

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCIANA MENDES CORRÊA

**CONTROLE INTERNO COMO FACILITADOR DA AUDITORIA INTERNA,
UM ESTUDO BASEADO NOS COMPONENTES DA
“METODOLOGIA COSO”**

**FLORIANÓPOLIS
2010**

LUCIANA MENDES CORRÊA

**CONTROLE INTERNO COMO FACILITADOR DA AUDITORIA INTERNA,
UM ESTUDO BASEADO NOS COMPONENTES DA
“METODOLOGIA *COSO*”**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Flávio da Cruz, M.Sc.

**FLORIANÓPOLIS
2010**

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

CORRÊA, Luciana Mendes.

Controle Interno como facilitador da Auditoria Interna, um estudo baseado nos componentes da “metodologia *COSO*”. 2010. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Inclui Referências.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2010.

1. Controle Interno. 2. Auditoria Interna. 2. Governança Corporativa. 3. *COSO*. Florianópolis, 2010.

LUCIANA MENDES CORRÊA

**CONTROLE INTERNO COMO FACILITADOR DA AUDITORIA INTERNA,
UM ESTUDO BASEADO NOS COMPONENTES DA
“METODOLOGIA COSO”**

Esta monografia apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 01 de Dezembro de 2010.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis.

Professor Flávio da Cruz, Msc
Orientador:

Professor Orion Augusto Platt Neto, Dr.
Membro 1:

Professor Irineu Afonso Frey, Dr.
Membro 2:

Consagro este trabalho de conclusão aos meus pais Antônio Luiz e Maria Rosalina, por toda compreensão, dedicação e carinho, oferto também ao meu companheiro, Alexandre.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me concedido a felicidade de concluir mais uma etapa da minha vida, bem como por todas as futuras conquistas que ainda não de vir.

Agradeço especialmente aos meus pais, que me deram suporte em todos os momentos, sejam eles bons ou ruins e me ajudaram a seguir em frente estando todos os dias, continuamente ao meu lado. Também aos meus irmãos pela paciência e incentivo aos estudos.

Ao Alexandre, que na dedicação e apoio depositados em mim, por muitas vezes me fez refletir e não me deixar desistir.

Quero agradecer em especial ao estimado professor, amigo e orientador, M.Sc. Flávio da Cruz, por sua competência, constante disponibilidade, paciência e conhecimentos transmitidos. E, na pessoa do Flávio, a todos os professores por contribuíram para a minha formação profissional.

Agradeço também as minhas amigas Clarice, Dione, Fabíola, Tatiana e Sílvia, e a todos os meus amigos que sempre estiveram presentes com estímulo, carinho e incentivo para minha formação.

Por fim a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

“A felicidade não é uma estação na qual chegaremos, mas sim uma forma de viajar.”

(Margaret Lee Runbeck)

RESUMO

A auditoria proporciona ao usuário dados e informações necessárias para um melhor controle, clareza e transparência das várias entidades empresariais. É uma técnica contábil que pode ser adotada como ferramenta estratégica, e tem como objetivo normatizar, supervisionar, fiscalizar e avaliar os dados contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais, visando facilitar a gestão de entidades com ou sem fins lucrativos. Os controles internos são um conjunto de processos, constituídos de sistemas, métodos e regras específicas, atualmente aprimoradas com o desenvolvimento das tecnologias de informação, atingindo uma escala de confiabilidade de seus resultados. Partindo destes conceitos, o presente trabalho tem por objetivo revelar as contribuições da metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras), também conhecida como metodologia *COSO*, para aprimorar os procedimentos de controladoria interna de grandes empresas. A pesquisa foi baseada em bibliografias e documentos, como livros, relatórios e legislação sobre o tema, caracterizando este estudo como descritivo-explicativo. Além da identificação dos pormenores desta metodologia, como os conceitos elaborados pelo Comitê sobre controles internos e governança corporativa, este estudo traz por considerações as contribuições do regimento da metodologia *COSO* no que tange as melhorias dos relatórios financeiros considerando a ética, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa. Apesar de não ter por preocupação a realidade econômica de cada empresa, a metodologia *COSO* apresenta como resultado novos caminhos às organizações para se tornarem mais competitivas no mercado. Considerou-se que a metodologia *COSO* promove a melhoria nas atividades de controladoria, ampliando a vantagem competitiva das organizações, enfrentando melhor os riscos do mercado. O informe *COSO*¹ e o *COSO*² parecem ser positivos porque promove uma padronização relativa na aplicação e no entendimento universal do sistema de controle interno das empresas e gerenciamento de riscos, como elemento fundamental no governo da entidade, e na garantia da obtenção dos objetivos.

Palavras-chave: Controle Interno. Auditoria Interna. Governança Corporativa. *COSO*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Controle interno segundo o <i>COSO</i>	48
Figura 2 – Cubo <i>COSO</i>	55
Figura 3 – Matriz tridimensional, cubo <i>COSO</i> ERM.....	57
Quadro 1 – Componentes de gerenciamentos dos riscos corporativos	63
Figura 4 – Estimativa da probabilidade e do impacto	70
Figura 5 – O sistema de governança corporativa.	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>AAA</i> -	<i>American Accounting Association</i> (Associação Americana de Contabilidade)
<i>AICPA</i> -	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i> (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
<i>CEO</i> -	<i>Chief Executive Officer</i>
<i>CFO</i> -	<i>Chief Financial Officer</i>
<i>COSO</i> -	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras)
<i>CVM</i>	Comissão de Valores Mobiliários
<i>ERM</i> -	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gerenciamento do Risco Empresarial)
<i>FEI</i> -	<i>Financial Executives Institute</i> (Instituto de Executivos de Finanças)
<i>GRE</i>	Gerenciamento de riscos Empresariais
<i>IBRACON</i> -	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
<i>IBGC</i> -	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<i>IFAC</i> -	<i>International Federation of Accountants</i>
<i>IIA</i> -	<i>Institute of Internal Auditors</i> (Instituto de Auditores Internos)
<i>IMA</i> -	<i>Institute of Management Accountants</i>
<i>OECD</i> -	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<i>Report</i> -	Relatório
<i>S.A.</i>	Sociedade Anônima
<i>SOX</i> –	Lei Sarbanes-Oxley
<i>COSO 2</i> -	<i>Risk Management – Integrated Framework</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA	16
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	18
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 ORIGEM DO CONHECIMENTO CONTÁBIL	20
2.1.1 A evolução da contabilidade e do conceito de controle	20
2.1.2 Conceito de controle para administração e contabilidade.....	22
2.1.3 Conceito de controle para sociologia e contabilidade	23
2.1.4 Contexto econômico.....	23
2.2 CONCEITOS DE CAPITAL E TIPOS DE SOCIEDADE	25
2.2.1 Capital social	25
2.2.2 Capital subscrito	27
2.2.3 Capital realizado.....	27
2.2.4 Sociedades anônimas com capital autorizado	28
2.2.5 Sociedades de grande porte	29
2.3 NOÇÕES E CONCEITOS ECONÔMICOS.....	30
2.4 LUCRO E MERCADO COMPETITIVO.....	33
2.4.1 Estudo da competitividade de indústria brasileira.....	33
2.4.2 Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior	37
2.5 MERCADOS DE CAPITAIS	39
2.6 ÉTICA E ZELO PROFISSIONAL	43
3 COSO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE RISCO.....	46
3.1 CONTROLES INTERNOS E CULTURA ORGANIZACIONAL	46
3.1.1 Avaliação do controle interno e sua importância	47
3.2 SOBRE A SARBANES-OXLEY - <i>SOX</i>	48

3.3 PROCEDIMENTOS DO CONTROLE INTERNO.....	52
3.4 <i>COSO</i>	53
3.4.1 <i>COSO</i> 1 – Estrutura de controles internos.....	54
3.4.2 <i>COSO</i> 2 - Estrutura integrada de gerenciamento de riscos.....	56
3.4.2.1 <i>Definição de gerenciamento de riscos corporativos</i>	59
3.5 LIMITAÇÕES.....	62
3.5.1 Abrangência do controle interno e suas funções e responsabilidades.....	62
3.6 COMPONENTES DOS MÉTODOS DE CONTROLE DO <i>COSO</i>	63
3.7 O AMBIENTE INTERNO.....	64
3.8 FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	66
3.9 IDENTIFICAÇÕES DE EVENTOS.....	67
3.10 AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	69
3.11 RESPOSTA A RISCOS.....	73
3.12 ATIVIDADES DE CONTROLE.....	75
3.13 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	77
3.15 MONITORAMENTO.....	78
3.16 GOVERNANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLES DE AUDITORIA.....	79
3.16.1 Governança corporativa no Brasil.....	81
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
4.1 AVALIAÇÃO OU CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	84
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	85
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE.....	94

1 INTRODUÇÃO

Devido à complexidade da economia, tem se verificado a crescente importância da contabilidade e especialmente da auditoria, cujo objetivo é proporcionar ao usuário as informações necessárias para um melhor controle, clareza e transparência das entidades sob exame. O controle interno é fator fundamental para que as empresas possam se inserir nesse novo momento econômico.

O processo de globalização gerou o enriquecimento de alguns países. Apesar de o termo expressar integralidade, num ponto de vista econômico, “o processo de internacionalização dos fatores produtivos, impulsionado pela revolução tecnológica e pela internacionalização dos capitais, não culminou com a unificação, com a homogeneização dos padrões de consumo, como o prometido”, de acordo com Oliveira e Linhares (2006, p. 83) Os benefícios da globalização ficam restritos a poucos países, enquanto os demais enfrentam as desigualdades, resultado de uma frustrada tentativa de unidade. Tendo em vista o pressuposto, entende-se que a economia tem influência direta na produção, porém dá origem a um grande abismo ético. (OLIVEIRA; LINHARES, 2006).

Essa dinâmica afetou os vários âmbitos da sociedade de maneira significativa, impulsionado também pelo grande desenvolvimento das tecnologias de informação (SILVA; FERNANDES; GRANDE, 2008). Como meio de acompanhar a globalização do mercado, as empresas investiram alto no aprimoramento dos controles de administração interna, visando garantir seu patrimônio e capital contra ações fraudulentas como as presenciadas pelo mundo nos casos *Enron* e *WorldCom*, entre outros (DIAS; CORDEIRO, 2006; GERÔNIMO et al., 2009).

Nas últimas décadas os brasileiros assistiram a abertura da nossa economia e inserção no cenário da globalização. Como consequência, as empresas passaram a viver com uma nova realidade que afetou os negócios. A internacionalização da economia leva a necessidade de estudos associados ao entendimento da contabilidade internacional. Visando alcançar os objetivos propostos a informação contábil precisa evidenciar as características qualitativas e quantitativas a ela atribuídas, tais como a relevância, tempestividade, comparabilidade, entre outras.

Diante desse cenário o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* buscando atender as necessidades das grandes empresas, em especial as norte-americanas, regulamenta uma série de conceitos, criando uma metodologia de

governança corporativa ideal para organizações com ou sem fins lucrativos, no âmbito nacional ou internacional (D'AVILA, 2005; ZANETTE, et al. 2008). Por isso, as recomendações do *COSO* relativas aos controles internos, bem como seu cumprimento e observância, se tornam importantes e são amplamente praticados e tidos como modelo e referência no Brasil e na maioria dos países do mundo. Nesse sentido, a auditoria interna pretende oferecer informações seguras para o futuro investidor com um constante acompanhamento das demonstrações contábeis da empresa.

O controle interno é um conjunto de regras e diretrizes que visa minimizar a probabilidade de falhas ou desvios dos objetivos e metas a serem alcançados nos negócios por meio de uma ação preventiva capaz de se antecipar os possíveis erros, desperdícios e fraudes. Com esse propósito, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* publicou a obra *Internal Control – Integrated Framework* para ajudar as empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno e administrar melhor as atividades, visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Esse Comitê se propôs a desenvolver uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar o gerenciamento de riscos.

É certo que todas as organizações enfrentam incertezas, mas os administradores têm em mãos o constante desafio de determinar até onde ela pode ir e o quanto vai interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas.

Entende-se que o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. Nesse sentido o *COSO* traz contribuições efetivas para controladoria interna na atual conjuntura, apesar de não ser a melhor opção para determinadas situações, conforme desenvolvido nas páginas deste trabalho monográfico.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO

O foco central desse estudo está voltado à área de auditoria e controle interno, envolvendo desde sua origem, como segmento empresarial, passando por diversas normas e leis, até a forma como atualmente são conhecidas, que vem se destacando significativamente no mundo.

O controle interno exerce papel fundamental para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos pelas empresas e instituições para que não haja desvios do planejamento efetuado, evitando riscos operacionais de imagem e de legalidade.

A auditoria interna como um todo está passando por um processo de mudanças que envolve não somente alterações no instrumental e na metodologia, mas também na própria função para o conglomerado. Estas mudanças baseiam-se, essencialmente, no modelo de trabalho do *COSO*, um modelo que vem sendo cada vez mais usado pelas empresas no mundo inteiro.

O propósito desse trabalho é analisar qual a importância dos controles internos para as empresas, sendo estes circunscritos financeiros, contábeis operacionais ou gerenciais. Ponderar a necessidade de assegurar a veracidade dos registros dos atos e fatos contábeis, o cumprimento da legislação, bem como a identificação dos procedimentos contábeis a partir da lei de criação da organização, para obter conhecimento básico dos princípios propostos pelo *COSO*. Nesse sentido, os Auditores Internos dos Estados Unidos (*IIA*) têm servido como referência para a prática da Auditoria Interna em várias partes do planeta.

Diante deste fato, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as principais contribuições do *COSO* para aprimoramento do controle interno?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral revelar as contribuições, vantagens e desvantagens da metodologia *COSO* como ferramenta facilitadora da controladoria e da auditoria interna das entidades em geral.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar a bibliografia, legislação e documentos concernentes a temática desta pesquisa;
- b) contextualizar o período histórico referente ao surgimento e evolução das Ciências Contábeis, bem como aos conceitos de controle interno, auditoria interna, governança corporativa, e a criação da Lei Sarbanes-Oxley e do *COSO*;
- c) descrever os componentes da metodologia *COSO*;
- d) identificar as principais contribuições e os principais riscos inerentes de cada processo da metodologia *COSO*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O aumento da complexidade das operações de uma empresa elevou a necessidade de normas e controles internos. Um dos ramos mais importantes da contabilidade, a auditoria, tem se destacado no que se refere à atuação e prestação de serviços.

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

Acredita-se que as motivações que levam as entidades a se ocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado e partes interessadas, ultrapassam os limites da exigência legal, apresentando um novo modelo de gestão voltado para a “excelência da informação”. Desse modo, entende-se que a investigação de uma estrutura básica de controle acerca dos processos desenvolvidos num sistema organizado de empresas em geral, a partir da metodologia desenvolvida pelo *COSO*, mostra-se uma importante proposta para efetuar com eficácia o Controle Interno.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pode-se definir pesquisa como um procedimento racional, sistemático e reflexivo, baseado em métodos específicos, passíveis de reprodução, visando descobrir respostas a questionamentos propostos em qualquer área de conhecimento. (GIL, 2010; LAKATOS; MARCONI, 1991).

Quando existe dúvidas ou lacunas sobre determinada área, deve-se desenvolver uma pesquisa para obter melhor conhecimentos do assunto, de acordo com Asti Vera (1947 apud LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 15),

[...] o significado da palavra pesquisa não parece ser muito claro, ou pelo menos, não é unívoco, pois há vários conceitos sobre este tema, nos diferentes campos do conhecimento humano. Para ele, o ponto de partida da pesquisa encontra-se no problema que se deverá definir, examinar, analisar criticamente, para depois ser tentada a solução.

Este trabalho se caracteriza como pesquisa científica por se tratar de um tema bastante relevante da atualidade nas ciências contábeis.

Richardson et al. (1999, p. 23) afirma que “o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo”. Neste trabalho são aplicadas considerações deste autor de forma que a metodologia, ou o método científico, torna-se elemento necessário para atingir os objetivos fixados.

A fim de se garantir um resultado satisfatório, porém não absoluto, o pesquisador deve utilizar-se, cautelosamente, de métodos e técnicas de investigação científica. É importante estar ciente de que o produto de uma investigação é falível.. Como afirma Popper (1975 apud LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 95) “o método científico consiste na escolha de problemas interessantes e na crítica de nossas permanentes tentativas experimentais e provisórias de solucioná-los”.

Assim sendo, não existe uma receita pronta. Richardson (2008, p. 15) reafirma esta condição da pesquisa dizendo que “não existe uma fórmula mágica e única para realizar uma pesquisa ideal; talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita”.

Em virtude do exposto, este trabalho monográfico traz como método de pesquisa a revisão e análise de literaturas sobre o tema sugerido, bem como de artigos de revistas e periódicos científicos, além de usar, como ferramenta de pesquisa, a internet, em especial o

sítio eletrônico do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (<http://www.COSO.org>).

Segundo Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é definida como a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos”. A pesquisa bibliográfica permitirá a compilação dos dados secundários disponíveis sobre o tema *COSO*. A principal fonte pesquisada para esta temática foram livros, porque existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado das práticas de gestão adotadas nas empresas a partir do *COSO*. O assunto é recente no país e são poucos os estudos que apresentam, de forma sistemática, os resultados sobre as práticas de gestão de controles internos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007a, p. 71) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Diante disso, pretende-se analisar os pontos essenciais para identificar a influência dos acontecimentos no cenário econômico, e as contribuições da *Lei Sarbanes-Oxley*. O propósito foi integrar a diversidade de conhecimento da área e colocar as teorias em confronto com as práticas atuais.

Para chegar nos propósitos expostos aconteceu primeiramente uma pesquisa bibliográfica, na qual aborda temas e assuntos concernentes ao controle interno e a auditoria, além da metodologia *COSO* com o objetivo de apresentar detalhes de situação real, contribuindo para a compreensão do funcionamento de empresas que tem a finalidade da implementação deste modelo.

Tendo estes métodos, esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica por fazer uso de livros específicos da área de ciências contábeis e documental, por partir de fontes elaboradas para público não específico. Neste caso, foram expostos relatórios e legislação sobre governança corporativa e gerenciamentos de riscos corporativos (GIL, 2010).

Também pode ser caracterizada como pesquisa descritivo-explicativa porque, além da identificação dos pormenores da metodologia *COSO* e sua relação com as empresas (parte descritiva), o estudo tende a identificar as contribuições deste regimento de controle interno para economia nacional e internacional (parte explicativa).

Este trabalho ainda se caracteriza por ser uma avaliação qualitativa, por incluir descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20):

[...] a estratégia da pesquisa do ponto de vista de abordagem do problema, classificada como qualitativa, considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador. Tem como base a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e tem como focos principais de abordagem o processo e seu significado.

Pode ser inclusive apresentada como pesquisa indutiva, uma vez que não abrangemos toda a literatura publicada sobre o tema, apenas uma parte significativa, aproveitando todas as informações para elaboração desta obra e obtendo elucidação para as questões levantadas. Sobre o assunto pode-se referenciar Richardson (2008, p. 18) pela citação “talvez, o mais importante se refira à indução como fonte de informação: é possível ter conhecimento de muitas coisas, observando apenas algumas”. Sem esquecer a ressalva de Lakatos e Marconi (1991, p. 86) afirmando que “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”.

Diante do exposto, foi empregada à presente monografia os métodos explicados, desenvolvido com o objetivo de analisar o uso da ferramenta *COSO*, elaborada para tornar mais eficaz os sistemas de controle interno como uma das opções de sistema para análise de processos internos de auditoria.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A partir do estudo da auditoria interna, enquanto princípio verificador e do controle interno como parte constituinte, a pesquisa tem foco centrado na investigação de uma estrutura básica de controle acerca dos processos desenvolvidos num sistema organizado de empresas em geral. Há vários métodos de controle interno, entretanto, pretende-se limitar a pesquisa à metodologia *COSO*, analisando sua eficiência no sentido de efetuar o controle interno de uma organização, partindo da visão e concepção de uma acadêmica de Ciências Contábeis e ansiando identificar suas principais contribuições.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa segue uma capitularização dividida em três tópicos referenciais e um conclusivo.

O primeiro capítulo introduz ao tema de pesquisa, define o problema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos e trata da metodologia do trabalho. Esta pesquisa utilizou-se de livros, documentos, relatórios e legislação sobre o tema, além do endereço eletrônico do *COSO* (Comitê das Organizações Patrocinadoras). Além disso, a pesquisa tem caráter qualitativo e indutivo por partir da interpretação dos fatos mediante o olhar de uma estudante de Ciências Contábeis.

O capítulo seguinte trata da fundamentação teórica através de características e conceitos sobre o controle, capital, a globalização, economia e o mercado competitivo; uma breve contextualização sobre a contabilidade e suas funções; e ainda outras aplicações de auditoria. Também é abordada a conceituação dos gerenciamentos dos controles internos, em conjunto com os tipos propostos pela metodologia *COSO*, e as novas metodologias.

O terceiro capítulo refere-se à descrição da metodologia *COSO* e suas nuances, bem como as importantes contribuições para o cenário econômico e empresarial atual. Neste capítulo analisar-se-á detalhadamente o controle interno, com base nas orientações recentes dos organismos internacionais, tanto no tocante à governança corporativa quanto no que diz respeito ao próprio controle interno.

Contudo, no último capítulo foram esboçadas as análises e considerações finais, pontos relevantes e conclusivos correlacionado ao processo de estudo efetuado; e por fim, sugestões a futuros estudos acerca do tema: controle interno.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo consiste nos temas relacionados à origem do conhecimento contábil, conceitos de controle para a contabilidade, administração e sociologia. Também contempla os conceitos de capital, economia e mercado competitivo, bem como a contextualização do cenário econômico globalizado que fomentou o aprimoramento dos procedimentos de controle interno.

2.1 ORIGEM DO CONHECIMENTO CONTÁBIL

Assim como a própria atividade contábil, os conceitos e termos utilizados em contabilidade sofrem constante reformulação. Recorrendo a história, encontra-se em Lopes Sá (apud CRUZ; GLOCK, 2008) a afirmação de existir nas civilizações antigas, há aproximadamente 6.000 anos, registros de fatos patrimoniais importantes em tábuas de argila como forma de controle de suas riquezas, sendo, talvez, os primeiros registros¹ de controle contábil da história.

Esses registros provam que na antiguidade clássica já existia um sistema de escriturações bastante evoluído entre os romanos e os gregos. Os romanos chegaram a ter um livro de escrituração de fatos patrimoniais para cada atividade desenvolvida (livros de fabricação do azeite, de bens patrimoniais, das receitas, entre outros). Vê-se então, que desde os primórdios o controle orçamentário e de custos era feito, mesmo que de forma precária.

2.1.1 A evolução da contabilidade e do conceito de controle

Na modernidade, ao contrário de anteriormente, o controle é muito mais abrangente do que a limitação e restrição dos subordinados. O controle é o meio de integração na busca por

¹ “Os registros eram feitos em pequenas peças de argila, todas relativas a cada fato (de início), depois resumidas em uma maior (que era o do movimento diário ou de maior período) e também se juntavam por natureza de acontecimentos (pagamentos de mão-de-obra, pagamentos de impostos, colheitas etc.)” (SÁ, 2002, p. 23).

objetivos em todos os níveis organizacionais e pessoais da entidade, para fornecer razoável segurança quanto à consecução dos seus objetivos.

Para o uso do termo, Cruz e Glock (2008) citam que a palavra controle é originária de uma expressão francesa *contre-rôle*, designada como cópia de um registro usada para confrontar o registro original. E ainda a ressalva de Migliavacca (2002) afirmando o aparecimento da palavra controle por volta de 1.600 derivado do latim *contrarotulus*, que indica “cópia do registro de dados”.

Embora não se tenha exatidão sobre a origem desta ciência, bem como a origem dos termos, entende-se que desde os tempos em que não existia moeda, escrita e números, o homem procurava formas de contar e controlar o próprio patrimônio (rebanho, vestimentas, ferramentas e dentre outros utensílios conhecido da época.). Com o desenvolvimento das estruturas de linguagem, pôde-se perceber uma evolução da Contabilidade. (IUDICIBUS; MARION; FARIA, 2009).

Atualmente o controle faz parte de nossa vida cotidiana. Nas palavras de Cruz e Glock (2008, p. 20):

Assim como uma dona-de-casa controla os gastos domésticos e cada cidadão mantém sob controle o saldo de sua conta bancária, numa organização empresarial ou pública existe um conjunto de procedimentos voltados a garantir a obtenção de resultados e também, [...] destinados a assegurar a observância à legislação.

Como referenciam os autores, não seria diferente no mundo corporativo. Mas antes que as ciências econômicas e administrativas teorizassem sobre isso, as noções de controle vinham sendo estudadas. De acordo com Peters (2007, p. 3), “a função controladoria é avó da ciência econômica capitalista e bisavó da administração científica”.

A contabilidade passa a ser tratada como ciência a partir dos estudiosos em destaque, italianos renomados, Fábio Besta, com a obra *La ragioneria* (A contabilidade), composta em três volumes, vindo a público no final do século XIX e início do século XX. Besta, logo nessa época, trazia o conceito de contabilidade como “a Ciência do Controle Econômico das Entidades”, abrindo, assim, as portas para a cientificidade da disciplina em teorias das ciências da administração (IUDICIBUS; MARION; FARIA, 2009, p. 13-14).

2.1.2 Conceito de controle para administração e contabilidade

Nas ciências da administração, Henri Fayol e Frederick Taylor, pensadores importantes desta área, estabelecem técnicas de gestão organizacional incorporando noções de controladoria (D'AVILA, 2005, GOMES; SALAS, 2001; PETERS, 2007). Podemos citar Fayol certificando que “o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado [...] tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que possam ser reparados e evitar sua repetição” (D'AVILA, 2005, p. 19).

Por definição, controle tem a finalidade de fiscalizar revelando quaisquer desvios, falhas ou fraudes, com intento de garantir que os objetivos empresariais sejam atingidos. (AVALOS, 2009; CRUZ; GLOCK, 2003; D'AVILA, 2005; ZANETTE, 2008). Nesse sentido, Antunes (1998, p. 60) reforça o assunto, demonstrando que “[...] está assentado na cultura organizacional das empresas que a atividade de controle, juntamente com as de planejamento, organização e direção, compõe a essência das funções administrativas”.

Podem-se trazer também as considerações de Migliavacca (2002, p. 15), visto que controlar é a quarta função da administração, antecedida pelas funções planejar, organizar e dirigir, com mesmo grau de importância. Para este autor o conceito de controle está intimamente ligado à auditoria interna, sendo este “a adoção e o emprego nas várias atividades da empresa, de todos e quaisquer meios visando a promover, dirigir, restringir, governar e verificar as transações, com o intuito de atingir os seus objetivos.”.

Com conceito muito próximo ao criado pela ciência contábil, a ciência administrativa diferencia controle em administrativo e contábil. O primeiro, referindo-se a procedimentos e registros de decisões ligadas à autorização de transações, não limita, mas inclui ao plano de negócios; enquanto o segundo é composto pelo plano organizacional, definido por procedimentos e registros financeiros e contábeis, visando salvaguardar os ativos da empresa.

Entende-se que tanto na visão das ciências administrativas, quanto na visão dos controles internos é de extrema importância não apenas por prevenir as organizações de possíveis fraudes e perdas, mas também por gerar dados mais confiáveis permitindo maior segurança na tomada de decisões e aumentando as perspectivas de crescimento empresarial.

2.1.3 Conceito de controle para sociologia e contabilidade

Contribuindo para a construção do conceito de controle, Max Weber, autor clássico da sociologia, afirma na obra “Economia e Sociedade” que “as burocracias são organizações orientadas por objetivo, desenhadas de acordo com princípios de racionalidade de forma a atingir eficientemente seus objetivos”. D’Avila (2005) corroborou com a ideia de controle de gestão.

Weber ainda define o tipo ideal de burocracia de forma que esta deve conter, entre outras características, a impessoalidade e o registro de regras de conduta. Com essas informações pode-se concluir que no final do século XIX e início do século XX, estudiosos de diversas áreas envolvendo mercado e empresas, já discutiam e elaboravam maneiras de gerir a questão do controle. (D’AVILA, 2005).

Por volta da década de 1920 percebe-se um desenvolvimento econômico expressivo nos Estados Unidos, voltando os “olhos” da Contabilidade e demais áreas afins para este país que, apesar das crises de 1929, 11 de setembro e crise imobiliária em meados de 2007, ainda hoje se conserva em ascensão econômica.

2.1.4 Contexto econômico

Neste período inicial do século XX surgiram grandes corporações fomentando o desenvolvimento do mercado de capitais, com isso houve uma disseminação de empresas de capital aberto, ou seja, milhares de cidadãos americanos detendo um pequeno percentual de alguma companhia assim caracterizada. (D’AVILA, 2005).

Sob essas características econômicas, os Estados Unidos se tornaram campo fecundo para estudos na área contábil, porque se antes quem se preocupava com o controle empresarial era o dono do negócio, em especial com o controle de caixa; depois, devido ao fomento do mercado de capitais, a relação entre proprietário e controle da empresa diminuiu. (ZANETTE, 2007; FERNANDES, 2008). Como afirma Avalos (2009, p. 52):

O distanciamento gradual ocorrido entre a propriedade das empresas e sua gestão cria questões adicionais a serem consideradas, uma vez que os proprietários perdem parcialmente o acesso as informações que teriam se participassem diretamente da gestão.

Assim sendo, o controle da organização passou a ser dos administradores e gerentes, como afirma Tapscott e Ticoll (2003, apud D'AVILA, 2005, p. 34): “como resultado, os acionistas se tornaram uma classe fraca, enquanto gerentes dentro da empresa tomaram o controle”.

Essa transferência de “mãos” deixou as empresas mais fragilizadas, uma vez que, estando os acionistas fora do cotidiano destas, a responsabilidade pela gestão fica a cargo dos gerentes e diretores.

Diante disso, com o propósito de manter a empresa no rumo certo e evitando roubos e erros, houve a necessidade de aprimorar as técnicas de controle. Com as grandes mudanças no mundo dos negócios, bem como na economia mundial, elas ganham uma nova posição de importância, exigindo um constante aperfeiçoamento e buscando sempre acompanhar os complexos processos de gestão organizacional, como ressalta Silva, Fernandes e Grande (2008, p. 3):

[...] muitas transformações ocorreram nas últimas décadas, em diversos campos da sociedade, ocasionando impactos econômicos e sociais, impulsionados principalmente pela globalização e pelo incremento da tecnologia da informação. Como consequência, o processo de gestão empresarial também ficou mais complexo, exigindo um número maior de informações e de controles sobre todas as atividades da organização.

Essas mudanças resultam dos fundamentos da economia liberal, advindas do mercantilismo do século XVI, que beneficiaram o comércio internacional. No século XIX, ainda na Revolução Industrial, a Inglaterra buscou meios políticos de proteger o mercado interno da concorrência estrangeira, o que mostra um indício do movimento de globalização. (SINGER, 2000).

Nos séculos XIX e XX o livre mercado teve grande progresso, dando impulso à economia por conta da intensificação do processo de globalização, entre outros fatores. (SINGER, 2000).

O termo globalização traz consigo uma noção de unidade, integralidade. Sob alguns aspectos a realidade condiz com metáfora, quando, por exemplo, refletimos sobre a questão tempo e espaço, em muitos outros pontos a unificação é apenas uma ilusão. Nas palavras de

Ianni (1994, p. 152) “Há vínculos antigos e novos que atrelam nações umas às outras, não só em condições de igualdade, mas principalmente de desigualdades”.

A internacionalização do mercado, bem como dos capitais, unida a revolução tecnológica, favoreceu o enriquecimento de poucos países, deixando os demais a pesada carga das desigualdades sociais, econômicas, políticas e culturais. (OLIVEIRA; LINHARES 2006).

Essa dinâmica afetou os vários âmbitos da sociedade de maneira significativa, impulsionado também pelo grande desenvolvimento das tecnologias de informação, que passam a ser ferramentas importantes para o aprimoramento dos controles da administração interna, exigindo das empresas grandes investimentos nessa área. A complexidade da economia tornou necessário um acompanhamento meticuloso das finanças das empresas por parte dos futuros investidores. A necessidade de informações seguras para o futuro investidor exigia o acompanhamento das demonstrações contábeis da empresa que, por sua vez, demandava medidas de segurança para evitar possíveis manipulações das informações, como as presenciadas pelo mundo nos casos *Enron* e *WorldCom*, entre outros. (SILVA; FERNANDES; GRANDE, 2008).

2.2 CONCEITOS DE CAPITAL E TIPOS DE SOCIEDADE

Faz-se necessário, para melhor entendimento da constituição e desenvolvimento das empresas, conceituar alguns termos da contabilidade. Para abertura e crescimento de uma empresa são importantes os capitais social, subscrito, realizado e autorizado, e ainda como essa empresa será caracterizada. Aqui se aborda a sociedade anônima e a sociedade por quotas de responsabilidade limitada, termos estes conceituados nos próximos tópicos.

2.2.1 Capital social

Capital social é o investimento total feito pelos proprietários na abertura da empresa, na forma de ações (se for sociedade anônima) ou quotas (se for uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada). Sabe-se que evolutivamente são agregados resultados obtidos pelo

empreendimento ao capital social e podem-se ter outros meios para aumento do mesmo, inclusive as diversas modalidades de acréscimo.

Nesta monografia, o interesse é apenas pelo capital social inicial. Como denota Iudicibus et al. (2010, p. 345):

O investimento efetuado na companhia pelos acionistas é representado pelo Capital Social. Este abrange não só as parcelas entregues pelos acionistas como também os valores obtidos pela sociedade e que, por decisões dos proprietários, se incorporam ao Capital Social, representando uma espécie de renúncia a sua distribuição na forma de dinheiro ou de outros bens.

A conta Capital Social demonstra todo o investimento na empresa pelos acionistas. De acordo com o art. 80 da Lei n. 6404/76, para a constituição da companhia, ou sociedade anônima, é necessária a observação dos seguintes requisitos:

- I - subscrição, pelo menos por 2 (duas) pessoas, de todas as ações em que se divide o capital social fixado no estatuto;
 - II - realização, como entrada, de 10% (dez por cento), no mínimo, do preço de emissão das ações subscritas em dinheiro;
 - III - depósito, no Banco do Brasil S/A., ou em outro estabelecimento bancário autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários, da parte do capital realizado em dinheiro.
- Parágrafo único. O disposto no número II não se aplica às companhias para as quais a lei exige realização inicial de parte maior do capital social. (BRASIL, 1976, p. 1).

Segundo Iudicibus et al. (2010, p. 344): “Capital social – representa valores recebidos pela empresa dos sócios, ou por ela gerados e que foram formalmente incorporados ao capital (lucros a que os sócios renunciaram e incorporaram como capital).”

Toda empresa a ser aberta, obrigatoriamente tem o capital social subscrito pelos sócios, mediante o registro do contrato social na Junta Comercial, tal subscrição representa um compromisso dos sócios em injetar tal quantia no patrimônio da empresa.

O valor total que os sócios se comprometeram a injetar e que consta do contrato social registrado é o "capital social subscrito". O valor já efetivamente injetado é o "capital integralizado ou realizado". O valor que ainda falta injetar é o "capital a integralizar". A conta capital social discriminará a parcela subscrita, e a parcela ainda não realizada por dedução.

2.2.2 Capital subscrito

Capital subscrito é o capital que o acionista ou quotista se compromete a integralizar para a formação do capital social da empresa, dentro do prazo estabelecido em assembleia geral extraordinária (nas sociedades por ações) ou no contrato social das demais sociedades. É o comprometimento assumido pelos acionistas de realizar o capital. Subscrever não significa realizar o capital, mas é a promessa de contribuir para a sua formação. Embora a realização do capital possa ser parcial, exige-se a subscrição de 100% das ações.

2.2.3 Capital realizado

No patrimônio líquido o valor que se consta no subgrupo de capital é do capital realizado, que é o total e efetivamente integralizado pelos acionistas. O art. 182 da Lei n. 6.404/76, estabelece que “A conta do capital social discriminará o montante subscrito e, por dedução, a parcela ainda não realizada.” Dessa forma a empresa devera ter a conta de Capital Subscrito e a conta devedora de Capital a Integralizar. (IUDICIBUS et al. 2010, p. 345 – 346).

Ocorrendo a entrega das parcelas comprometidas na subscrição em moeda ou recursos materiais, teremos a integralização (realização) do capital social. Embora não muito comum, a realização do capital em direitos (ações, contas a receber, etc.) também poderá ocorrer.

Exemplo: A companhia Maccari de sociedade limitada foi aberta em 01/11/2002, com um capital social de um milhão em ações com valor nominal de R\$ 1,00 cada, tendo os acionistas, conforme disposição legal realizada, com entrada de 10%, do valor em dinheiro depositado no Banco do Brasil S.A..

A sociedade limitada foi aberta com um capital social de R\$ 1.000.000,00, estando previsto no contrato social a subscrição e integralização da seguinte forma:

- Capital Social Total Subscrito = R\$ 1.000.000,00 (compromisso dos sócios em injetar recursos particulares no patrimônio da empresa).
- Capital Realizado ou Integralizado em dinheiro = R\$ 900.000,00 (valor já efetivamente entregue pelos sócios à empresa).

- Capital a Integralizar = R\$ 100.000,00 (montante que ainda falta injetar na empresa, tendo em vista que o compromisso total para formação do capital foi de R\$ 1.000.000,00).

2.2.4 Sociedades anônimas com capital autorizado

A conta de capital autorizado é aquela que permite que o estatuto social, além de fixar o montante do Capital Social, estabeleça limite de capital autorizado dentro do qual a assembleia geral ou o conselho de administração pode deliberar aumento de capital social sem a necessidade de reforma estatutária.

O objetivo dessa medida é permitir a realização do capital na medida das necessidades da companhia, sem o inconveniente de sucessivas alterações no estatuto social, *Iudicibus et al.* (2010, p. 346):

Denomina-se Capital Autorizado ao limite estabelecido em valor ou número de ações, pelo qual o Estatuto autoriza o Conselho de Administração a aumentar o capital social da companhia, independentemente de reforma estatutária, dando mais flexibilidade à empresa, o que é particularmente útil em época de expansão, que periodicamente requer novas injeções de capital.

Conforme o art. 168 da Lei n. 6.404/1976, a autorização estatutária deverá especificar:

- O limite de aumento em valor do capital ou em número de ações, e as espécies e classes das ações que poderão ser emitidas;
- O órgão competente para deliberar sobre as emissões, que poderá ser a assembleia geral ou o conselho de administração;
- As condições a que estiverem sujeitas as emissões;
- Os casos ou as condições em que os acionistas terão direito de preferência para subscrição, ou de inexistência desse direito.
- O limite de autorização, quando fixado em valor do capital social, será anualmente corrigido pela assembleia geral ordinária, com base nos mesmos índices adotados na correção do capital social.
- O estatuto pode prever que a companhia, dentro do limite de capital autorizado, e de acordo com plano aprovado pela assembleia geral, outorgue opção de compra de ações

a seus administradores ou empregados, ou a pessoas naturais que prestem serviços à companhia ou a sociedade sob seu controle. (BRASIL, 1976).

2.2.5 Sociedades de grande porte

Com o advento da Lei n. 11.638/07, que altera a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais e introduz novos dispositivos a lei das sociedades por ações, foi estendido às de grande porte, ainda que não constituída sob a forma de S.A. (Sociedade Anônima). (BRASIL, 2007).

As disposições da Lei n. 6.404/76 relativas à escrituração e elaboração das demonstrações contábeis e à obrigatoriedade de auditoria por auditor independente registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Entende-se que essas empresas, por sua importância no cenário econômico e social, devem ter o mesmo grau das informações das companhias abertas. No exercício social anterior, considera-se de grande porte a sociedade ou conjunto de sociedades com ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 sob controle comum que tiver. (BRASIL, 1976).

Conforme as alterações da Medida Provisória 449/08. Que extinguiu, para fins contábeis, o conceito de lucro não operacional, que alterou o conceito de coligação: são coligadas as sociedades nas quais a investidora tenha influência significativa.

Considera-se que há influência significativa quando a investidora detém ou exerce o poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida, sem controlá-la (exemplo: o poder de nomear um diretor). (BRASIL, 2008).

Influência por presunção Lei 6.404/76, presume-se a influência significativa quando a investidora é titular de 20% ou mais do capital votante da investida, sem controlá-la. Influência por equiparação CVM, 10% ou mais do capital votante, por participação direta ou indireta, sem que haja controle Modificou as regras para uso do MEP, que passa a ser aplicável aos investimentos. (BRASIL, 1976).

José Carlos Marion, autor renomado da área, durante uma palestra “Contabilidade Empresarial, (Nova) Lei das Sociedades Anônimas 2010” evidenciou as empresas que no exterior são Sociedades Anônimas (S.A), e no Brasil são ou tornaram-se limitadas, por

exemplo Bayer, Bosch, Firestone, Carrefour, Coca-Cola, Daimler-Chrysler, Dow, Eli Lilly, Ericsson, Ford Motors, Gates, General Motors, Goodyear, Honda, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, Mangels, Microsoft, Mitsubishi, Monsanto, Motorola, Nestlé, Nortel, Pfizer, Procter & Gamble, Rhodia, Scania, Schering, Siemens, Timken, Toyota, Unilever, Volkswagen, Wal-Mart.

Percebe-se que no Brasil, por serem caracterizadas como empresas limitadas, estas não sofrem influências e penas da lei que se aplicam as empresas de sociedade anônima, deixando brecha para as exigências do processo de auditoria. A Comissão de Valores Mobiliários, o Banco Central do Brasil e demais órgãos e agências reguladoras poderão celebrar convênio com entidade que tenha por objeto o estudo e a divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade e de auditoria, podendo, no exercício de suas atribuições regulamentares, adotar, no todo ou em parte, os pronunciamentos e demais orientações técnicas emitidas.

2.3 NOÇÕES E CONCEITOS ECONÔMICOS

A visão predominante na economia moderna é a de que as nações não podem mais viver isoladas caso queiram construir um potencial econômico relativamente completo. A especialização e a divisão internacional do trabalho são novidades tão importantes para a economia mundial moderna para os indivíduos. Devido à interdependência econômica entre os países, há fortes motivações que direcionam para a execução das trocas comerciais, desde a própria sobrevivência até a satisfação de necessidades secundárias. Entre as várias motivações, Rossetti (2003, p. 695) explica:

As principais parecem resultar de quatro fatores fundamentais, relacionados à desigual dotação de reservas não reprodutíveis, às diferenças internacionais de solo e clima, às desiguais disponibilidades estruturais de capital e trabalho e aos diferentes estágios de desenvolvimento tecnológico.

Essa nova fase do comércio internacional, a globalização, parece ser um processo que não tem reversão possível nem desejável, mas as nações não desenvolvidas precisam observar com muito cuidado a função e desempenho desse sistema para não agravarem ainda mais o quadro de desigualdades sociais internas para o mercado internacional.

Entende-se que a economia é uma ciência social que tem recebido muita atenção devido à crescente abrangência e complexidade da atividade econômica, especialmente a partir do século XVIII quando teve início a Revolução Industrial. Para podermos melhor avaliar as estreitas relações entre os possíveis benefícios advindos da implementação do *COSO* na estrutura organizacional das empresas, vamos apresentar neste ponto de seção, uma breve exposição de alguns dos principais conceitos da economia.

Existem vários modos de estudar quantitativamente a atividade produtiva, uma delas é a abordagem a partir do valor – aquilo que atribui qualidade econômica aos bens materiais - que, de acordo com Singer (2000), divide a teoria econômica em duas vertentes principais: a teoria do valor utilidade ou marginalista, e a teoria do valor trabalho ou marxista. Mais próxima à concepção tradicional da economia como uma ciência que trata estritamente dos problemas referentes ao uso dos recursos materiais escassos de modo mais eficiente, a teoria do valor utilidade afirma que os seres humanos atribuem valor aos objetos ou serviços na medida em que eles satisfazem suas necessidades. Apesar de a necessidade ser um fator subjetivo, porque cada bem ou serviço terá um valor diferente determinado de acordo com o indivíduo, esta teoria considera que a satisfação se dá a partir do consumo, dessa forma, obtendo significativa redução à medida que aumenta a quantidade consumida pelo indivíduo. Assim, apesar de o valor fundamentado na necessidade ser algo subjetivo, é possível quantificá-lo quando há troca de produtos, ou seja, no mercado. Como o que interessa à economia é operacionalizar o comportamento coletivo, para a teoria do valor utilidade, o que interessa é o preço efetivamente pago. Portanto, a teoria do valor utilidade encontra sua aplicação prática imediata, na explicação dos preços efetivos no mercado.

As diferenças de enfoque entre Keynes, os marginalistas e os marxistas também podem ajudar a entender melhor a importância do excedente econômico que, em última instância, dá origem ao investimento, acréscimo e capital real da sociedade. Para a teoria marginalista o excedente é igual à poupança, que é o rendimento não consumido, é uma abstenção. A poupança será maior à medida que aumentar a taxa de juros. Para Keynes a poupança é o que sobra depois do consumo, portanto não é um sacrifício do indivíduo. O propósito da acumulação é aumentar a capacidade de produzir e, de modo geral, capital é um bem qualquer que pode gerar um fluxo de renda para o proprietário. É um dos fatores de produção - juntamente com mão de obra, reservas naturais, tecnologia e capacidade empresarial – responsável pela geração de riqueza e, portanto, pelo crescimento e desenvolvimento econômico. (SINGER, 2000).

Há diversas fontes de acumulação que promovem a expansão do capital, entre elas a poupança, as despesas do governo, captação de aplicações internacionais de risco, capacidade tecnológica, capacidade empresarial, reservas naturais e, claro, a disponibilidade de mão de obra devidamente capacitada. O investimento é que irá determinar o ritmo para a ampliação do capital e, segundo Keynes, para que os indivíduos resolvam investir, há dois fatores importantes: primeiro, a perspectiva de rendimento do novo investimento, ou seja, a eficiência marginal do capital que proporcionará um acréscimo ao estoque de capital já existente; segundo, a taxa de juros, que quanto mais baixa, informa que menor será o risco de investimento. Enquanto o nível da poupança é determinado principalmente pelo nível de renda (quanto maior a renda do indivíduo, mais ele pode poupar), o nível do investimento depende de vários fatores mais complexos, que mantêm entre si uma relação interna. Entre eles podemos destacar a expectativa de lucros, afinal o setor privado só se decide a realizar novas inversões se houver expectativas de auferir lucros. Se a taxa de lucratividade for maior do que a taxa de juros, então o empresário realiza o investimento, caso contrário, ele prefere aplicar na taxa de juros corrente. (SINGER, 2000).

Pode-se ver que há uma grande diferença entre a concepção tradicional de capital e a marxista, por afirmar que capital não é igual a dinheiro e nem se restringe a um acúmulo de coisas. Mohun (2001, p. 44):

Na verdade, o capital não é uma coisa, mas uma relação social que toma a forma de coisa. Sem dúvida, o capital tem a ver com ‘fazer’ dinheiro, mas os bens que ‘fazem’ dinheiro encerram uma relação particular entre o que têm dinheiro e os que não o têm, de modo que não só dinheiro é ‘feito’, como também as relações de propriedade privada que engendram esse processo são, elas próprias, continuamente reproduzidas.

Portanto, nem toda soma de dinheiro é considerado capital. Há um processo definido historicamente pelo qual a força de trabalho (a capacidade de realizar trabalho que aumenta o valor das mercadorias) se transforma numa mercadoria específica: o dinheiro, que se transforma em capital. Inclusive para Marx, recurso material como a terra, não é considerado capital, somente os meios de produção social, que são realmente utilizados nas atividades inseridas na divisão do trabalho, porque dessa forma há extração e acumulação da mais-valia, que é o excedente.

Contrariamente aos marginalistas e a Keynes, na teoria marxista, o excedente produzido necessário para a acumulação de capital não depende de uma expectativa individual quanto ao lucro ou de um comportamento subjetivo do empresário. Para o marxismo o excedente é a mais-valia (a diferença entre o valor produzido pelo trabalho e o

salário pago ao trabalhador) total produzida em certo tempo, ou seja, é tudo que sobra além do necessário para satisfazer os gastos de reprodução. Toda a produção é resultado da soma da parte gasta em capital constante com a parte gasta em capital variável mais a mais-valia. O capital - determinado pela tecnologia utilizada - é constituído por matérias-primas, matérias auxiliares, máquinas e instalações. O capital variável - determinado pela luta de classes - é a quantidade de salários pagos pelo trabalho gasto na obtenção do produto. O tamanho do excedente é determinado conforme o modo de extração da mais-valia, se de modo absoluto ou relativo. A mais-valia absoluta decorre do aumento do tempo de trabalho humano num período, sem o respectivo aumento da remuneração do trabalhador. A mais-valia relativa expressa o aumento da produtividade, ou seja, é produzida a mesma quantidade de produtos sem aumentar o tempo de trabalho. (SINGER, 2000).

Assim, enquanto a teoria marginalista enfatiza os aspectos subjetivos do empresariado para fazer ou não o investimento, a teoria marxista afirma que a acumulação do capital depende mesmo é da população explorável e da tecnologia disponível economicamente.

2.4 LUCRO E MERCADO COMPETITIVO

Este ponto consiste na análise sobre as teorias de lucro e mercado competitivo a partir do pensamento dos autores Porter (1989) e Coutinho Ferraz (1985) sobre o tema. Visando elucidar aspectos diferenciais na busca regular na lucratividade.

2.4.1 Estudo da competitividade de indústria brasileira⁵

Para promover a inserção da economia brasileira num mercado mais exigente e globalizado existem alguns fatores estruturais que estimulam a competitividade, gerando informações importantes para ações do governo e da iniciativa privada. Como resultado tem-se a criação de instrumentos políticos e de planejamento para desenvolvimento econômico e justiça social.

⁵ Título da Obra de Coutinho e Ferraz (1985)

Antes de 1990 a cultura empresarial era voltada para a substituição de importações, em decorrência da competitividade internacional. A partir desse ano houve uma transformação na cultura de competitividade das empresas, atualmente caracterizada pela produtividade ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e artificiais, lembrando que são avaliadas por indicadores nacionais e internacionais e o conjunto dessas características permite a essas empresas conquistar espaços importantes no mercado.

Para um ambiente estrutural, legal e conceitual, favorável ao crescimento da economia, se faz necessária uma reconstrução política, fiscal, administrativa e ética. Um sistema atualizado de informações, juntamente com as alterações na Constituinte de 1988, pôde criar e preservar vantagens competitivas às empresas por meio da tecnologia de gestão, maximizando seu potencial e reduzindo custos.

Cabe aqui explicar sobre o conceito utilizado pelo autor Coutinho e Ferraz (1985) para delinear a competitividade empresarial, sendo esta a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias de concorrências para se manter sustentável no mercado, podendo inclusive se tornar referência internacional. Este fenômeno está relacionado a características da empresa ou do produto em conformidade com o desempenho no mercado, ou a eficiência no processo produtivo, dependentes das capacitações acumuladas e das estratégias adotadas, de acordo com a percepção da concorrência e do meio ambiente econômico.

Tendo esta capacidade, as empresas entram em dois graus de competitividade: concorrência nacional, onde as empresas, sob condições livres e justas de mercado, produzem bens e serviços dentro dos padrões internacionais, aumentando a renda real dos cidadãos; e rivalidade sistêmica, onde o desempenho empresarial depende de fatores de ordem macroeconômica, infra-estrutura, política institucional e de características sócio-econômicas do mercado nacional.

Cada produtor procura adquirir peculiaridades para se distinguir dos demais e também impor correções de rumo, quando necessário, conforme o mercado, ambiente econômico e modificações nas concorrências. Entre os fatores que determinam a competitividade podem se destacar:

- a) Internos à empresa: gestão, capacitação tecnológica e produtiva e recursos humanos;
- b) Estruturais: não controladas, mas influenciadas pela empresa como mercado, tipo de indústria que atua e concorrência;
- c) Sistêmicos: externas, bem como a macroeconomia (taxa de cambio, credito, etc.), político-institucionais (tributação, tarifas) e sociais (mão de obra).

É importante destacar a mudança de atuação do Estado nas políticas de investimento e participação nas condições de competitividade. No período pós Segunda Guerra, os governos dos países da *OCDE* (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) se orientaram para a reconstrução do sistema produtivo, fortalecendo grandes empresas e bancos nacionais. O que antes era uma política de auxílio indiscriminado, passa a ser substituída aos poucos por uma política bem focada em que prevalece a regra do critério da eficiência e da avaliação de resultados obtidos.

A partir de 1980 os governos nacionais começaram a redefinir suas políticas industriais voltadas para a competitividade de modo mais abrangente, isto é, mesmo quando inclusos elementos tradicionais, novos mecanismos eram envolvidos, tais como o poder de compra do setor público; intervenção direta para a reestruturação de setores, sob leis ou regulamentos temporários; requisitos de desempenho para o investimento de risco estrangeiro e subvenções; além de incentivos e auxílios fiscais financeiros diretos e indiretos.

Nos países latino-americanos não foi diferente. A política industrial teve que se adequar as prioridades da gestão macroeconômica levada a tratar, por exemplo, da dívida externa e do controle da inflação. Assim, a participação do Estado na economia, e a abertura comercial e financeira dos países, foram redefinidas justamente com os programas de estabilização financeira.

Somente no final da década de 90 e início do século XXI criou-se no Brasil um ambiente macroeconômico mais propício ao desenvolvimento competitivo, de cunho organizado e com uma estratégia coerente e articulada para a indústria nacional.

Um dos maiores problemas continua sendo a conciliação entre estabilização e um projeto de crescimento sustentável, para assegurar as condições sistêmicas (abrangentes) propícias ao desenvolvimento competitivo. Ainda prevalece a confusão sobre as relações entre a participação do Estado, do setor privado e da sociedade civil, afinal a rápida e constante mudança tecnológica e voracidade do ambiente competitivo internacional impõe novos parâmetros para a política de competitividade. Infelizmente, o Brasil apresenta grande fragilidade no sistema educacional e na qualificação da força de trabalho. Além disso, a profunda desigualdade social prejudica a implementação de novas relações de trabalho.

As políticas complexas atuais de competitividade requerem um Estado mais ágil e a participação criativa dos empresários e trabalhadores para que se viabilize a reestruturação produtiva, organizacional, financeira e gerencial por meio da reforma tributária. Além disso, faz-se necessário a ampliação do crédito e dos financiamentos e uma nova relação institucional entre público e privado, especialmente no que se refere às infraestruturas.

A integração da economia mundial teve início entre os países desenvolvidos da *OCDE*. A integração da economia mundial teve início entre os países desenvolvidos da *OCDE* (formada por trinta e quatro países: Áustria, Bélgica, Dinamarca, França, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça, Turquia, Alemanha, Espanha, Canadá, USA, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia, México, República Tcheca, Hungria, Polônia, Coreia do Sul, Eslováquia, Chile, Eslovênia, Israel, Estônia), marcada principalmente pela emergência de nova tecnologia e globalização financeira. O Brasil foi desfavoravelmente afetado por esse processo na década de 1980, quando a “crise da dívida” marginalizou o país do mercado financeiro internacional, afastando os investimentos externos de risco devido à capacidade deficitária do Estado de ordenar as finanças públicas, gerando uma profunda instabilidade inflacionária. Restringiu-se crescentemente o acesso das exportações brasileiras aos mercados dos países desenvolvidos, e ainda teve perda significativa do grau de liberdade das políticas nacionais de desenvolvimento, devido, particularmente, às pressões unilaterais como as realizadas pelos Estados Unidos.

Apesar das transformações e superações que, em larga medida, ainda afetam nossa competitividade, ainda sobre os efeitos da globalização se constata que os assuntos e os objetos políticos, que antes eram restritos ao âmbito doméstico, tornaram-se fonte de discussão internacional. Por isso, aumenta a pressão para a convergência àquelas regras, condições setoriais e instrumentos que promovam as vantagens comparativas.

É bastante complexa a situação dos países em desenvolvimento como o Brasil perante a globalização e a grande mobilidade dos capitais que buscam retorno financeiro elevado. É certo que a ampliação do mercado estimula o financiamento para novos projetos de investimentos, especialmente na infraestrutura do Brasil ainda com muito para melhorar. Porém, há grande risco quanto à entrada não regulada de capitais de curto prazo, quase sempre sem promover benefícios à estabilização macroeconômica que irão interferir nos requeridos ajustes industriais e comerciais.

Para a competitividade e equidade social é necessária “qualificação da força de trabalho, novas formas de organização do processo de produção, relações de trabalho cooperativas e mercados que exigem qualidade” (COUTINHO; FERRAZ, 1985, p. 95), principalmente porque o mercado quando atua sem regras claras e fiscalização costuma provocar desemprego e queda salarial, que aliás tem sido a regra, mesmo nos países

desenvolvidos, desde a década de 80. No caso do Brasil a situação é ainda mais complexa (COUTINHO; FERRAZ, 1985, p. 96):

[...] uma vez que a competitividade depende crucialmente de fundamentos sociais, mas a sua busca pode produzir efeitos socialmente adversos, é necessário buscar formas de harmonizar adequadamente as dimensões econômicas sociais dos alicerces da competitividade, por duas razões: para evitar os efeitos sociais adversos da busca da competitividade e para que aqueles alicerces não sejam frágeis e efêmeros. No caso brasileiro, somam-se aos novos elementos que estão presentes no sistema econômico internacional – desemprego estrutural, salários decrescentes e crescente desigualdade – os da herança histórica das fases anteriores do desenvolvimento brasileiro.

Na visão de Coutinho e Ferraz (1985), que os países em desenvolvimento têm apresentado esforços para se adaptarem às novas regras do mercado globalizado. A implementação adequada de estratégias de competitividade é fundamental. O Brasil ainda apresenta grandes dificuldades estruturais que, obviamente, refletem no desempenho das empresas. Entretanto, é preciso observar as especificidades do mercado brasileiro, apesar das dificuldades a criatividade é um dos elementos centrais para a diferenciação e para a empresa adquirir vantagem competitiva.

Já Porter (1989) apresenta ideias mais gerais sobre a competitividade, apresentando novos caminhos para as empresas adquirirem esta capacidade, mas não analisa a realidade econômica a qual esta inserida a empresa, como faz Coutinho no caso do Brasil. As considerações de Porter serão esboçadas no próximo tópico.

2.4.2 Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior⁷

A concorrência é central para o sucesso ou fracasso da empresa, porque determina a adequação das atividades que auxiliam diretamente o desempenho dentro da indústria ou do setor na qual participa. As atividades pretendem conectar a competência no mercado de produtos com as habilidades internas, reputação e competências organizacionais. Por isso é importante para a empresa saber escolher a estratégia competitiva mais favorável, aquela que possa conciliar a atratividade da indústria em termos de rentabilidade - um fator que uma empresa geralmente tem pouca influência -, com a determinação da posição competitiva dentro da indústria. Porter (1989, p. 1) define estratégia como um “conjunto especificado de

⁷ Título da obra de Porter (1989).

atividades alinhadas com o objetivo de proporcionarem um determinado mix de valor a um grupo de clientes específico.” A adoção de uma estratégia competitiva pode não só dar a melhor resposta ao ambiente produtivo, como inclusive, dar uma nova forma a este ambiente para favorecer a própria empresa. Com isso a empresa tentará criar e sustentar uma vantagem competitiva em uma indústria:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. (PORTER, 1989, p. 1).

Para auferir uma vantagem competitiva, a empresa precisa avaliar bem a atratividade da indústria de produto ou serviço a qual pertence a fim de obter as taxas de retorno estimadas. Como Porter (1989, p. 3) acentua, as regras da concorrência estão englobadas em “cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e, finalmente, a rivalidade entre os concorrentes existentes.”

Estas cinco forças “determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento” (PORTER, 1989, p. 4).

Costuma-se considerar o sucesso ou fracasso de uma empresa pelo seu desempenho como um todo, mas a vantagem competitiva surge a partir daquelas atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte dado ao seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos da empresa e também cria uma base para a diferenciação do produto. Por isso é bastante relevante o conceito de cadeia de valores apresentado por Porter. , Um instrumento básico para diagnosticar e intensificar a análise das fontes que proporcionam a vantagem competitiva no âmbito interno da empresa.

Para a empresa obter a vantagem competitiva por meio da cadeia de valor, ela deve compreender a cadeia interna de valor em que opera, bem como aquela de seus principais concorrentes para que procure utilizar seus determinantes de custos. Desse modo, pode alcançar as vantagens frente aos concorrentes.

Valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Este é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma

empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Com isso, a empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. (PORTER, 1989).

Visto que toda empresa é a reunião de atividades que visam projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto no mercado, a cadeia de valores pretende representar o conjunto dessas atividades. Desagregando uma empresa nessas atividades, é possível analisar a relação entre os custos e os potenciais de diferenciação no processo produtivo. Isso porque a liderança de custos e a diferenciação pela qualidade acrescentam valor aos produtos, proporcionando assim vantagem competitiva à empresa. (PORTER, 1989).

2.5 MERCADOS DE CAPITAIS

Na economia moderna o mercado financeiro – formado pelo mercado monetário, que movimenta recursos a curto prazo, e pelo mercado de capitais, que movimenta recursos a longo prazo - tem aumentado constantemente sua importância devido à grande preocupação dos indivíduos e das empresas em aplicar da melhor maneira possível os seus recursos. Para isso é preciso conhecer bem o mercado, podendo optar pela estratégia de financiamento ou de investimento que irá proporcionar o maior rendimento.

O mercado de capitais desempenha importante função no processo de desenvolvimento econômico ao atuar no financiamento da economia de médio e longo prazo, pois há uma forte ligação entre a intermediação financeira e a formação e acumulação de capital.

O mercado de capitais é aquele segmento do sistema financeiro que inclui todos os mercados organizados e instituições que lidam com instrumentos de crédito de médio e longo prazo, ou seja, algo superior a um ano. Desse modo, “engloba ações, debêntures, títulos de longo prazo do governo, hipotecas e depósitos a prazo e outros títulos de médio e longo prazo” (CASTRO, 1979, p. 28)

Entre as múltiplas funções do mercado de capitais, Hélio de Castro destaca a conversão de ativos líquidos (dinheiro) em investimentos fixos (equipamentos, instalações duradouras); a transformação dos prazos das operações conciliando os diferentes prazos entre o poupador e o investidor; transformação de pequenos e médios capitais em grandes; transformação de diferentes tipos de riscos como obtenção ou retorno de recursos; agilização

do processo de transferência de recursos por meio da criação de ativos padronizados (ações); e ainda a obtenção de um grau aceitável e divulgação das informações referente à oferta e demanda dos recursos, que interessam tanto aos poupadores quanto aos investidores.

Todas estas funções dependem de várias pré-condições políticas, institucionais e econômicas de cada país. É necessário um conjunto de leis adequadas, além de uma razoável estabilidade política e econômica para garantir os investimentos, porque o mercado, de modo geral, é extremamente sensível à confiança do público quanto às informações.

Os países em desenvolvimento são caracterizados por uma relativa escassez de capital e baixa poupança, por isso, comparativamente aos países desenvolvidos, a produção global de bens e de serviços é bem inferior.

A expansão do mercado de capitais pode ajudar a superar tais barreiras, embora devam ser reconhecidas suas limitações, assim como os limites de qualquer mecanismo econômico avaliando os possíveis custos e benefícios sociais.

O mercado de capitais tem a função principal de canalizar, a longo prazo as poupanças das sociedades para que a indústria, o comércio ou governo possam realizar seus investimentos. (CASTRO, 1979).

Entretanto, como esclarece Castro (1979, p. 31-32):

A experiência internacional mostra que o mercado de ações tem pouca influência na determinação da taxa global de poupança da economia. Assim, a estreiteza ou amplitude desse mercado tem relativamente pouco efeito na formação agregada das poupanças privadas, já que existem formas de capitalização interna e outros substitutos financeiros próximos. É no aspecto da alocação eficiente desse volume global de poupança que o mercado de ações entra forte justificativa, pois os efeitos alocativos desse mercado são mais importantes do que os efeitos incentivadores de geração de novas poupanças.

A importância social do mercado de ações centraliza-se mais na melhor alocação dos recursos mobilizadas para o investimento do que a influência sobre as poupanças privadas.

De modo geral, o baixo mercado de capitais que têm os países capitalistas em desenvolvimento, entre outros fatores, acontece devido a falta de empenho dos governos para incentivar o mercado com políticas que proporcionem o aumento do rendimento do investidor e redução do risco.

Apesar dos obstáculos, existe uma importante evolução do mercado de capitais brasileiro graças à adoção de medidas dinâmicas de política econômica, tais como a continuidade da taxa de poupança, juntamente com a redução da inflação. A bolsa de valores no Brasil, criada em 1893 – a Bolsa de Fundos Públicos, com sede no Rio de Janeiro – foi

desenvolvida atrelada à reestruturação econômica do início do século XIX. As principais bolsas de valores do Brasil são as do Rio de Janeiro e São Paulo, que foram unificadas em 2000; o mercado de ações pertence a Bovespa e o mercado secundário de títulos públicos ao Rio de Janeiro. “Assim, os corretores de ambas as bolsas passaram a operar em qualquer uma delas. Mais recentemente (2001), a Bovespa incorporou os negócios de todas as outras bolsas brasileiras.” (TOLEDO FILHO, 2006, p. 42)

A bolsa de valores é fiscalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que, juntamente com o Conselho Monetário Nacional, estabelece as normas e diretrizes para o funcionamento do mercado de valores.

Uma das preocupações dos investidores é a incerteza do mercado financeiro. A gestão de risco para calcular o grau de incerteza, visa administrar essa insegurança. Tem se verificado o aumento dos fluxos de investimentos para os países em desenvolvimento, o que indica mercados mais acessíveis e atraentes para o investidor estrangeiro.

Apesar da relutância de diversos governos à entrada do capital estrangeiro em seus mercados, devido o receio da instabilidade dos fluxos do capital especulativo, a remoção de barreiras ao investimento estrangeiro tem sido uma tendência entre os mercados emergentes que, de modo geral, têm facilitado a entrada e saída de recursos. Isso permite o acesso a todas ou parte das classes de ações, facilitando a emissão e negociação de ações no exterior, e regulando a atuação de investidores institucionais e de instituições financeiras nos diversos mercados domésticos.

Tais medidas são propostas pelos defensores da liberalização do trabalho, não considerando as diferenças entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Para eficiência e expansão do mercado de capitais é fundamental o grau de informações sobre os preços dos ativos negociados, entre as principais teorias modernas das finanças podemos destacar a Hipótese de Mercado Eficiente (HME) cuja ideia central é a de que os preços nas bolsas de valores têm um momento eventual.

Na medida em que surgem novas informações, os reflexos nos preços agem aleatoriamente, não sendo possível identificar qualquer tendência, durante a de variação de preços, que permita a um investidor ganhar do mercado. Portanto, as melhores estimativas do valor real das ações são as próprias cotações das ações na bolsa de valores.

Como alternativa ao mercado HME, há diversos modelos estocásticos lineares e não lineares que destacam uma série de irregularidades no comportamento dos ativos financeiros, até então inexplicáveis pela teoria do caminho aleatório.

Esses modelos guardam certo grau de inexatidão, como por exemplo, a teoria do caos aplicada à economia, afirmando a prevenção da estratégia de um sistema, Costa Jr (2008, p. 172):

[...] teríamos que conhecer exatamente as condições iniciais, posto que qualquer diferença, por pequena que seja, relativa aos valores exatos produz variações profundas na trajetória, e, na prática, somente conhecemos os valores iniciais por meio de medições que sempre são aproximadas.

Mesmo que a efetiva previsão de cada fase não seja possível, são possíveis previsões globais sobre o comportamento.

Viu-se que o crescimento constante do mercado de capitais traz consigo uma grande complexidade, que apesar dos esforços para entendê-lo, a fim de alcançar a eficiência almejada, tem disseminado muitas dúvidas quanto aos cálculos dos riscos envolvidos.

Com a globalização, a economia mundial passou a se inter-relacionar com mais intensidade e a movimentação de capitais passou a se tornar mais correlacionada. Isso acontece com mais força quando existem choques em mercados, sobretudo em economias mais desenvolvidas. As crises financeiras, antes ocorridas em torno de si mesmas, se difundiram nos mais variados mercados.

De acordo com Carmona (2009), pode-se definir crise financeira como uma forte perda de valor de riqueza em uma economia com redução abrupta no preço de ativos, ameaçando a estabilidade da moeda e do sistema bancário. Entre as principais características da crise financeira está a falta de liquidez momentânea, habitualmente em função da supervalorização da moeda nacional.

É importante diferenciar crise financeira de crise econômica. A última está relacionada com a incapacidade de um sistema gerar liquidez subitamente ;enquanto a primeira está relacionada com a falta de capacidade de gerar riqueza. As crises financeiras não são fenômenos recentes. A mais importante de todas as crises internacionais foi a de 1929, a Grande Depressão, que durou até 1933. Essa crise abalou o mundo inteiro, com o epicentro sendo nos Estados Unidos, país detentor do principal mercado consumidor e produtor. (CARMONA, 2009).

Na década de 90 existiram várias crises internacionais, como por exemplo a asiática, russa, brasileira, argentina, entre outras. Essas crises praticamente giraram em torno de economias em desenvolvimento, mas com uma economia de menor representação mundial. Mesmo assim elas afetaram outros mercados, não tendo como condição fundamental a origem em uma economia desenvolvida. (CARMONA, 2009).

A partir de 2000 existiu uma busca mundial com o objetivo de implementar os fundamentos econômicos básicos de todas as economias, para que houvesse um “antídoto” contra as crises financeiras. (CARMONA, 2009).

A década de 90 mostrou que houve um fenômeno de contágios das crises financeiras internacionais. Esse fenômeno dividiu os pesquisadores. No México, por exemplo, foi dito que a crise se deu em função dos fracos fundamentos, enquanto no Brasil e na Ásia devido à grande especulação. (CARMONA, 2009).

Sabe-se, portanto, que as crises internacionais têm impacto muito forte no mercado de capitais. Via de regra, são caracterizadas por uma forte liquidez em comparação a outros mercados e, conseqüentemente, esse mercado reage quase que de modo instantâneo a qualquer indício de crise com a alta volatilidade no valor dos ativos e derivativos financeiros e com a fuga de investimentos a curto prazo. Os mercados de capitais são os primeiros a sofrer o impacto gerado por alguma crise, seja internamente ou de âmbito internacional. A forma e agilidade de como esses mercados irão se defrontar com os choques de efeitos de uma crise é um elevado indício do grau de eficiência do mercado, uma vez que o mercado está absorvendo as novas informações e cada um reagindo a sua maneira. (CARMONA, 2009).

2.6 ÉTICA E ZELO PROFISSIONAL

A adoção do código de ética pelas empresas tem sido uma exigência social e econômica do século XX, principalmente como forma de auxiliar a se prevenir contra os inúmeros escândalos corporativos e contábeis. Esse código é um instrumento para restabelecer a confiança do público sobre as práticas contábeis e de divulgação das informações de uma empresa.

Para o bom andamento da sociedade os indivíduos devem manter certa conduta e obedecer algumas regras que permitam a melhoria do conjunto social. No mundo dos negócios ocorre o mesmo, há alguns princípios e padrões morais que são orientados por uma ética empresarial devidamente codificada.

É preciso lembrar que a ética, de modo geral, procura explicar o modo pelo qual julgamos se uma ação é normalmente errada ou correta. Além disso, visa analisar os critérios que devem orientar esses julgamentos. Entre os vários critérios, é possível destacar aqueles que afirmam que uma ação é correta quando: “(i) maximiza a felicidade de todos, (ii) é

praticada por um agente virtuoso, (iii) está de acordo com regras determinadas, ou, ainda, (iv) pode ser justificada aos outros de forma razoável.” (BORGES, 2003, p. 7).

Embora nem sempre seja fácil perceber os critérios que a sociedade adota para julgar a moralidade da conduta empresarial, a adoção do código de ética associada à responsabilidade social ajudam a melhorar a imagem social da empresa.

A responsabilidade social é um conjunto de obrigações que a empresa assume perante a sociedade visando proporcionar efeitos positivos (legais, econômicos, filantrópicos, entre outros) e minimizando os negativos.

A diferença entre responsabilidade social e ética empresarial pode ser assim estabelecida: “a responsabilidade social pode ser considerada como um contrato com a sociedade. Já a ética empresarial envolve regras de conduta corporativas, com o objetivo de orientar a tomada de decisões de indivíduos ou grupos de trabalhos.” (BORGERTH, 2007, p. 61)

Assim como o comportamento social sofre mudanças, a ética empresarial também apresenta algumas variações.

Seguindo o resumo que Borgerth (2007) apresenta do histórico do conceito de ética empresarial a partir de Ferrell, Fraedrich, Ferrel, podemos verificar que um pouco antes da década de 1960 surgiram alguns estudos sobre ética social, ressaltando a ética nos negócios empresariais, o direito dos trabalhadores, salário mínimo, melhora das condições de vida dos pobres entre outros. A partir de 1960, com o grande crescimento das cidades, surge a preocupação com os problemas ambientais e, com isso, a organização das pessoas com o intuito de garantir acesso às informações, direitos do consumidor, e entre outras.

Na década de 1970 a responsabilidade social das empresas despertou o interesse das universidades porque as empresas começaram a se preocupar com sua imagem pública referente aos problemas éticos tais como “subornos, publicidade enganosa, cartéis na formação de preços, segurança de produtos, meio ambiente, entre outras, passaram a ser fatores relevantes para as empresas, e a ética empresarial passou a ser vista como uma expressão de uso comum.” (BORGERTH, 2007, p. 62).

Nas décadas de 80 e 90 a ética nas empresas se encontrava melhor desenvolvida. Estas procuram detectar e impedir condutas moralmente depreciáveis para conservar uma boa imagem social para o século XXI. Dessa forma, consolidaram padrões éticos,

reconhecendo a importância de cultivar tais princípios como valores fundamentais e necessários ao bom desempenho das atividades.

Visto que o propósito principal das empresas é o lucro, não se faz notório se a adoção de um código de ética afeta tanto os empresários quanto a comunidade e os indivíduos, criando um clima de instabilidade para os investidores.

De acordo com Borgerth (2007, p. 63), “nas empresas em que os padrões éticos são disseminados entre todos os níveis hierárquicos, a geração de conflitos é minimizada” há melhor entendimento de grupo e uma evolução significativa dos resultados corporativos. Também a competição entre as empresas do setor se torna mais leal, refletindo na maior eficiência dos produtos e serviços e, conseqüentemente, nos benefícios aos consumidores:

Empresas que não aplicam a ética podem sofrer danos criminais, cíveis e administrativos, incluindo multas, penalidades, julgamentos e afastamento das concorrências para tomada de preços. Além disso, a falta de ética pode gerar uma publicidade negativa, ocasionando queda no valor corporativo. (BORGERTH, 2007, p. 63).

A contabilidade é uma das áreas corporativas onde se verificam reflexos diretos das questões éticas, pois é responsável pelo fornecimento de informações que interferem diretamente nos resultados da empresa.

Por isso, para atender as exigências da Lei, um código de ética, segundo Peters (2007, p. 22), deve conter os padrões necessários capazes de promover:

- conduta honesta e ética, incluindo o tratamento ético de conflitos entre relacionamentos pessoais e profissionais;
- divulgação integral, adequada, precisa, tempestiva e compreensível nos relatórios periódicos do emitentes; e
- atendimentos as regras e regulamentações aplicáveis.

Cada vez mais as próprias empresas estão se conscientizando da necessidade de garantir a confiabilidade das informações. Por isso o código de ética, a transparência nas prestações de contas e as boas práticas de governança têm sido muito valorizadas. (PETERS, 2007).

Diante dos fatos trazidos a tona recentemente pelos contínuos escândalos financeiros e políticos, houve uma generalização de que todo executivo ou político é um potencial corrupto. Os executivos e os políticos têm agora que tomar uma atitude afirmativa em relação à ética. Eles têm que ser e parecer éticos, evitando o que é errado e deixando evidências de uma conduta correta, adotando práticas baseadas em princípios éticos de comportamento humano.

3 COSO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GERENCIAMENTO DE RISCO

O objeto alvo desta pesquisa é a metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations*, conhecida como metodologia *COSO*, para aprimorar os procedimentos de controladoria interna das grandes empresas. Este capítulo apresenta as definições, legislação e vantagens do uso desta metodologia.

3.1 CONTROLES INTERNOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A governança corporativa, entre outras finalidades, auxilia na implementação de controles internos, contábeis e financeiros para que sejam mais confiáveis. Esta oposição parece ser aceita pelos estudiosos do gerenciamento das empresas privadas, com capital social detido por um conjunto de proprietários.

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

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

- **Objetivos de Desempenho:** remete ao envolvimento e desempenho do quadro pessoal capaz de assegurar a avaliação da qualidade dos ativos; os procedimentos para cada área, delegando e distribuindo as responsabilidades; e a identificação, avaliação e controle de riscos .
- **Objetivos de informação:** inclui relatórios confiáveis e precisos, como os demonstrativos contábeis e financeiros proporcionando os dados e relatórios gerenciais para expressar a qualidade dos ativos.
- **Objetivos de conformidade:** garantem a conformidade com as leis, com os regulamentos e com os procedimentos da organização.

É preciso destacar também quatro elementos dos controles internos, necessários para garantir sua execução: supervisão gerencial; cultura de controle; reconhecimento; identificação e avaliação de riscos; e monitoramento e correção de dificuldades.

A Supervisão Gerencial deve ser capaz de implantar a manutenção de sistemas de informações geradas por meios eletrônicos e não eletrônicos. A tecnologia de informação é composta de outros cinco elementos: processos gerenciais; arquitetura física e lógica (hardware, software); integridade das informações; segurança das informações e do ambiente de seu processamento; além de disponibilidades em tempo hábil para efetivar os negócios, entre outras.

O segundo elemento dos controles internos é a cultura de controle que envolve o estilo operacional da gerência; o funcionamento dos comitês; os métodos de delegação de autoridade e responsabilidade.

O terceiro elemento é o reconhecimento, identificação e avaliação dos riscos, processo este que ajuda a garantir a adequação dos controles internos à complexidade e aos riscos das atividades desenvolvidas, como os riscos de crédito, de mercado, de taxas de juros entre outras.

Finalmente, o monitoramento e correção de deficiências é um dos elementos do controle interno cuja negligência provoca muitos prejuízos às instituições financeiras.

3.1.1 Avaliação do controle interno e sua importância

A avaliação dos controles internos é parte importante do planejamento da auditoria. O auditor examina a organização dos controles e também a sua execução. Além disso, o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da entidade auditada, para determinar a natureza, a época e a extensão dos procedimentos de auditoria. A avaliação de controle interno propicia que o auditor dimensione os riscos de auditoria e, assim, defina uma estratégia adequada e eficaz.

Conforme nos ensina William Attie (2009), ainda existe o equívoco no Brasil de se entender o controle interno como sinônimo de auditoria interna, pois esta equivale a um trabalho organizado de revisão de controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos e planos permanentes da organização.

O *COSO* traz outra definição que está se tornando padrão no mercado: Controle interno é um processo determinado pela administração da organização, gerências, lideranças e outras pessoas, e desenhado para prover uma segurança razoável sobre a execução dos objetivos nas seguintes categorias, promovendo os negócios:



Figura 1 – Controle interno segundo o *COSO*

Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – *COSO*.

Controles internos são de fundamental importância para as organizações, pois possibilitam a continuidade do fluxo de operações e informações e a tomada de decisões pela direção e pela gerência. Quanto maior e mais complexa se torna uma organização maior a necessidade de mecanismos de controle que permitam à administração supervisionar e monitorar as atividades e operações. O sistema de controle interno protege o patrimônio da empresa e previne a ocorrência de desperdícios, erros e fraudes causados por funcionários.

Segundo definição do Comitê de Auditoria do AICPA – Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados, uma espécie de Conselho Federal de Contabilidade dos Estados Unidos, controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

3.2 SOBRE A SARBANES-OXLEY - *SOX*

O controle interno tem como objetivo proporcionar às empresas maior clareza nos processos de auditoria. Mas, devido às dificuldades de transparência nos dados contábeis, houve a necessidade de criar a Lei *Sarbanes-Oxley* - *SOX*, não só para auxiliar o controle, mas

proporcionar novas diretrizes que darão maior transparência e veracidade as contas patrimoniais.

A Lei *SOX* é conjunto de regras normativas elaborado por *Paul Sarbanes* e *Michael Oxley*. De acordo com Pereira (2009, p. 95) “É considerada a mais importante legislação do mercado de capitais desde o *crash* da bolsa de Nova York em 1929 e dos atos de 1933 e 1934 expedidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC)¹⁰”. O governo dos Estados Unidos publicou a Lei Sarbanes-Oxley em 30 de julho de 2002, com a finalidade de reduzir fraudes nas grandes corporações, conforme afirma Borgerth (2007, p. 19):

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

Quanto mais um país é desenvolvido economicamente, mais complexos se tornam os processos de controle interno, fiscalização e regulamentação. O principal exemplo disso é a Lei *SOX* nos Estados Unidos que, para frear a sequência de escândalos contábeis em 2002, como nos casos *Enron*, *WorldCom*, *Xerox*, *Bristol*, *Merck Tyco*, *ImClone*, decidiram substituir a autorregulação empresarial por uma lei rígida e abrangente, direcionada àquelas diversas empresas e agentes do mercado que pretendiam manter ações nas bolsas dos Estados Unidos.

A Sarbanes-Oxley impôs duras regras aos conselheiros, *CEOs* (*Chief Executive Officer*)¹¹, *CFOs* (*Chief Financial Officer*)¹², auditores, analistas de mercados, diretores, entre outros. A partir de então os CEOs e CFOs seriam obrigados a assinar declarações que testemunhassem a veracidade de todas as informações nos demonstrativos contábeis a fim de, conforme Pereira (2009, p. 95):

- Assegurar a ausência de dados falsos ou omissos.
- Proibir empréstimos a administradores.
- Disciplinar a criação de comitês de auditoria, formados a partir de membros dos conselhos de administração e compostos apenas por participantes independentes.
- Impedir a prestação de serviços de auditoria e consultoria para um mesmo cliente.
- Obrigar a adoção de códigos de ética para os administradores.
- Determinar à SEC a criação de uma regulamentação específica para reduzir os conflitos de interesses no trabalho de analistas de mercado.
- Exigir que advogados passassem a informar à SEC violações relevantes à legislação por parte dos administradores.

¹⁰ Em português, Comissão de Valores Mobiliários Norte-Americana.

¹¹ Em português “Chefe Executivo” ou “Diretor Executivo”.

¹² Em português “Chefe Executivo Financeiro” ou “Diretor Executivo Financeiro”.

Visto que o contador é responsável pelo fornecimento dos dados e das informações financeiras de uma organização, a *SOX* procura garantir a veracidade desses dados contábeis, que inclusive serão mais confiáveis com a limitação, ou mesmo a proibição de empréstimos aos próprios administradores das empresas. Para os administradores a lei visa disciplinar a criação de comitês de auditoria, impedindo também a prestação destes serviços para o mesmo cliente, dessa forma não suscita desconfianças que possam gerar desvios de informações.

Outra regra importante é a implementação de um código de ética para os administradores, além de determinar à SEC, uma regulamentação específica que reduz os conflitos entre os analistas de mercados e possibilita o envio das informações pelos advogados, sobre violações a legislação.

A *SOX* foi criada devido ao caos que estava se alastrando pelo mercado, esta medida emergencial pretende dar maior transparência e proteção aos investidores por meio de uma importante convicção: transformar em leis o que antes eram apenas princípios éticos. Por serem os Estados Unidos lugar onde se encontram as maiores companhias, organizações estrangeiras que possuem ações negociadas naquele país procuram se adaptar à regulamentação da *SOX*. Entre as prioridades, da *SOX* destacam-se o controle interno e as formas mais adequadas de divulgação e emissão de relatórios financeiros, proporcionando maior transparência e confiança nas corporações.

Há um conjunto de procedimentos para o cumprimento de lei, de acordo com a obrigatoriedade da emissão e divulgação dos relatórios financeiros. .

A Seção 302 da Lei *SOX* remete a obrigação da direção da organização em informar trimestral e anualmente que:

- É responsável pela divulgação dos controles e procedimentos;
- Definiu controles para assegurar que informações importantes sejam conhecidas;
- Avalia a eficácia dos controles divulgados;
- Apresenta conclusões em relatórios adequados;
- Divulga ao Comitê de Auditoria e aos auditores as deficiências significativas de controle e atos de fraudes;
- Indica no relatório mudanças significativas de controle interno;
- Introduz o conceito de divulgação de controles e procedimentos;
- Expande o conceito atual de integridade dos controles em relação aos demonstrativos financeiros. (PEREIRA, 2009).

A prática do relatório trimestral promove um maior controle, pois exige o acompanhamento constante dos dados financeiros. Esses relatórios contábeis intermediários requerem uma visão mais abrangente sobre o significado do controle interno.

A Seção 407 é endereçada ao especialista financeiro e diz que:

- As empresas devem divulgar se possuem especialista financeiro no Comitê de Auditoria;
- Deve atestar que possui conhecimento dos princípios contábeis geralmente aceitos;
- Experiência na preparação ou auditoria de demonstrações Contábeis e em Controles Internos no ambiente de contabilidade. (PEREIRA, 2009).

A Seção 407 da Lei *SOX* trata da necessidade do Comitê de Auditoria em incluir um especialista financeiro para proteger os interesses dos investidores. Também exigem a divulgação da existência de um ou mais especialistas financeiros entre os membros do comitê, além da obrigatoriedade da divulgação de seus nomes no arquivo anual.

A Seção 404 exige:

- Declaração oficial sobre a responsabilidade no estabelecimento e manutenção de uma estrutura interna de controles e procedimentos para relatórios financeiros;
- Avaliação da eficácia dos controles internos e procedimentos da empresa para relatórios financeiros;
- Requerimento de um auditor externo para atestar suas declarações. (PEREIRA, 2009).

A Seção 404 pretende atestar o compromisso da direção da organização em assumir a responsabilidade no serviço de auditoria, inclusive aplicando um modelo de carta-proposta de serviço de auditoria, elaborado pelo IBRACON (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), variando de acordo com as exigências individuais e as circunstâncias de cada organização. (IBRACON, 1988, p. 310 – 311).

A Seção 406 trata do Código de Ética das empresas:

- As empresas devem declarar se possuem ou não um código de ética;
- Disponibilizar os códigos de ética na internet e intranet;
- Divulgar o fato em seus relatórios. (PEREIRA, 2009).

A adoção do código de ética tem se mostrado um elemento fundamental para a melhor realização dos objetivos do controle. Apesar das diferenças nacionais e das circunstâncias de cada organização, é possível harmonizar a observância das normas contidas nos códigos de ética, disponibilizados nos meios eletrônicos de informação, para que possa haver um acompanhamento constante sobre a conduta da organização.

Os procedimentos até aqui abordados afetarão, como se percebe, os controles internos tradicionais que a entidade praticava. É disso que se trata a abordagem na próxima seção.

3.3 PROCEDIMENTOS DO CONTROLE INTERNO

Algumas das características fundamentais para o sucesso do controle interno são a clareza, o detalhamento e a constante atualização de procedimentos de controle. A boa qualidade da documentação da cultura e dos procedimentos de controle é a principal forma para garantir a correta aplicação das medidas de proteção, porque esses documentos ajudam a padronizar as atividades, desse modo, reduzindo os riscos de ocorrências de erros.

Também é importante a clara discriminação das funções das pessoas e setores envolvidos numa transação, isso funciona como barreira às fraudes por causa da fiscalização que um indivíduo faz ao outro. Os procedimentos de controle interno devem deixar claros os diferentes níveis de autorização, aprovação e conferência das operações na empresa.

Em conjunto com o alcance dos controles e a discriminação das funções dos executores, é preciso ressaltar a importância da informação para os sistemas de controle interno. As informações consideradas relevantes são oriundas de relatórios de operações de crédito; de gestão de riscos; e de desempenho financeiro e gerencial. É necessário esclarecer que segundo Matarazzo (2003, p. 16) apud Platt Neto (2008, p. 15):

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.
Informações representam, para quem percebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito-surpresa.

É preciso estar ciente da crescente complexidade da área contábil, inclusive porque as pessoas têm um grau de instrução bastante diversificado e, desse modo, é necessário

aperfeiçoar o modo como as informações são transmitidas aos interessados (acionistas, proprietários das empresas, sociedades em geral) a fim de evitar confusões com relação às informações. Por isso, é importante fazer a distinção entre dados e informações, em função da variedade dos níveis de instrução da população.

3.4 COSO

A atividade contábil, apesar de ser uma prática humana antiga, se aperfeiçoou como ciência a partir da autonomia que a ciência econômica adquiriu na modernidade. Dentro da ciência contábil é fundamental o controle para gerenciar as finanças de uma organização, de nação ou de uma família. Sem um bom controle se torna mais difícil o sucesso empresarial, visto que toda organização está sujeita tanto ao sucesso quanto ao fracasso e isso, não apenas devido a competência da administração, como também por fatores, como as fraudes.

Para auxiliar os estudos sobre as causas de fraudes nos relatórios financeiros e contábeis, foi criada em 1985, nos Estados Unidos, a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros - *COSO*), uma organização privada composta por representantes das principais associações de classe dos profissionais ligados a área financeira, cujo objeto principal de estudos foi os controles internos. (*COSO*, 2010).

Após a publicação, , do trabalho "*Internal Control - Integrated Framework*" (Controles Internos – Um Modelo Integrado), em 1992, voltado ao estudo e aplicação dos controles internos, a Comissão transformou-se em Comitê das Organizações Patrocinadoras (*The Comitee of Sponsoring Organizations*).

O propósito do *COSO* é promover a melhoria dos relatórios financeiros considerando a ética, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa, Borgerth (2007, p. 37).

Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para as empresas abertas, para seus auditores, instituições educacionais, para a SEC¹³ e outros reguladores.

¹³ *Securities and Exchange Commission*, em português, Comissão de Valores Mobiliários Norte-Americana.

Os integrantes do *COSO* são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York. É uma entidade sem fins lucrativos, patrocinada por cinco grandes associações da classe de profissionais ligados a área financeira nos Estados Unidos:

- *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* (Executivo Financeiro Internacional);
- *IIA - The Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos);
- *IMA - Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais). (PEREIRA, 2009, p. 121-122; *COSO*, 2010).

Vale lembrar que a metodologia *COSO* foi um estudo embrionário em 1992, assim sendo, não previa técnicas e/ou procedimentos para mapeamentos de riscos. Isso aconteceu apenas em 2004, com a atividade denominada por *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, ou simplesmente *COSO 2*. (D’AVILA, 2005; ZANETTE et al. 2007).

Nos próximos itens as duas versões da metodologia *COSO* serão melhor explanadas a partir da pesquisa efetuada na página da internet em <http://www.COSO.org> e auxiliadas pelos comentários de Peters (2004), Avalos (2009), Borgerth (2007) e Pereira (2009).

3.4.1 *COSO 1* – Estrutura de controles internos

Para controlar melhor as atividades de diversas organizações, o Relatório *Internal Control - Integrated Framework* (Controles Internos – Um Modelo Integrado), ou apenas *COSO*, apresenta a seguinte definição de controles internos: um processo conduzido pelo conselho de diretores, para todos os níveis de gerência e para outras pessoas da entidade, projetado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos relacionados a três categorias:

- Eficácia e eficiência das operações.

- Confiabilidade de relatórios financeiros.
- Conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis. (BORGERTH, 2009, p. 38; PETERS, 2007, p. 7).

De acordo com esse relatório, o *COSO* destaca características fundamentais dos controles internos, estas consistem em uma série de ações que permeiam a infraestrutura de uma entidade e a ela se integram; constitui o resultado da interação de pessoas em todos os níveis da organização; e fornecem apenas segurança razoável, não absoluta, à administração e ao conselho de administração. Essas características são representadas no cubo do *COSO*, Figura 2, como uma estrutura tridimensional.

Cubo do *COSO*

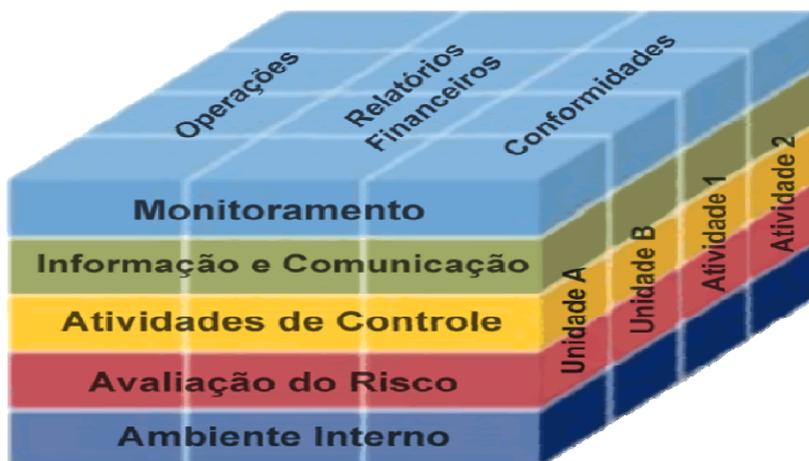


Figura 2 – Cubo *COSO*
Fonte: Zanette (2007).

O cubo tem como princípio analisar e melhorar a efetividade dos controles internos, fornecendo subsídios para que a administração e demais interessadas pudessem utilizar e avaliar um sistema de controle. Além disso, os controles internos vinculam-se à consecução de objetivos em três categorias:

- Eficiência e efetividade operacional: esta categoria está relacionada com aos fins básicos da entidade como os objetivos e metas de desempenho, rentabilidade e também de segurança e qualidade dos ativos;

- Confiança nos registros contábeis e financeiros: referente aos objetivos de informação, registrando todas as transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;
- Conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação. (*COSO*, 2010).

Apesar do delineamento claro dos objetivos, é nítido que o controle interno é um importante instrumento para auxiliar a entidade na consecução de metas, mas não garante eficácia plena porque existem alguns motivos que a impedem. Denominados “limitações inerentes”, típicos de atividades que envolvem a presteza das pessoas, são elas: erros de julgamento pela administração ou por outras pessoas, ao tomar decisões em razão de informações inadequadas, restrições de tempo ou outros motivos; falhas cometidas por pessoas que não entendem as instruções corretamente ou cometem erros por falta de cuidado, distração ou cansaço; atropelamento pela administração, que burla ou passa por cima dos procedimentos ou políticas; a relação custo/benefício; conspiração entre empregados que podem valer-se de seus conhecimentos e competências para burlar os controles e para praticar fraude, de forma que ela não seja detectada pelos controles internos; e ainda, eventos externos que estão além do controle de qualquer organização.

3.4.2 *COSO* 2 - Estrutura integrada de gerenciamento de riscos

Devido a crescente preocupação com o gerenciamento de riscos, em 2001, o “*COSO*” solicitou à PricewaterhouseCoopers que desenvolvesse uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para que elas pudessem avaliar e melhorar o próprio gerenciamento de riscos.

O *COSO* apresentou oito componentes inter-relacionados do gerenciamento de riscos corporativos, pela qual a administração gerencia a organização ampliando, desse modo, o conceito de controle interno Pereira (2009, p. 122-125), e *COSO* (2010), como exemplifica a Figura 3.

Componentes do gerenciamento de riscos corporativos



Figura 3 – Matriz tridimensional, cubo *COSO ERM*
 Fonte: Borgerth (2009) e Zanette (2007).

Na figura acima, pode-se observar, na parte superior, que as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes de gerenciamento de riscos corporativos estão representados nas linhas horizontais; enquanto que as unidades de uma organização estão ao lado direito na terceira dimensão. A vantagem do cubo é que ele permite visualizar como se dá a atuação do *COSO*. Por ser uma figura em três dimensões, permite focalizar cada um dos três conjuntos isoladamente e depois relacioná-los. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

Os componentes do gerenciamento de riscos corporativos são os seguintes:

- Ambiente interno: compreende ao tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite ao ímpeto, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

- Definição dos objetivos: as metas devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
- Identificação de eventos: os acontecimentos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.
- Avaliação do risco: os riscos são analisados, considerando-se a probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses são avaliados quanto à condição de inerentes e residuais.
- Resposta ao risco: a administração escolhe as respostas aos perigos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
- Atividades de controle: políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
- Informação e comunicação: as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma, e no prazo, que permitam que cumpram as responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
- Monitoramento: a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas, ou avaliações independentes, ou de ambas as formas. A rigor, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo, mas um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros. (PEREIRA, 2009; COSO, 2010),

É possível perceber um relacionamento direto entre os objetivos de uma organização (o que se pretende alcançar) e esses oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos (o que é necessário para alcançar aqueles objetivos).

3.4.2.1 Definição de gerenciamento de riscos corporativos

Atividade econômica envolve muitas oportunidades e também muitos riscos. As empresas têm se ajustado elaborando e aperfeiçoando técnicas para gerenciar os riscos que podem acarretar perdas significativas. Aos poucos tem havido mais divulgação e transparência no gerenciamento dos riscos dos negócios, possibilitando condições mais seguras e eficientes para a indústria, o mercado financeiro e de capitais.

De acordo com o relatório *COSO*, o gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor. É um processo aplicado no estabelecimento de estratégias com o intuito de conduzir uma organização. Ele se dá por intermédio do conselho de administração, diretoria e demais empregados, estes têm o dever de formular propostas para identificar todas as situações capazes de afetar a empresa, além disso precisam administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização e possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos objetivos.

Essa definição pode parecer excessivamente ampla, mas a importância está em adotar conceitos fundamentais sobre a forma como as empresas e outras organizações administram riscos, possibilitando uma base para sua aplicação. O propósito do gerenciamento de riscos corporativos é orientar a organização para o cumprimento dos objetivos, fornecendo parâmetros para definir a eficácia desse gerenciamento de riscos.

A avaliação de riscos das empresas por meio de regulamentações, tais como a Sarbanes-Oxley ou mesmo os ajustes das próprias empresas, estão se desenvolvendo bastante no mercado internacional, devido à consciência de que os custos de captações e de serviços podem ser reduzidos por meio de investimentos adequados no gerenciamento de riscos, de oportunidades e controles das empresas. Entretanto, no Brasil o ritmo da regulamentação ainda está muito lento. Como Baraldi (2005, p. 10) observa:

No Brasil, a cultura, de gerenciar riscos e oportunidades não tem sido tão arraigada, está espalhada em conceitos não atualizados, e é usada em algumas empresas dentro das práticas dos seus profissionais ou através da contratação de serviços de especialistas externos.

Os perigos caminham ao lado das oportunidades e o gerenciamento de riscos empresariais é um conjunto de conhecimentos, de métodos e processos organizados para reduzir as chances de prejuízos e aumentar os benefícios a fim de concretizar os objetivos estratégicos das empresas.

O propósito do gerenciamento de riscos é “identificar, quantificar, selecionar, decidir (administrar, evitar ou transferir), informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada”, para reduzir os riscos conhecendo suas causas e consequências, identificando, assim, as oportunidades. (BARALDI, 2005, p. 14):

A boa execução do gerenciamento de riscos depende muito da metodologia a ser utilizada e de quem irá aplicá-la. Seu sucesso está diretamente ligado ao grau de envolvimento, não apenas dos líderes, gerentes ou proprietários, mas também de todos os funcionários.

Há uma série de fatores (externos e internos) que interferem no desempenho das empresas, por isso, o ordenamento contínuo dos objetivos estratégicos, das metas de desempenho e dos focos estratégicos é fundamental para o sucesso da empresa. As estratégias adotadas devem valorizar, ao mesmo tempo, os clientes, os acionistas e os fornecedores de recursos, porque todos eles interferem, julgam e decidem o destino da empresa.

Os riscos empresariais podem levar a empresa à falência, causando grandes transtornos à sociedade, mas o risco gerenciado causa a oportunidade de ganho ou redução de perda, e a identificação de oportunidades causa os riscos a serem gerenciados, Baraldi (2005, p. 29):

Os riscos são os elementos incertos e as expectativas, que agem constantemente sobre os meios estratégicos (pessoas, processos, informações e comunicação) e sobre o ambiente e provocam os desastres financeiros e morais, por consequência, se bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades. Dessa forma os riscos, inclusive as incertezas e as expectativas, bem gerenciados causam as oportunidades de ganhos financeiros, de reputação de relacionamento.

Os detalhamentos dessas causas de riscos e oportunidades, bem como os respectivos ajustes às estratégias de cada empresa, podem criar uma série de indicadores de desempenho que devem ser elaborados ao longo do tempo, para que sejam criados os fundamentos do conhecimento da empresa.

Entre as várias definições de gerenciamento de riscos, vamos destacar aquela formulada pelo *ERM (Enterprise Risk Management Framework)* do *COSO (Commitization Treadway Commission)*. Baraldi (2005, p. 33):

O gerenciamento de riscos empresariais é um processo efetuado por pessoas (conselho de administração, diretoria, gerência e outras), aplicado no estabelecimento da estratégia através da empresa, desenhado para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade e gerenciar os riscos dentro do apetite da empresa e fornecer segurança razoável com respeito à realização dos objetivos da empresa.

Como bem acentua Baraldi (2005), o *COSO* e o GRE (Gerenciamento de riscos Empresariais) são estruturados de forma simular, integrado e holístico, pois enfatizam a realização dos objetivos estratégicos em todos os níveis da empresa, ou seja, as pessoas, os processos, a informação e a comunicação, todos eles sujeitos aos riscos e oportunidades, cujas causas devem ser gerenciadas. Baraldi (2005, p. 35-36):

O gerenciamento de riscos e das oportunidades deve ser efetuado sob o entendimento e o compromisso de consecução dos objetivos estratégicos da empresa, das áreas, das equipes e das pessoas e dentro dos conceitos de identificar, quantificar, selecionar, decidir (administrar, evitar ou transferir), informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada.

Todas essas ações básicas relativas ao gerenciamento de riscos e de oportunidades devem ser incorporadas não somente por gerentes ou responsáveis pelas áreas e pelos processos críticos, mas também pelos subordinados, que receberão treinamento.

Os controles têm tido importância crescente devido à complexidade da economia. Estes são os conhecimentos políticos, procedimentos e métodos organizados para gerenciar os riscos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo, às pessoas, à informação e comunicação e aos processos utilizados para atingir os objetivos estratégicos das empresas e de suas áreas de negócios.

O *Sarbanes-Oxley Act (SOX)* enfatiza bastante a questão do controle interno devido sua importância na regulamentação das empresas. O respaldo vem da declaração dos auditores norte-americanos em seus relatórios, que afirmam focar a divulgação de procedimentos relativos aos controles de demonstração financeira, separação de funções, escassez de pessoal e treinamento, ou problemas com supervisão, documentação das operações, reconhecimento da receita e sistemas de controle de tecnologias de informação. Tendo isso em vista, as empresas vêm reagindo aos altos custos em controladorias e empresas de auditoria.

Vale ressaltar que o controle interno não deve estar focado apenas na legislação, geralmente os especialistas em risco dão muita ênfase aos impactos, negligenciando outros aspectos do ambiente de gerenciamento de risco. Como Baraldi (2005, p. 96-97) ressalta:

O foco fortemente centrado no controle interno não deveria ser o mote e a exclusividade da lei e da sua interpretação por reguladores, auditores e empresas. A linguagem de riscos e de oportunidades, a importância em entender, avaliar, acompanhar e documentar os riscos que agem no processo decisório, na execução de orçamentos e metas etc. parece que não está sendo comum entre esses agentes e pode ser que estejam deixando de lado as causas das grandes quebras de empresas.

O controle interno é fundamental, porém mesmo antes das grandes quebras, como os casos polêmicos das empresas *Enron*, *WorldCom*, *Xerox*, *Bristol*, *Merck Tyco*, *ImClone*, já era

forte o foco sobre o controle interno e mesmo assim não foi o suficiente. Portanto, é recomendável considerar não apenas o controle interno, mas também todos os outros componentes do gerenciamento de riscos e de oportunidades. Ou seja, não se deve focar demasiadamente no passado da empresa, mas dar atenção também ao futuro, senão não haverá reformulação no mundo dos negócios. (BORGERTH, 2007; DIAS; CORDEIRO, 2006; GERÔNIMO et al. 2009).

3.5 LIMITAÇÕES

Apesar de oferecer importantes benefícios, o gerenciamento de riscos corporativos sofre limitações. Além dos fatores discutidos anteriormente, as limitações têm origem no fato de que o julgamento humano, no processo decisório, pode ser falho. As decisões de respostas a risco e o estabelecimento dos controles necessitam levar em conta os custos e benefícios relativos. Essas limitações impedem que o conselho de administração e a diretoria executiva tenham absoluta certeza da efetiva realização dos objetivos da organização.

3.5.1 Abrangência do controle interno e suas funções e responsabilidades

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. Essa estrutura que controla e gerencia esses e riscos compreende o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

Cada um dos empregados de uma organização tem uma parcela de responsabilidade no gerenciamento de riscos corporativos:

- O presidente executivo é o principal responsável e deve assumir a responsabilidade da iniciativa.
- Cabe aos outros diretores executivos apoiar a filosofia de administração de riscos da organização, incentivar a observação de seu apetite a risco e administrá-los dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme as tolerâncias .
- Via de regra, cabe ao diretor de riscos, diretor financeiro, auditor interno e outros, responsabilidades fundamentais de suporte.
- Os outros membros da organização são responsáveis pela execução do gerenciamento de riscos em cumprimento das diretrizes e dos protocolos estabelecidos.
- O conselho de administração executa importante atividade de supervisão do gerenciamento de riscos da organização, estando ciente e de acordo com o grau de apetite a risco da organização. (AUDIBRA, 2007, p. 1).

Diversas partes externas, como clientes, revendedores, parceiros comerciais, auditores externos, agentes normativos e analistas financeiros, frequentemente fornecem informações úteis para a condução do gerenciamento de riscos, porém não são responsáveis pela eficácia e nem fazem parte do gerenciamento de riscos das empresas.

3.6 COMPONENTES DOS MÉTODOS DE CONTROLE DO *COSO*

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração gerência a organização, e estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes são:

Ambiente interno	Filosofia do gerenciamento de riscos – apetite a riscos – administração – integridade e valores éticos – compromisso com a competência – estrutura organizacional – atribuição de autoridade e responsabilidade – padrões de recursos humanos.
Fixação de objetivos	Objetivos estratégicos – objetivos correlatos – objetivos selecionados – apetite a risco – tolerância a risco.
Identificação de eventos	Eventos – fatores influenciadores – técnicas de identificação de eventos – interdependência de eventos – categorias de eventos – diferenciação de riscos e oportunidades.
Avaliação de riscos	Risco inerente e residual – estabelecimento da probabilidade e impacto – fontes de dados – técnicas de avaliação – relações entre eventos
Resposta ao riscos	Avaliação das possíveis respostas – respostas selecionadas – visão de portfólio
Atividades de controle	Integração com as respostas a riscos – tipos de atividades de controle – políticas e procedimentos – controles dos sistemas de informação específicos à organização
Informação e comunicação	Informação – comunicação
Monitoramento	Atividades contínuas de monitoramento – avaliações segregadas – comunicação de deficiências

Quadro 1 – Componentes de gerenciamentos dos riscos corporativos

Fonte: Adaptado de *COSO* (2010).

3.7 O AMBIENTE INTERNO

O que era conhecido como controle do ambiente evidenciado pela primeira estrutura de *COSO*, passou a ser denominada como ambiente interno, suportando a base para o demais componentes. O ambiente interno compete a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo o suporte para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a política administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; o apetite a risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e a forma pela qual a administração atribui competências e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura. Esse ambiente influencia o modo como as estratégias e os objetivos são estabelecidos, os negócios são estruturados, e os riscos são identificados, avaliados e geridos. Segue a conceituação dada a cada um desses atributos (*COSO*, 2010):

- Filosofia de gerenciamento de riscos: representam as convicções e as atitudes compartilhadas, o que caracteriza a maneira como ela considera o risco em todas as atividades. Reflete os valores da organização, influenciando sua cultura e estilo operacional. Tem efeito sobre o modo pelo qual os componentes do gerenciamento de riscos corporativos são aplicados, inclusive como os eventos são identificados, os tipos de riscos aceitos e a forma como são administrados. Deve estar bem desenvolvida, entendida e apoiada pelo pessoal da organização, devem observar nas declarações das políticas, comunicações escritas e orais, e no processo decisório. A administração reforça a filosofia não apenas verbalmente, mas por meio de suas ações do dia a dia.

- Apetite ao risco: refere-se o quanto à organização está disposta a agregar valor em aceitar níveis de riscos, é o reflexo da filosofia de gestão de riscos. Deve ser levado em consideração quando no estabelecimento das estratégias, optar pela solução que seja consistente com os diferentes níveis de riscos expostos a empresa, classificados de forma qualitativa em categorias de grau alto, moderado ou baixo; ou ainda, uma abordagem quantitativa, que reflete e equilibra as metas de crescimento e retorno aos riscos.

- Conselho de administração: O *COSO* considera este ponto uma parte crítica do ambiente interno por ser capaz de influenciar todo o processo significativamente. Cada fator

deve ser analisado e avaliado de forma uniforme, devendo ser tratado o grau de independência, à experiência, o grau de participação, as atividades desenvolvidas, bem como, ações, desempenho, interação, conhecimento gerencial, técnico, entre outros. Esses fatores são críticos a um ambiente eficaz de gerenciamento de riscos corporativos.

- Integridade e valores éticos: percebe-se que a integridade da administração é um pré-requisito para o comportamento ético em toda uma organização. A integridade e os valores éticos devem estar acima de tudo, estes sendo essenciais ao ambiente interno, pois influenciam o traçado, a administração e o monitoramento dos outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos. Os valores administrativos devem equilibrar os interesses da organização e dos stakeholders (clientes, colaboradores, associados, fornecedores, comunidade, dentre outros). Tentar equilibrar esses interesses pode revelar uma tarefa complexa e frustrante por causa de freqüentes conflitos de interesses. A boa reputação de uma organização pode ser tão valiosa que os seus padrões de comportamento devem estender-se além do mero cumprimento de normas.

- Compromisso com a competência: o assunto competência e geração de competências ganha destaques no cenário corporativo atualmente, pois competência reflete no conhecimento e nas habilidades necessárias à execução de tarefas designadas. A administração deve decidir o quanto de uma tarefa deve ser executado e como deve ser, ponderando a estratégia e os objetivos da organização. A administração estipula os níveis de competência para determinados trabalhos e traduz esses níveis em habilidades e conhecimentos necessários, que por sua vez, podem depender do grau de inteligência, treinamento e experiência individuais.

- Estrutura organizacional: quando se fala sobre estrutura organizacional pressupõe-se o porte, o tamanho e atividades desenvolvidas, porém, esse tipo de estrutura trata-se de uma parte do que é proposto por *COSO*. A organização deve planejar, executar, controlar e monitorar as suas atividades. Definir as áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, assim como os meios de comunicação. Qualquer que seja a estrutura, a entidade deve estar constituída de modo a permitir um gerenciamento de riscos corporativos eficaz e desempenho das suas atividades de modo a atingir os seus objetivos.

- Atribuição de autoridade e responsabilidade: estabelece até que ponto pessoas ou equipes estão autorizadas e são incentivadas a fazer uso das iniciativas para tratar de questões e resolver problemas, e estabelece limites de autoridade. As atribuições estabelecem relacionamentos de comunicação e protocolos de autorização. As políticas descrevem as

práticas comerciais apropriadas, o conhecimento e a experiência do pessoal-chave, bem como os recursos associados. Cada indivíduo sabe como as suas ações se relacionam e contribuem para a realização dos objetivos.

- Padrões de recursos humanos: trata-se dos processos relacionados a admissão, orientação, treinamento, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e adoção de medidas corretivas, considerando-se em relação aos níveis esperados de integridade, comportamento ético e competência.

3.8 FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A definição da fixação dos objetivos foi um componente enfatizado pelo *COSO ERM*, pode-se afirmar que por meio deste houve uma preocupação na fixação dos objetivos no âmbito estratégico servindo como base operacional na tomada de decisão quanto a identificação, avaliação e resposta na gestão do risco. Objetivos antes entendidos por *COSO* tratavam-se de meras pré-condições para avaliação de risco no estabelecimento dos objetivos em gerar relatórios financeiros confiáveis. (*COSO*, 2010).

Segundo *COSO* (2010) os objetivos são alinhados com a necessidade de risco, o qual direciona os níveis de tolerância aos riscos para a organização. A fim de alcançar os objetivos da entidade *COSO ERM* classifica:

- Objetivos Estratégicos: são as metas de modo geral, alinhadas com a missão/visão da organização fornecendo-lhe apoio. Os objetivos estratégicos refletem como os gestores fixam objetivos, formulam estratégias e estabelecem os objetivos da organização relativos às operações, à conformidade e à comunicação; tudo isso a fim de gerar valor para as partes interessadas. Ao perceber-se as estratégias de alcance dos objetivos, os riscos associados as e suas implicações devem ser levados em consideração; nesse momento se verifica a compatibilidade do nível aceitável de risco pela entidade, chamado de apetite ao risco.

- Objetivos Correlatos: após a identificação dos objetivos estratégicos e os meios para alcançá-los, é possível o estabelecimento de fatores integrados e associados a objetivos mais específicos nas atividades desenvolvidas pela organização tais como vendas, produção, infra-estrutura. Ao se fixar objetivos característico de cada área da empresa pode-se identificar fatores críticos para o seu sucesso, os chamados subobjetivos, que servirão de elementos chaves para se atingir as metas almejadas pelo

negócio, unidade, departamento ou pessoas. Apesar da diversidade dos objetivos correlatos na organização, *COSO* (2010, p.39) estabeleceu três categorias mais extensas:

- Objetivos Operacionais – relacionam-se com a eficácia e a eficiência das operações da organização, inclusive metas de desempenho e de lucro, bem como reservas de recursos contra prejuízos. Variam de acordo com a decisão da administração em relação à estrutura e ao desempenho.
- Objetivos de Comunicação – relacionam-se com a confiabilidade dos relatórios. Incluem relatórios internos e externos e podem, ainda, conter informações financeiras e não financeiras.
- Objetivos de Conformidade – relacionam-se com o cumprimento de leis e regulamentos. Em alguns casos dependem de fatores externos e tendem a ser semelhantes em todas as organizações, em outros casos em todo um setor industrial.

Como parte do gerenciamento de riscos corporativos, a administração não apenas seleciona objetivos e considera o modo pelo qual estes darão suporte à missão da organização, mas também se certifica que esses objetivos estão em conformidade com o apetite a risco.

3.9 IDENTIFICAÇÕES DE EVENTOS

O componente de identificação de eventos foi mais bem explorado por *COSO* ERM somente, enquanto na primeira metodologia denotava-se avaliação do risco como elemento único que conglomerava ao mesmo tempo etapas de identificação e avaliação, esqueceu-se que após avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos, quais decisões serão tomadas. No caso de ocorrência de algum deles, o conselho poderá determinar se estes representam oportunidades ou se podem trazer efeito adverso na capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Eventos de impacto negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Os eventos de impacto positivo concebem oportunidades que são canalizadas de volta aos processos de fixação das estratégias e dos objetivos. Ao identificar eventos, a administração considera uma variedade de fatores internos e externos que podem dar origem a riscos e a oportunidades no contexto de toda a organização. Segue a conceituação dada a cada um eventos: (*COSO*, 2010).

- Eventos: são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os eventos

podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos. Ao identificar os eventos, a administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas quanto ao conhecimento sobre quando este poderá ocorrer, se realmente vai ocorrer, ou o impacto que pode ter. Inicialmente, a administração considera uma faixa de eventos em potencial, originadas de fontes internas e externas, sem levar em conta o impacto favorável ou não. Desse modo, a administração poderá identificar não apenas eventos com potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas. (COSO, 2010).

Os eventos variam do óbvios a obscuros, e podem ter nível de zero a altamente significativos. Para evitar que um evento deixe de ser percebido, recomenda-se identificá-lo de forma independente a da avaliação de probabilidade de ocorrência e de impacto, que fazem parte do tópico “Avaliação de Riscos”. Contudo, existem limitações de ordem prática, e geralmente é difícil saber por onde passa essa linha. Todavia, mesmo os eventos com possibilidade de ocorrência relativamente baixa não devem ser ignorados, caso o impacto na realização de um objetivo importante for elevado.

- Fatores influenciadores: uma infinidade de fatores externos e internos impulsionam os eventos que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos. Como parte do gerenciamento de riscos corporativos, a administração reconhece a importância de compreender esses fatores e o tipo de evento que pode emanar deles, como por exemplo: eventos econômicos, políticos, sociais, de infraestrutura, de meio ambiente, de pessoal, entre outras.

- Técnicas de identificação de eventos: a metodologia de identificação de eventos de uma organização poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio. Tem-se por exemplo inventário de eventos, análise interna; alçadas e limites, entrevistas e seminários com facilitadores; análise de fluxo de processo; indicadores preventivos.

- Interdependência de eventos: via de regra os eventos não ocorrem de forma isolada. Um evento poderá desencadear outro, e ocorrer concomitantemente. Para identificar os eventos, a administração deve entender o modo pelo qual eles se inter-relacionam. A avaliação dos relacionamentos permite determinar em que pontos os esforços da gestão de riscos estarão bem direcionados.

- Categorias de eventos: pode ser útil agrupar os eventos em potencial por categorias. Ao agregar os eventos horizontalmente em uma organização e verticalmente nas unidades operacionais, a administração desenvolverá a compreensão do relacionamento entre os eventos e poderá adquirir melhores informações para formar uma base e avaliar riscos.

- Diferenciação de riscos e oportunidades: se um evento ocorre, ele terá um impacto negativo ou positivo, ou os dois.. Os eventos cujo impacto é negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Da mesma forma, o risco é a possibilidade de que um evento ocorra e prejudique a realização dos objetivos. Os eventos cujo impacto são positivos representam oportunidades ou contrabalançam os impactos negativos dos riscos. Oportunidade é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente na realização dos objetivos, apoiando, desse modo, a criação de valor.

3.10 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial poderão impactar a realização dos objetivos. A administração faz esta avaliação com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Os riscos são avaliados com base em suas características inerentes e residuais.

Fatores externos e internos influenciam os eventos que poderão ocorrer, além de indicar o grau de intensidade sobre os referidos eventos e como estes podem afetar os objetivos de uma organização. Embora alguns fatores sejam comuns às organizações, padronizadamente os eventos resultantes são singulares em relação a uma determinada organização, tendo em vista os objetivos estabelecidos e decisões anteriores.

Ao avaliar riscos, a administração considera o composto dos futuros eventos em potencial pertinentes à organização e às atividades, no contexto das questões que dão forma ao perfil de riscos como o tamanho da organização, complexidade das operações e grau de regulamentação das atividades.

Ao avaliar riscos, a administração leva em consideração eventos previstos e imprevistos. Muitos eventos são rotineiros e recorrentes e já foram abordados nos programas de gestão e orçamentos operacionais, enquanto outros são imprevistos. A administração avalia os riscos em potencial de eventos imprevistos e, caso ainda não tenha feito essa avaliação, mesmo os previstos poderão causar impacto significativo na organização.

Embora o termo “avaliação de riscos” tenha sido usado em conexão com uma atividade realizada uma única vez, no contexto de “avaliação de riscos corporativos”, o

componente de “avaliação de riscos” é uma interação contínua e repetida das ações que ocorrem em toda a organização. Risco inerente e residual: a administração leva em conta tanto o risco inerente quanto o residual: (COSO, 2010).

Risco inerente é o que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que possam ser adotadas para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos.

Risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes.

Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais.

- Estimativa da probabilidade e do impacto: a incerteza de eventos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. A probabilidade representa a possibilidade de um determinado evento ocorrer, enquanto o impacto representa o seu efeito.

A determinação do grau de atenção depende da avaliação de uma série de riscos que uma organização enfrenta. A administração reconhece que um risco com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo potencial de impacto, geralmente, não requer maiores considerações. Por outro lado, um risco com elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo demanda atenção considerável.

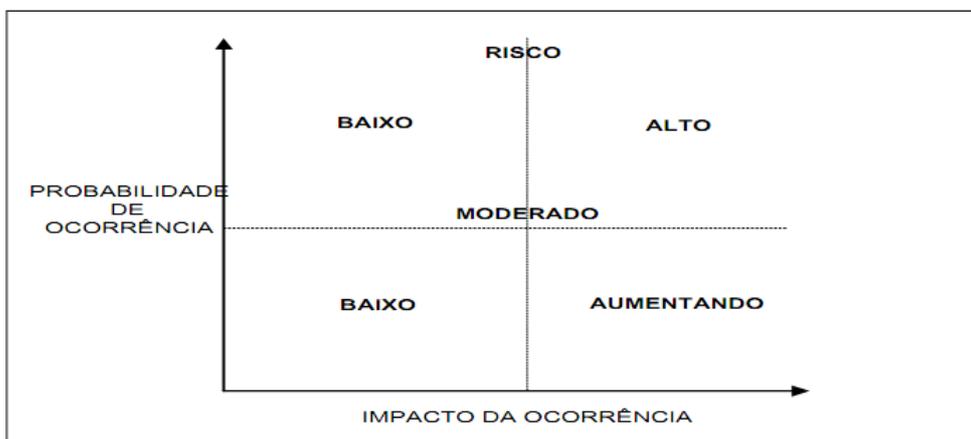


Figura 4 – Estimativa da probabilidade e do impacto
Fonte: Defense Systems Management College

O horizonte de tempo empregado para avaliar riscos deverá ser consistente com o tempo das estratégias e objetivos relacionados a esses riscos. Em razão das estratégias e objetivos de muitas organizações serem avaliadas para prazos de tempo de curta a média duração, a administração naturalmente concentra-se nos riscos associados a esse período de tempo. Contudo, alguns aspectos do direcionamento estratégico e dos objetivos estendem-se a prazos mais longos.

Conseqüentemente, a administração precisa levar em conta os cenários de prazos mais longos para não ignorar riscos que possam aparecer mais adiante.

- Fontes de dados: na maioria das vezes as estimativas de probabilidade e grau de impacto de riscos são conduzidas utilizando dados de eventos decorridos de observação, estas fornecem base mais objetiva do que as estimativas conseguidas por meio de fundamentos subjetivos. Os dados gerados internamente e embasados na experiência passada da própria organização podem refletir qualidades pessoais menos subjetivas e propiciar melhores resultados do que os dados de fontes externas.

Contudo, mesmo que os dados gerados internamente sejam primários, os externos podem ser úteis como um ponto de controle, ou para aprimorar a análise. Por exemplo: a administração de uma organização, ao avaliar o risco de paralisações da produção em razão de falhas de equipamentos, verifica primeiramente a frequência e o impacto de falhas anteriores de seus próprios equipamentos de manufatura. Em seguida, suplementa esses dados com indicadores de desempenho para a indústria.

Esse procedimento possibilita uma estimativa mais precisa da probabilidade e do impacto de falhas, bem como, mais eficaz na manutenção preventiva. Deve-se ter cautela ao utilizar eventos passados para fazer previsões futuras, visto que os fatores que influenciam os eventos podem modificar-se com o passar do tempo.

- Técnicas de avaliação: a metodologia de avaliação de riscos de uma organização inclui uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas. Geralmente a administração emprega técnicas qualitativas de avaliação se os riscos não se prestam a quantificação; ou se não há dados confiáveis em quantidade suficiente para a realização das avaliações quantitativas; ou ainda, se a relação custo-benefício para obtenção e análise de dados não for viável.

Tipicamente as técnicas por quantidade emprestam maior precisão e são utilizadas em atividades mais complexas e sofisticadas para suplementar as técnicas por qualidade.

As quantitativas de avaliação geralmente requerem mais esforço e rigor, muitas vezes utilizando modelos matemáticos não triviais. Essas técnicas dependem da qualidade dos dados e das premissas adotadas e são mais relevantes para exposições que apresentem um histórico conhecido, uma frequência de variabilidade e permissão de uma previsão confiável.

Comparação com referências de mercado (*Benchmarking*) – É um processo cooperativo entre um grupo de organizações. O *benchmarking* enfoca eventos ou processos específicos, compara medições e resultados utilizando métricas comuns, bem como identifica

oportunidades de melhoria. Dados de eventos, processos e medidas, são desenvolvidos para a comparação de desempenho. Algumas Companhias utilizam o *benchmarking* para avaliar a probabilidade e o impacto de eventos em potencial de uma indústria.

Modelos probabilísticos – Os modelos probabilísticos se associam a uma gama de eventos e os respectivos impactos, assim como a probabilidade de ocorrência sobre determinadas premissas. A probabilidade e o impacto são avaliados com base em dados históricos ou resultados simulados que refletem hipóteses de comportamento futuro. Os exemplos de modelos probabilísticos incluem valor em risco (*value-at-risk*), fluxo de caixa em risco, receitas em risco e distribuições de prejuízo operacional e de crédito.

Os modelos probabilísticos podem ser utilizados com diferentes horizontes de tempo para estimar os resultados, como a faixa de prazos dos instrumentos financeiros disponíveis. Estes modelos também podem ser usados para avaliar resultados esperados ou médios em relação aos impactos imprevistos ou extremos.

Modelos não probabilísticos – Os modelos não probabilísticos empregam critérios subjetivos para estimar o impacto de eventos, sem quantificar uma probabilidade associada. A avaliação do impacto de eventos baseia-se em dados históricos ou simulados a partir de hipóteses sobre o comportamento futuro. Os exemplos de modelos não probabilísticos incluem medições de sensibilidade, testes de estresse e análises de cenários.

Para obter consenso sobre a probabilidade e o impacto de eventos de risco pelo uso de técnicas qualitativas de avaliação, as organizações poderão utilizar a mesma abordagem que usam na identificação dos eventos, como entrevistas e seminários. Um processo de auto avaliação de riscos colhe as opiniões dos participantes a respeito da probabilidade em potencial e do impacto de eventos futuros, utilizando escalas descritivas ou numéricas.

Uma organização não precisa empregar as mesmas técnicas de avaliação para todas as suas unidades de negócios. Em vez disso, a escolha das técnicas deverá refletir na necessidade de exatidão e na cultura da unidade de negócios.

Em uma companhia, por exemplo, ao identificar e avaliar riscos no âmbito de processo, a unidade de negócios emprega questionários de auto avaliação, enquanto outra usa seminários. Os riscos são avaliados com base nas características inerentes ou residuais, para então serem organizados e agrupados por categorias de risco e objetivos para ambas as unidades de negócios.

Embora diferentes métodos sejam empregados, eles permitem consistência suficiente para facilitar a avaliação de riscos em toda a organização.

A administração pode obter uma medida quantitativa do impacto de um evento em toda a organização, quando todas as avaliações individuais de riscos, com relação ao mesmo evento, estiverem expressas em termos quantitativos. O impacto de uma alteração nos preços de energia sobre a margem bruta é calculado em todas as unidades de negócios, enquanto sobre toda a organização é determinado um impacto global, por exemplo..

Quando há mescla de medidas qualitativas e quantitativas, a administração realiza uma avaliação de qualidade sobre as medidas de ambas, assim o resultado combinado é expresso em termos qualitativos. Já para o estabelecimento de termos comuns de probabilidade e do grau de impacto, acontece por meio de toda a organização e categorias comuns de riscos para as medidas qualitativas, facilitando, assim, essas avaliações combinadas dos riscos.

A natureza dos eventos e o fato de serem relacionados podem influenciar as técnicas de avaliação empregadas. Por exemplo, ao avaliar o impacto de eventos que podem provocar um conflito extremo, a administração poderá empregar o teste de estresse, enquanto que na avaliação dos efeitos de eventos múltiplos, a administração poderá considerar mais útil a análise de simulações ou de cenários.

O exame da relação entre a probabilidade e o impacto dos riscos representa uma importante responsabilidade gerencial. O gerenciamento de riscos corporativos eficaz requer uma avaliação capaz de ser efetuada em relação aos riscos inerentes e, também, dar resposta a riscos.

3.11 RESPOSTA A RISCOS

Este é considerado o componente precursor da metodologia *COSO* ERM, uma vez que não foi tão explanado em seu primeiro estudo “controle interno – estrutura integrada”, a não ser em passagens e curtas referências. Resposta ao risco, é o passo posterior a identificação de eventos e avaliação dos riscos pertinentes, o qual se estuda como a administração responderá aos riscos, ou seja, qual a melhor ou a favorável alternativa a ser tomada como decisão. As respostas incluem mecanismos em que se pretende evitar, reduzir, compartilhar ou mesmo aceitar os riscos. Ao se ponderar a resposta, avalia-se seu efeito sobre a expectativa de ocorrência e o impacto do risco, bem como os benefícios e custos incorridos. De acordo com *COSO* (2010), as respostas aos riscos classificam-se nas categorias:

a) Evitar – descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão. Exemplo: Uma organização sem fins lucrativos identificou e avaliou os riscos de fornecer serviços médicos diretos aos seus membros e decidiu, desse modo, não aceitar os riscos associados. Além disso, a organização decidiu prestar um serviço de recomendação dos serviços.

b) Reduzir – são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos e, às vezes os dois. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia a dia. Exemplo: uma companhia de compensação de títulos identificou e avaliou o risco de seus sistemas, que permaneciam inoperantes por um período superior a três horas, e concluiu que não aceitaria o impacto dessa ocorrência. A companhia investiu em tecnologia no aprimoramento de sistemas de auto detecção de falhas e sistemas de *back-up* para reduzir a probabilidade de indisponibilidade do sistema.

c) Compartilhar – redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging* ou a terceirização de uma atividade. Exemplo: uma universidade identificou e avaliou os riscos associados com a administração de seus dormitórios de estudantes e concluiu que não possuía internamente os requisitos necessários e as funcionalidades para administrar de modo eficaz essas grandes propriedades residenciais. A universidade terceirizou a administração do dormitório a uma empresa de administração de patrimônio, a fim de apresentar melhores condições e reduzir o impacto e a probabilidade de riscos relacionados com a propriedade.

d) Aceitar – nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. “Evitar” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “Reduzir” ou “compartilhar” reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto “aceitar” indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

Ao determinar respostas a riscos, a administração deverá levar em conta:

- Os efeitos das respostas em potencial sobre a probabilidade e o impacto do risco – e que opções de resposta são compatíveis com as tolerâncias a risco da organização;
- Os custos versus os benefícios das respostas em potencial;

As possíveis oportunidades das organizações alcançarem os objetivos previstos, vão além de lidar com o risco específico. (COSO, 2010).

Para os riscos significativos, a organização caracteristicamente considera as respostas em potencial com base em um leque de opções de resposta. Esse procedimento possibilita maior profundidade à seleção das respostas.

Entende-se, então, que o *COSO* é um processo que tem como propósito ampliar o conceito de controle interno a partir da inter-relação dos componentes do gerenciamento de riscos corporativos, pela qual a administração gerencia a organização e diminui os riscos, melhorando os processos por meio da proteção aos ativos das empresas.

Além disso, obtém, das informações necessárias e adequadas, promoção da eficiência operacional da organização e, ainda, estímulo ao respeito das decisões administrativas.

3.12 ATIVIDADES DE CONTROLE

O componente de atividades de controle foi inicialmente evidenciado por *COSO* Report de forma bem explicativa, por sua vez, através da metodologia de ERM, pode-se ainda mais aperfeiçoar este componente por meio da consideração dos efeitos dos riscos, ou seja, com base na identificação dos objetivos e gestão do risco formula-se políticas a fim de se atingir o planejado. (*COSO*, 2010).

As atividades de controle, de modo amplo, é uma configuração organizacional proveniente do delineamento de suas tarefas, atividades, processos-chave,... devendo ocorrer em toda a entidade, em todos os níveis e por meio de todas as funções. Esse ajustamento aos limites e incentivos da ação coletiva tanto do ambiente interno como externo, resultará no alcance dos objetivos, e ainda, um certo aperfeiçoamento das diretrizes. Em decorrência da identificação dos objetivos e principalmente após selecionar as tomadas de decisão aos riscos, é que se traceja as atividades de controle a serem executadas de forma apropriada e oportuna. Por meio destas premissas, em alguns casos podem-se ter diversas atividades de controle para um único risco identificado e a sua resposta, ou vice-versa, muitas respostas a variados riscos com a utilização de somente uma atividade necessária, ou mesmo, muitos riscos para muitas atividades. Tudo dependerá da forma como a organização adota mecanismos a assegurar o alcance das metas e o atendimento aos objetivos do negócio. Por esta razão, algumas atividades de controle (fortemente conectada as de gerência) servem de certa forma, como atividades de monitoramento; uma vez que detectadas potenciais deficiências e mudanças na operação de tarefas, merecem atenção redobrada. Há uma variada distinção dos tipos de

atividades de controle, inclusive as referentes a cada tipo de ramo empresarial, também podem ser classificadas com base nos objetivos de controles especificados, como o de assegurar a integridade e a precisão das atividades e tarefas. *COSO ERM (2010)* descreve as principais atividades de controle geralmente utilizadas, ressalta por sua vez, que conforme exemplos descritos abaixo, essas representam apenas uma parcela dos mais variados procedimentos executados em nível empresarial:

- **Revisões da Alta Direção:** a alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçamento, às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes. As principais iniciativas são acompanhadas, como campanhas de marketing, processos de melhoria de produção e programas de contenção ou de redução de custo, para medir até que ponto as metas estão sendo alcançadas.

- **Administração Funcional Direta ou de Atividade:** gerentes, no exercício de suas funções ou atividades examinam relatórios de desempenho. São realizadas reconciliações dos fluxos de caixa diários, com as posições líquidas relatadas centralmente para transferências e investimentos no overnight.

- **Processamento da Informação:** uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações.

- **Controles Físicos:** os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.

- **Segregação de funções:** as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude.

- **Indicadores de Desempenho:** relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle.

Além dessas colocações a empresa precisa estabelecer aquilo que deverá ser feito e os meios como serão realizados. Assim torna-se imprescindível à implementação por escrito (por meio de manuais, regulamentos, normas, dentre outros) de políticas de procedimentos e tarefas. No entanto, o fato de estar escrita ou não, o que auxilia mesmo é a sua prática de forma consciente e sólida. Por isso da necessidade de execução das atividades serem constantemente acompanhadas e analisadas, a fim de que medidas apropriadas de ajustamento, sejam adotadas em prol do benefício contínuo. Esta conotação é bem mais

evidente quando está amarrado ao porte e estrutura da empresa, sendo que as medidas de acompanhamento e monitoramento devem ser mais intensificadas. De maneira bem ampla, as atividades de controle podem englobar ainda atividades e processos do tipo preventivo, detectivo, manual, computacional e por fim administrativo.

Pode-se afirmar com tanta diversidade nos conjuntos de objetivos e abordagens de implementação, ainda mais da variância de tipo de empresa, que sempre haverá diferenças nas respostas a riscos e nas atividades de controle relacionadas. O fato de as empresas serem administradas por pessoas diferentes que tenham discernimento próprio para exercer o controle, mesmo que decisões de organizações semelhantes sejam atingir objetivos iguais, é provável que as atividades de controle sejam diferentes. Além do mais, os controles refletem o modo como a empresa atua, bem como o porte, sua história e sua cultura organizacional. (COSO, 2010).

3.13 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As empresas enfrentam constantemente uma variedade de informações que se tornam em meios ou artifícios, através da comunicação, no suporte da realização dos objetivos e metas. A difusão de dados e eventos dos processos de controle requer tratamento destes de forma a identificar, capturar, processar e distribuir, por todo o negócio e a todos estrategicamente. O fluxo dos sistemas de informação necessita fornecer suporte eficaz à supervisão de riscos corporativos. Já por sua vez, uma comunicação interna eficaz entre a gerência e os empregados, pode ser mais fácil de se conseguir o alcance do almejado.

Os dados gerados internamente e processados de forma eficaz e eficiente, na grande maioria das organizações, não obstante ao tamanho desta, traduz o verdadeiro significado da empresa. O penúltimo componente da estrutura de COSO, refere-se aos sistemas de informática geralmente empregados como dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão baseada em dados relacionados aos objetivos. Enquanto, a comunicação flui em todos os níveis da organização, sendo que o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades acerca do gerenciamento de riscos corporativos devem ser levadas a sério (COSO, 2010).

Os indivíduos por meio das atividades desempenhadas por cada um, e o relacionamento com as demais funções, precisam possuir uma forma de comunicar informações relevantes hierarquicamente em todos os níveis organizacional. Por exemplo, informações de natureza financeira e não-financeira de fontes internas e/ou externas pode ser pertinente a várias pessoas de diversos setores numa empresa. Estes e outros dados podem influenciar nas categorias de eventos, decisões operacionais, planejamento e orçamento, bem como na própria avaliação do negócio.

Os sistemas de informação em organizações menores são prováveis serem menos formais do que em organizações maiores, mas o papel tem o mesmo significativo em ambas. Em algumas organizações o reforço de suas arquiteturas tecnológicas (para permitir uma maior conectividade e usabilidade dos dados), facilita melhores controles múltiplos de toda unidade e funções, minimizando processamentos manuais de dados, análise e permitindo, por exemplo, automatizar o que antes era inviável.

Como ressalta *COSO* (2010) que a aquisição de tecnologias são aspectos importantes da estratégia de uma organização, e as opções em relação à tecnologia podem ser críticas à realização dos objetivos. As decisões referentes à escolha e à implementação da tecnologia dependem de inúmeros fatores, inclusive de metas organizacionais, necessidades de mercado e requisitos competitivos. Embora os sistemas de informações sejam fundamentais, o próprio uso de técnicas de gestão de riscos pode ajudar nas decisões tecnológicas. Além da geração de dado informacional por meios tecnológicos, outras fontes preciosas de coleta e tratamento de informações são mediante conversas com clientes, fornecedores, empregados da organização que emanam informações críticas necessárias à identificação de riscos e de oportunidades.

O histórico da empresa do mesmo modo, possibilita a antecipação de eventos em potencialidade que merecem atenção. Por outro lado, a pontualidade e atualização do fluxo de informações necessitam ser constantemente avaliados, principalmente em relação a mudanças nos ambientes interno e externo a entidade. Pois dados duvidosos e inadequados podem gerar riscos não identificados ou avaliados.

3.15 MONITORAMENTO

Conforme *COSO* (2010) o monitoramento pode ser conduzido de duas maneiras: mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes. Avaliações independentes

serão capazes de assegurar que o gerenciamento de riscos corporativos mantenha a sua eficácia com o passar do tempo. Já o monitoramento contínuo é incorporado às atividades normais e repetitivas de uma organização.

A eficácia do gerenciamento de riscos empresarial depende de atividades de monitoramento constantes, essas dirigidas, muitas vezes, em nível hierárquico superior como gerentes de áreas estratégicas, pessoas de suporte operacional ou mesmo pessoas contratadas a esse fim. Por meio das atividades de monitoramento consegue-se verificar inconsistências dos processos, ou implicações relevantes que mereçam serem adotadas medidas corretivas. Muitas vezes confundem-se as atividades realizadas para o cumprimento dos processos e políticas da empresa, chamados de atividades de controle, com as atividades de monitoramento. Exemplificando, atividades de controle são aquelas como aprovações de transações, controle físico do patrimônio, reconciliações de saldos de contas, processos de contabilidade, entre outras; já as atividades de monitoramento podem ser análises de variações, listas de verificação (*Checklist*), averiguação por meio de questionários, análises de fluxogramas operacionais, comparações por meio de informações, ou mesmo exame de desempenhos. O fato dessas atividades se confundirem não quer dizer que ao mesmo tempo uma não poderá ser igual à outra, entretanto, o modo como é tomada a decisão aos riscos é que fará toda diferença. (COSO, 2010).

Deve-se levar em consideração que por um lado tem-se as atividades que gerenciam a eficácia da gestão de riscos corporativos no decurso normal da administração dos negócios, por outro lado, tem-se a geração das atividades originadas pela gestão do negócio e pelas pessoas envolvidas nela.

3.16 GOVERNANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLES DE AUDITORIA

O movimento de Governança Corporativa teve início há cerca de dezessete anos, e estava confinado a trabalhos acadêmicos e também a um pequeno e seletivo grupo de investidores institucionais, estes estudavam os sistemas de controle das grandes empresas listadas nas bolsas de valores.

Na última década, o movimento ganhou força em resposta a abusos de poder, fraudes e erros estratégicos, todos envolvendo valores significativos. Os abusos de poder mais frequentes são os de acionistas controladores sobre os minoritários, diretoria sobre acionistas

e administradores sobre terceiros. As fraudes são o uso de informação privilegiada em benefício próprio, o furto ou desvio de fundos.

Os erros estratégicos vêm de muito poder concentrado em uma só pessoa, normalmente o executivo principal, que escolhe um caminho errado e demora em corrigí-lo.

O movimento de governança corporativa inicialmente foi mais forte nos Estados Unidos e na Inglaterra, países que têm mercados de capitais avançados (IBGC, 2010). As práticas de governança previstas nos códigos de alguns países apresentam pequenas diferenças, de acordo com a legislação interna, mas é possível observar que as premissas básicas são praticamente as mesmas. Hoje, oficialmente existem aproximadamente quinze países usando o código das melhores práticas de governança corporativa como base de referência em administração empresarial de grandes, pequenas, e médias empresas, são eles: África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Espanha, Estados Unidos da América, França, Holanda, Itália, Suécia, Suíça, Inglaterra. (IBGC, 2010).

Apresentam-se no apêndice com base na pesquisa bibliográfica desenvolvida nesta monografia, alguns marcos regulatórios acerca do processo evolutivo.

A governança corporativa é determinante para refletir demanda na auditoria, está por ser uma entre as técnicas adotadas pela contabilidade. É dela que se trata a seção final dessa monografia.

As empresas necessitam criar comitês internos de auditoria que sejam responsáveis pelo processo de verificação de todos os dados e informações contábeis e financeiras para serem emitidas pela empresa antes que as divulguem.

A governança corporativa nasce para procurar superar o “conflito de agência”, que se iniciou a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Sob a perspectiva da teoria da agência, a maior preocupação é formar mecanismos eficientes para garantir que a conduta dos executivos esteja em conformidade com o interesse dos acionistas. (IBGC, 2010).

Obtendo uma boa governança corporativa, cria-se para os proprietários a gestão estratégica da empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. Os principais fatores que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. (IBGC, 2010).

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. (IBGC, 2010).

No apêndice outros aspectos da governança corporativa poderão ser lidos para auxiliar no entendimento do assunto.

3.16.1 Governança corporativa no Brasil

Foi criado em 1995 o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e em maio de 1999 foi lançado, em um evento na Bolsa de Valores de São Paulo, o primeiro código de melhores práticas contábeis de governança corporativa. O código já foi atualizado em 2001 e mais recentemente em 2004 (IBGC, 2010).

De acordo com o exposto no capítulo dois, a OCDE considerou o mercado brasileiro um dos mais avançados entre os países emergentes, no quesito governança corporativa. Destacam-se em meio às principais iniciativas de estímulo e melhora contínua do modelo de governança das empresas brasileiras a reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, a criação dos níveis de Governança Corporativa da Bovespa, atuação do IBGC e as recomendações da CVM. (IBGC, 2010).

O IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país. Tem como propósito ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade. (IBGC, 2010).

Conforme já visto, o IBGC editou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais. Entretanto, ele se aplica a todos os tipos de organizações, particulares e também governamentais. (IBGC, 2010).

Percebe-se, nesse sentido, que o código faz uso da palavra “organização” a fim de tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como, por exemplo, as do Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações, órgãos governamentais, entre outros. (IBGC, 2010).

Segundo o próprio código das melhores práticas de governança corporativa, é indicado que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade. (IBGC, 2010).

Desse modo, compreende-se que é de máxima importância um sistema de controle interno que dê garantias de fidelidade nos processamentos dos dados gerados pelas operações, detectando eventuais erros ou fatores de risco e promovendo sua imediata correção. O resultado deste sistema de controle interno eficaz auxilia de forma significativa os administradores no gerenciamento de risco, ampliando a visão sobre a organização, e incorporando na cultura da empresa atitudes de fiscalização e prevenção como base para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Uma vez que as empresas apresentam, como característica forte dessa nova fase do capitalismo, a prevalência do fenômeno da separação de propriedade e gestão, o destino das organizações são traçados pelos executivos responsáveis pela gestão, e não pelos proprietários. (IBGC, 2010).

Essas práticas vão ao encontro das definições estabelecidas pelas regras da governança corporativa, que apesar da rigidez na clareza dos dados contábeis e financeiros divulgados pelas empresas, é flexível quanto ao “passo a passo” para a obtenção dos dados, permitindo que cada organização adote o melhor caminho dentro da estrutura e realidade vigente. A boa governança é geradora de melhores padrões de vida, resultando em maior desenvolvimento econômico e redução da pobreza. (IBGC, 2010).

O Brasil precisa também adotar e aplicar ao setor público uma lei similar à Sarbanes-Oxley (SOX) promulgada pelo congresso americano, que aumenta a responsabilidade dos administradores das empresas e obriga-os a manterem controles internos robustos sobre suas contas, sendo monitorados constantemente. Um sistema eficiente e impessoal de denúncias anônimas via internet, possibilita que todos os públicos se comuniquem abertamente e de modo seguro com os órgãos reguladores ou com os conselhos administrativos das empresas, mantendo o total anonimato e a confidencialidade do usuário, sem riscos de retaliações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade tem conquistado importância cada vez mais acentuada devido à complexidade da economia, e a auditoria, que tem por objetivo proporcionar ao usuário as informações necessárias para melhor controle, clareza e transparência das entidades sob exame, ocupa função central.

O aumento da complexidade das operações de uma empresa elevou a necessidade de normas e controles internos. Um dos ramos mais importantes da ciência da economia, a auditoria, tem se destacado no que se refere à atuação e prestação de serviços.

Desse modo, procurou-se analisar a importância dos controles internos para as empresas - controles financeiros, contábeis operacionais ou gerenciais - considerando a veracidade dos registros dos atos e fatos contábeis, o cumprimento da legislação e a identificação dos procedimentos contábeis. Tudo isso, a partir da lei de criação da organização, para que tenham conhecimento básico dos princípios propostos pela metodologia analisada, o *COSO*.

Este estudo sobre controle interno centrou-se na investigação de uma estrutura básica de controle, acerca dos processos desenvolvidos num sistema organizado de empresas em geral, envolvendo desde a origem até a forma como atualmente vem se destacando significativamente no mundo.

Entre a bibliografia consultada, destaca-se a ideia da necessidade do controle interno rigoroso, dinâmico e moderno para que a auditoria alcance seus objetivos, proporcionando à empresa o instrumental necessário para ser bem sucedida no fenômeno econômico da globalização, pois o controle interno identifica os riscos dentro de uma organização. Não há unanimidade quanto aos benefícios do processo de globalização, mas muitas empresas investiram alto no aprimoramento dos controles de administração interna visando garantir seu patrimônio e capital contra ações fraudulentas, isso também é evidente no Brasil.

Com o advento da Lei n. 11.638/07, que altera e introduz novos dispositivos a lei das sociedades por ações, foi estendido às sociedades de grande porte, ainda que não constituída sob a forma de S.A. (Sociedade Anônima). As disposições da Lei n. 6.404/76 relativas à escrituração e elaboração das demonstrações contábeis e à obrigatoriedade de auditoria por auditor independente registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). E as alterações da Medida Provisória 449/08, que extinguiu, para fins contábeis, o conceito de lucro não

operacional, que alterou o conceito de coligação: são coligadas as sociedades nas quais a investidora tenha influência significativa.

Entende-se que essas empresas, pela importância no cenário econômico e social, devem ter o mesmo grau de informação das companhias abertas. Enquanto no exterior as empresas são Sociedades Anônimas (S.A), no Brasil, por serem caracterizadas como empresas limitadas, estas não sofrem influências e as penas da lei que se aplicam às empresas de sociedade anônima, deixando brecha para as exigências do processo de auditoria.

A complexidade da economia tornou necessário um acompanhamento cada vez mais meticuloso das finanças das empresas por parte dos futuros investidores. A necessidade de informações seguras para o futuro investidor exige o acompanhamento das demonstrações contábeis da empresa que, por sua vez, demanda medidas de segurança para evitar possíveis manipulações das informações.

É nesse sentido que se pode ressaltar o propósito do *COSO* em promover a melhoria dos relatórios financeiros, considerando a ética, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa. De acordo com o *COSO* o controle interno consiste em uma série de ações que permeiam a infraestrutura de uma entidade e a ela se integram; constitui o resultado da interação de pessoas em todos os níveis da organização; e fornece apenas segurança razoável, não absoluta, à administração e ao conselho de administração.

4.1 AVALIAÇÃO OU CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Entende-se que esta pesquisa alcançou seus objetivos por revelar as contribuições importantes da aplicação da metodologia *COSO*, definir a cultura da empresa que deve estar voltada para o crescimento evitando falhas e fraudes; definir os componentes de gerenciamento de riscos corporativos para identificar, avaliar e administrar os riscos a serem enfrentados ou evitados pela organização, além do cumprimento da lei que rege o controle interno e a governança corporativa.

O controle interno, com base nas orientações recentes dos organismos internacionais, tanto no tocante à governança corporativa quanto no que se refere ao próprio controle interno das organizações têm como objetivo proporcionar as empresas maior clareza nos processos de auditoria.

Entende-se que a transparência dos relatórios contábeis, assim como seu grau de confiança, depende basicamente de um sistema de controle interno que dê garantias de fidelidade nos processamentos dos dados gerados pelas operações, detectando eventuais erros ou fatores de risco e promovendo sua imediata correção.

A partir da revisão da literatura definiram-se conceitos de controladoria e auditoria, contextualizou-se o surgimento das Ciências Contábeis, da Lei Sarbanes-Oxley e o desenvolvimento da metodologia *COSO*, além de descrever os procedimentos estabelecidos pela mesma.

A partir da análise das bibliografias sobre o tema, considerou-se que a metodologia *COSO* promove a melhoria nas atividades de controladoria, ampliando a vantagem competitiva das organizações, enfrentando melhor os riscos do mercado. O informe *COSO*¹ e o *COSO*² parecem ser positivos porque promove uma padronização relativa na aplicação e no entendimento universal do sistema de controle interno das empresas e gerenciamento de riscos, como elemento fundamental no governo da entidade, e na garantia da obtenção dos objetivos.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se uma simulação de aplicação da teoria *COSO* em uma empresa brasileira, para que esta possa traduzir noções de sua aplicabilidade na prática. Num primeiro momento, pensou-se em realizar nesta monografia um estudo de caso referente a introdução dos procedimentos determinados pelo *COSO* na unidade de Florianópolis/SC do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Direção Regional (SENAC- DR). Em virtude do longo tempo demandado para efetivar a implantação da metodologia e colher os resultados desejados, optou-se por inspirar este questionamento a uma pesquisa mais profunda sobre a temática.

Pode-se sugerir ainda um acompanhamento de aplicabilidade do *COSO* em uma empresa onde já tenha sido implantado o método, para uma possível identificação de problemas e fazer um levantamento das possíveis soluções para os problemas, bem como um permanente acompanhamento visando evitar ocorrências de desvios de finalidades distintas das propostas inicialmente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo, Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Auditoria: Um curso Moderno e Completo. 7. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, Elizete Lanzoni; KARKOTLI, Gilson. **Metodologia: construção de uma proposta científica**. Curitiba, PR: Camões, 2008.

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

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

AUDIBRA. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: <<http://www.audibra.org.br/new/>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e gestão de riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais**. 2. ed. ver. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, Andre Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa . **SOX: Entendo a Lei Sarbanes-Oxley : um caminho para a informação transparente**. São Paulo (SP): Thomson Learning, 2007.

BORGES, Maria de Lourdes; DALL'AGNOL, Darlei; DUTRA, Delamar José Volpato. **Ética**. Rio de Janeiro (RJ): DP&A, 2003.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 20 nov. 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 20 nov. 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória n. 449**, de 3 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Mpv/449.htm>. Acesso em: 20 nov. 2010.

CARMONA, Charles Ulises de Montreuil. **Finanças corporativas e mercados**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASAGRANDE NETO, Humberto; SOUSA, Lucy A; ROSSI, Maria Cecília. **Abertura do capital de empresas no Brasil: um enfoque prático**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTRO, Helio Oliveira Portocarrero de. **Introdução ao mercado de capitais**. Rio de Janeiro: IBMEC, 1979.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 820**, de 17 de dezembro de 1997. Normas de auditoria independente das demonstrações contábeis. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1997/000820>. Acesso em: 10 ago. 2010.

_____. **NBC T 16.7**: consolidação das demonstrações contábeis. Brasil, 2008.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso básico de auditoria**. 1 vol. São Paulo: Atlas, 1996.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Application Techniques. 2004c. Disponível em: <<http://www.COSO.org/Publications/>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

COSO. **Internal Control - Integrated Framework**. Disponível em: <<http://www.COSO.org/>>. Acesso em: 14 set. 2010..

COSTA JUNIOR, Newton Carneiro Affonso da; LEAL, Ricardo P. C. **Mercado de capitais**: análise empírica no Brasil. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade de indústria brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus; Editora de Universidade Estadual de Campinas, 1985.

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

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos Municípios**: orientações para implementação e relacionamentos com tribunais de contas. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Controle interno nos municípios**: orientação para a implantação e relacionamento com os Tribunais de Contas. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

D'AVILA, Marcos Zähler. **Um estudo exploratório sobre a aplicabilidade do método de controles internos do COSO para as empresas brasileiras de pequeno porte**. (Dissertação) São Paulo. Pontífca Universidade Católica de São Paulo, 2005.

DIAS, Fabiana Lima; CORDEIRO, André Luiz. **A qualidade do controle interno nas Cooperativas de Crédito**: um estudo de caso sobre o uso da metodologia do COSO. (Artigo de conclusão de curso) Brasília, DF. Universidade Católica de Brasília, 2006.

FERNANDES, Alberto Grossi. **O Sistema financeiro nacional comentado**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 7. ed. rev. e atual. Curitiba: Positivo, 2009.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 15. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark, 2002.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1992.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1988.

GERÔNIMO, Luciana Moura et al. **Governança corporativa: Uma abordagem segundo a Lei Sarbanes Oxley**. RUC, Brasília, v. 2, n. 1, fev. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

GOMES, Josir Simeone. SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. **Revista Estudos Avançados**. v. 8, n. 21. São Paulo, maio/agosto, 1994.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA HOME PAGE. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 05 mar. 2010.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

IUDICIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo (SP): Atlas, 2007.

IUDICIBUS, Sergio de; et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio; et al. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo (SP): Atlas, 2007b.

_____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial**: a contabilidade como instrumento de análise, gerência e decisão, as demonstrações contábeis: origens e finalidades, os aspectos fiscais e contábeis das Leis em vigor. 15. ed. atual. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

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

MOHUN, Simon. In: BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

OLIVEIRA, Luis Martins de; DINIZ FILHO, André. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana e Silva. A Implantação de Controle Interno Adequado às Exigências da lei Sarbanes-Oxley em Empresas Brasileiras: um estudo de caso. VI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2006. **Anais...** Disponível em: <www.congressousp.fipecafi.org/artigos62006/38.pdf>. Acesso em: 26 out. 2010.

PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

PETERS, Marcos. **Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, Carlos Henrique da Silva. **A importância dos controles internos na mitigação de riscos em uma instituição bancária**. (Monografia de Especialização) Rio de Janeiro, Universidade Cândido Mendes, 2006.

PLATT NETO, O. A.. **Orçamento público e finanças no governo federal e na UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2008 (Apostila).

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. 8. reimp. - São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSETTI, Jose Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução a economia**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SA, A. Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2002.

_____. **Dicionário de contabilidade**. 11. ed. rev. e ampl. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

_____. **Curso de auditoria**. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 1980.

SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. 4. ed. São Paulo: Best Seller: Circulo do Livro, 1994.

SILVA, Adriano José da; FERNANDES, Francisco Carlos; GRANDE, Jefferson Fernando. **Controles internos como elementos de mitigação e gestão de riscos: um estudo nas maiores empresas do sul do Brasil**. XI SEMEAD – Seminários em Administração, agosto/2008.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=412>.

Acesso em: 26 ago. 2010.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SINGER, Paul. **Curso de introdução a economia política**. 17. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

SOUZA, Juliane Vieira de. Gestão do Ambiente Interno Cooperativista um estudo baseado na metodologia *COSO*. Gestão do ambiente interno cooperativista: Um estudo baseado na metodologia *COSO*. In: II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. **Anais...** Florianópolis : UFSC, outubro/2008. p. 01-14. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/188/20080718151444.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2010.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. **Mercado de capitais brasileiro: uma introdução**. São Paulo (SP): Thomson, 2006.

ZANETTE, M. A.; ALBERTON, L.; DUTRA, M. H. Reflexões acerca das propostas metodológicas de controle interno. In: IV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. v. IV. p. 01-14. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/402.pdf>> . Acesso em: 30 ago. 2010.

ZANETTE, Maicon Anderson. et al. Gestão do Ambiente Interno Cooperativista um estudo baseado na metodologia *COSO*. Gestão do ambiente interno cooperativista: Um estudo baseado na metodologia *COSO*.. In: II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. **Anais...** Florianópolis: UFSC, outubro/2008. p. 01-14. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/188/20080718151444.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2010.

SUMÁRIO - APÊNDICE

1 MARCOS	94
1.1 PRIMEIRO MARCO ROBERT MONKS, 1989	94
1.2 SEGUNDO MARCO O RELATÓRIO CADBURY, 1992	95
1.3 TERCEIRO MARCO OS PRINCÍPIOS DA OCDE, 1998	96
1.4 QUARTO MARCO A LEI SARBANES-OXLEY (SOX), 2002	97
2 CONTROLES INTERNOS E ADMINISTRATIVOS.....	98
3 CÓDIGO DO IBGC E A GOVERNANÇA.....	98
3.1 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA.....	99
3.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	100
3.2.1 Missão do Conselho de Administração.....	101
3.2.2 Atribuições	101
3.3 COMITÊ DE AUDITORIA	103
3.4 AUDITORIA INTERNA	104
3.5 GESTÃO	104
3.5.1 Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders).....	105
3.5.2 Transparência (disclosure).....	105
3.5.3 Relatórios periódicos	106
3.5.4 Controles internos	106
3.6 AUDITORIA INDEPENDENTE.....	106
3.6.1 Parecer dos auditores independentes.....	107
3.6.2 Recomendações do auditor independente	107
3.6.3 Normas profissionais de independência	107
3.7 CONSELHO FISCAL.....	108
3.8 CÓDIGO DE CONDUTA.....	109
4 GOVERNANÇA E ANÁLISE DE RISCO.....	109
4.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO.....	110
4.2 O PAPEL DA AUDITORIA NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	113

APÊNDICE

Conforme disponível no relatório *COSO* e nos sítios eletrônicos: www.COSO.com; www.ibgc.org.br. Segue em resumo conteúdo utilizado para o trabalho.

1 MARCOS

Os avanços da governança, no mundo, de acordo com os seguintes marcos:

- 1° - Robert Monks – 1989;**
- 2° - Relatório Cadbury – 1992;**
- 3° - Princípios da OCDE – 1998; e**
- 4° - Lei Sarbanes Oxley (SOX) – 2002.**

Falando um pouco sobre cada marco:

1.1 PRIMEIRO MARCO ROBERT MONKS, 1989

A governança corporativa surgiu nos Estados Unidos com um movimento liderado por um ativista chamado Robert Monks inconformado com a falta de interesse dos acionistas em participar das decisões das organizações e com práticas oportunistas de executivos visando benefício próprio. Monks percebeu que as decisões sobre o destino das organizações eram traçados pelos executivos responsáveis pela sua gestão, mas não pelos seus proprietários. As maiores contribuições de Monks foram:

- Revelação de desvios nas práticas corporativas;
- Mobilização de acionistas minoritários e institucionais;
- Institucionalização das práticas de governança corporativa; e

- Surgimento de mecanismos para uma maior regulação/intervenção no mercado de capitais americano.

1.2 SEGUNDO MARCO O RELATÓRIO CADBURY, 1992

O segundo marco construtivo da governança corporativa, destacou-se pelo seu caráter pioneiro e por ter apresentado, em resposta a fortes pressões de influenciadores, um conjunto de novas propostas que atingiram em cheio a forma como vinham sendo governadas as corporações britânicas. No Reino Unido, até o início dos anos 90, os conselhos de administração das corporações não vinham atuando de forma aceitável. Foi então estabelecido pelo Banco da Inglaterra, em resposta a pressões de grupos de influência, um comitê para elaborar um código de melhores práticas de governança corporativa, constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados e coordenado por Adrian Cadbury. Constituído, o comitê Cadbury propôs os seguintes termos de referência, focados em dois princípios da boa governança corporativa.

- prestação responsável de contas e transparência;
- As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia;
- A frequência, a clareza e a forma como as informações devem ser apresentadas;
- A constituição e o papel dos conselhos;
- As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições; e
- As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

Partindo destes termos, as deliberações do comitê foram reunidas no relatório Cadbury e apresentadas à audiência pública, tendo então recebido mais de duzentas representações. A versão final do relatório Cadbury foi editada em dezembro de 1992.

As práticas de governança corporativa recomendadas influenciaram efetivamente a alta gestão das corporações no Reino Unido e serviram de base para posições semelhantes em outros países, como Canadá, Estados Unidos, França e Austrália, os primeiros a editarem, depois do relatório Cadbury, códigos de boa governança.

Como diferenças relevantes, também observadas na evolução do pensamento de Monks, podem ser citadas as três seguintes:

- O encorajamento de um papel mais ativo nas corporações por parte de investidores institucionais;
- O fortalecimento dos canais de comunicação entre os acionistas, os conselheiros e a direção executiva, através de um conselheiro independente sênior; e
- O envolvimento maior do governo.

1.3 TERCEIRO MARCO OS PRINCÍPIOS DA OCDE, 1998

O terceiro grande marco histórico da governança corporativa foi estabelecido por uma organização multilateral, a OCDE que congrega os vinte e nove países industrializados mais desenvolvidos do mundo. É o marco mais recente e o de maior alcance, tanto pela abrangência dos aspectos tratados, quanto pela difusão internacional dos princípios da boa governança, quanto ainda pela sua reconhecida influência na definição de códigos de melhores práticas em crescente número de países.

Desde a segunda metade dos anos 90, a OCDE vinha interessando-se pelas boas práticas de governança corporativa, entendendo-as como elos entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações. A percepção, fundamentada em comprovações de estudos acadêmicos, da forte correlação direta entre a mobilização de mercados de capitais maduros e confiáveis, o crescimento dos negócios corporativos e o desenvolvimento econômico das nações, foi a motivação central do interesse da instituição pelos princípios da governança.

As principais conclusões do grupo de governança corporativa da OCDE podem ser assim resumidas:

- Não há um modelo único de governança corporativa, embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas;
- Os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas, dentro das corporações e em seu entorno;

- Para se manterem competitivas em um mundo em transformação, as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança, para atender a novas exigências e alavancar novas oportunidades;
- Os governos têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora, que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas; e
- São os governos, os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir os princípios de governança corporativa, levando em conta os custos e os benefícios de sua regulamentação.

1.4 QUARTO MARCO A LEI SARBANES-OXLEY (SOX), 2002

Após os escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis que revelou ser uma prática não tão incomum em grandes empresas norte-americanas como Enron, Tyco e WorldCom, o Congresso e o governo dos Estados Unidos, preocupados com o impacto negativo que esses escândalos geraram no mercado de capitais, com a consequente saída de investidores da bolsa de Nova York, editaram a *Lei Sarbanes-Oxley Act* (uma referência aos dois membros do Congresso norte-americano responsáveis pela sua elaboração – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley), que se configura na mais importante reforma da legislação de mercado de capitais desde a introdução de sua regulamentação na década de 30, após a quebra da bolsa de Nova York em 1929.

O principal foco da *SOX* é a transparência das informações para o mercado e os *stakeholders*, e para isso as corporações passam a ter maior responsabilidade em seus processos de divulgação e dos controles internos das mesmas. Sendo assim, é possível afirmar que o foco dos pontos de mudança na *Lei Sarbanes Oxley* estão agrupados em Controles Internos Administrativos e Controles de Auditoria.

2 CONTROLES INTERNOS E ADMINISTRATIVOS

O controle interno sempre foi um enorme desafio para as empresas e particularmente para as empresas de grande porte com várias unidades de negócio e filiais pelo mundo. Os controles a serem feitos definem que os processos da organização devem ser documentados para que possa ser garantido que o fluxo das informações chegue aos responsáveis pelos resultados financeiros da empresa de forma correta e assertiva.

Além disso, a *SOX* exige que os responsáveis pela administração da empresa façam uma análise e certifiquem-se das informações, e também assinando estar cientes das punições decorrentes de informações errôneas.

A questão dos controles internos sempre foi um grande desafio para as empresas, e em particular para as grandes corporações com várias unidades de negócio e com vários países de atuação. Os controles a serem feitos definem que os processos da empresa devem ser documentados para poder assegurar que o fluxo das informações chegue aos responsáveis pelos resultados financeiros da empresa, de forma precisa e assertiva.

Além disso, a *SOX* exige que os responsáveis pela administração da empresa analisem e certifiquem as informações, inclusive assinando estar cientes das punições decorrentes de más informações.

3 CÓDIGO DO IBGC E A GOVERNANÇA

A referência no Brasil, em se tratando de governança corporativa, é o IBGC. Os pontos mais importantes do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Logo na introdução, o Código assegura que os princípios e práticas da boa governança corporativa empregam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou controle. Logo, este é um dos motivos que leva, mesmo sendo o setor público, a ficar atento ao que está sendo recomendando no código.

3.1 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA.

Segundo o Código:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2010).

Esse é o atual conceito de governança, amplamente divulgado pelo IBGC, após revisão no seguinte texto elaborado na sua fundação, em 1995:

Governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability). (IBGC, 2010).

O sistema de Governança Corporativa.

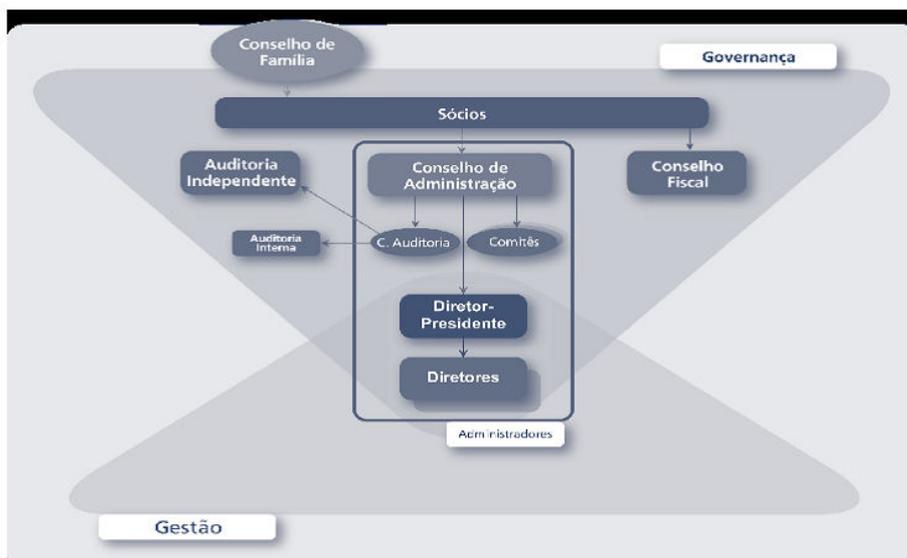


Figura 5 – O sistema de governança corporativa.
Fonte: IBGC (2010).

Segundo o Código, os princípios básicos de Governança Corporativa são:

Transparência - É a vontade de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não somente aquelas impostas por leis ou regulamentos. A transparência feita de forma adequada reverte em um clima de confiança, tanto na parte interna como na sua relação com terceiros (externamente). Não fica somente restrito ao desempenho econômico-financeiro, incluem-se também os demais fatores que norteiam a ação gerencial.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas das suas condutas, e com isso serão responsáveis por todas as conseqüências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem ser zelosos pela sustentabilidade das organizações, objetivando à sua longevidade, inserindo reflexões de ordem social e ambiental nas definições das operações e dos negócios. (IBGC, 2010).

3.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de administração, órgão colegiado responsável pelo processo de decisão de uma organização em relação a sua conduta estratégica, é o mais importante componente do sistema de governança. O seu objetivo é de ser o elo entre a propriedade e a gestão para direcionar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos sócios e depois tem que prestar contas aos mesmos. Esse é quem define os rumos dos negócios, de acordo com o melhor interesse da organização. Toda organização deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, sem se esquecer das demais partes interessadas. O conselho da administração deve sempre decidir em favor do que for melhor para o interesse da organização como um todo, independentemente das partes de elegeram seus membros.

3.2.1 Missão do Conselho de Administração

A missão do conselho de administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. *Shareholders*: detentor de ações ou quotas de determinada organização. *Stakeholders*: qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetada (o) pelas atividades de uma organização. Também chamados de “partes interessadas”.

3.2.2 Atribuições

O conselho de administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões.

3.2.2.1 Conflitos de interesses

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito.

É importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Dentre as responsabilidades do conselho de administração, discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:

- Estratégia;
- Estrutura de capital;
- Apetite e tolerância a risco (perfil de risco);
- Fusões e aquisições;
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos; práticas de governança corporativa;
- Relacionamento com partes interessadas; sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
- Política de gestão de pessoas;
- Código de Conduta.

Apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão/visão (atividade mais associada à análise prévia dos riscos); tolerância ao risco diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos (atividade mais associada ao monitoramento dos riscos). O conjunto destes dois componentes define o perfil de riscos da organização, no que diz respeito à exposição ao risco que a mesma aceita incorrer.

O Conselho de administração é o responsável também por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

O Conselho deve prestar contas aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia, a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

3.2.2.2 Gerenciamento de riscos corporativos

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a diretoria identifica preventivamente – por meio de um sistema de informações adequado – e listam os principais riscos ao qual a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

Quanto à questão da sustentabilidade, buscando a viabilidade e a longevidade da organização, o conselho de administração deve incorporar e assegurar-se de que a diretoria também incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações. Cabe ao conselho orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos. Essa postura deverá ser disseminada ao longo de toda a cadeia produtiva, por meio de mecanismos formais como contratos ou acordos de parceria. O conselho de administração, também, deve aprovar uma política de porta-vozes, visando eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das diversas áreas e dos executivos da organização.

3.3 COMITÊ DE AUDITORIA

O código do IBGC recomenda a instituição do comitê de auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da diretoria e da auditoria interna. O comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização, quando não houver comitê de conduta (ou de ética) designado pelo conselho de administração para essa finalidade. No caso do comitê de auditoria, pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área contábil ou de auditoria. A existência do comitê de auditoria não exclui a possibilidade da instalação do conselho fiscal. O conselho de

administração e o comitê de auditoria devem, permanentemente, monitorar as avaliações e recomendações dos auditores independentes e internos sobre o ambiente de controles e os riscos. Cabe também a ambos garantir que os diretores prestem contas das ações tomadas em relação a essas recomendações.

3.4 AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a esses auditores atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente. Porém, os auditores internos podem colaborar, na extensão julgada necessária, com os auditores externos. A gestão da organização e, particularmente, o diretor-presidente são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da Auditoria Interna. Este órgão não deve apenas apontar irregularidades, mas perseguir a melhoria de processos e práticas a partir do aperfeiçoamento do ambiente de controles. Seu trabalho deve estar perfeitamente alinhado com a estratégia da organização.

3.5 GESTÃO

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da diretoria. Ele atua como elo entre a diretoria e o conselho de administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização. Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao conselho de administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente. O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, são responsáveis pela elaboração e

implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do conselho de administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

3.5.1 Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras.

O diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos.

3.5.2 Transparência (*disclosure*).

O diretor-presidente deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

3.5.3 Relatórios periódicos

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos administradores, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do conselho e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações à sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da companhia. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

3.5.4 Controles internos

O diretor-presidente, em conjunto com a diretoria e auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao conselho de administração, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação do conselho de sistemas de controles internos. Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles deve ser revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

3.6 AUDITORIA INDEPENDENTE

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras

refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

A organização pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que considere relevantes.

3.6.1 Parecer dos auditores independentes

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

3.6.2 Recomendações do auditor independente

Os auditores independentes devem reportar ao comitê de auditoria e, na falta deste, diretamente ao conselho de administração os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

3.6.3 Normas profissionais de independência

O auditor independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à organização. Esta manifestação deve ser feita por escrito ao comitê de auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração.

O relacionamento entre os auditores independentes e o diretor-presidente, os diretores e a organização deve ser pautado por profissionalismo e independência. Os auditores independentes e a diretoria devem informar o comitê de auditoria ou, na sua ausência, diretamente ao conselho de administração, de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico ser contratado pela organização, o conselho de administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

3.7 CONSELHO FISCAL

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios. Conforme o art. 163 da Lei 10.303/200, seus principais objetivos são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização. O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.

Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado.

3.8 CÓDIGO DE CONDUTA

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman).

4 GOVERNANÇA E ANÁLISE DE RISCO

Uma das definições clássicas de risco é a seguinte: são eventos futuros e incertos que podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma organização. Os riscos empresariais originam-se tanto nos processos internos, incidindo na condução ou execução do empreendimento, quanto no ambiente externo, podendo afetar a viabilidade do negócio. Como visto, riscos estão associados à consecução dos objetivos de uma organização, portanto, a análise de riscos tem papel relevante na gestão das empresas e de governança corporativa. É importante que os riscos sejam identificados e analisados por metodologias e técnicas de avaliações quantitativas e qualitativas, que permitam apurar os impactos associados com os objetivos, bem como sua análise para definir a melhor maneira de administrá-los. Em função da avaliação dos riscos, define-se um plano de ação (resposta aos

riscos), mecanismos de controle e de monitoramento contínuo da consecução dos objetivos e do gerenciamento de riscos.

O conselho de administração, como detentor dos poderes de governança, constitui a autoridade máxima no gerenciamento dos riscos e a ele é atribuída a responsabilidade pelo seu monitoramento, bem como pelas ações a serem adotadas contra os mesmos. O código das melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define que o conselho de administração deve assegurar-se de que a diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

4.1 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Foi realizado em 2001 pelo *IFAC (International Federation of Accountants)* denominado *Governance in the Public Sector*. De acordo com o estudo, os três princípios fundamentais de governança no setor público são:

- **Transparência:** é requerido para assegurar que as partes interessadas (sociedade) possam ter confiança no processo de tomada de decisão e nas ações das entidades do setor público, na sua gestão e nas pessoas que nela trabalham.
- **Integridade:** compreende procedimentos honestos e perfeitos. É baseada na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibição na administração dos recursos públicos e na gestão da instituição.
- **Accountability (responsabilidade de prestar contas):** é o que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho e, submetendo-se ao escrutínio externo apropriado. Além dos princípios, o *IFAC* apresenta as dimensões que as entidades da administração pública devem adotar:
- **Padrões de comportamento:** como a administração da entidade exercita a liderança e determina os valores e padrões da instituição, como define a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos;

- **Estruturas e processos organizacionais:** como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da instituição, como as responsabilidades são definidas e como elas são asseguradas;
- **Controle:** a rede de vários controles estabelecidos pela cúpula administrativa da organização no apoio ao alcance dos objetivos da entidade, da efetividade e eficiência das operações, da confiança dos relatórios internos e externos, da complacência com as leis aplicáveis, regulamentações e políticas internas;
- **Relatórios externos:** como a cúpula da organização demonstra a prestação de contas da aplicação do dinheiro público e seu desempenho.

A governança corporativa na gestão pública não-governamental (terceiro setor) deve utilizar a definição dada pelo IBGC, pois estas entidades diferem apenas quanto à figura do acionista/cotista como doador de recursos. E, desta maneira, as boas práticas de governança corporativa, nestas entidades, têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade em termos de reconhecimento dos trabalhos prestados, bem como pelo seu resultado econômico produzido, facilitar seu acesso ao capital para a manutenção via doações, subvenções dentre outras, e, assim, contribuir para sua perenidade, para o atendimento de necessidades das gerações futuras segundo IBGC.

No entanto, ao se pensar na governança corporativa na gestão pública governamental é preciso reorientar, criar novas formas de ver a coisa pública, haja vista que o cidadão não paga impostos, integraliza capital. Como devem ser vistos e aplicados os objetivos do código de melhores práticas de governança corporativa, editado pelo IBGC, sob a ótica da gestão pública governamental, a saber:

- Aumentar o valor da sociedade – ações dos governantes na melhoria das condições de habitação, saneamento, saúde, educação, etc, sob a vigilância dos cidadãos (sócios), produzirão agregação de valor à sociedade local.
- Melhorar seu desempenho – as entidades governamentais podem melhorar seu desempenho implementando melhorias nos ambientes internos (ações saneadoras, desenvolvimento de potencialidades dos recursos públicos) e externas (com medidas que atraiam investimentos da iniciativa privada).
- Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos – produzindo ações de aumentar valor da sociedade e de melhorar seu desempenho, os investidores terão maiores garantias ao emprestarem ao poder público, com custo mais baixo.

- Contribuir para a sua perenidade – os serviços tem que ser prestados aos cidadãos com qualidade e tempestividade (perenidade dos serviços)

Por fim, Slomski defende que todos os princípios da governança são aplicáveis a entidades governamentais:

- Transparência – A Lei Complementar nº 101/2000, LRF, já obriga a transparência, mas essa transparência pode ser melhorada com instrumentos como a demonstração do resultado econômico, com o contracheque econômico e o balanço social. Precisa haver simetria informacional entre o Estado e a sociedade.
- Equidade – a gestão pública deve pautar-se por políticas e ações dos governantes que produzam a equidade entre os habitantes, para fins de bem-estar social.
- Prestação de contas (*accountability*) – os agentes devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.
- Responsabilidade Corporativa – Os governantes devem zelar pela perenidade dos serviços e bem estar da população, com visão de longo prazo, gerando riquezas, oportunidades de emprego, melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.
- Conselho Fiscal – Nas entidades públicas e nos Municípios já existe um conselho fiscal que é a câmara de vereadores, que são eleitos para legislar e fiscalizar os atos do gestor público, com o auxílio dos tribunais de contas. No entanto, os tribunais de contas realizam poucas horas de trabalho *in loco* nos entes auditados. Assim, propõe as seguintes medidas para melhorar e ampliar a atuação dos Tribunais:
 - Formar auditores por área de atuação ou política pública;
 - Ampliar os sistemas informatizados de suporte às auditorias;
 - Ampliar os recursos financeiros dessas entidades de controle; e
 - Contratar empresas de auditoria independentes para ampliar as horas de trabalho de revisão das contas públicas.

Conselho de Administração – O Município já conta com um conjunto de Conselhos (de educação, de saúde, dentre outros), no entanto, seria necessária a criação do conselho municipal de administração, que deveria ter um mandato diferente dos prefeitos e vereadores,

para que pudesse agir de maneira independente e exercer o acompanhamento das contas públicas e que tivesse poderes para orientar e até de vetar ações do executivo que pudessem afetar o bem estar social, econômico e cultural ou a oferta dos serviços públicos.

4.2 O PAPEL DA AUDITORIA NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Os instrumentos organizacionais tradicionais para avaliar a governança são os órgãos de auditoria interna e externa. Uma auditoria interna bem estruturada e com sua independência assegurada pelo status organizacional (vínculo com o conselho de administração) pode auxiliar significativamente as empresas no gerenciamento dos riscos, controles e governança corporativa.

Modernamente, a auditoria interna tem evoluído do enfoque tradicional orientado somente à revisão dos controles internos, para um exame mais amplo e detalhado de toda a administração dos riscos empresariais e os processos existentes para identificar, avaliar, mitigar e reportá-los. Estes riscos são sempre específicos, sendo difícil para uma auditoria externa poder a custos razoáveis substituir uma auditoria interna nessa função de controle mais amplo de risco.

De qualquer forma, a auditoria externa ou independente também tem participação ativa na estrutura de governança.

Nos termos do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC, toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente, sendo que os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes pontos:

- Discussão das principais políticas contábeis;
- Deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos;
- Tratamentos contábeis alternativos;

- Casos de discordâncias com a diretoria;
- Avaliação de riscos; e
- Análise de possibilidade de fraudes.

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período pré-definido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo comitê de auditoria e/ou conselho de administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos em vigor. Recomenda-se que a eventual renovação do contrato com a firma de auditoria, após prazo máximo de cinco anos, seja submetida à aprovação da maioria dos acionistas presentes em assembléia geral, incluindo ordinaristas e preferencialistas.

Para as companhias abertas, devem ser observadas as regras aplicáveis. O auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito ao comitê de auditoria ou, na sua ausência, ao conselho de administração, a sua independência em relação à sociedade. O relacionamento entre os auditores independentes e o executivo principal, os diretores e a sociedade devem ser pautados pelo profissionalismo e independência.

Os auditores independentes e a diretoria devem informar ao comitê de auditoria ou, na sua ausência, diretamente ao conselho de administração, qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela sociedade para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros.

Na eventualidade de o sócio responsável técnico vir a ser contratado pela sociedade, o conselho de administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes. Em síntese, a auditoria auxilia a organização a tornar mais eficazes os processos de gestão de riscos, controles e governança corporativa. A primeira função de uma auditoria em um sistema de riscos é verificar se as diretrizes e limites fixados pela governança estão sendo respeitados. Porém, além dessa verificação de conformidade, deve observar se o sistema de gerenciamento de riscos está funcionando de modo adequado, além de examinar os custos de operação do sistema.