

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E  
CONTROLADORIA**

**FERNANDO DANIEL DOS SANTOS GONÇALVES**

**CONTROLES INTERNOS:  
aplicação em instituições financeiras**

**Belo Horizonte / MG  
2013**

**FERNANDO DANIEL DOS SANTOS GONÇALVES**

**CONTROLES INTERNOS:  
aplicação em instituições financeiras**

**Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação em Auditoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Auditoria.**

**Orientador: Prof. Ms. Carlos Maurício Vieira**

**Belo Horizonte / MG  
2013**

## **Resumo**

Partindo do cenário globalizado em que o sistema bancário tem como principal característica a ser destacada pelo mercado, a sua credibilidade, para que haja uma harmonia no mercado, sem desconfiança dos demonstrativos apresentados, as instituições financeiras necessitam de um sistema de controle interno eficaz. Visando atender às expectativas do mercado, há uma preocupação e grande investimento nos controles internos, pelos bancos, que são capazes de proporcionar, além da credibilidade esperada, maior e melhor resultado financeiro. Como o setor bancário é uma preocupação mundial, foram publicados pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia os princípios que regem os controles internos para as instituições financeiras. No Brasil, o Banco Central do Brasil regula e supervisiona o Sistema Bancário Nacional.

**Palavras-chave:** controle interno, risco, gestão.

## SUMÁRIO

1- Introdução .....	4
2- Objetivos .....	6
2.1- Objetivo geral .....	6
2.2- Objetivos específicos .....	6
3- Metodologia .....	6
4- Justificativa e relevância dos estudos .....	7
5- Referencial teórico.....	8
5.1- Definição de controle interno .....	8
5.2- Sistema de controle .....	10
5.3- Controle interno em instituições financeiras.....	10
5.4- Divisão dos controles .....	11
5.5- Os objetivos dos controles internos .....	12
5.5.1- Salvar os interesses .....	13
5.5.2- Manter de forma precisa e íntegra as informações financeiras, gerenciais e operacionais .....	15
5.5.3- Estimular a eficiência operacional .....	16
5.5.4- Aderir às políticas existentes .....	17
5.6- Elementos principais de um processo de controle interno.....	18
6- Acordo de Basiléia .....	19
6.1- Basiléia I .....	20
6.2- Basiléia II .....	20
6.3- Basiléia III .....	21
7- Princípios fundamentais para uma supervisão bancária efetiva .....	23
7.1- Objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação .....	24
7.2- Autorização e estrutura .....	24
7.3- Regulação prudencial e requerimentos .....	25
7.4- Métodos de supervisão bancária contínua .....	26
7.5- Contabilidade e divulgação .....	26
7.6- Ações corretivas e poderes formais dos supervisores .....	27
7.7- Supervisão consolidada e entre países .....	27
8- Descrição de controles internos aplicados às instituições bancárias .....	28
8.1- Alçadas e limites .....	28
8.2- Segregação de funções .....	29
8.3- Controle de acesso físico .....	29
8.4- Normas internas .....	29
8.5- Treinamento .....	30
9- Atualização do sistema de controle .....	30
10- Método COSO .....	31
11- Conclusão .....	33
12- Bibliografia .....	35

## 1- Introdução

A existência de riscos é inerente às operações empresariais e os controles internos são estruturados para minimizar os riscos a níveis aceitáveis de forma a não comprometer suas atividades.

Um sistema de controles internos eficiente é uma ferramenta indispensável para a administração de um banco e o alicerce para que as operações bancárias sejam saudáveis e seguras. Um sólido sistema de controles internos tende a contribuir para que os objetivos de uma instituição bancária sejam atingidos, tanto no que diz respeito às operações realizadas como em termos de rentabilidade.

É crescente a preocupação das empresas sobre seus Controles Internos, principalmente, nos países mais desenvolvidos. Assim, para possuir um controle eficiente, as empresas têm dado grande importância aos métodos científicos de administração, pois dessa forma sabem que se torna muito mais fácil alcançar seus objetivos.

Na busca de resultados consistentes e sustentáveis, as instituições financeiras buscam aperfeiçoamento de seus controles internos, tendo em vista que suas operações diárias apresentam riscos operacionais, devido ao volume de transações e ao risco do negócio, por se tratar basicamente de operações de concessão de créditos.

Não são poucos os casos de insucessos bancários, que tiveram como motivos de sua falência os erros de cálculo, omissões, fraudes e subestimação dos riscos operacionais da atividade bancária.

Em decorrência do colapso de bancos como o Lehman Brothers no cenário mundial e instituições como Excel Econômico e Banco Santos, e mais recentemente Banco Panamericano e Cruzeiro do Sul, no cenário nacional, as instituições financeiras tem apresentado maiores preocupações em seus controles, levando a maiores investimentos

tecnológicos e em recursos humanos, e, principalmente, conduzindo ao estabelecimento de uma política de controle interno operacional.

Como as instituições financeiras operaram com valores muito numerosos em suas operações, proporcionando riscos operacionais bastante elevados, a falta de um sistema de controle eficiente e eficaz pode até mesmo proporcionar a sua falência, devido a possibilidades de fraudes ou mensuração incorreta dos riscos.

Devido à grande preocupação mundial no sistema bancário, foram criados pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, os Princípios Fundamentais da Basileia. Os princípios são uma estrutura de padrões mínimos para práticas consistentes de supervisão e considerados mundialmente aplicáveis. Entre os princípios, destaca-se o que versa sobre Controle Interno e Auditoria, ressaltando que os bancos devem adotar controles internos que sejam adequados ao seu porte e complexidade de seus negócios.

No Brasil, o Banco Central do Brasil, como órgão regulador e supervisor do Sistema Financeiro Nacional, publicou a Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos às instituições financeiras.

Neste sentido, um sistema de controles internos é criado para certificar a aderência da instituição bancária às leis e normas, assim como proporcionar que as estratégias traçadas pela administração sejam atingidas.

Desta forma, esse trabalho visa identificar a importância de uma estrutura de controle interno eficaz, que possa proporcionar às instituições financeiras, maior segurança em relação aos riscos da atividade bancária, proporcionando, conseqüentemente, melhor resultado financeiro e maior credibilidade no mercado.

## **2- Objetivos**

### **2.1- Objetivo geral**

Identificar técnicas de Controle Interno que auxiliam o crescimento consistente e sustentável de instituições financeiras, minimizando os riscos inerentes.

### **2.2- Objetivos específicos**

- Demonstrar que o conceito de controle interno compreende a organização interna buscando melhores resultados.
- Descrever o ambiente bancário e os riscos existentes nas operações.
- Expor o processo de controle no ambiente bancário

## **3- Metodologia**

O estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica através de livros, publicações, entre outras, com objetivo de conceituar e explorar o sistema de controle interno no ambiente bancário, explicando que além de possibilitar o bom funcionamento operacional, tende a trazer melhores resultados financeiros às instituições.

Como afirmam Marconi e Lakatos (1990, p. 66),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61),

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Os Alunos de todos os níveis acadêmicos devem, portanto, ser iniciados nos métodos e nas técnicas da pesquisa bibliográfica.

Mediante a conceituação e aplicação do controle interno são destacados pontos importantes para compreensão do assunto, possibilitando uma compreensão lógica, capaz de atingir o objetivo geral.

#### **4- Justificativa e relevância dos estudos**

O presente trabalho pretende contribuir à visão gerencial e administrativa das instituições financeiras sobre a importância de possuir um sistema de controle interno eficiente, para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados de forma consistente e sustentável.

Apresentar dados que permitam identificar se a relação custo X benefício de investimentos nos controles é satisfatória, pois as transações realizadas nas instituições financeiras além de numerosas apresentam valores extremamente altos e que necessitam ter seus riscos operacionais reduzidos.

Além disso, o estudo tem como objetivo verificar se há relação proporcional de que quanto mais eficaz for o controle da empresa menor será o seu risco operacional.

## 5- Referencial teórico

### 5.1- Definição de controle interno

O conceito de controle interno é bastante abrangente, conforme definição dos autores, sendo que podemos interpretá-lo como um conjunto de procedimentos capazes de proporcionar subsídios para uma administração eficiente e eficaz.

Crepaldi, (2012, p. 415), define controles internos da seguinte forma:

São todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Almeida (2010, p. 42), interpreta assim:

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Constatamos que o controle interno abrange tanto os aspectos contábeis e financeiros, como também os aspectos administrativos e operacionais da empresa.

Como afirma Silva Júnior (2000, p. 16), seu entendimento sobre controle interno se trata de:

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: (a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; (b) os ativos tenham sua integridade protegida; e (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

“Controle interno é um processo que visa assegurar que os resultados das operações se aproximem dos objetivos estabelecidos” (YOSHITAKE, 1984, p. 416). Assim, o controle interno é criado como um mecanismo para alcançar um fim específico. Desta forma a elaboração de um sistema de controle é justificável a partir do momento em que há objetivos a serem alcançados.

Controle Interno é um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos; e cumprimento de leis e regulamentos. (D'AVILA; OLIVEIRA, 2002, p. 25)

Os controles internos estão presentes nos mais diversos setores das empresas, compreendendo todos os meios planejados para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistemas de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de confiança, etc.

Segundo Cassarro (1997, p. 155), “a finalidade principal do controle interno para as empresas é salvaguardar o seu patrimônio, garantir e melhorar a eficiência operacional, assegurar a exatidão e a confiabilidade dos registros e informações contábeis financeiras”.

Assim, podemos afirmar que todas as empresas possuem controles internos, sendo que cada empresa tende a adotar um sistema que seja capaz de atender às suas necessidades de acordo com a complexidade de suas atividades.

Podemos afirmar que um sistema de controle interno é um componente fundamental da gestão bancária e o alicerce para as operações seguras e sadias das organizações bancárias. Controles internos fracos e ineficientes tem provocado prejuízos em numerosos bancos e contribuído para o encerramento de outros em todo o mundo.

“Um sistema de controle interno inadequado resulta, obviamente, na possibilidade de diversas aberturas que permitem a ocorrência de anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa” ATTIE, 2009, p. 218).

Segundo Attie (2009, p. 218), “qualquer sistema de controle interno está calcado na existência de pessoas qualificadas e aptas a desenvolver suas tarefas.”

## **5.2- Sistema de controle**

Para estabelecer um sistema de controle, é necessário instituir valores éticos nas relações empresariais, entre funcionários, clientes e fornecedores. O estilo e atuação da direção precisam refletir a importância dos controles internos, a divulgação e o entendimento da estrutura organizacional, para que o fluxo de informações transcorra com eficiência e eficácia.

O controle interno deve fazer parte do cotidiano de todos os funcionários, do nível operacional ao estratégico, de forma a permitir a efetividade e eficiência das operações, bem como o cumprimento das regras legais internas e externas. Deve ter como característica um custo menor que o risco possível ou perda potencial, ou seja, a relação custo-benefício deve compensar o controle.

## **5.3- Controle interno em instituições financeiras**

Segundo a Lei nº 4.595/64, artigo 17,

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Sendo que, são equiparadas às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades mencionadas neste artigo, de forma permanente ou eventual, conforme parágrafo único do artigo 17 da lei nº 4.595/64.

Uma conceituação bastante abrangente de Sistema Financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições [financeiras] que se dedicam, de alguma forma ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores (MACHADO, 1994, p. 17).

Assim como as demais empresas, as instituições financeiras necessitam de criação, manutenção e desenvolvimento de um sistema de controles internos que lhes proporcionem a

identificação de forma antecipada das mudanças legais e mercadológicas que afetem o seu desempenho e operações. Desta forma, esses sistemas possibilitam blindagem capaz de atenuar os riscos das instituições e proteger não só a poupança popular colocada aos seus cuidados, mas também o investimento de seus acionistas.

#### **5.4- Divisão dos controles**

Para podermos dividir os controles internos, é necessário esclarecer que a estrutura organizacional dos sistemas é conhecida como plano organizacional. Essa estrutura organizacional necessita obedecer a uma adequada e balanceada divisão, de forma que sejam determinadas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis pelas parcelas de trabalho exigidas para atingir os objetivos da instituição, e de forma que sejam definidas, claramente, as autoridades e responsabilidades de cada um que nela trabalha.

De forma geral os controles internos são divididos da seguinte forma:

- controles contábeis: relacionados ao plano de organização e de todos os métodos e procedimentos realizados para salvaguardar o patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis, através dos controles relacionados:

- Sistema de separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis deixando independente das funções relacionadas às de operacionalização ou custódia dos valores;
- Sistema de controles físicos sobre os valores mencionados no sistema de separação; e
- Sistema de autorização e aprovação levando em consideração as responsabilidades e riscos.

- controles administrativos: relacionados ao plano de organização e todos os métodos e procedimentos que referem-se à eficiência operacional e à adesão à política definida pela administração, compreendendo os seguintes itens:

- Sistema de normas a serem seguidas pelos empregados no cumprimento dos deveres e funções;
- Sistema de qualificação pessoal para desenvolvimento e aperfeiçoamento dos funcionários.

Em relação aos aspectos contábeis, os controles internos estão direcionados ao desenvolvimento de procedimentos que dêem proteção aos ativos e a geração de informações fidedignas pela contabilidade. Em relação aos aspectos administrativos, os controles internos promovem a vigilância gerencial, bem como o respeito e obediência às políticas administrativas.

### **5.5- Os objetivos dos controles internos**

O controle interno é um processo efetuado pela alta administração, pelo nível gerencial superior e por todos os demais níveis hierárquicos. Não é unicamente um procedimento ou uma política que seja executada em algum ponto do tempo. Ao contrário, deve estar sendo operado continuamente em todos os níveis dentro do banco. A alta administração e o nível gerencial superior são responsáveis pelo estabelecimento de uma cultura apropriada para facilitar um processo eficaz de controle interno, e para, de forma contínua, monitorar sua eficácia. Entretanto, cada um individualmente, dentro da organização, deve participar do processo.

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

O controle interno possui quatro objetivos básicos:

- Salvar os interesses;
- Manter de forma precisa e íntegra as informações financeiras, gerenciais e operacionais;
- Estimular a eficiência operacional; e
- Aderir às políticas existentes.

#### **5.5.1- Salvar os interesses**

Tem como premissa a proteção do patrimônio contra possíveis perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. Tendo em vista que numa instituição bancária ocorrem divisões em departamentos ou setores, cada um destes deve ficar responsável pelos bens e direitos que lhe foram disponibilizados.

Dentre as principais formas de atingir o objetivo de proteção aos interesses, destacamos os seguintes:

- Segregação de funções: consiste na separação entre as funções de execução operacional, custódia física e contabilização, de tal maneira que nenhum funcionário detenha total responsabilidade sobre todas as fases inerentes a uma operação. Assim, é aconselhável que cada fase seja executada por pessoas ou setores independentes entre si;
- Sistema de autorização e aprovação: estabelece que o controle das operações seja realizado por sistema de aprovações, considerando as responsabilidades e riscos

envolvidos. Preferencialmente a autorização deve partir de pessoa diferente que aprova os atos, evitando exposição a riscos os interesses da empresa;

- Determinação de funções e responsabilidades: esclarece para cada funcionário o limite exato de suas funções, incluindo as responsabilidades do seu cargo. Por meio de organogramas claros são definidas as responsabilidades e autoridades em toda linha hierárquica;
- Rotação de funcionários: estabelece sistema de rodízio dos funcionários para cada tarefa designada. Assim, são reduzidas as possibilidades de fraudes e proporciona novas idéias de trabalho para aquela tarefa;
- Carta de fiança: tem como característica proteger a empresa, dissuadindo psicologicamente, os funcionários que lidam com valores, pois os mesmos tornam-se responsáveis pela custódia desses valores;
- Legislação: refere a atualização contínua sobre a legislação vigente, proporcionando diminuição de riscos e não exposição da empresa às contingências fiscais e legais pelo não cumprimento das leis;
- Seguro: determina a contratação de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa;
- Diminuição de erros e desperdícios: determina que os erros e desperdícios sejam detectados na fonte, pois tendem a surgir pela falta de controle ou controles mal definidos. Realizar uma divisão racional do trabalho favorece a supervisão, prevenindo contra erros e desperdícios;
- Contagens físicas independentes: estabelece que sejam realizadas contagens físicas, por pessoas diferentes ao custodiantes, de forma periódica, dos bens e valores, fortalecendo o controle físico e resguardando os interesses da empresa; e

- Alçadas progressivas: compreende que seja criado um sistema de alçadas e procurações de forma escalonada, estabelecendo aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. É indicado sistema com exigência de duas assinaturas, de pessoas independentes entre si, para proporcionar mais segurança para a empresa.

#### **5.5.2- Manter de forma precisa e íntegra as informações financeiras, gerenciais e operacionais**

Visa estabelecer a preparação de relatórios oportunos e confiáveis, necessários para a tomada de decisão dentro da organização bancária. Dirigem-se também à necessidade de relatórios anuais confiáveis, outras publicações ou divulgações financeiras, incluindo aquelas para os relatórios regulamentares e outros usos externos. A informação recebida pela gerência, pela alta administração, pelos acionistas e supervisores deve ter a qualidade suficiente e a integridade para que os receptores possam confiar na informação e tomar decisões. O termo confiança, relacionado aos relatórios financeiros, remete à preparação dessas publicações que deverão ser apresentadas baseadas em princípios e regras de contabilidade bem definidas.

Dentre as principais formas de atingir esse objetivo, destaca-se:

- Documentação confiável: compreende em utilizar documento concreto, pois servirá de comprovação mais segura de que as operações e registros estão na forma exata;
- Conciliação: possibilita apurar a precisão ou diferenças existentes, auxilia sanar as pendências tempestivamente;
- Análise: possibilita identificar a composição analítica dos itens em exame, de maneira que proporcione a constatação de sua constituição;

- Plano de contas: estabelece que as contas sejam classificadas dentro de uma estrutura formal de contas a partir de um manual de contabilidade que facilite sua utilização e classificação de forma adequada;
- Tempo hábil: estabelece que as operações sejam registradas no menor espaço de tempo possível e dentro do período de competência; e
- Equipamento eletrônico: proporciona facilidade e agilidade no registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

### **5.5.3- Estimular a eficiência operacional**

Os objetivos operacionais para o controle interno dizem respeito à eficácia e eficiência do banco em utilizar recursos próprios e de terceiros para proteger o banco de perdas. O processo de controle interno procura assegurar-se de que todo o pessoal da organização esteja trabalhando para atingir seus objetivos de uma maneira direta, sem custo adicional ou excessivo, ou que não esteja colocando outros interesses (tais como interesses dos empregados ou de clientes) antes daqueles do banco.

Destacam-se como principais meios para estimular a eficiência operacional:

- Seleção: escolha de pessoal qualificado para que o exercício de suas funções seja feito de forma eficiente;
- Treinamento: proporciona que os empregados sejam capacitados para as atividades propostas;
- Plano de carreira: estabelece uma política de promoção pessoal, desta forma incentiva e promove a satisfação dos funcionários;

- Relatórios de desempenho: auxilia o acompanhamento individual de cada empregado, apontando suas virtudes e deficiências, e indicam alternativas necessárias para aperfeiçoamento, tanto pessoal como profissional;
- Relatório de horas trabalhadas: compreende a gerência eficiente e eficaz do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho;
- Tempos e métodos: proporciona acompanhar de forma mais eficiente a execução das tarefas e regulam possíveis ineficiências do pessoal;
- Custo padrão: visa o acompanhamento, de forma contínua, do custo de produção dos bens e serviços produzidos;
- Manuais internos: estabelece os procedimentos internos; criando a prática uniforme, normatizada e eficiente dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios; e
- Instruções formais: estabelece formalmente as instruções a serem adotadas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias ou mal entendidos.

#### **5.5.4- Aderir às políticas existentes**

O objetivo do controle interno é de assegurar que todo o negócio de operação bancária esteja sendo conduzido de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária, e políticas e procedimentos internos. Esse objetivo deve estar vinculado com a finalidade de proteger a concessão do banco e a sua reputação.

Destacam-se como principais mecanismos para atingir a aderência às políticas existentes:

- Supervisão: compreende que uma supervisão contínua proporciona melhor rendimento pessoal, fazendo com que possíveis desvios e dúvidas sejam sanadas rapidamente;

- Sistema de revisão e aprovação: destaca, através de métodos de revisão e aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos; e
- Auditoria interna: permite destacar as transações efetuadas pelo banco que estejam de acordo com as políticas determinadas pela administração.

#### **5.6- Elementos principais de um processo de controle interno**

O sistema de controles internos compreende cinco elementos inter-relacionados. Para que o sistema seja efetivo é indispensável que cada um dos cinco elementos faça parte e esteja funcionando de forma adequada em relação a cada um dos objetivos do negócio.

Os elementos são os seguintes:

- Cultura de controle: é a base de todos os elementos. Refere-se a fatores como a ética, formas de conduta, integridade, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração e da alta administração quanto à cultura de controle. Compreende também a designação adequada de autoridade e responsabilidade e a alocação adequada de recursos.
- Avaliação e gerenciamento de risco: compreende indicar e analisar os riscos, os quais podem ser internos ou externos à organização e que são relevantes ao alcance dos objetivos do banco. Esta avaliação deve levar em conta a severidade dos riscos, a frequência com que ocorrem e, conseqüentemente, seu grau de impacto, estabelecendo como o banco gerenciará tais riscos. A identificação dos riscos externos compreende as mudanças econômicas, avanços tecnológicos e competitividade, enquanto que os riscos internos estão relacionados à qualidade dos funcionários, às atividades do banco e processamento do sistema de informações.

- Atividades de controle: se referem às políticas e procedimentos que proporcionam que os planos e direcionamento indicados pela administração sejam atingidos. As atividades de controle ocorrem em todo o banco, em todos os níveis, incluindo todas as funções. São autorizações, aprovações, inventários, segurança de ativos, reconciliações, revisões da performance operacional, segregação de funções, etc. Também são atividades que compreendem a segurança física e lógica dos sistemas.
- Informação e comunicação: os sistemas de informação produzem relatórios contendo informações operacionais e financeiras que auxiliam a condução e controle do negócio. Tratam de informações geradas tanto externa como internamente e que são divulgadas também externa e internamente. Um sistema de informações tem como objetivo levar às pessoas as informações que são necessárias, de forma pontual e com nível de conteúdo adequado ao cumprimento de suas responsabilidades.
- Monitoramento: compreende as atividades e exames realizados pelas auditoria interna e externa. Sendo detectadas deficiências ao longo do monitoramento, estas devem ser informadas aos responsáveis ou aos níveis mais elevados da administração, dependendo de sua gravidade.

## **6- Acordo de Basiléia**

O Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Basel Committee on Banking Supervision) foi criado em dezembro de 1974 pelos presidentes dos bancos centrais dos países do G-10 (até então formado por: Alemanha, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Suécia e Suíça), em decorrência da maior internacionalização dos bancos e de suas atividades. Seu objetivo é promover práticas

adequadas de supervisão bancária em todo o mundo, e sua sede fica no Bank for International Settlements (BIS), situado na Basiléia, Suíça.

Sua missão era a de definir um acordo sobre como deveria ser medido o capital de uma instituição financeira e qual deveria ser o capital mínimo que lhe deveria ser exigido de forma a evitar perdas inesperadas e até mesmo uma possível falência.

### **6.1- Basiléia I**

Em 1988 o comitê aprovou o acordo sobre exigências de capital mínimo dos bancos, que ficou conhecido como Acordo de Basiléia. O acordo tinha como objetivo padronizar as normas sobre solidez dos bancos, de modo a minimizar os riscos de insucesso bancário e permitir análise comparativa entre os bancos no plano internacional.

Sua grande contribuição foi a de reconhecer que os riscos bancários devem ser permanentemente fiscalizados pelos governos, a fim de evitar o risco sistêmico que eles tendem a produzir em caso de falência de uma instituição bancária.

Esse primeiro acordo era focado apenas nos riscos de crédito.

### **6.2- Basiléia II**

O novo Acordo é muito mais complexo que o anterior. Foi escrito para cobrir o sistema bancário em toda a sua diversidade real, abandonou-se a tentativa de prefixação de uma escala de riscos, em favor de critérios mais flexíveis.

O novo acordo foi direcionado aos grandes bancos tendo como base, além dos Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz (Princípios da Basileia), três pilares mutuamente complementares:

Pilar 1: requerimentos de capital;

Pilar 2: revisão pela supervisão do processo de avaliação da adequação de capital dos bancos; e

Pilar 3: disciplina de mercado.

Esse acordo estabelece que a instituição financeira que não possuir controles internos eficientes e uma metodologia de avaliação de riscos implantada será obrigada a manter uma quantidade maior de recursos próprios em sua estrutura patrimonial. Por outro lado, a instituição bancária que investir nesses itens terá que reter menor volume de recursos.

Divulgado em 2004, o Basileia II estava, ainda, sendo implantado em vários países quando começou a crise financeira iniciada em 2007. Desta forma o Comitê passou a avaliar as lições da crise para o ajustamento das regulamentações deste Acordo de Basileia. Essas lições, e as alternativas criadas, formam o que ficou conhecido como Basileia III.

### **6.3- Basileia III**

O Basileia III não é, propriamente, um novo acordo, mas sim, um conjunto de recomendações de melhores práticas em relação ao Basileia II, alterando as medidas deste último que não foram consideradas suficientes, desta forma, não é uma substituição ao acordo anterior, mas um aperfeiçoamento. Assim, o Basileia III ou acrescenta as exigências constantes do Basileia II ou cria novas regulamentações, para os casos em que a crise mostrou serem os procedimentos previstos até então insuficientes, seja para controlar a instabilidade dos mercados financeiros, seja para evitar a ocorrência de crises mais graves. Os pontos deste último Acordo que se mostraram eficazes durante a crise iniciada em 2007 foram mantidos, de modo geral, sem alterações.

O Comitê de Basileia considera que a segurança e a higidez do sistema financeiro em um mundo dinâmico e complexo só podem ser obtidas com a combinação de supervisão, disciplina de mercado e efetiva administração interna dos bancos (FREITAS; PRATES, 2005, p. 153-154).

O objetivo principal desse novo acordo é aperfeiçoar a capacidade de as instituições financeiras absorverem choques provenientes do sistema financeiro ou dos outros setores da economia e ainda reduzir o risco de contágio do setor financeiro sobre outro setor da economia. As recomendações do Basileia III visam auxiliar a manutenção da estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável.

Basileia III aborda os principais problemas que deram origem à crise financeira global iniciada em 2007, que evidenciou a insuficiência da regulação prudencial, sobretudo dos países avançados. Isso aconteceu porque nesses países, a partir da década de 1990, as inovações financeiras e o surgimento de novos produtos se aceleraram com o decorrente aumento de risco e sem o devido acompanhamento do processo de supervisão e de regulação prudencial.

A crise evidenciou:

- a falta de provisionamento de capital nos bancos em momentos de estresse severos;
- as incertezas sobre o processo de resolução de falências bancárias, sobretudo quando elas envolvem grandes bancos sistêmicos globais operando em várias jurisdições; e
- a excessiva prociclicidade do requerimento de capital nas fases de expansão e contração dos ciclos financeiros, levando a um excesso de euforia na fase de alta do ciclo e um excesso de pessimismo na fase de baixa.

O Basileia III é bastante abrangente. O Comitê de Basileia propôs, entre outras medidas:

- definição de capital mais rigorosa, visando fundamentalmente ampliar a capacidade de absorver perdas;
- harmonização internacional da definição do capital;

- ampliação da transparência quanto à composição do capital;
- criação de duas modalidades de capital suplementar que incentivam as instituições financeiras a acumularem reservas adicionais de capital em períodos de rápida expansão do ciclo econômico para serem utilizadas em momentos de estresse;
- ampliação do escopo dos riscos capturados pela estrutura de capital;
- introdução do Índice de Alavancagem, a ser aplicado como medida complementar ao requerimento mínimo de capital; e
- adoção de requerimentos mínimos quantitativos para a liquidez.

#### **7- Princípios fundamentais para uma supervisão bancária efetiva**

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia editou os princípios fundamentais que são indispensáveis para uma supervisão bancária eficaz.

O objetivo do comitê, com a edição dos princípios, é de proporcionar que o sistema bancário internacional tenha maior estabilidade.

Os princípios podem ser divididos em grupos conforme segue:

- Princípio 1: objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação;
- Princípios 2 a 5: autorização e estrutura;
- Princípios 6 a 18: regulação prudencial e requerimentos;
- Princípios 19 a 21: métodos de supervisão bancária contínua;
- Princípio 22: contabilidade e divulgação;
- Princípio 23: ações corretivas e poderes formais dos supervisores; e
- Princípios 24 e 25: supervisão consolidada e entre os países.

### **7.1- Objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação**

Esse grupo é composto pelo primeiro princípio, que versa sobre objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação. Estabelece características para as autoridades de supervisão nas instituições bancárias que proporcionem uma supervisão bancária eficaz. Assim é necessário que os objetivos de cada autoridade estejam claramente definidos. Cada setor de supervisão atue de forma independente, transparente, possuindo governança sólida e recursos adequados, e deve ser responsável pelo desempenho de suas atribuições.

### **7.2- Autorização e estrutura**

Compreende os seguintes princípios:

2º atividades permitidas;

3º critério para autorização de funcionamento;

4º transferência significativa de propriedade; e

5º grandes aquisições.

Através desse grupo ficam estabelecidos quais atividades são permitidas para serem operacionalizadas pelas instituições bancárias, assim como definidos os procedimentos de autorização para funcionamento. A supervisão possui poder para analisar e, se for o caso, rejeitar alguma proposta de transferência significativa de propriedade ou controle do banco para terceiros. Estabelece que seja dado poder ao supervisor de avaliar propostas de grandes investimentos ou aquisições que possam expor o banco a riscos indevidos ou dificultem uma supervisão efetiva.

### 7.3- Regulação prudencial e requerimentos

Constituído pelos seguintes princípios:

- 6º adequação de capital;
- 7º processo de gerenciamento de risco;
- 8º risco de crédito;
- 9º ativos problemáticos, provisões e reservas;
- 10º limites para grandes exposições;
- 11º exposições a partes relacionadas;
- 12º risco país e de transferência;
- 13º risco de mercado;
- 14º risco de liquidez;
- 15º risco operacional;
- 16º risco de taxa de juros no banking book;
- 17º controles internos e auditoria;
- 18º integridade do setor bancário;

Este grupo indica que os supervisores determinem padrão mínimo prudente e apropriado de adequação de capital às instituições financeiras, que proporcione segurança no mercado.

Esse grupo é bastante amplo, abrangendo ainda:

- a formação de sistema capaz de proporcionar a identificação de possíveis riscos existentes nas carteiras de clientes;
- estabelecer e padronizar que a concessão e controle dos créditos sejam através de políticas prudentes;
- análise contínua dos seus ativos capaz de garantir suas reservas e provisões;

- identificar, medir, monitorar e controlar os riscos a que as instituições ficam submetidas em função de suas atividades; e
- estabelecimento de controle interno.

#### **7.4- Métodos de supervisão bancária contínua**

Compreende os seguintes princípios:

- 19º abordagem do supervisor;
- 20º técnicas de supervisão; e
- 21º relatórios para a supervisão.

Esse grupo de princípios estabelece que a supervisão tenha contato freqüente com a administração, passando informações acerca das estratégias adotadas. Estabelece que os supervisores assegurem que os controles internos, definidos de forma adequada ao porte e complexidade, sejam adotados e seguidos. Compreende também um sistema onde o supervisor tenha um entendimento completo das operações bancárias, tanto de forma individual como consolidada.

#### **7.5- Contabilidade e divulgação**

Constituído do princípio 22º contabilidade e divulgação, estabelece que os órgãos supervisores devem garantir que a instituição bancária forneça registros adequadamente e seguros, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes que proporcionem uma avaliação precisa da real condição financeira e da lucratividade de suas operações. As instituições financeiras devem publicar regularmente relatórios financeiros que reflitam com

fidedignidade suas condições, tendo em vista que informações seguras e confiáveis transmitem ao mercado uma imagem de transparência e segurança.

É necessário que os valores registrados em função das operações sejam realizados de forma correta e tempestiva. Tendo em vista que a contabilidade é uma fonte de transmissão de informações, esta deve divulgar a real situação da instituição financeira.

#### **7.6- Ações corretivas e poderes formais dos supervisores**

Composto pelo princípio 23º ações corretivas e os poderes dos supervisores, onde é estabelecido que os órgãos reguladores façam uso de ações corretivas oportunas na hipótese de alguma instituição financeira deixar de seguir as normas em vigor, podendo chegar a cancelar a licença de funcionamento do banco.

#### **7.7- Supervisão consolidada e entre os países**

Composto pelos seguintes princípios:

24º supervisão consolidada; e

25º relações entre supervisores domésticos e do exterior.

Este grupo está relacionado às supervisões globais consolidadas, atuando em instituições que operam de forma globalizada, monitorando de forma adequada e aplicando normas prudenciais. Estabelece a cooperação e o intercâmbio de informações entre os supervisores dos países envolvidos.

## **8- Descrição de controles internos aplicados às instituições bancárias**

A autoridade superior do poder de controle é composta pelo Conselho de Administração, atuando no nível mais alto da instituição, tendo como responsabilidade garantir aos investidores, assim como aos demais interessados, que o banco está seguindo os objetivos e metas propostas e que a integralidade dos elementos do controle interno está funcionando adequadamente.

Um sistema de controle interno se baseia em um conjunto de medidas a serem seguidos por todos os empregados de forma a proporcionar redução dos riscos internos e externos, e tende a possibilitar melhores resultados financeiros para a instituição, devido a redução de operações inconformes e a possibilidades de fraudes. Dentre esse conjunto de medidas, destacamos:

### **8.1- Alçadas e limites**

Estabelecimento de limites de autorizações e responsabilidade, estipulando valores de créditos que uma determinada gerência poderá conceder. Criando um sistema que determine que até um limite de valor seja de alçada de determinada função e estabelecendo um escalonamento, de forma que as autorizações de créditos sejam concedidas respeitando a relação de quanto maior for o crédito, maior deve ser o nível da função do responsável.

Também é aconselhável a criação de comitês quando os créditos são muito elevados.

## **8.2- Segregação de funções**

As tarefas em relação à determinadas operações devem ser segregadas entre diferentes funcionários, possibilitando a redução de riscos de falhas, erros ou fraudes.

Para Almeida (2010, p. 46), “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.”

Não sendo adotado esse controle, seria possível que algum funcionário, facilmente, ocultasse fraudes e desfalques.

## **8.3- Controle de acesso físico**

Estabelecimento de limites de acessos à determinadas áreas, fazendo com que em um setor específico somente seja permitido a entrada e a permanência de funcionário que atue nele.

## **8.4- Normas internas**

Sistema de manuais internos estabelecendo orientações e procedimentos a serem adotados pelos funcionários no desempenho de suas atividades. Esses manuais devem ser disponibilizados através de mecanismo que facilite seu acesso. Uma forma bem usual pelos bancos é através da intranet por meio de sistema de manuais normatizadores, diversificado entre todas as operações possíveis na instituição bancária.

### **8.5- Treinamento**

É necessário que seja realizada a capacitação dos funcionários através de cursos ou orientações, quando do lançamento de novos produtos. É indispensável que os novos empregados sejam qualificados para as atividades propostas.

Quanto aos funcionários antigos, é indispensável que ocorra periodicamente uma reciclagem por meio de treinamento.

### **9- Atualização do sistema de controle**

Um sistema de controle ineficiente pode possibilitar grandes prejuízos para a instituição bancária. Além da implantação de um controle eficiente, é necessário que o mesmo seja atualizado.

Assim, os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, a fim de que a eles sejam incorporadas medidas relacionadas à riscos novos ou não previstos anteriormente, em decorrência de constantes mudanças na operacionalização das transações bancárias.

A área de supervisão bancária, assim como a supervisão interna da instituição, deve permanecer atualizada quanto às fraudes desenvolvidas ou suas tentativas, para assegurar que as instituições bancárias possuam controles internos atualizados capazes de evitar suas ocorrências.

Entidades e organizações da área financeira e contábil há muito tempo procuram entender os motivos que possibilitam as fraudes dentro de uma empresa.

## 10- Método COSO

A necessidade de um sistema de controle interno eficiente e as possibilidades de ocorrências de prejuízos decorrentes da falta ou ineficiência dos controles levaram autoridades de vários países a se preocuparem com a questão.

Assim, em 1985, surgiu nos Estados Unidos da América, a National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), tendo como objetivo compreender as causas das ocorrências de fraudes em relatórios financeiros e contábeis.

Essa comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Seu propósito de estudo foi os controles internos.

Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que ficou conhecido como COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadas). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicadas à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

É patrocinado pelas seguintes associações de classe ligadas à área financeira:

- AICPA – American Institute of Certified Public Accounts (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- AAA – American Accounting Association (Associação Americana de Contadores);
- FEI – Financial Executives International (Executivos Financeiros Internacionais);
- IIA – The Institute of Internal Auditor ( Instituto dos Auditores Internos);
- IMA – Institute of Management Accountants ( Instituto dos Contadores Gerencias).

Para os integrantes do COSO o controle interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

- Eficiência e efetividade operacional (objetivos de desempenho ou estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;
- Confiança nos registros contábeis/financeiros (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;
- Conformidade (objetivos de conformidade): com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.

No método COSO, o controle interno é um processo constituído de cinco elementos essenciais que se inter-relacionam:

- a) Ambiente de Controle: abrange toda a estrutura de controles internos, incluindo conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo conselho de administração e pelos executivos da companhia;
- b) Avaliação e Gerenciamento dos Riscos: envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para alcance dos objetivos. Cada risco que possa prejudicar ou impedir a realização do objetivo é identificado e priorizado;
- c) Atividades de Controle: desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa para assegurar que os objetivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos, executados;
- d) Informação e Comunicação: fornece suporte aos controles internos, transmitindo informações para todos os níveis das organizações, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas atividades de controle com eficácia.

e) Monitoramento: processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais.

No entendimento do COSO o controle interno é um elemento de gestão que tem como objetivo principal auxiliar a entidade atingir seus objetivos, compreendendo que todos integrantes da empresa tem suas responsabilidades no processo.

## **11- Conclusão**

Diante da preocupação dos órgãos de supervisão da ocorrência de um risco sistêmico no mercado financeiro, em função da falência de algumas instituições bancárias, foram publicados leis e normas específicas em controles internos, a serem seguidas pelos Bancos.

As instituições bancárias devem adotar uma estrutura de controle interno, capaz de proporcionar que suas atividades realizadas, atendam às normas e legislações a que estão sujeitas, evitando assim, a ocorrência de punições pelos órgãos fiscalizadores.

A criação de normas e regulamentos pelos órgãos fiscalizadores tem como objetivo proporcionar maior segurança para os clientes das instituições, assim como, fortalecer o mercado financeiro, minimizando a possibilidade de ocorrência de um risco sistêmico no mercado mundial.

Um sistema de controle interno eficiente é um instrumento importante de auxílio à gestão, proporcionando uma visão detalhada, através de relatórios de acompanhamento, dos negócios realizados, reduzindo as possibilidades de erros e fraudes, favorecendo que às instituições bancárias alcancem suas metas definidas.

A definição dos autores, sobre controles internos, compreende sua importância para seguir as políticas traçadas pela Administração, um acompanhamento permanente avaliando a

eficiência operacional das atividades, proteção dos ativos e cumprimento de leis e regulamentos incidentes sobre a atividade bancária.

Verifica-se que a adoção de um sistema de controle eficiente, além de ser uma exigência dos órgãos reguladores do sistema financeiro, é um instrumento importante para a operacionalização das atividades dos bancos, contribuindo para a redução de custos, guarda dos ativos e prevenção contra fraudes. Proporciona desta forma, melhor gerenciamento das atividades, possibilitando alcançar os resultados definidos.

O tema do presente trabalho é bastante amplo e está relacionado diretamente com outros, tais como, Governança Corporativa e Gestão de Riscos, que podem contribuir para o desenvolvimento de outros trabalhos de pesquisa que contribuam para definir uma estrutura de controle interno eficaz.

## 12- Bibliografia

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria:** um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria:** conceito e aplicações. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Auditoria interna.** São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Comitê da Basiléia para supervisão bancária:** princípios fundamentais para uma supervisão bancária efetiva. Brasília 2006. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core\\_Principles\\_Traducao2006.pdf](http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core_Principles_Traducao2006.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2013.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964.** Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o conselho monetário nacional e dá outras providências. Brasília, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm)>. Acesso em: 05 fev. 2013.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Controles internos e segurança de sistemas:** prevenindo fraudes e tornando editáveis os sistemas. São Paulo: Ltr, 1997.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMISSÃO de procedimentos de auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, Normas e procedimentos de auditoria, 1971.

COSIF. **Controles Internos:** contabilidade internacional – entendendo o COSO. Disponível em: <[http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade\\_internacional-coso](http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso)>. Acesso em 13 abril 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2012.

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

FREITAS, Maria Cristina Penido de; PRATES, Daniela Magalhães. As novas regras do Comitê da Basiléia e as condições de financiamentos dos países periféricos. In: SOBREIRA, Rogério (Org.). **Regulamentação financeira e bancária.** São Paulo: Atlas, 2005.

MACHADO, Sérgio Approbato. FONSECA, José Ismar da (Coord.). **Curso de auditoria de instituições financeiras.** São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento, e execução; amostragens e técnicas de pesquisa; e elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA JUNIOR, José Barbosa da (coordenador). **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** São Paulo: Atlas 2000. (Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON)

YOSHITAKE, M. **Manual de controladoria financeira.** São Paulo: IOB, 1984.