas, os lançamentos de programas de ADRs e os movimentos de separação propriedade-gestão em bom número de grandes empresas de controle familiar têm levado à adesão a melhores práticas de governança, com alta probabilidade de prosseguimento e aprofundamento desse processo. (ANDRADE, 2004, p.385)

E a abrangência, se deve principalmente pelo aumento do compromisso das organizações com as questões relativas à responsabilidade social e aos programas de sustentabilidade ambiental, que se fazem presentes no cotidiano da sociedade através de grupos ativistas bem como pelas condições suscetíveis no país.

Ainda segundo Andrade (2004, p. 393), “A tendência à abrangência diz respeito à harmonização dos interesses dos acionistas com os de outros grupos (empregados, consumidores, fornecedores, comunidades locais, governos e organizações não governamentais”.

2.1.5 Principais Modelos de Governança Corporativa

As organizações buscam diferentes soluções para sua gestão, e não é possível delimitar qual a mais eficiente, pois não existe um só conjunto de regras que possa garantir o sucesso, de maneira universal e que se aplique a qualquer uma delas. Por isso, cada nação de acordo com a sua política, cultura e sistema legal ajusta um modelo a ser adotado.

O IBGC (2011) refere que é possível classificar em dois grupos os sistemas de Governança Corporativa adotados no mundo:

Outsider System - é aquele que há pulverização dos acionistas e os mesmos se encontram distantes do comando diário de toda a operacionalização da organização.

É neste sistema que se encontra o modelo de governança anglo-saxão, muito utilizado nos Estados Unidos e no Reino Unido, e que predomina a estrutura de propriedade dispersa, possuem papel importante na economia do país através do mercado de ações, e se destaca por investidores institucionais de grande porte, cujo objetivo principal é maximizar o retorno do investimento dos acionistas.

E o outro que é o *Insider System* que é aquele no qual impera grandes acionistas que se encontram a frente das operações diárias, sob seu comando ou de um terceiro por ele indicado.

Este é o sistema de governança corporativa encontrado na Europa Continental e no Japão, possui uma estrutura de propriedade com maior concentração, muito comum em grandes conglomerados industriais-financeiros, se caracteriza por investidores institucionais de menor porte, e a organização valoriza os envolvidos na gestão dos negócios.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos correspondem aos procedimentos adotados pelas organizações para o controle das atividades administrativas e contábeis responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas, e que previnem a ocorrência de falhas e fraudes na organização.

2.2.1 Conceituações gerais de controle interno

De acordo com Migliavacca (2002), a palavra controle significa cópia de uma relação de contas e é derivada do latim *contrarotulus*, que significa cópia do registro de dados e teve sua origem por volta do ano de 1600. Atualmente, o controle representa um instrumento necessário à gestão de qualquer empresa, independente de seu segmento ou porte, pois segundo Chiavenato (2007, p. 334), “[...] a essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”.

A prática de construir controles **dentro** das atividades básicas da empresa auxiliam que se torne automático o ato de criar controles necessários para novas linhas de negócio. Tal reação automática torna a empresa mais ágil e competitiva. (D’AVILA; OLIVEIRA, 2002,p.28)

Segundo Chiavenato (1993, p.262), existem três significados para a palavra controle, que são:

- a) Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido apresenta um caráter negativo e limitativo;
- b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;
- c) Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte.

Recentemente Attie (2009, p. 149), diz que o controle “[...] tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido”. De acordo com Gomes e Salas (1999),

[...] o controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm

dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa. (GOMES; SALAS, 1999, p.13).

Com o caso Watergate ocorrido em 1977, escândalo político ocorrido na década de 1970 nos Estados Unidos da América, um caso paradigmático de corrupção, os controles internos passaram a receber a importância merecida, segundo D'Ávila e Oliveira (2002, p.16), “[...] os órgãos regulamentadores americanos começaram a dar significativa atenção aos controles internos das empresas”.

Vale ressaltar que no Brasil os controles internos ganham importância com o surgimento da Resolução 2.554, de 24/09/98, do Banco Central, determinando que:

A diretoria é responsável por assegurar que a organização tenha sistemas internos de controle adequados e eficazes, destinados a garantir de forma razoável, que os objetivos da organização sejam alcançados. Embora na prática esta função seja normalmente delegada à gerência, isso de modo algum diminui a responsabilidade final da Diretoria. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006)

É possível perceber a abrangência da definição de controle interno a partir das definições apresentadas abaixo, onde acontece a divisão de alguns autores

O Instituto de Auditores Internos do Brasil (1992),

[...] define que os controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. (AUDIBRA, 1992, p.48),

De acordo com Almeida (2009),

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos representam controles contábeis e o último, controles administrativos. (ALMEIDA, 2009, p. 63).

Para Attie (2009, p. 150), “[...] controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”. O autor vai mais além ao descrever que,

Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança etc. (ATTIE, 2009, p. 150)

Vale ressaltar que, assim como Almeida (2009) e Attie (2009), Crepaldi (2009) também considera que os controles internos possuem abrangência tanto contábil como administrativa.

	Attie (2009, p. 152 e 153)	Almeida (2009, p. 63 e 64)	Crepaldi (2009, p.357)
CONTROLES INTERNOS “CONTÁBEIS”	“Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores;”.	<ul style="list-style-type: none"> - sistemas de conferência, aprovação e autorização; - segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa); - controles físicos sobre ativos; - auditoria interna; 	<ul style="list-style-type: none"> - segregações de funções; - Sistema de autorização; - sistema de registro;

	Attie (2009, p. 152 e 153)	Almeida (2009, p. 63 e 64)	Crepaldi (2009, p.357)
CONTROLES INTERNOS "ADMINISTRATIVOS"	"compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e a decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade".	- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos; - controle de qualidade; - treinamento de pessoal; - estudos de tempos e movimentos; - análise das variações entre os valores orçados e os incorridos; - controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente;	- 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 bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

Quadro 1 - Abrangências Controles Internos

Fonte: Elaboração do autor.

Ainda segundo D'Avila e Oliveira (2002, p. 26) o controle interno não é um evento ou circunstância, mas uma série de ações que permeiam as atividades de uma organização, ações essas inerentes ao estilo adotado pela gerência da organização na condução de seus negócios ou atividades.

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. (ATTIE, 2009, p. 151)

Os procedimentos e estruturas a serem adotados, são meios de controle que de acordo com Migliavacca (2002, p.17), "[...] não se limitam a formas de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, orçamentos, relatórios, registros, listagens, métodos, instrumentos e auditoria interna.

2.2.2 Controle Interno e as atividades de auditoria

De certa forma cada vez mais crescente, começamos a dar a devida importância aos métodos científicos da administração, embora seja praticamente desconhecida uma aceção clara de controle interno. Às

vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma ideia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa. (ATTIE, 2009, p. 148)

De nada adiantaria existir controle interno sem a auditoria para assegurar a execução e o cumprimento dos procedimentos, e segundo Migliavacca (2002, p. 46), “[...] a auditoria interna eficaz é um controle organizacional que pode assegurar à administração que os objetivos genéricos de controle interno estão sendo alcançados”.

Crepaldi (2009) ressalta que,

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Os objetivos da auditoria interna são exatamente esses, ou seja: - verificar se as normas internas estão sendo seguidas; - avaliar a necessidade de novas normas internas ou de notificação das já existentes. (CREPALDI, 2009, p. 365)

A auditoria divide-se em dois grupos, a auditoria externa e interna, e apresentam alguns diferenciais, que podem ser resumidas, conforme Migliavacca (2002), no quadro 2 abaixo,

O auditor externo	O auditor interno
É independente	É um empregado da companhia
Serve a terceiros que precisam de informações financeiras confiáveis.	Serve a administração da companhia.
Revisa o balanço e a demonstração de resultados. Revisa as operações e os controles internos para determinar a abrangência de seus trabalhos e a confiabilidade das informações financeiras.	Revisa todas as operações e controles da empresa para a maior eficiência, eficácia, e economia de recursos.
Revisa os registros contábeis que suportam os relatórios financeiros uma vez ao ano.	Revisa todas as atividades da empresa, continuamente.
Tem responsabilidade acidental com a prevenção e detecção de fraudes, mas tem responsabilidade direta sobre elas se os demonstrativos financeiros sofrem efeito	Tem o objetivo direto de prevenir e detectar fraudes de qualquer forma ou efeito, sobre as atividades auditadas.

material significativo.	
Tem o seu escopo mais dirigido ao passado , ao histórico e análise das transações ocorridas no exercício findo.	Tem a preocupação de assessorar a administração sobre as melhorias operacionais que causam efeito futuro .

Quadro 2 - Diferenças entre auditoria externa e interna

Fonte: Migliavacca (2002, p. 48)

Embora diferentes, os dois tipos de auditoria se complementam, e necessitam uma da outra, conforme Migliavacca (2002, p. 48), “[...] são igualmente essenciais, necessários e significativos para o mundo dos negócios”, estas devem ainda estar sempre em harmonia, pois assim melhoram a produtividade dos processos. Premissa básica para o andamento dos trabalhos é que deve haver coordenação entre elas gerando assim otimização para ambas.

Importante ressaltar que a auditoria interna atenda algumas premissas básicas, denominadas normas por Migliavacca (2002) conforme segue:

- Avaliação de controles operacionais e financeiros, e controle eficiente a custo compatível (benefício maior que o custo).
- Integração adequada com a auditoria externa.
- Verificação do cumprimento das políticas e recomendações à administração da empresa.
- Salvaguarda de ativos, impedimento ou detecção de fraude, roubo ou uso indiscriminado de recursos da empresa.
- Avaliação da exatidão, confiabilidade e integridade dos dados administrativos desenvolvidos dentro da organização.
- Avaliação da qualidade do desempenho administrativo, incluindo eficiência e economia da administração na utilização de recursos e eficiência em atingir os objetivos propostos.
- Recomendações de aperfeiçoamentos operacionais. (MIGLIAVACCA, 2002, p. 46)

Para Migliavacca (2002), o objetivo principal da auditoria, tanto a externa como a interna, converge sempre para a confiabilidade dos relatórios contábeis e financeiros. Ele ainda complementa afirmando que o auditor terá sempre a função de avaliar os controles do sistema contábil, pois esse é o sistema nervoso da organização.

Inquestionavelmente, controles internos são de interesse de auditores independentes e de auditores internos. Individualmente, cada um deles realiza suas tarefas consoante aos objetivos a que se propõem, mas tomam

por base os controles existentes para dar início à sua atividade propriamente dita. (ATTIE, 2007, p. 202)

Atividades associadas, pois os controles dependem do auditor para efetivar seu funcionamento, uma caminhada realizada em conjunto, e segundo Attie (2007), as empresas adotam cada vez em maior escala a auditoria para o acompanhamento dos controles internos, uma vez que a auditoria é responsável pelo levantamento dos controles internos.

As normas usuais de auditoria relativas ao âmbito do trabalho asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controle interno e da qualidade do desempenho na realização do trabalho. (ATTIE, 2007, p. 205).

Evitar a ocorrência de erros, ou melhor, conforme Attie (2007) “[...] proporcionar a segurança de que erros e irregularidades possam ser descobertos com razoável prontidão, assegurando assim a confiança e a integridade dos registros contábeis”, a verificação da exatidão dos dados, a certeza de que os objetivos da organização estão sendo cumpridos e estão sendo atingidos.

No desenvolvimento das funções de auditoria para a revisão dos controles internos, o auditor, segundo Crepaldi (2009), deve observar as seguintes medidas:

[...] considerar os tipos de erros e irregularidades que poderiam ocorrer; determinar os procedimentos de controle contábil que devam prevenir ou detectar esses erros e irregularidades; determinar se os procedimentos necessários são estabelecidos e estão sendo seguidos satisfatoriamente; avaliar quaisquer falhas, isto é, tipos de erros e irregularidades potenciais não cobertos pelo procedimento de controle existente para determinar seu efeito sobre a natureza, caráter oportuno ou extensão dos procedimentos de auditoria a serem aplicados, e sugestões a serem feitas ao cliente. (CREPALDI, 2009, p. 369).

Vale ressaltar que o auditor ao exercer sua função não possui nenhuma autoridade operacional, ou seja, nenhum direito de dar ordens, devendo somente auditar recomendações, sendo esta uma tarefa da empresa. A auditoria é responsável por aconselhar a administração sobre medidas que julgar necessárias para o correto andamento da empresa, para a correção de problemas que interfiram para o correto fluxo da administração.

2.2.3 Princípios e objetivos básicos de controle interno

Toda e qualquer empresa possui controle interno, o que diferencia uma da outra é a adequação de seus controles, sua capacidade de adaptação as novas exigências. A utilização de princípios básicos de controles internos para essa adaptação é imprescindível, pois a empresa é composta de pessoas responsáveis pela continuidade de seus fluxos, estes sob responsabilidade de fiscalização e adaptação da auditoria.

O Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo, alerta para que os princípios básicos são importantes e devem ser adotados para prevenir erros e irregularidades, e elencam estes conforme abaixo totalizando 11 (onze) princípios básicos:

- a) a autoridade deve ser determinada, de acordo com a orientação da administração.
- b) a contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um colaborador ou um departamento não deve ocupar uma posição em que tenha ao mesmo tempo o controle das transações e de seus registros contábeis.
- c) todas as transações da empresa devem ser realizadas mediante autorização prévia. A autoridade máxima em uma organização pertence aos acionistas ou controladores e é delegada à administração. Esta estabelece as condições nas quais devem ser executadas as transações específicas;
- d) é preciso utilizar provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata e adequadas.
- e) segregação de funções, nenhum colaborador da organização deve ter, sob controle, a responsabilidade de todo o ciclo de uma transação comercial.
- f) a rotação de colaboradores na execução dos trabalhos é fundamental, já que esta atitude minimiza as oportunidades de ocorrência de fraudes, estimula inovações e aumenta a qualificação técnica e profissional dos colaboradores.
- g) é de fundamental importância que todos os colaboradores da empresa saiam de férias. O descanso colabora para a “reposição de energias” e é um direito trabalhista.
- h) é importante que a instituição organize e distribua à seus colaboradores um manual de controle interno, onde conste as instruções operacionais, normas e procedimentos adotados pela empresa.
- i) todos os colaboradores, em especial os envolvidos com as atividades de controle, devem ser cuidadosamente selecionados e treinados. O treinamento familiariza os colaboradores com as novas tarefas e os situa dentro do contexto e normas da empresa.
- j) os responsáveis pela custódia de numerários e outros ativos da empresa devem ter seguro-fidelidade, permitindo proteger os ativos em caso de possíveis fraudes, contribuindo também como inibidor de ações danosas contra seu patrimônio.

k) é recomendável a utilização de meios eletrônicos para o registro automático das transações. (CONSELHO ..., 1994, p.61)

Os princípios básicos de controle interno giram em torno das políticas, sistemas e da própria organização, pois a sincronia destes é que garante o sucesso e o bom funcionamento dos controles. Para Crepaldi (2009) estes são responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema e auditoria interna.

- a) **responsabilidade:** delimitação de responsabilidade, com descrição das atribuições, de cada cargo;
- b) **rotinas Internas:** descrição dos meios utilizados para o desenvolvimento das funções;
- c) **acesso aos Ativos:** limitação do acesso de funcionários a seus ativos e estabelecimento de controles físicos;
- d) **segregação de Funções:** estabelecer que uma mesma pessoa não tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis;
- e) **confronto dos Ativos com os Registros:** confronto dos ativos periodicamente, sob responsabilidade de alguns funcionários, com os registros da contabilidade;
- f) **amarrasões do Sistema:** tornar o sistema conhecido, registrando somente transações autorizadas, com valores corretos e dentro do período de competência;
- g) **auditoria Interna:** verificação do seguimento das normas e avaliação da necessidade de novas normas internas e/ou notificação das já existentes.

Além de princípios básicos para seu perfeito funcionamento os controles internos possuem também objetivos a serem cumpridos, para Albuquerque:

Os principais objetivos do sistema de Controles Internos são, portanto, garantir que as definições das políticas empresariais e de negócios de uma entidade reflitam, nas operações do dia-a-dia, a aplicação dos princípios e boas práticas da Governança Corporativa e, para os acionistas e investidores, que o processo de tomada de decisão para aplicação de recursos nos negócios da entidade seja mais confiável. (ALBUQUERQUE, 2005, p. 7).

Os quatro objetivos básicos citados por Attie (2009) do controle interno são:

1) A salvaguarda dos interesses da empresa: remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes, conforme Attie (2009): a) Segregação de Funções; b) Sistema de autorização e aprovação; c) Determinação de funções e responsabilidades; d) Rotação de funcionários; e) Carta de fiança; f) Manutenção de contas de controle; g) Seguro; h) Legislação; i) Diminuição de erros e desperdícios; j) Contagens físicas independentes; l) Alçadas progressivas;

2) A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais: Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores. O mesmo autor, quando expõe sobre este objetivo de controle, enumera alguns meios que possibilitam sua realização: a) Documentação confiável; b) Conciliação; c) Análise; d) Plano de contas; e) Tempo hábil; f) Equipamento mecânico;

3) O estímulo à eficiência operacional: determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva uniforme. Os principais meios que promovem a obtenção de pessoal qualificado são: a) Seleção; b) Treinamento; c) Plano de carreira; d) Relatórios de desempenho; e) Relatório de horas trabalhadas; f) Tempos e métodos; g) Custo-padrão; h) Manuais Internos; i) Instruções Formais;

4) A aderência às políticas existentes: assegurar que os desejos da administração, definidos através de políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. a) Supervisão; b) Sistema de revisão e aprovação; c) Auditoria interna. (ATTIE, 2009, p. 155)

2.2.4 A responsabilidade pela determinação do controle interno

A responsabilidade de controles internos da empresa abrange a toda empresa, todos seus colaboradores até a alta administração, pois está diretamente ligada ao seu dia a dia, ao seu funcionamento diário. Por isso, se assemelha a um jogo onde é importante que todos os participantes conheçam suas regras, podendo dessa forma avaliar seu desempenho, bem como dos demais participantes.

Em geral, uma empresa é constituída através da representação hierárquica superior dos administradores. A partir do instante em que os administradores passam a exercer forte pressão e influência no sistema de controle interno, conseguem aderência do pessoal que depende das ações de seu administrador. (ATTIE, 2009, p. 162)

Estabelecer as regras no início do jogo é importante, porém estes precisam ter o conhecimento dos controles internos seus conceitos e objetivos, sendo também

necessário estabelecer que os mesmos não possuem autoridade direta para alterações, ficando a cargo da administração esta função, e segundo Arantes (1998):

É bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria, tais como os departamentos de finanças ou de controladoria. Os relatórios são enviados à alta administração e os gerentes participam das reuniões para justificar os maus resultados. Os administradores eficazes, ao contrário, são muito atentos ao controle. Eles se interessam em dispor de bons instrumentos de controles, em obter as informações adequadas para melhorar os resultados e não para preparar as justificativas sobre o mal desempenho de sua área de responsabilidade. Eles utilizam as áreas de apoio e de assessoria para auxiliá-los nas análises e não para que elas exerçam o controle para eles. (ARANTES, 1998, p.175):

Vale ressaltar que neste processo o auditor possui papel fundamental, tendo a função de avaliador geral de todo o sistema e deve possuir os conhecimentos específicos para avaliar sua eficácia.

2.2.5 Aplicação dos princípios da Sarbanes Oxley-Lei Sox como meio de fortalecer os controles internos

A lei de reforma administrativa americana, aprovada pelo Congresso em 30 de julho de 2002 e sancionada em seguida pelo Presidente George W. Bush, chamada de Sarbanes-Oxley Act, é também conhecida por Sarbox ou Sox. Para Dias (2010, p. 34), “[...] algumas das determinações do ato são de aplicação imediata pelas companhias abertas com registro na *Securities and Exchange Commission* (SEC)”.

Demonstra uma iniciativa do governo dos Estados Unidos como reação contrária as manipulações nos balanços financeiros e escândalos de fraudes contábeis descobertos em grandes corporações norte-americanas, como nos casos de Watergate, Enron, Parmalat entre outras.

Nos recentes escândalos contábeis norte-americanos, executivos alegaram que não tinham conhecimento das práticas contábeis indevidas (reconhecimento incorreto de receitas, por exemplo). A Sarbanes-Oxley visa

a desencorajar alegações desse tipo, por intermédio de medidas como controles internos mais rigorosos. (DIAS, 2010, p. 34)

A Sarbanes-Oxley surge para criar um novo clima de governança corporativa, novas responsabilidades e medidas administrativas, e para dificultar ainda mais as fraudes nas empresas. Conforme Dias (2010) a Sox dentre suas principais disposições destaca a Certificação do CEO (*Chief Executive Officer*) e do CFO (*Chief Financial Officer*).

De acordo com Dias (2010) as maiores discussões em torno da SOX estão relacionadas com as seções 302 e 404 no que tange ao controle interno, pois estas tratam especificamente das responsabilidades dos diretores executivos e financeiros para com a fidelidade dos números nas demonstrações financeiras, das avaliações dos controles e procedimentos internos para a emissão dos relatórios financeiros e das multas e penalidades aplicadas àqueles que cometerem fraude.

A seção 302 intitulada “*Corporate Responsibility for Financial Reports*” – ou também conhecida como “certificações”, determina que o diretor executivo (CEO – *Chief Executive Officer* – executivo principal) e o diretor financeiro (CFO – *Chief Financial Officer* – executivo financeiro) devem declarar pessoalmente, que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Conforme ressalta Dias (2010, p.36),

Seção 302: A alta gestão deve assumir pessoalmente a responsabilidade pela divulgação dos controles e procedimentos. Uma certificação de que os controles foram avaliados quanto à sua eficiência deve ser emitida, trimestralmente. Essa certificação deve declarar que todas as deficiências de controle, deficiências materiais e fraudes foram informadas para o comitê de auditoria e para os auditores independentes. (DIAS, 2010, p. 36)

A seção 404 intitulada de “*Management Assessment of Internal Controls*” determina que sejam avaliados anualmente os controles e procedimentos internos das organizações para a emissão dos relatórios financeiros.

Seção 404: Determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos, para elaboração dos reportes financeiros. Adicionalmente, os auditores independentes devem emitir um relatório separado, atestando a aderência da administração em prover eficientes controles internos e procedimentos, para os reportes financeiros. (DIAS, 2010, p. 36)

Segundo Dias (2010), a seção 404, contempla três passos específicos para o desenvolvimento do programa de controle interno nas empresas, o comprometimento e organização, a escolha da estrutura adequada e o estabelecimento do programa.

2.2.6 Metodologia (COSO) de estudo e avaliação de riscos nos negócios

O COSO - *The Comitee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras) teve início com a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros) nos Estados Unidos, em 1985, tendo como primeiro objeto de estudo os controles internos.

Alguns anos depois, em 1992, fora publicado o "*Internal Control – Integrated Framework*" (Controles Internos – Um Modelo Integrado), publicação esta que se tornou referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos nas organizações.

Segundo Dias (2010), o COSO é,

Uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos. (DIAS, 2010, p. 28)

São as principais patrocinadoras do COSO o *The Institute of Internal Auditors* (IIA), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o *American Accounting Association* (AAA), o *Institute of Management Accountants* (IMA) e o *Financial Executives Institute* (FEI).

AICPA	American Institute of Certified Public Accounts	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
AAA	American Accounting Association	Associação Americana de Contadores
FEI	Financial Executives Internacional	Executivos Financeiros Internacional
IIA	The Institute of Internal Auditors	Instituto dos Auditores Internos
IMA	Institute of Management Accountants	Instituto dos Contadores Gerenciais

Figura 1 - Patrocinadores COSO

Fonte: Dias (2010, p. 28)

De acordo com Albuquerque (2005, p.08), a missão do COSO é “[...] melhorar a qualidade dos relatórios financeiros pela concentração de atenção na Governança Corporativa, nas práticas éticas e nos controles internos”. Em linhas gerais, o principal papel do COSO é garantir que sejam atingidos os objetivos da empresa, para isso o grupo responsável estabeleceu algumas categorias conforme descritas a seguir:

- 1) **Eficiência e efetividade operacional (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.
- 2) **Confiança nos registros contábeis/financeiros (objetivos de informação):** todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos.
- 3) **Conformidade (objetivos de conformidade):** com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação. (DIAS, 2010, p. 29)

O COSO, de acordo com afirmação de Bergamini Junior (2005, p.149-188) existe para integrar os controles utilizados na organização, e que esta integração se traduz em uma “estrutura tridimensional (o chamado cubo do COSO)”, onde as dimensões correspondem aos objetos avaliados, às atividades de controle, e seus componentes.

Na visão de Manzi (2008, p.83), “[...] inicialmente o COSO tinha como foco a visão integrada dos controles internos contábeis”. Com os resultados positivos obtidos, incitaram a possibilidade de sua utilização para fortalecer os controles administrativos e para tal, novas metodologias são implantadas para que traduzam

uma “gestão pró-ativa dos processos” organizacionais, também conhecida como “COSO II ou ERM (Gerenciamento Integrado de Riscos) alterando-se os “paradigmas” que passam a serem os seguintes:

- a) adotar postura pró-ativa em vês de reativa;
- b) identificar problemas nos processos e não nas pessoas;
- c) focar os controles internos de forma abrangente, indo além da natureza contábil.

Ainda segundo Manzi (2008, p. 84) o ERM pode ser compreendido sob dois aspectos, aquele referente “[...] a satisfazer as necessidades de controles internos e como oportunidade para obter-se um sistema completo, abrangente e integrado de gerenciamento de riscos”.

Pode-se então, representar o Sistema de Estrutura Integrada (*Internal Control – Integrated Framework*), pela figura 2 constante abaixo.



Figura 2 - Método utilizado pelo COSO (2004)

Fonte: Dias (2010, p. 28)

2.2.6.1 Ambiente de Controle

Denominado conforme Dias (2010, p. 29) como a “[...] consciência de controle da entidade, sua cultura de controle”, esta é a premissa para que o sistema de controle interno de uma empresa funcione, onde os integrantes de todos os níveis que a compõem participem do processo, fator este fundamental, sendo também essencial o reconhecimento de suas responsabilidades e de seus limites.

O ambiente de controle é efetivo, quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem a consciência, a competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta. (DIAS, 2010, p. 29)

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 controles internos, fornecendo disciplina e estrutura.

2.2.6.2 Avaliação e Gerenciamento dos Riscos

A avaliação dos riscos deve ser identificada pela auditoria informando a administração sobre a vulnerabilidade da empresa sobre os mesmos, todavia é de responsabilidade da administração, pois de acordo com Dias (2010, p. 30) “[...] a identificação e o gerenciamento dos riscos é uma ação proativa, que permiti evitar surpresas desagradáveis”, e estão vinculadas ao estabelecimento de metas e objetivos, cujos acompanhamentos são funções principais dos controles internos.

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Esse conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados. (DIAS, 2010, p. 30)

Um dos componentes de controle mencionados pelo COSO e onde é possível a ponderação clara dos objetivos e metas da empresa é a sua eficácia perante os

controles internos vigentes, pois nesta etapa está presente a identificação dos riscos, bem como a análise destes.

2.2.6.3 Atividades de Controle

Para Dias (2010) o controle possui atividades de duas naturezas, as de prevenção e as de detecção que devem ser realizadas a tempo e de maneira adequados, pois desta forma reduzem ou administram os riscos.

Os controles de natureza exclusiva de prevenção são as alçadas e as autorizações, já os de natureza de detecção são a conciliação, as revisões de desempenho, as segregações de funções e a normatização interna. Porém vale ressaltar que alguns controles possuem dupla natureza, ou seja, tanto de prevenção como de detecção, sendo os mais comuns a segurança física e os sistemas informatizados.

2.2.6.4 Informação e Comunicação

Além de essencial para o bom funcionamento dos controles, a comunicação também é a via abrangente de informações dentro de uma empresa, onde o fluxo de informações ocorre em todas as direções. Um processo de comunicação pode ser tanto formal como informal.

A comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores aos superiores, e comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes. (DIAS, 2010, p. 33)

Exemplos do processo de comunicação formal são os sistemas internos de comunicação, através de sistemas computacionais a simples reuniões de equipes de

trabalho, cujas informações auxiliam para o acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. No processo de comunicação informal, bons exemplos são as conversas e encontros com os diversos públicos, como clientes, fornecedores, autoridades e empregados. A importância da identificação deste processo auxilia na obtenção das informações necessárias para identificar os riscos e as oportunidades.

2.2.6.5 Monitoramento

O acompanhamento deve constante, como forma de monitorar os indicadores de eficiência e eficácia dos controles internos, e na medição de sua efetividade. O monitoramento destaca Dias (2010, p. 33) é “[...] feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como autoavaliação, revisões eventuais e auditoria interna”.

A função do monitoramento é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle (ambiente, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme o planejado. Controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza; - do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos. – de que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis; - de que leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos. (DIAS, 2010, p. 33-34).

A adoção de um sistema de controle interno eficiente e eficaz contribui para maior segurança dos procedimentos adotados pela empresa, e ensejam maior transparência quando da avaliação dos mesmos pela auditoria interna.

2.2.7 Características de controles internos e processos eficientes

A eficiência dos controles internos está diretamente associada ao cumprimento dos objetivos propostos de maneira correta e tempestiva com a mínima utilização de recursos, ou seja, a utilização do melhor método ou procedimento, porém com custo justo.

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade. (ATTIE, 2009, p. 152)

Para Attie (2009), as características de um eficiente sistema de controle interno compreendem:

Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização; Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas; Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para execução de suas atribuições. (ATTIE, 2009, p. 153).

Variável e apropriado a cada tipo de empresa o plano de organização, em suma deve ser simples e flexível, estabelecendo linhas claras de autoridade e responsabilidade. Attie (2009) destaca que um elemento importante neste plano é “a independência estrutural das funções de operação, custódia, contabilidade e auditoria interna”, porém mesmo sendo as funções independentes entre si, exige a delimitação de suas responsabilidades e uma real integração dos serviços de cada setor, além de estarem expressas e inseridas no organograma da empresa ou nos respectivos manuais de trabalho, proporcionando desta forma o seu controle geral.

O sistema de autorização e procedimentos de escrituração é necessário, pois a partir dele as operações e transações se concretizarão eficazmente, e, de acordo com Attie (2009) estes devem incluir meios de controle:

- a) Das operações e transações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte das operações e transações;
- b) Dos registros das operações e transações através de documentos originais e segundo o fluxo normal delas; e
- c) Para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas (plano de contas). (ATTIE, 2009, p. 154)

As práticas salutareis são as responsáveis por fornecer os meios de garantir a integridade das autorizações, registros e custódias. Segundo Attie (2009, p. 154) “[...] este objetivo é, geralmente, conseguido através da divisão de funções e responsabilidades”, ou seja, uma mesma pessoa não deve iniciar e finalizar a operação. Divisão com verificação adicional de exatidão do trabalho aumenta as chances de descoberta de erros e/ou fraudes”.

Dependente das pessoas que fazem parte da empresa, de sua competência, do pessoal qualificado, e não somente do planejamento, as informações transmitidas adequadamente por todas as pessoas que compõem a empresa, e a sua utilização no desenvolvimento de suas funções, são fundamentais para a realização de suas tarefas, assim como um programa de treinamento adequado para os níveis técnico, gerencial e operacional.

2.2.8 Controle interno e a fraude

Os grandes escândalos do mercado corporativo, envolvendo graves fraudes fortalecem o conceito e a importância da criação de controles internos dentro das empresas. Amplamente discutidos, mais especialmente desde 2002, quando das grandes repercussões de casos graves de fraude no mercado corporativo, os quais causaram prejuízos a milhares de investidores no mercado de ações.

Os resultados de pesquisas realizadas sobre as fraudes nas empresas apontam que esse é um problema comum e crescente a todas elas, decorrente do enfraquecimento dos valores éticos, morais, sociais e, principalmente, da ineficácia dos sistemas de controles internos. (CREPALDI, 2009, p. 366).

Conforme Migliavacca (2002), a fraude é um problema sério para todas as instituições, e vale ressaltar que está presente em empresas de todos os portes. O autor destaca ainda que, nos Estados Unidos, o Departamento de Justiça estima que o montante das fraudes atinge 200 bilhões de dólares por ano.

Para Migliavacca (2002), devemos considerar três fatores que contribuem para que ocorram as fraudes nas empresas que são a “[...] integridade moral, pressões circunstanciais e a oportunidade”. Já de acordo com Crepaldi (2009, p. 366), podemos classificar os seguintes aspectos para que as pessoas cometam as fraudes: “(1) Oportunidade para cometê-la e escondê-la; (2) Pressão por dificuldades financeiras; e (3) Racionalização do entendimento sobre a falta cometida”.

Migliavacca (2002), anos anteriormente aos estudos de Crepaldi (2009) já divulgava, um perfil do fraudador, baseado em estudos das autoridades criminais americanas, definindo um fraudador como:

- 1) É uma pessoa normal;
- 2) Já com algum tempo de casa;
- 3) Um funcionário que conhecemos e em quem confiamos;
- 4) Ele gasta, ao invés de poupar, o que rouba;
- 5) No início ele tem a (boa) intenção de devolver o que rouba.
- 6) Geralmente opera sozinho;
- 7) Depois de certo tempo fica descuidado quanto aos seus métodos;
- 8) Geralmente é compulsivo;
- 9) Trabalho duro, até altas horas, e tem bom conceito com seus colegas;
- 10) Geralmente tem acesso ao caixa com valores da organização;
- 11) É homem (80%).
- 12) Tem idade entre 25 e 40 anos. (MIGLIAVACCA, 2002, p. 24)

Atualmente com o crescente número de fraudes descobertas por todo mundo, o perfil do fraudador pode ter sofrido algumas alterações, ou seja, pode ter ganho maiores aliados com o surgimento de novas tecnologias que auxiliam ações fraudulentas, principalmente em empresas com falta de controles internos, o que facilitam o trabalho de pessoas designadas a fraudar sistemas e desviar dinheiro.

O grande “x” da questão está em prevenir, em minimizar a oportunidade, em evitar a circunstância para a ocorrência, por isso a importância de controles internos nas empresas, uma forma de prevenção, de inibir a ocorrência e detectar a fraude.

É sabido que nenhuma empresa está imune a ocorrência de fraude, independente do sistema que esta utilize, por mais moderno que este seja, pois assim como é o ser humano que desenvolve o sistema é o ser humano que o controla e a chave da questão está no controle eficiente e eficaz, no monitoramento e ajuste adequados e precisos as exigências diárias da empresa.

Bons controles internos são condições *sine qua non* para minimizar a possibilidade de fraudes. A tendência atual do *empowerment* (delegação cada vez maior da responsabilidade da tomada de decisão para os níveis hierárquicos da base) vem reforçar a necessidade de bons controles internos em qualquer estrutura organizacional, pois junto com a delegação de responsabilidade deve haver controles adequados. (MIGLIAVACCA, 2002, p. 25)

2.3 AUDITORIA INTERNA

Auditoria Interna também conhecida como “os olhos e ouvidos” da Presidência, desenvolve o seu trabalho com o objetivo de certificar a eficiência e a eficácia dos controles internos utilizados na organização.

2.3.1 Introdução a Auditoria Interna

Primeiramente é fundamental no processo moderno de gestão empresarial segundo o pensamento de Bulla (2002) apud Crepaldi (2009, p.42), entender o papel da auditoria interna como função estratégica. Para Jund (2001), a auditoria interna é,

[...] a atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas. (JUND, 2001, p.26)

A auditoria interna é um serviço delegado para um especialista que será responsável pelo controle de uma ou de todas aquelas operações desenvolvidas na empresa, garantindo que sejam executadas de forma adequada e que atinjam as metas pré-definidas pela organização.

Boynton (2001), quando se refere ao conceito de auditoria interna utiliza a definida pelo *Institute of Internal Auditors (IIA)*

Auditoria interna é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajuda-a a atingir seus objetivos. (BOYNTON, 2001, p. 932)

A auditoria interna, de acordo com Almeida (2009, p. 29) teve sua origem em “[...] uma ramificação da profissão de auditor externo e conseqüentemente, do Contador”, diante da necessidade das empresas em contar com um profissional que estivesse à disposição da organização, por um período de tempo mais significativo, onde fosse mais freqüente sua avaliação e que possibilitasse se aprofundar um pouco em outras áreas de seu interesse que não somente aquelas relacionadas aos controles legais e contábeis.

Almeida (2009) se manifesta da seguinte forma:

[...] o auditor externo passava um período de tempo muito curto na empresa e seu trabalho estava totalmente direcionado para o exame das demonstrações contábeis [...] seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas. (ALMEIDA, 2009, p.29)

O Conselho Federal de Contabilidade ao regulamentar as Normas Profissionais do Auditor Interno e Auditoria Interna, através da NBC TI 01, regulada pela Resolução CFC 986/03, assim conceitua Auditoria Interna:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para 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. (NBC TI 01, 2003 item 12.1.1.3)

2.3.1.1 Finalidade da auditoria interna

Na normatização profissional do CFC sobre a auditoria interna, é possível certificar no item 12.1.1.4 da NBC TI 01 que a sua finalidade é:

Agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios. (CONSELHO..., 1992)

Crepaldi (2009, p. 26) refere que a auditoria interna “[...] constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise avaliação da eficiência de outros controles”

De acordo com Attie (2007, p.18), a finalidade da auditoria interna é “[...] fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis”.

2.3.1.2 Objetivos e alcance da auditoria interna

O objetivo da auditoria interna é prestar um serviço profissional altamente qualificado, que forneça uma diversificação de procedimentos cujo resultado é apresentado através de relatórios, após analisar e avaliar os atos de gestão dos negócios da empresa e que espelham a sua situação, para então formular recomendações a detalhar informações pertinentes ao bom andamento das atividades a serem desenvolvidas.

Segundo Crepaldi, 2009, a auditoria interna tem por objetivo:

[...] 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. (CREPALDI, 2009, p.26)

De acordo com o IBRACON (2011) “[...] o auditor interno executa auditoria contábil, operacional, de gestão, de qualidade, de processos, de produtos e outros”.

Ainda segundo esse IBRACON (2011), os principais objetivos da Auditoria Interna são:

Verificar a existência, a suficiência e a aplicação dos controles internos, bem como contribuir para o seu aprimoramento; verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar a necessidade de melhoramento das normas internas vigentes; avaliar a necessidade de novas normas internas.(IBRACON, 2011).

A auditoria interna abrange a todas as áreas de organização, tais como os procedimentos operacionais, administrativos, financeiros e contábeis, que Crepaldi (2009, p. 26) menciona como: “Sua área de atuação envolve todas as atividades da empresa; predominam a verificação constante dos controles internos, a manipulação de valores e a execução de rotinas administrativas.”

2.3.1.3 Autoridade e responsabilidade

De acordo com Crepaldi (2009, p. 26) “[...] o auditor interno é pessoa de confiança dos dirigentes; está vinculado à empresa por contrato trabalhista continuado e sua intervenção é permanente”.

As responsabilidades da auditoria interna dentro de uma organização fazem parte das políticas da mesma, e cabe a autoridade competente proporcionar ao auditor o livre trânsito na instituição, assim como o acesso aos documentos necessários para a execução de suas tarefas, para que delas proceda às avaliações confrontando com as diretrizes traçadas.

Crepaldi (2009) refere que as responsabilidades da auditoria interna, na organização, devem ser claramente determinadas pelas políticas da empresa e que auditor interno não tem responsabilidade direta nem autoridade sobre as atividades que examina descrevendo suas responsabilidades como:

[...] informar e assessorar a administração e desimcumbir-se das responsabilidades de maneira condizente com o Código de Ética do Instituto dos Auditores Internos; coordenar suas atividades com a de outros, de modo a atingir com mais facilidade os objetivos da auditoria em benefício das atividades da empresa. (CREPALDI, 2009, p. 27)

Cabe à administração, como se pode verificar pela manifestação de vários autores, traçar e delimitar as responsabilidades da auditoria interna, definindo por escrito, conforme Attie (2007, p. 40) “[...] a finalidade, a autoridade e a responsabilidade”.

Ao se referir quanto à responsabilidade do auditor interno, Attie (2007) afirma que:

Cabe a auditoria determinar que todas as organizações, inclusive das empresas ligadas, sejam revisadas a intervalos regulares de tempo, assegurando-se que estas cumpram suas funções de planejamento, contabilização, custódia e controle, conforme instruções recebidas e segundo as políticas e procedimentos instituídos, de acordo com os altos padrões de prática administrativa. (ATTIE, 2007, p. 19)

2.3.1.4 Independência

O auditor interno é pessoa dos quadros da organização, mas a ele deve ser proporcionada total liberdade para a execução de seus trabalhos visando desta forma alcançar os objetivos propostos e esperados para essa atividade.

Conforme refere Almeida (2009), o auditor interno é um empregado da empresa, mas não deve estar hierarquicamente sob ordens daquele cujos trabalhos têm a responsabilidade de examinar, tampouco, deve ser executor de atividades que por ventura venha a examinar futuramente, para que não interfira em sua independência.

Para prestar um trabalho eficiente, é necessário que a auditoria interna possua independência, e esteja diretamente ligada à autoridade máxima da empresa, constando do organograma da organização, pois de acordo com Crepaldi (2009, p. 27) “[...] esta independência se obtém, primordialmente, por meio do posicionamento na estrutura organizacional e da objetividade”.

“O posicionamento da função de auditoria interna na estrutura organizacional e o apoio dado a esta função pela administração são os principais determinantes de sua amplitude e valor”. (CREPALDI, 2009, p. 28)

Na visão de Attie (2007) a independência do auditor interno é de certa forma intangível, pois somente a obteria caso não houvesse nenhum grau de dependência da organização, inclusive a financeira, desta forma deve sempre ser objetivo, íntegro e imparcial, no desenvolvimento de seus trabalhos.

“Independência total e completa é impalpável, uma vez que implica em liberdade de toda e qualquer dependência, incluindo a dependência financeira”. (ATTIE, 2007, p.11)

A imparcialidade que deve conter nas suas constatações exige que o mesmo esteja instalado em local adequado para a execução de suas tarefas, onde não exista a possibilidade de envolvimento com as ações e atividades daqueles a quem deve o trabalho examinar, e, como suas atividades abrangem a totalidade dos processos organizacionais, é conveniente que possua local próprio dentro da organização e separado dos demais funcionários. Para Attie (2007, p. 12) “Assim a necessidade de o auditor ser imparcial e de se manter numa condição que o permita agir íntegra e objetivamente exige que seja colocado separadamente das pessoas cujas atividades examina”.

2.3.1.5 Normas para o exercício profissional da auditoria interna

O auditor interno, conforme Attie (2007, p. 36) deve estar em constante atualização das “Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis [...] da

legislação relativa à profissão, daquelas aplicáveis à organização que presta serviços, e ainda executar suas funções com zelo e competência profissional”.

Attie (2007) ressalta que:

O Código de Ética do Instituto de Auditores Internos estabelece normas de conduta e fornece bases para reforço das mesmas junto aos membros desse mesmo Instituto. O Código exige alto padrão de honestidade, objetividade, diligência e lealdade a ser mantido pelos auditores internos. (ATTIE, 2007, p. 37)

Criar normas de auditoria operacional segundo Crepaldi (2009) é uma tarefa complexa, em face da diversidade dos projetos desenvolvidos e especialmente talhadas para cada trabalho especificamente. E, ainda segundo o autor, o que torna mais importante, que se trabalhe segundo um conjunto de normas capazes de proporcionar estruturação e previsibilidade.

É importante salientar que as normas são instituídas para indicar o sentido da execução dos atos a serem adotados pela organização e possuem diferenças quanto aos procedimentos adotados e quando da execução dos trabalhos, sendo que cada empresa utiliza particularmente o que melhor conduz ao objetivo, e que, na visão de Attie (2007, p. 33) “Os procedimentos se relacionam com os atos praticados enquanto que as normas tratam das medidas de qualidade na execução desses atos e dos objetivos a serem alcançados através dos procedimentos.”

É na maioria das vezes a auditoria interna que elabora os manuais dos procedimentos a serem adotados na execução operacional das tarefas, cujo intuito é obter um trabalho uniforme e de qualidade.

“Recomenda-se enfaticamente para qualquer ambiente a elaboração de manuais de procedimentos internos para corroborar a observância de normas profissionais”. (CREPALDI, 2009, p. 31)

Ainda segundo Crepaldi (2009, p. 208), “[...] as normas orientam os auditores na realização de seus exames e na preparação dos relatórios” e vai mais além quando afirma que “[...] essas normas determinam a estrutura dentro da qual o auditor decide sobre o que é necessário à elaboração de um exame de demonstrações financeiras, à realização do exame e à redação do relatório”.

Para Crepaldi (2009) as normas são classificadas em normas gerais, normas relativas à execução do trabalho e normas de parecer (normas do relatório), onde entende-se por normas gerais aquelas também conhecidas como normas pessoais, relacionadas ao treinamento técnico e competência do auditor, experiência e zelo profissional e atitude de independência mental. Já as normas de trabalho, dizem respeito ao que os auditores têm de examinar evidências suficientes, tiradas dos registros contábeis e financeiros, para justificarem a emissão do parecer sobre as demonstrações financeiras e as normas de parecer, são de extrema importância para que se faça o relatório de modo profissional e o autor fundamenta que para muitos usuários de demonstrações financeiras, o relatório do auditor é a única evidência de que se fez um exame profissional.

O Conselho Federal de Contabilidade (2003) apresenta no item 12.2. da NBC TI 01 assim divididas as normas de auditoria:

- a) planejamento da auditoria interna;
- b) riscos da auditoria interna;
- c) procedimentos da auditoria interna;
- d) amostragem e;
- e) processamento eletrônico de dados (ped).

2.3.1.6 Auditoria Interna Baseada em Riscos (ABR)

São crescentes as aptidões necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos de auditoria interna, e a globalização enseja que as empresas aperfeiçoem seus resultados, exigindo dos auditores, segundo Crepaldi (2009, p. 41) análises proativas, “[...] das estratégias das empresas e como os riscos estão inseridos nos respectivos processos de negócios”.

Crepaldi (2009, p. 250) define riscos em auditoria como sendo, “[...] a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião isoladamente inadequada sobre as demonstrações contábeis significativamente incorretas”.

Os trabalhos de auditoria interna, assim como toda e qualquer tarefa executada por profissionais, mesmo devidamente capacitados estão sujeitos a riscos, e o trabalho do auditor semelhante aos demais, tem início com o planejamento de seu trabalho. Deve esse profissional ainda nesta fase, considerar as mais diversas condições existentes na organização que culminarão com o sucesso ou possível incapacidade de concluir suas atividades como o esperado.

De acordo com Crepaldi (2009, p. 250) a “[...] análise dos riscos de auditoria deve ser feita na fase de planejamento dos trabalhos, considerando a relevância em dois níveis”:

- Em nível geral, considerando as demonstrações contábeis tomadas em seu conjunto, bem como os negócios, qualidade da administração, avaliação do sistema contábil e de controles internos e situação econômica e financeira da entidade; e
- Em níveis específicos, relativos ao saldo das contas ou naturezas e volume das transações. (CREPALDI, 2009, p. 250)

A NBC TI 01 (CONSELHO..., 2003), assim determina:

12.2.2.1 – A análise dos riscos da Auditoria Interna deve ser feita na fase de planejamento dos trabalhos; estão relacionados à possibilidade de não se atingir, de forma satisfatória, o objetivo dos trabalhos.

Nesse sentido, devem ser considerados, principalmente, os seguintes aspectos:

- a) a verificação e a comunicação de eventuais limitações ao alcance dos procedimentos da Auditoria Interna, a serem aplicados, considerando o volume ou a complexidade das transações e das operações;
- b) a extensão da responsabilidade do auditor interno no uso dos trabalhos de especialistas.

Ainda quando se refere aos riscos, Crepaldi (2009) afirma que os riscos de auditoria são:

- **Detecção** – é o risco de não se identificar erros ou irregularidades relevantes, por ser o exame baseado em base de testes.
- **Controle** – é o risco de que os sistemas contábeis e de controle interno deixem de detectar uma distorção de saldo que poderia ser relevante.

- **Inerente** – é o risco de que a susceptibilidade do saldo de uma conta ou classe de transações a uma distorção que poderia ser relevante, presumindo que não houvesse controles internos correlatos. (CREPALDI, 2009, p. 251)

2.3.1.7 Ética profissional do auditor

A ética profissional se aplica as mais variadas profissões, e na de auditor segundo Crepaldi (2009) é de grande valia, pois, tem em suas mãos grande responsabilidade em um trabalho onde pode conhecer todas as irregularidades, erros, falhas assim como o seu responsável hierárquico e executores das rotinas, que originam estas informações.

Segundo ainda o Crepaldi (2009), seis são as exigências do código de ética do auditor interno:

- a) a primeira diz respeito à subordinação hierárquica na empresa;
- b) a segunda, ao modo de trabalho, o auditor pede e não exige;
- c) a terceira, refere-se ao envolvimento em política interna ou de qualquer nível;
- d) a quarta, é a discrição;
- e) a quinta, é relativa à observância dos regulamentos internos, normas, instruções, leis, etc.;
- f) e a sexta, trata do comportamento pessoal.

Na visão de Attie (2009, p.12), para que o trabalho da auditoria possua a credibilidade que a mesma impõe, não deve restar qualquer dúvida quanto “a honestidade e aos padrões morais do auditor” e “exige assim a obediência aos princípios éticos da profissão que fundamentalmente se apóiam em”:

- a) independência;
- b) integridade;
- c) eficiência;
- d) confidencialidade.

2.3.2 Funções básicas da auditoria interna

As funções básicas estão diretamente ligadas com o trabalho, e dentre as diversas atividades atribuídas à auditoria interna, pode-se destacar o posicionamento de Attie (2007) afirma que pode-se sintetizar a realização dos seguintes tipos de trabalho da auditoria:

- a) estudo e avaliação de controle interno;
- b) auditoria das demonstrações contábeis; e
- c) trabalhos especiais.

É o planejamento global das funções da auditoria interna na organização, que vai identificar o que se espera desse serviço, sendo então definida a sua missão, os trabalhos a serem executados, a abrangência, os métodos, os detalhes e a forma.

A definição dos trabalhos necessários de auditoria precisa considerar as características de cada empresa, suas operações, relevância e os riscos envolvidos. [...] Uma vez que todos os possíveis trabalhos de auditoria tenham sido definidos, torna-se necessário o estabelecimento da prioridade e rotatividade dos trabalhos quanto à sua efetiva execução. (ATTIE, 2007, p.65)

Crepaldi (2009, p. 26) quando se manifesta sobre as funções da auditoria interna afirma que “[...] sua área de atuação envolve todas as atividades da empresa; predominam a verificação constante dos controles internos, a manipulação de valores e a execução de rotinas administrativas”.

A auditoria interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para 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 vista a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. (CREPALDI, 2009, p.26).

2.3.2.1 Avaliação de políticas

É atribuição de o auditor interno proceder ao exame de todos os sistemas em atividade na organização, certificando-se desta forma que os mesmos estão sendo executados de acordo com as diretrizes e as políticas determinadas pela administração. Cabe, no entanto a administração, segundo Attie (2007),

[...] a responsabilidade de proporcionar meios para se cumprirem políticas, planos procedimentos, leis e regulamentos pertinentes [...] A forma e o conteúdo de políticas e procedimentos, transmitidos por escrito, devem ser adequados ao tamanho e estrutura do departamento de auditoria interna e ao âmbito e complexidade do trabalho nele executado. (ATTIE, 2007, p. 47-51).

2.3.2.2 Avaliação dos processos e riscos organizacionais

É muito importante para o desempenho dos trabalhos de auditoria interna que seja elaborado estudo a fim de possibilitar o estabelecimento de prioridade dos trabalhos, e para tanto Attie (2007) esclarece que são “três fatores” que ajudam nesta classificação, “o fator relevância” que são aqueles que dizem respeito ao objetivo social da organização, “o fator risco” cujo objetivo é distinguir o montante de transações efetuadas pela empresa e suas tendências e o “fator sensibilidade” que é aquele em que se avaliam as possíveis perdas e os receios dos responsáveis pelas operações em decorrência dos controles e limites a eles decorrentes.

2.3.2.3 Assessoramento

Na auditoria, uma das atribuições do auditor interno é a de assessorar a administração para detectar possíveis falhas existentes nos procedimentos, que

podem ser decorrentes de erros ou falhas e até mesmo de fraudes intencionais, que o CFC assim definiu através da NBC TI 01 (CONSELHO..., 2003):

12.1.3.1 – A Auditoria Interna deve assessorar a administração da entidade no trabalho de prevenção de fraudes e erros, obrigando-se a informá-la, sempre por escrito, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de irregularidades detectadas no decorrer de seu trabalho.

12.1.3.2 – O termo “fraude” aplica-se a ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

12.1.3.3 – O termo “erro” aplica-se a ato não-intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

2.3.2.4 Aplicação de testes e procedimentos de auditoria

A auditoria interna necessita de vários instrumentos para proceder aos exames e avaliar os trabalhos que são executados na organização, e invariavelmente se utiliza de testes, que a NBC TI 01 (CFC, 2003), em seu item 12.2.3 classifica como “testes de observância e testes substantivos” cujos resultados se constituem nas “denominadas “evidências” que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis” para o respaldo de suas “conclusões e recomendações à administração da entidade”. Nesta mesma norma, são assim definidos tais testes:

12.2.3.2 – Os testes de observância visam à obtenção de razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários e administradores da entidade. Na sua aplicação, devem ser considerados os seguintes procedimentos:

- a) inspeção – verificação de registros, documentos e ativos tangíveis;
- b) observação – acompanhamento de processo ou procedimento quando de sua execução; e
- c) investigação e confirmação – obtenção de informações perante pessoas físicas ou jurídicas conhecedoras das transações e das operações, dentro ou fora da entidade.

12.2.3.3 – Os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informação da entidade. (CONSELHO..., 2003),

Na visão de Attie (2007, p. 68) os testes “[...] têm por objetivo a cobertura de pontos-chaves de controles observados, e determinar sua adesão e efetividade” de tal sorte que seja viável verificar a “[...] correta apuração e registro contábil das operações examinadas”. Vale lembrar que esses testes são aplicados a uma determinada “amostra aleatória das operações realizadas”.

De acordo ainda com Attie (2007, p. 69) “[...] os testes de procedimentos objetivam ter a segurança e a confirmação de que os pontos determinantes de controle existem e que são regulamente seguidos”.

Crepaldi (2009) também refere que em todo trabalho do auditor estão presentes as fases em que ele necessita conseguir as evidências para fundamentar sua opinião dos processos acompanhados, e aplica testes para firmar seu posicionamento. Diz, ainda, que dois são os tipos de testes de auditoria normalmente aplicados: testes de observância e testes substantivos.

É através destes testes, que o auditor valida a qualidade e a continuidade dos controles em utilização, assim como pode servir de suporte às mudanças para readequar e ajustar os controles internos da organização.

2.4 COMPLIANCE

Garantir a conformidade com diretrizes, regras e regulamentos inerentes aos processos das empresas, é a estratégia da função de Compliance, que ocupa lugar de destaque em qualquer tipo de organização.

2.4.1 Histórico

Segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), foi a partir de 1992, que o Brasil teve sua abertura comercial incrementada nacionalmente, bem

como, buscou alinhar-se com o mercado mundial, aumentando assim suas chances de competitividade e, simultaneamente, a necessidade de implementação de novas regras de segurança para as instituições financeiras, gerando também a regulamentação do mercado interno em aderência às regras internacionais, que desde os primórdios dos anos 70, com a criação do Comitê da Basileia para supervisão Bancária, são dirigidas pelas boas práticas financeiras.

Vale lembrar que a compliance como ressaltam Coimbra e Manzi (2010, p. 1) “[...] é uma questão estratégica, que se aplica a todos os tipos de organizações, tanto empresas e entidades do terceiro setor como entidades públicas (pequenas ou grandes), empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo”.

Recentemente outros fatos relevantes no cenário mundial, tais como o ato terrorista nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, despertaram para a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, buscando gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas. Com isso, as Instituições Financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagem constante, buscando uma otimização do recurso humano, incrementando o treinamento e fortalecendo a “Política de Controles Internos” e o “Código de Ética e Normas de Conduta”, entre outras. (ABBI – FEBRABAN – 2004, p.3)

Mas é anterior a estes acontecimentos o histórico de Compliance, e conforme a ABBI e FEBRABAN remetem a 1913 com a criação do Banco Central Americano, trilhando acontecimentos importantes como descrito no quadro 3 a seguir, do histórico detalhado de 1913 até 2003 com os primeiros registros de ações de compliance .

ANO	HISTÓRICO
1913	Criação do Banco Central Americano (Board of Governors of the Federal Reserve) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.
1929	Quebra da Bolsa de New York, durante o governo liberal de Herbert Clark Hoover;
1932	Criação da Política Intervencionista "New Deal", durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos Keynesianos, onde o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.
1933 / 1934	Diversos acontecimentos importantes: - Congresso Americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – Securities Act; - Criação da SEC – Securities and Exchange Commission; com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários.
1940	- Investment Advisers Act (registro dos consultores de investimento) e Investment Company Act (registro de fundos mútuos);
1945	- Conferências de Bretton Woods; - Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
1950	- Prudential Securities – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários;
1960	- Era COMPLIANCE A SEC passa a insistir na contratação de Compliance Officers, para: Criar Procedimentos Internos de Controles; Treinar Pessoas; Monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1970	- Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de <i>Corporate Finance</i> , <i>Chinese Walls</i> , <i>Insider Trading</i> , etc.
1974	- O Mercado Financeiro Mundial apresenta-se perplexo diante do caso Watergate, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos. - Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária;
1980	- A atividade de Compliance se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano;
1988	- Foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basileia, estabelecendo padrões para a determinação do Capital mínimo das Instituições Financeiras; - A Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, Viena;
1990	- As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da Financial Action Task Force - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) - revisadas em 1996 e referidas como Recomendações do GAFI/FATF; - Criação do CFATF – Caribbean Financial Action Task Force;
1992	- Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves";
1995	- Importantes acontecimentos e mudança das regras prudenciais: - A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings; - Basileia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional. - Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
1996	- Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.

Continua...

ANO	HISTÓRICO
1997	<p style="text-align: right;">Continuação</p> <p>- Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14: “Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de Compliance para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis”.</p> <p>- Criação da AGP – Asia/Pacific Group on Money Laundering;</p>
1998	<p>Era dos Controles Internos;</p> <p>– Comitê de Basileia – publicação dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a: Ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial.</p> <p>– Regulamentação no Brasil: Publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF);</p> <p>- O Conselho Monetário Nacional, adotando para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basileia, publicou a Resolução n.º 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.</p> <p>- Início de estudos sobre o Basileia II – Regras Prudenciais;</p> <p>- Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque.</p>
1999	<p>- Criação do Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group (ESAAMLG)</p>
2001	<p>– Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência; Criação do GAFISUD - Uma organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul.</p> <p>– US Patriot Act;</p>
2002	<p>- Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da WORLDCOM;</p> <p>– Congresso Americano publica o “Sarbanes-Oxley Act”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria;</p> <p>– Resolução 3056 do CMN que altera a resolução 2554 dispondo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos;</p>
2003	<p>– O Conselho Monetário Nacional publica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolução 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo “Sarbanes-Oxley Act”, • Carta-Circular 3098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$100.000,00 (cem mil reais) • Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais. Como pudemos perceber, desde a quebra da Bolsa de Nova York (Final da Década de 20), temos sinais claros de movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. Desde a década de 50, com a publicação da <i>Prudential Securities</i>, que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários, existem registros de ações de <i>Compliance</i>.

Quadro 3 - Histórico Compliance

Fonte: ABBI e FEBRABAN (2004, p. 4-8)

Pode-se afirmar conforme o histórico acima que iniciou em fatos ocorridos de cunho internacional, e que a compliance se caracteriza pela exigência de um maior controle no desenvolvimento das atividades da instituição para atender aos preceitos legais e assim “estar em compliance”.

2.4.2 Legislação

No Brasil, cabe ao Banco Central do Brasil – BACEN, fiscalizar as instituições do sistema financeiro nacional, a partir da publicação da Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, que cria o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o próprio BACEN e que lhe atribui essa competência perante as instituições elencadas abaixo:

- a) bancos comerciais;
- b) bancos múltiplos;
- c) bancos de desenvolvimento;
- d) bancos de investimentos;
- e) Caixa Econômica Federal (CEF);
- f) sociedades de crédito, financiamento e investimentos.

A legislação aplicável a assuntos que resultam na compliance podem ser assim discriminados segundo Manzi (2008, p. 49-54):

- a) Lei n. 9613, de 3/3/1998, cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) e tipifica os crimes que antecedem a lavagem de dinheiro, dispondo sobre os crimes de *lavagem* ou ocultação de bens, direitos e valores, e caracteriza a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos. [...]
- b) Resolução 2.554, de 24/9/1998, responsabilidade de compliance por consolidar o relatório semestral referente à avaliação dos controles internos.

De acordo com o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010), as resoluções do Conselho Monetário Nacional são utilizadas como base para as fiscalizações procedidas pelo Banco Central do Brasil, e constam no seu Manual de Normas e Instruções, onde exige o cumprimento das normas editadas por aquele Conselho,

bem como a implantação de Sistemas de Controles Internos e de Riscos de Liquidez pelas instituições bancárias em exercício no país.

Os Acordos de Basiléia constituem fonte para a regulamentação e legislação aplicáveis às instituições financeiras, em decorrência da unificação de procedimentos a serem adotados pelos mais diversos países, e em virtude da globalização dos mercados.

Através do Comunicado 20.615 o BACEN já divulgou as novas recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia, conhecidas como Basiléia III, onde estão contempladas as principais definições preliminares a serem consideradas no aprimoramento da regulamentação prudencial conforme compromisso assumido pelos países membros do G20 e cujo planejamento de implantação está programado para o período compreendido entre dezembro de 2011 a julho de 2017.

Mas não é somente a legislação que afeta a compliance, pois o programa de compliance adotado pela empresa deve, segundo Coimbra e Manzi (2010), apontar quais as leis, regulamentos e políticas internas que o embasam e que compõem o ordenamento normativo do programa e que deve estar disponível a todos na instituição, pois a infringência às regras poderá acarretar punição de qualquer colaborador, sendo passível de sanções, inclusive criminais, podendo culminar na sua demissão e até o fechamento da organização.

2.4.3 Conceitos

É um estado que se mantém em sincronia geral, entre os diversos setores da empresa no sentido de cumprimento legal, que conforme a definição de Coimbra e Manzi (2010),

[...] o termo *compliance* origina-se do verbo em inglês “*to comply*”, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2).

Consta no Dicionário Michaelis/UOL do idioma inglês que a palavra *compliance* significa complacência, submissão, condescendência, tendência para ceder diante de outros, consentimento, aquiescência.

Ao acessar o site do Banco Central do Brasil, em seu glossário, é possível identificar que *compliance* está vinculada ao Middle Office, sendo assim transcrita “Área responsável pela administração do risco, proposta de benchmark, *compliance* e tecnologia de uma instituição financeira.” A instituição não define *compliance*, estando o benchmark assim definido,

Referencial pelo qual algum ativo pode ser medido ou julgado. É um padrão de referência utilizado para se comparar a rentabilidade entre os investimentos, títulos, taxa de juros etc., de tal modo a saber se os demais itens a serem comparados se encontram acima ou abaixo em relação ao que é proposto como referência. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011)

O site do Banco do Brasil – Japão (2011) encontra-se a *compliance* na página que refere as Práticas de Governança Corporativa e os Princípios de Ética e Conduta do BB Japão assim descrito:

1.3- Compliance: O Banco conduzirá suas atividades em regime de estrita observância de leis, regulamentos locais e normativos internos, respeitando as melhores práticas de gerenciamento e controles internos internacionalmente reconhecidas.

O Banco do Brasil conta não somente com sua estrutura de *Compliance* e Controles Internos, mas também com Auditoria Interna independente para garantir a adesão ao Código de Governança Corporativa, Código de Ética e Normas de Conduta Profissional, e Leis e Regulamentos dos países onde atua. (BANCO DO BRASIL, 2011)

E no Código de Ética disponível no site do Banco Itaú (2011) a *compliance* está assim inserido no item responsabilidade corporativa:

Cuidamos para que os negócios e as operações das empresas do grupo estejam alinhados com a Visão, Valores, Cultura, Política de Sustentabilidade, com este Código e com os compromissos de governança

refletidos nas nossas políticas de gestão de pessoas, performance, gestão de riscos, controles financeiros, auditoria, compliance, controles internos e segurança corporativa. (BANCO ITAÚ, 2011, p. 16).

A Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN) em documento resultante do seu grupo de trabalho sobre a função compliance assim se manifestam:

O Compliance e demais pilares da Governança Corporativa chegam no momento em que estas transformações ocorrem simultaneamente, pelo que sua implementação nas instituições financeiras brasileiras tem importância e missão que vão além do implícito na Resolução n.º 2554/98, inseridas em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento das normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p. 4)

2.4.4 Missão

Para a ABBI e FEBRABAN (2004) a missão de compliance é

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p. 9)

Muito embora Manzi (2008, p. 42) utilize a mesma definição acima, vai mais além e ressalta o entendimento de Newton (2002) que afirma que “compliance deve atender a três tipos de obrigações” descritas a seguir:

- 1) Regras específicas, objetivas e de aplicação imediata. Exemplo: definição de tarifas.
- 2) Regras específicas, subjetivas, isto é, que requerem certo julgamento. Exemplo: normas que estabelecem a política de *Conheça seu cliente*.
- 3) Regras/princípios gerais: conhecidos como as melhores práticas.

Regras que mitiguem os riscos relacionados ao mercado, ou seja, uma instituição deve agir de acordo com as práticas do mercado para não representar

riscos para este. Por exemplo: regras referentes à transparência, conflitos de interesse.

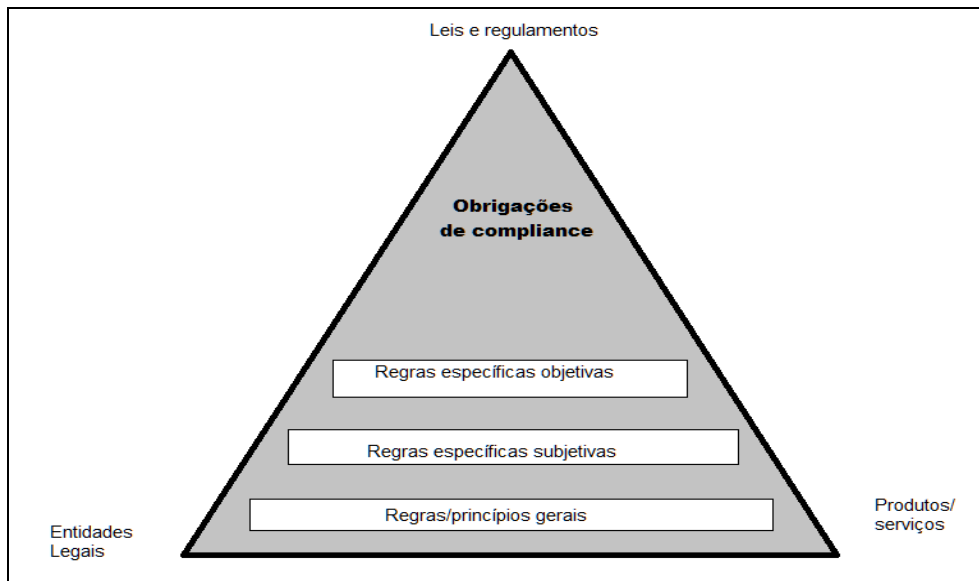


Figura 3 - Obrigações de compliance

Fonte: Manzi (2008, p. 43)

2.4.5 A função Compliance no Brasil

A função de compliance, de acordo com a ABBI (2009), é um dos pilares de governança corporativa sendo introduzida no Brasil juntamente com a governança corporativa e inseridas nas instituições financeiras com o intuito de alterar os processos para que os mesmos assegurem que as normas e procedimentos sejam devidamente cumpridos.

A **Função de Compliance**, integrada aos demais pilares da Governança Corporativa, chega no momento em que essas transformações ocorrem simultaneamente, e sua implementação nas instituições financeiras brasileiras tem importância e missão que vão além do implícito na Resolução emitida pelo Conselho Monetário Nacional no. 2.554/98, inseridas em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado. (ABBI, 2009, p.4, grifo do autor)

Segundo Coimbra e Manzi (2010) a função de compliance tem como escopo:

- A) Assegurar; quanto a:
- Leis – aderência e cumprimento;
 - Princípios Éticos e Normas de Conduta – existência e observância;
 - Regulamentos e Normas – implementação, aderência e atualização;
 - Procedimentos e Controles Internos – existência e observância;
 - Sistema de Informações – implementação e funcionalidade;
 - Planos de Contingência – implementação e efetividade, por meio de testes periódicos;
 - Segregação de Funções – adequada implementação a fim de evitar o conflito de interesses;
 - Relatório do sistema de controles internos (Gestão de Compliance) – avaliação dos riscos e dos controles internos – elaboração com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do sistema de controles internos;
 - Políticas Internas – que previnam problemas de não conformidade com leis e regulamentações.
- B) Fomentar desenvolvimento de cultura de:
- Prevenção à lavagem de dinheiro por meio de treinamentos específicos;
 - Controle, em conjunto com as demais pilastras do sistema de controles internos, na busca incessante da conformidade.
- C) Certificar-se que, nas relações com:
- Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – todos os itens requeridos sejam pronta e adequadamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira;
 - Auditores Externos e Internos – todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com leis, regulamentações e políticas da instituição financeira sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas;
 - Associações de Classe (FEBRABAN, ABBI etc.) e importantes participantes do mercado – promover profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos de revisão de regras de mercado, legislações e regulamentações pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visando à integridade e credibilidade do sistema financeiro. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 3).

Além de benéfica e de favorecer ativamente na construção de uma imagem forte da instituição financeira junto a clientes e fornecedores, a compliance também possibilita o alinhando de todo o conjunto de informações em eficazes meios de comunicação dos processos internos, facilitado assim o acesso de colaboradores às informações institucionais, transformando-os em membros comprometidos e efetivos na busca de melhores resultados.

Garantindo o adequado funcionamento da Gestão de Compliance, a Alta Direção demonstrará seu comprometimento com o fortalecimento de seus negócios em bases éticas, na busca constante da melhoria dos seus Controles, preservando afinal um dos seus maiores ativos que é a sua boa Imagem junto ao Público, Investidores e Órgãos Reguladores e

Fiscalizadores, além da otimização do capital alocado para efeito de Basileia. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p.14)

Verificando a localização da função compliance na estrutura administrativa de uma instituição financeira, é possível definir-se que a mesma corresponde a uma das bases da governança corporativa. As influências externas transmitidas pelos *stakeholders* são examinadas e transformadas pela governança corporativa em objetivos estratégicos cujo monitoramento e controle será executado pela função compliance.

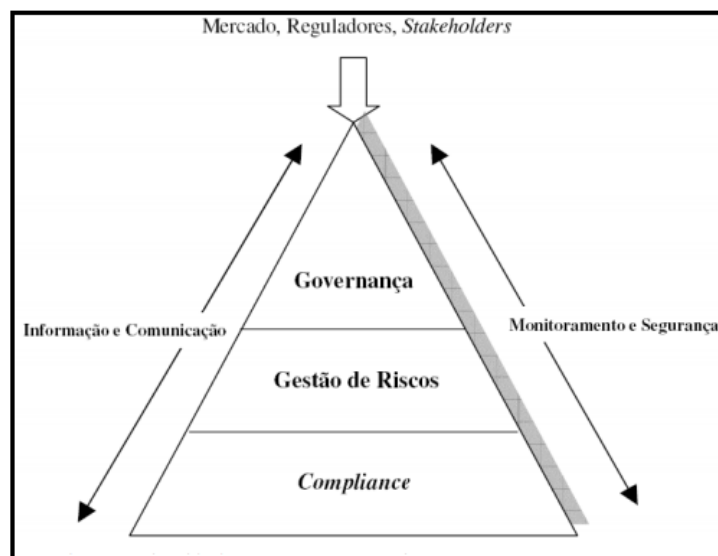


Figura 4 - Compliance na Pirâmide da Governança Corporativa
Fonte: Rosa (2008)

De acordo com o ABBI e FEBRABAN (2004, p. 8) “[...] estar em compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos; é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da Instituição”. Pois quem faz a instituição são os colaboradores, que através do desenvolver de suas funções diárias desempenham suas tarefas zelando pelo bem da empresa, por isso a importância destes agirem de acordo com as normas legais.

O compliance é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização. Além destes impactos diretos em curto prazo, cerca de 60% a 70% do empresariado que responderam a uma consulta em diversos países acreditam que uma empresa ética e responsável obterá mais sucesso em longo prazo. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5)

Assim como em todos os setores empresariais, comprovar a real necessidade de uma estratégia efetiva de compliance para uma empresa não é uma tarefa fácil devido a seus custos, conforme Coimbra e Manzi (2010), estes se justificam, pois,

Segundo Schilder, estudos referentes ao valor comercial do compliance comprovam que US\$ 1,00 gasto significa a economia de US\$ 5,00, referente a custos com processos legais, danos na reputação e perda de produtividade. Fazendo uso das palavras de Newton, se você pensa que compliance é caro (representa custo), tente não estar em compliance. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 5)

Coimbra e Manzi (2010), ainda destacam que uma organização dotada de área de compliance eleva a qualidade e velocidade das interpretações que consideram temas ligados ao compliance ao decidir fornecer capital às organizações, ou seja, a organização também age como propulsora para investidores, ao mesmo tempo em que justifica seu próprio investimento.

Outro fator relevante e positivo da compliance está no fato do custo de se estar em conformidade com ela, pois sim, conforme destacam Coimbra e Manzi (2010) não estar em conformidade com a compliance tem custos elevados e abrangem:

- Danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca;
- Má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
- Cassação da licença de operação;
- Sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos; e
- Custos secundários e não previstos (exemplo: advogados, tempo da alta gerência, entre outros). (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 4)

A função compliance segundo o Comitê de Basiléia não é uma estrutura fixa como uma diretoria ou departamento, por causa das diferenças existentes em

função da jurisdição, porte, tipo de instituição e natureza das atividades desenvolvidas. Através de princípios, apresentou recomendações sobre as atividades de compliance.

2.4.6 Princípios de Compliance

De acordo com Manzi (2008), a compliance deve fazer parte da cultura da organização, sendo responsabilidade de todos os funcionários e argumenta, ainda, que sua função está pautada em princípios e responsabilidades, mas que não se refere a uma estrutura organizacional em particular.

No documento da ABBI (2009, p. 8), está descrito de forma concisa que a Função de compliance “[...] vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética”, definindo como sendo 10 os princípios conforme segue abaixo:

- **Princípio 1:** O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de compliance da instituição financeira. Deve aprovar a política de compliance, inclusive o documento que estabelece uma permanente e efetiva área de Compliance. Pelo menos uma vez ao ano, o Conselho de Administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento do risco de compliance.
- **Princípio 2:** A Alta Administração da instituição financeira é responsável pelo gerenciamento do risco de compliance.
- **Princípio 3:** A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de compliance da instituição, de forma a assegurar que esta está sendo observada. O Conselho de Administração deve ser informado a respeito do gerenciamento do risco de compliance.
- **Princípio 4:** A Alta Administração é responsável por estabelecer uma permanente e efetiva área de Compliance como parte da política de compliance.
- **Princípio 5:** A área de Compliance deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos: status formal; existência de um coordenador; responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de compliance; ausência de conflitos de interesse; acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.
- **Princípio 6:** A área de Compliance deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.
- **Princípio 7:** A área de Compliance deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de compliance, por meio de: a) atualizações e recomendações; b) manuais de compliance para determinadas leis e regulamentos e sua educação; c) identificação e avaliação do risco de compliance, inclusive para novos produtos e atividades; d) responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de

dinheiro e ao financiamento ao terrorismo); e) implementação do programa de compliance.

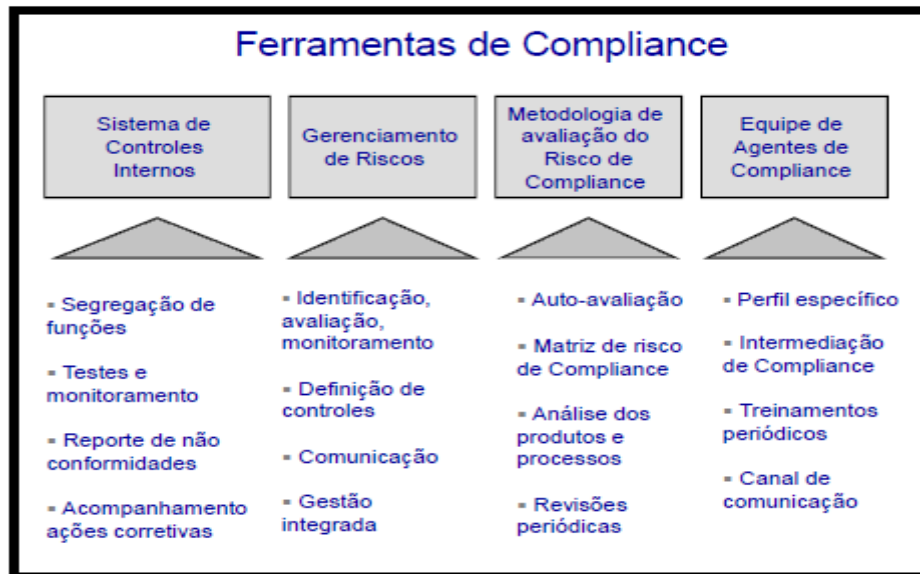
- **Princípio 8:** O escopo e a extensão das atividades da área de Compliance deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.
- **Princípio 9:** As instituições devem atender a todas exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de Compliance, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.
- **Princípio 10:** O compliance deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco em um banco. Nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do “chefe” do compliance. (ABBI, 2009, p. 8).

2.4.7 Ferramentas de Compliance

Para Manzi (2008) as ferramentas de compliance dividem-se em:

- **Processo de comunicação e informação:** reportes periódicos, contatos pró-ativos com órgãos reguladores e confiabilidade das informações.
- **Monitoramento de normas externas:** Acompanhamento permanente (risco regulatório), análise do impacto da norma e adequação das operações e normas internas.
- **Monitoramento de normas internas:** Padrão normativo, treinamento em redação de normas e definição de diretrizes.
- **Políticas corporativas:** princípios de caráter geral, orientação, revisão periódica e ampla divulgação.
- **Novos produtos e alterações:** atuação pró-ativa e preventiva, mitigação de riscos e avaliação do risco de compliance. (MANZI, 2008, p. 12).

No quadro a seguir, ainda de acordo com Manzi (2008), estão demonstradas as ferramentas de compliance, de acordo com seus grupos.



Quadro 4 - Ferramentas de Compliances

Fonte: Manzi (2008, p.14)

Um dos pontos destacados por Roessing (2005) citado por Rosa (2008), é que as instituições necessitam de um sistema capaz de gerenciar os dados relativos ao risco operacional, e assim se manifesta:

A tecnologia da informação é um risco sistêmico para as operações bancárias. Por um lado, serve como uma ferramenta para gerenciar e reduzir risco operacional. Por outro lado, infra-estruturas complexas e aplicações [sistemas] criam significantes riscos que podem ir além das fronteiras de uma organização. (ROESSING,2005³ apud ROSA, 2008, p.39)

Os eventos elencados pelo Comitê da Basileia foram objeto de análise por Rosa (2008, p.49) que elaborou o quadro abaixo, onde se verifica as principais causas que ensejam em riscos de programas de TI adotados pelas instituições financeiras.

³ ROESSING, Rolf von. IT Risk and Business Alignment Under Basel II. e-Challenges Conference. Slovenia, October 2005.

Tipo de Evento	Aspectos de TI
Fraude Interna	Manipulação deliberada de software e hardware; Uso não autorizado de funções; Mudança deliberada de dados; Uso de cópia não licenciada de software; Sistema de privilégios deficiente
Fraude Externa	Alteração de sistemas e dados por <i>hacker</i> ; Intercepção do sistema de comunicação; Vírus; Senhas comprometidas;
Práticas de Emprego e Segurança do Ambiente	Mau uso de recursos de TI; Falha na responsabilidade de segurança de TI
Clientes, Produtos e Práticas de Negócio	Divulgação de informação sigilosa para fora da organização; Gestão de serviços terceirizados
Danos a Ativos Físicos	Danos deliberados ou acidentais a infra-estrutura de TI
Rompimento de Negócio e Falha de Sistema	Defeito em hardware ou software; Falha na rede; Sabotagem; Perda de funcionários-chave; Destruição de banco de dados; Falha de backup; Erro de configuração
Execução, Entrega e Gestão de Processos	Transações incompletas; Erros de programação ou teste; Erro de operação; Procedimentos manuais falhos

Quadro 5 - Tipos de Eventos de Risco no Basileia II e sua Relação aos Aspectos de TI
 Fonte: Rosa (2008, p. 49)

2.4.8 Riscos de Compliance

A expressão “risco de compliance”, segundo Manzi (2008),

[...] é definida como risco legal, ou de sanções regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas bancárias. (MANZI, 2008, p.39).

De acordo com Coimbra e Manzi (2010, p.1), compliance pode não ser totalmente suficiente para tornar uma empresa “[...] a prova de desvios de conduta”, mas ela certamente servirá ativamente como protetora da integridade desta, principalmente no combate a corrupção e a fraudes, pois auxiliará ativamente na

proteção da integridade, redução dos riscos, bem como no aperfeiçoamento do sistema de controles internos.

Para a organização estar em compliance, ela precisa colocar a questão no centro da sua estratégia, como elemento formador da sua identidade, convertendo-o em política e programa, criando uma infraestrutura e um ambiente de *compliance* com o compromisso da administração e dos colaboradores de respeito à normas. Cada indivíduo da organização deve incorporar o espírito do *compliance*, de adesão voluntária aos padrões de integridade, de fazer julgamentos de conformidade e tomar decisões observando as normas do programa. Afinal, o “estado de *compliance*” não é alcançado com comando, controle e sanções. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 8)

Estar em compliance auxilia como um fator positivo para reputação da empresa aumenta a transparência desta perante o mercado, porém é preciso ressaltar que assim como estar em compliance possui vantagens evitando riscos de fraude, existe também o “risco de compliance” que é “É o risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das Boas Práticas Bancárias”. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p. 9, tradução do autor).

A Comissão de Auditoria e Compliance da FEBRABAN e o Comitê de Compliance da ABBI definem que o risco de compliance é aquele relativo às sanções legais ou regulatórias, as de perda financeira ou as de reputação que um banco está sujeito pela falha no cumprimento de leis, regulamentos, código de conduta e de Boas Práticas Bancárias.

“Compliance é um braço dos Órgãos Reguladores junto a Administração, no que se refere à segurança, respeito às normas e controles, na busca da conformidade”. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p.14)

Conforme a ABBI (2009) a gestão de riscos de uma instituição apresenta semelhanças com o compliance, pois não se constitui uma função isolada, ela interage com as demais atividades desenvolvidas na instituição.

As pessoas, os processos e a tecnologia devem ser desenhados e direcionados de tal maneira que o alcance dos objetivos seja mensurado, os riscos sejam avaliados e melhorias contínuas sejam realizadas para apoiar a prática da Governança Corporativa, a atividade de Gestão de Riscos e a de *compliance* de forma eficaz. (ABBI, 2009, p.16).

Através da Resolução 3.380, o Banco Central do Brasil (BACEN, 2006, p.117) definiu que o “[...] risco operacional da possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”.

Ainda na Resolução 3.380 (BACEN, 2006) em seu art. 3º determina que a estrutura de gerenciamento de risco deva prever:

- I – identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;
- II – documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;
- III – elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;
- IV – realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- V – elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
- VI – existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
- VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

No quadro 6 abaixo, apresenta-se um paralelo, segundo a ABBI (2009) entre a gestão de riscos e “compliance”.

Gestão de Riscos	“Compliance”
Política de Gestão de Riscos Corporativos	Política da função e atividade de <i>compliance</i>
Matriz de Riscos Corporativos.	Programas de <i>compliance</i> .
Ferramentas Automatizadas de Gestão de Riscos Corporativos	Matriz de Riscos de <i>Compliance</i> .
Programas de Autoavaliação de Riscos e Controles	Programas de Autoinstrução e Treinamentos aos Funcionários
Normas e procedimentos das áreas operacionais, departamentos, produtos e dos sistemas informatizados	Normas e procedimentos das áreas operacionais, departamentos, produtos e dos sistemas informatizados
Indicadores-chave de riscos.	Indicadores-chave de compliance.
Relatórios de Monitoramento à Exposição aos Riscos Corporativos	Relatórios de Monitoramento à Exposição aos Riscos de Compliance
Comunicação dos resultados para a Alta Administração	Comunicação dos resultados para a Alta Administração

Quadro 6 - Gestão de Riscos x compliance

FONTE: Adaptação do autor, como base nos dados da ABBI (2009, p.17)

Conforme Relatório do BACEN (2006), as inovações de Basiléia II em relação ao acordo de 1988 instituíram a destinação de recursos de capital para a cobertura de “riscos operacionais” decorrentes de fatos relativos à globalização de mercados.

Dentre as inovações de Basiléia II em relação ao Acordo de 1998, destaca-se a instituição de parcela do requerimento de capital para cobrir os riscos operacionais, cuja relevância foi acentuada em decorrência de fatores recentes, tais como a crescente evolução tecnológica a integração de mercados e o incremento de operações transfronteiriças. (BACEN, 2006, p.116)

Um paralelo é traçado por Manzi (2008), entre compliance e o novo Acordo da Basiléia, e salienta que o esse acordo enfoca basicamente os riscos: operacional, de crédito e de mercado e fundamenta que para o Comitê da Basiléia os demais riscos permanecem muito difíceis de medir e ainda não possuem parâmetros de avaliação.

Afirma ainda Manzi (2008) que para o **tratamento dos riscos**, tal acordo se sustenta sobre três pilares:

- a) pilar 1 – exigência de capital;
- b) pilar 2 – processo de supervisão (papel da supervisão);
- c) pilar 3 – disciplina no mercado (transparência).

De acordo com Manzi (2008) no Pilar I, estão inseridos os riscos de crédito, o risco de mercado e o risco operacional, pois muito embora o acordo não contemple

risco de compliance, o Pilar II, conhecido como processo de supervisão é que sustenta aqueles riscos que não são totalmente cobertos no Pilar I, pois não são possíveis de mensurar e quantificar de maneira precisa, ficando alocados no processo de gestão de capital da instituição.

A figura 5 abaixo elucida a proposta do Basileia II para o sistema financeiro mundial.

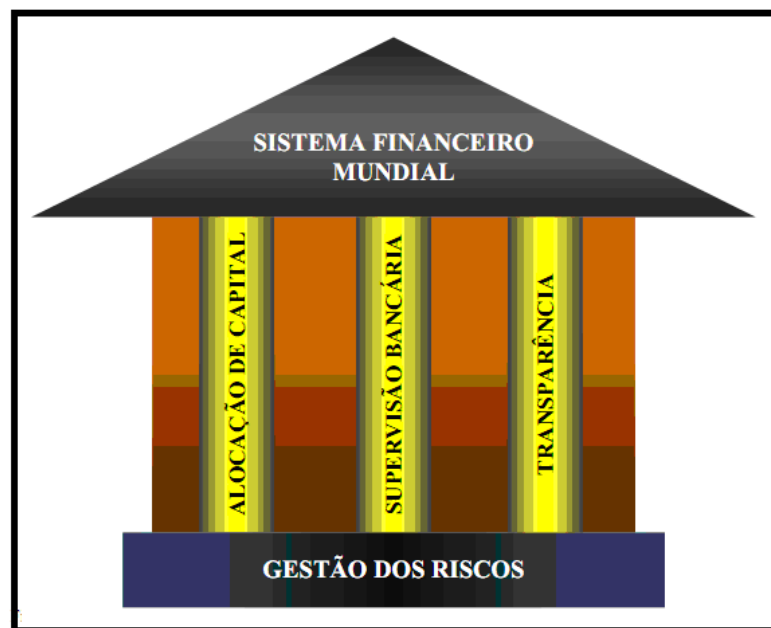


Figura 5 - Pilares do Novo Acordo de Basileia

Fonte: Roza (2010, p. 40)

Para Manzi (2008) as instituições financeiras, aos poucos, vão estruturando a área de compliance para monitorar o risco de compliance, uma vez que os mesmos não estão contemplados no processo de gestão dos riscos e esclarece que a utilização da denominada matriz de compliance é a base para o seu monitoramento, a adoção de metodologias de gestão desse risco bem como a freqüência das revisões e realizações de testes salientando que “compliance mantém o foco no risco regulatório atrelado à reputação.

A metodologia a ser utilizada na gestão de riscos de compliance é a mesma dos outros riscos em geral, e envolve segundo Coimbra e Manzi (2010) três fases:

- 1) Mensuração do risco: identificação e avaliação dos riscos, com a indicação de medidas corretivas;
- 2) Mitigação do risco: definição de prioridades, implementação e gestão das medidas indicadas na fase 1; e
- 3) Avaliação contínua e revisão do processo. (COIMBRA; MANZI, 2010, p.93)

Manzi (2008) vai mais além quando menciona que para avaliar a matriz de risco regulatório é preciso considerar o risco inerente e o risco residual e assim os define:

Risco inerente – Probabilidade de infração da obrigação de *compliance*, ou seja, de conformidade com a regulamentação, combinada com o impacto de tal infração; Risco residual – Permanece após avaliação da qualidade de gestão do risco, visando mitigar o risco inerente. Dessa forma, é considerada a efetividade dos controles para mitigação do risco inerente. (MANZI, 2008, p.50-51)

É possível concluir que o controle de riscos de compliance, é uma tarefa muito importante, uma vez que o envolvimento da instituição em algum incidente relevante que esteja relacionado com o compliance, pode ocasionar danos de maior vulto à sua reputação que os próprios regulatórios.

3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA

É notável a necessidade das empresas possuírem, na prática, normas internas associadas a sistemas de controles internos eficientes, com pessoas capacitadas para efetuarem a execução dos mesmos e com um monitoramento contínuo de avaliação (*assurance*) das operações visando assegurar que as diretrizes da alta administração estão sendo cumpridas com eficiência e eficácia.

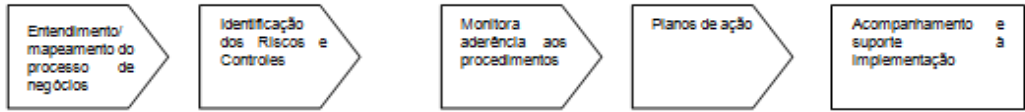
Dentro deste ambiente de necessidades corporativas torna-se uma condição *sine qua non* que se identifique e crie os departamentos ou áreas de *compliance* e de auditoria interna nas empresas.

Esta é uma necessidade única, pois enquanto uma regulamenta a outra confirma através de testes o cumprimento desta regulamentação.

De acordo com Muzilli (2007) em seu artigo, a auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos por meio da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança corporativa. Enquanto que, estar em *compliance*, significa em termos de boa governança corporativa, a necessidade de disseminar, em cada membro da organização e pessoas relacionadas, o conceito e o dever de cumprir as normas internas, leis e regulamentos a que a organização está submetida.

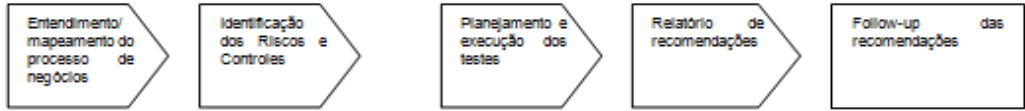
A seguir, a figura 6 é demonstrativa das principais diferenças e da sinergia existente entre a Auditoria Interna e *Compliance*.

Compliance



Elaboração em conjunto com os gestores

Auditoria Interna



Utilização, revisão e atualização

- Operacional
 - Financeiro
 - Compliance
 - Gestão
- Natureza dos problemas
 - Responsável
 - Ações corretivas

Figura 6 - Revisão de Processos e Compliance em Instituições Financeiras
Fonte: Kirchner (2010)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, com a exposição de empresas aos riscos inerentes ao negócio faz-se necessário criar uma espécie de “blindagem” em torno dos processos de gestão. Essa “blindagem” que denominamos de controles internos, visa mitigar os mais diversos riscos que possam impactar de forma significativa a continuidade dos negócios de uma forma eficiente e eficaz.

Estes riscos de negócios ao se materializarem, podem ser tão vultosos que podem levar as corporações a um processo de falência. Como exemplos, cito casos conhecidos de mercado como o da Enron e do Banco de Barings. Ambos os casos foram favorecidos por terem encontrado ambientes totalmente vulneráveis à incidência de fraudes. Portanto, em ambos os casos não havia a “blindagem” necessária que visasse coibir a incidência dos desvios financeiros que levaram essas grandes corporações à falência, sendo lembradas, nos dias de hoje, apenas como exemplos que não devem ser seguidos. Se houvessem ambientes de controles internos adequados aos segmentos de negócios da Enron e do Barings, é provável que a continuidade destas empresas ainda perdurasse.

O mercado possui diversas ferramentas que visem minimizar a incidência de fraudes nas empresas em um âmbito geral. Estas ferramentas vão desde a adoção de Governança Corporativa a implantação de um sistema de controles internos bem estruturado com auditorias internas atuando de forma preventiva nos processos.

Com a importância das ferramentas existentes, muitas vezes o empresário acaba confundindo algumas delas, não conseguindo distinguir a sua importância e as principais diferenças e semelhanças entre as mesmas, fato que poderia trazer uma grande sinergia em benefício da própria empresa.

O objetivo principal desta dissertação foi o de demonstrar as principais diferenças e semelhanças existentes entre as funções de compliance e de auditoria interna dentro das empresas.

A missão de compliance de acordo com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais e a Federação Brasileira dos Bancos Nacionais (2003) é “Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de Controles Internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como, disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”.

Já o Conselho Federal de Contabilidade ao regulamentar as Normas Profissionais do Auditor Interno e Auditoria Interna, através da NBC TI 01, regulada pela Resolução CFC 986/03, assim conceitua Auditoria Interna:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para 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. (NBC TI 01, 2003 item 12.1.1.3)

De acordo com Manzi (2008) a auditoria interna realiza trabalhos periódicos com metodologia específica enquanto que *compliance* atua no dia a dia e se insere num contexto de cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Nestor. **IBC do Brasil**. 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/introducao_aos_controles_internos/441/>. Acesso em: 05 maio 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2009.

ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA BANCOS INTERNACIONAIS. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br>>. Acesso em: 05 maio 2011.

ATTIE, William. **Auditoria**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

_____. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

AUDIBRA. **Instituto dos Auditores Internos do Brasil**. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br/>>. Acesso em: 15 maio 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Estabilidade Financeira**. 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=64&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>> Acesso em: 14 maio 2011.

_____. **Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF)**. 2010. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?COSIF>>. Acesso em: 14 maio 2011.

_____. **Benchmark**. 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=706&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>>. Acesso em: 14 maio 2011.

BANCO DO BRASIL. **Práticas de governança corporativa e os princípios de ética e conduta do BB Japão**. 2011. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page22,8020,8020,22,0,1,8.bb?codigoNoticia=8049>> . Acesso em: 14 maio 2011

BANCO ITAÚ. **Código de ética**. 2011. Disponível em: <http://www.itaub.com.br/seguranca/pdf/codigo_etica_itaub_comp.pdf>. Acesso em: 14 maio 2011.

BIEDERMANN, Carlos. **A atuação do auditor independente no ambiente com governança corporativa**. Prince Water house Coopers, 2009.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, R.N.; KELL, G.W.. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de Risco Corporativo**. 3. ed. São Paulo: Price Water House Coopers, 2004.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi_Compliance.pdf>. Acesso 14 maio 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 321/72**. 1972. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/>>. Acesso em: 15 maio 2011.

_____. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

_____. **Conselho Federal de Contabilidade: Resoluções, Ementas e Normas do CFC**. 2011. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Default.aspx>>. Acesso em: 14 maio 2011.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSIF. **Plano contábil das instituições do Sistema Financeiro Nacional**. 2011. Disponível em: <www.cosif.com.br/publica.asp?arquivo=20060901compliance>. Acesso em: 17 abr. 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

D'AVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

ELORRIETA, Ana Maria. **Governança Corporativa**. Florianópolis: Prince Waterhouse Coopers, 2007.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2011.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LANCELOTTI, Renata Weingrill. **Governança Corporativa em tempos de crise**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

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

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> - último acesso em 20 maio 2011.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo: IBGC, 2007.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2011.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance função, consolidação e desafios**. 2008.

Disponível em: <http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi_Compliance.pdf>. Acesso em: 14 maio 2011.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008b.

MIGLIAVACCA, Paulo Noberto. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MUZILLI, Marco Antônio. **Artigo diferença entre compliance e auditoria interna?** Disponível em: <<http://muzilli.com.br/reportagem/compliance.html>>. Acesso em: 15 maio 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17. ed. São Paulo. Atlas. 2002.

ROSA, PAULO S. **Risco operacional e governança em processos de tecnologia da informação de organizações de alta confiabilidade**: estudo no Banco Central do Brasil. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/depesteses/download/disserta%C3%A7%C3%A3o_paulosrosa.pdf>. Acesso em: 14 maio 2011.

ROZA, Jean Carlos Castilho da. **Análise da função compliance na gestão do risco**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) – Centro de Ciências Tecnológicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2010. Disponível em: <http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/2010-01/2010_1_tcc21.pdf>. Acesso em: 14 maio 2011.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Gente, 2003.

TRISCIUZZI, Carlos Renato Fontes. **A auditoria interna como ferramenta de melhoria dos controles internos de uma organização**: estudo de caso em uma empresa do segmento industrial do Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com...task>. Acesso em: 14 maio 2011.