

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

NATÁLIA CRISTIANE DE SOUZA DAMIANI

**CONTROLES INTERNOS: conceitos e técnicas
para implementação em empresas.**

BELO HORIZONTE

2011

Natalia Cristiane de Souza Damiani

CONTROLES INTERNOS: conceitos e técnicas para implementação em empresas.

Monografia apresentada, ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Auditoria Externa.

Orientador: Prof. Wagner Moura Lamounier, Dr.

Belo Horizonte

2011

Damiani, Natalia Cristiane de S.

CONTROLES INTERNOS: técnicas e implementação de ferramentas de controle interno em uma empresa.

Natalia Cristiane de Souza Damiani – 2011.

44 f., enc.

Orientador: Prof. Wagner Moura Lamounier, Dr.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Curso de Auditoria Externa.

Referências: f. 37-39.

RESUMO

O cenário atual de mudanças da economia e do mercado empresarial tem estimulado empresas na busca contínua por procedimentos, métodos ou rotinas de controle administrativos e contábeis que auxiliem os gestores quanto à tomada de decisão, obtendo mais segurança nos processos operacionais, atuando de forma preventiva no combate a possíveis erros e fraudes. Para tanto, a utilização da ferramenta de controle interno se torna imprescindível, uma vez que garante a segurança da empresa quanto à integridade de seus ativos, dos registros e dos demonstrativos contábeis. A implementação do controle interno nas empresas exige tanto políticas com procedimentos uniformes, quanto a capacitação de colaboradores, os tornando mais ágeis, conscientes e envolvidos nas questões da empresa. O presente estudo apresenta as principais técnicas e procedimentos para implementação de controles internos em uma empresa, evidenciando a importância dessa ferramenta na literatura pertinente, no que tange o gerenciamento dos processos voltados para identificar a dinâmica do mercado, com base em controles que atuem de forma preventiva, visando à eficácia da operação; a detecção de fraudes; controle de gastos; custo x benefícios; organização e qualificação dos gestores.

Palavras-chave: Controle interno, ferramentas de controle, gestão empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Matriz de Riscos	26
Figura 2 -	Meios e procedimentos necessários para a confiabilidade da informação contábil ...	29
Figura 3 -	Avaliação do sistema de controle interno e volume de testes	33
Quadro 1 -	Procedimentos de compra	16
Quadro 2 -	Controles Físicos	19
Quadro 3 -	Sistema de compras e pagamento	20
Quadro 4 -	Fatores de Mudança de Cultura	22
Quadro 5 -	Definição de Gerenciamento de Riscos Corporativos	25
Quadro 6 -	Tipos de Controle	28
Quadro 7 -	Estrutura básica da Lei Sarbanes-Oxley	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Problema	7
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo Geral	8
1.2.2. Objetivos Específicos	8
1.3. Justificativa	8
2. METODOLOGIA	10
2.1. Tipo da pesquisa	10
2.2. Coleta de dados	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1. Controle Interno	11
3.2. Objetivos dos controles internos	13
3.3. Processo de controle interno	14
3.4. Princípios de observância para implementação do controle interno	15
3.4.1. Análise do custo x benefício	15
3.4.2. Qualificação e treinamento dos colaboradores	16
3.4.3. Segregação de funções	17
3.4.4. Acesso aos ativos	18
3.4.5. Amarrações do sistema	19
3.5. Manual de instruções, diretrizes e normas	20
3.6. Mudança de cultura	21
3.7. Responsabilidade pelo controle interno	22
3.8. Abrangência do controle interno	23
3.9. Riscos e oportunidades	24
3.9.1. Matriz de riscos	25
3.10. Controle sobre as transações	27
3.11. A relação entre o controle interno e a contabilidade	28
3.12. Lei Sarbanes-Oxley (SOX)	30
3.13. Controle Interno e a Auditoria Interna	31
3.14. Avaliação dos controles internos	32
3.15. Questionário de controle interno	34
4. CONCLUSÃO	35
5. REFERÊNCIAS	37
ANEXO A – Modelo de Questionário de Controle Interno	40

1. INTRODUÇÃO

Não há dúvidas de que, nos últimos tempos, a expansão da economia de mercado tem acirrado a competitividade das empresas em geral, exigindo atenção especial das organizações quanto ao processo de gestão adotado. Esse movimento tem criado desafios e estimulado as empresas a buscarem informações inovadoras que subsidiem a tomada de decisões diferenciadas, bem como a se adaptarem à realidade que se consolida em âmbito global. Isso ocorre através do gerenciamento dos processos voltados para identificar a dinâmica do mercado, com base em controles que atuem de forma preventiva, objetivando a eficácia das operações (GOMES, 1997).

Nesse contexto, pesquisas sobre o assunto têm apontado que os sistemas de controles existentes em muitas empresas se encontram desorganizados, o que tem dificultado a identificação das ocorrências de desvios e fraudes; acarretando problemas em diversos setores da organização (tais como: área de vendas, compras, tesouraria etc.). Quando isso acontece, se torna prudente verificar a dinâmica empresarial, apurando, por exemplo, se há concentração de funções, principalmente nas áreas gerenciais.

De acordo com Chiavenato (2003), cada organização requer um sistema básico de controle para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional. Em função disso, cada vez mais, o “Controle Interno” tem sido utilizado pelas companhias visando garantir a organização dos processos administrativos e possibilitar a customização de suas atividades.

Crepaldi (2004, p.241) define essa ferramenta, assim:

O controle interno constitui-se em um conjunto de instrumentos que possibilita às organizações seguir na direção certa e atentar para os diversos setores, a fim de conhecer a situação atual proposta e com isto, ter a vantagem de prever se pode empreender em seu negócio, ou se necessário corrigir algumas falhas para a melhoria do processo, dando novos rumos a sua gestão.

Consoante Gomes (1997, p.26) considera que “em forma de sistema, esse controle monitora as operações que viabilizam o funcionamento da empresa, permitindo alocar recursos (humanos, físicos e financeiros) nas diversas divisões do ambiente de trabalho.” Para além dessas questões, quando usado adequadamente, tal controle é capaz de: produzir informações confiáveis, reduzir custos com políticas de ajustes administrativos, possibilitando

a reestruturação da empresa, ajudando a resguardar seus ativos, garantindo a integridade dos registros, bem como assegurando que as informações reflitam, de fato, a realidade empresarial.

No que diz respeito à proteção do patrimônio e a segurança dos negócios, a literatura aponta que diferentes tipos de controle interno têm sido utilizados; dentre os quais se destacam: “segregação de funções, sistemas de autorização e sistemas de registro”. Estes conferem mais eficiência operacional, respondendo positivamente a política interna de cada empresa.

Vale destacar que o êxito desse mecanismo está condicionado à qualidade das informações geradas ao longo de suas atividades. Ou seja, a qualidade dos negócios está diretamente relacionada à forma como os mesmos são conduzidos e, principalmente, o modo como está sendo controlado o sistema desenvolvido.

Nesse sentido, este estudo buscou definir (com base na literatura existente) o controle interno, evidenciando a importância em adotá-lo como ferramenta de alta gestão. Para isso, foram descritos os procedimentos necessários para a implantação desse controle, identificando os benefícios tanto para a área administrativa como para a saúde patrimonial das empresas.

1.1. Problema

Para Lakatos e Marconi (2001, p.103), o problema da pesquisa “é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”. Por isso, a formulação do problema deve ser em forma de uma pergunta, a fim de que haja a possibilidade de resposta.

Com base nessa premissa, este estudo está fundamentado na seguinte questão: *Qual a importância do controle interno e quais os procedimentos necessários para se implementar as ferramentas de controle em uma empresa?*

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é verificar, através do estudo bibliográfico, os procedimentos adequados para implementação de controle interno em uma organização, levando em conta: a importância e os benefícios dessa ferramenta ao conferir maior controle e segurança das informações geradas.

1.2.2. Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, os objetivos específicos consistem em:

- estabelecer os principais parâmetros relacionados aos controles internos que podem ser utilizados no ramo de Gestão de Negócios, considerando os critérios de eficiência, segurança e proteção do capital investido pelos sócios;
- identificar, por meio da bibliografia estudada, quais passos que uma empresa deve seguir para implantação da ferramenta de controle interno.

1.3. Justificativa

Em Gestão Empresarial, os gestores podem atuar de forma eficaz para o combate dos malefícios da má administração, buscando sempre minimizar os prejuízos por ela acarretados.

Na tentativa de se praticar essa acepção, o controle interno tem sido utilizado como uma importante ferramenta para as empresas em geral, cuja inexistência ou inoperância adequada aumenta a probabilidade de ocorrência de fraude e erros no exercício de suas atividades. Sua atenção está centrada em casos de: produção e monitoramento dos dados institucionais gerados, ou seja, no controle da probidade e do desempenho da implementação desse sistema (GOMES, 1997).

Considerando a relevância do tema, a justificativa teórica para a realização desta monografia fundamenta-se na importância da implantação e manutenção de controles que possibilitem o aperfeiçoamento das informações geradas e sua divulgação às partes interessadas (que podem estar relacionadas ao público interno e/ou externo), levando em conta a fidedignidade dos dados e prestação de contas aos acionistas.

O estudo procurou descrever os procedimentos para implantação do controle interno em uma organização, estendendo o entendimento acerca do uso desses controles e sua aplicabilidade junto ao mercado. Particularmente, como aluna do curso de pós-graduação em Auditoria Externa, a pesquisa me propiciou aprofundamento conceitual do assunto, bem como ampliou minha criticidade com relação ao mercado de trabalho.

No âmbito acadêmico, esperamos, também, que o este trabalho sirva como mais uma fonte de estudo, uma vez que permitiu a conversão de uma aprendizagem de ordem teórica em uma técnica de cunho prático.

2. METODOLOGIA

2.1. Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento teórico deste trabalho foram utilizados dois critérios distintos: quanto aos fins e quanto aos meios. Sendo que, o primeiro caracteriza a pesquisa exploratória, cujo objetivo é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, conferindo o aprimoramento das idéias” (GIL, 2002, p.41). O segundo se refere à produção da pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da literatura existente (como: livros, jornais e artigos científicos).

Consoante Longaray et al (2003) afirmam que os estudos exploratórios são aqueles que buscam a construção de um conhecimento metucioso para a elaboração de pesquisas científicas. Por isso, na maioria dos casos, “esse tipo de pesquisa, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” (SILVA, 2003, p.65).

Adotou-se também a pesquisa documental, através de documentos para a comprovação dos dados pesquisados, ajudando a estruturar e ordenar o conhecimento científico necessário ao estudo.

2.2. Coleta de Dados

Esta pesquisa busca mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população, propriamente dita. Assim, após algumas visitas à empresa investigada, se deu a coleta de dados “em observância aos objetivos e ao plano de pesquisa”, conforme argumentado por Gil (2002, p.88).

A fundamentação teórica contou com a pesquisa em livros, apostilas, manuais, publicações da internet, visando subsidiar a adequada estruturação e levantamento de informações sobre os Controles Internos.

A revisão da literatura propiciou reunir elementos necessários que atendessem o objetivo principal deste trabalho, apresentando, assim, um modelo de controle interno.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Controle Interno

Afirma Colella (1986, p.3) que controlar é preciso porque “o indivíduo está sujeito a fatores adversos tais como fraqueza, incapacidade etc.”. Em função disso, o controle suprime e norteia o indivíduo em suas ações. Com base nessa definição, muitas organizações têm adotado o sistema de controle interno com o intuito de definir e padronizar os procedimentos necessários para obter mais controle de seu negócio, bem como na organização de sua empresa, garantindo maior confiabilidade do seu negócio e melhores resultados.

Sabe-se que o controle interno advém da necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações, passando a ocupar lugar de destaque no planejamento e execução das atividades operacionais. Assim, presente em maior ou menor grau nas instituições, esse controle pode ser entendido como o conjunto de “instrumentos destinado à vigilância, fiscalização e verificação de informações e dados que permite prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa, refletindo em seu patrimônio” (FRANCO e MARRA, 2001, p.267).

De modo geral, os conceitos e definições a respeito do controle interno estão relacionados ao planejamento organizacional que envolve processos administrativos e contábeis, visando organizar a empresa e fazer com que seus colaboradores respeitem e deem continuidade as políticas traçadas pela administração. Não obstante, com Almeida (2003, p.63) considera que “o controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Conceito esse que é ratificado por Guimarães (2001), quando o autor afirma que esse controle é instrumento que visa à consistência de procedimentos técnicos e administrativos, assegurando-se os meios indispensáveis ao acompanhamento das ações planejadas e análise dos resultados desejados.

No que diz respeito às finanças, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) define que:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela companhia na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade os seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional (CFC, 2003, p. 137).

Com base nessas definições, verificamos que a implantação do controle interno é necessária porque analisa a complexidade do sistema, levando em conta os riscos propostos durante a execução dos processos e os riscos acerca da atividade empresarial, haja vista que se trata de um sistema burocrático e minucioso na delimitação da rotina e dos procedimentos (CHIAVENATO, 2003). Nesse caso, é lícito dizer que: a filosofia da administração determina a capacidade da implementação dos controles internos. Ou, dito de outro modo, cada organização tem o controle que sua administração consegue construir.

Em Attie (1998, p.114 – grifo nosso), por exemplo, encontramos algumas importantes características de um eficiente sistema de controle interno, conforme transcrição abaixo:

- a) **Plano de organização:** a estrutura organizacional precisa corresponder a uma divisão adequada de trabalho, de forma que se estabeleçam as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis.
- b) **Métodos e medidas:** estabelecem as medidas e os meios de comparação e julgamento para se chegar ao objetivo preestabelecido.
- c) **Proteção ao patrimônio:** compreende o sistema pelo qual são garantidos e definidos os bens e direitos da empresa, assegurando seus interesses.
- d) **Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis:** compreendem a adequada precisão e observância aos elementos contábeis, para garantir a fidelidade da escrituração contábil.
- e) **Eficiência operacional:** significa ter pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atribuições.
- f) **Políticas administrativas:** compreendem o sistema de regras relativas ao gerenciamento dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção do resultado esperado.

Segundo o autor, “um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir controles orçamentários, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programa de treinamento de pessoal e inclusive auditoria interna” (ATTIE, 2000, p.192). Logo, ele representa um compêndio organizacional de todas as rotinas internas da administração capaz de fornecer planejamento, organização e direção, assim como fornece respostas sobre as operações que fazem parte da rotina interna (como, por exemplo, salvaguardar o patrimônio da empresa, obter a informação adequada, promover a eficiência operacional, estimular a obediência e o respeito às políticas da administração).

Nesse sentido, conforme afirma Baraldi (2005), para delinear os controles internos é preciso tirar os olhos do passado e lançá-los no futuro. É preciso analisar a realidade da

empresa, tendo claras as metas a alcançar e visando conhecer o risco de credibilidade sobre o que está sendo feito.

3.2. Objetivos dos controles internos

Como visto, o controle interno pode assumir vários significados sendo distinguido pelo contexto em que é abordado. Assim, no exercício de suas funções, destacam-se as seguintes atribuições:

[...] assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas, destacando-se entre objetivos específicos e atingidos: como se antecipar, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, práticas antieconômicas e fraudes; salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto a sua boa e regular utilização e assegurar a legitimidade do passivo; permitir a implementação de programas, projetos, atividades, sistemas e operações, visando à eficácia, eficiência e economicidade dos recursos; observar as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos (FRANCO e MARRA, 1992, p. 104).

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), através da NBC T 16.8, estabelece como principais objetivos do controle interno:

- salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente;
- propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
- estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
- contribuir para a promoção da eficiência operacional da companhia;
- auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

Ainda sobre os objetivos dos controles internos, Araújo (2000) destaca que eles visam à proteção do patrimônio da empresa, à obtenção de informações adequadas, ao estímulo da eficiência operacional da empresa e à promoção da obediência e do respeito às políticas da administração.

No âmbito administrativo, esses controles são imprescindíveis para que o auditor possa fundamentar suas atividades e, com isto, fornecer dados corretos à contabilidade, evitando falhas, erros ou desperdícios, que podem comprometer o patrimônio da empresa.

Note que o controle interno tem relevância e significado somente quando é concebido para garantir o cumprimento de objetivos definidos, quer sejam administrativos ou gerenciais (ATTIE, 2000). Portanto, ele tem por finalidade: produzir dados contábeis e administrativos de forma confiável que auxiliam a administração na condução de seus negócios. Assim, enquanto controle contábil tende a assegurar os ativos da empresa e a propriedade dos registros contábeis para que o patrimônio seja gerido corretamente; enquanto controle administrativo visa à estruturação com interesse na operação da empresa através de um plano de organização.

3.3. Processo de controle interno

O controle interno integra uma importante etapa do processo de gestão, pois permite estabelecer padrões para acompanhar o desempenho operacional, contribuindo para a manutenção das atividades da organização. Nesse caso, o processo é definido por elementos essenciais que podem e devem ser analisados, segundo Oliveira e Linhares (2007):

- **Ambiente de controle:** é a consciência que a companhia possui sobre o controle interno. O ambiente de controle é efetivo, quando as pessoas da companhia sabem de suas responsabilidades, o limite de suas autoridades e possuem o comprometimento de fazerem suas atribuições de maneira correta. A alta administração deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, código de ética e código de conduta a serem adotados.
- **Avaliação e gerenciamento de riscos:** a existência de objetivos e metas é condição fundamental para a existência dos controles internos. Depois de estabelecidos os objetivos, devem ser identificados os riscos que ameaçam seu cumprimento e tomadas as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.
- **Atividade de controle:** atividades executadas de maneira adequada, que permitem a redução ou administração dos riscos identificados anteriormente. Podem ser atividades de controle e desempenho e devem ser transmitidas a todos os integrantes da companhia.
- **Informação e comunicação:** dá suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, ou vice-versa, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia.
- **Monitoramento:** é a avaliação e apreciação dos controles internos ao longo do tempo, sendo o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, como é o caso da auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna (OLIVEIRA e LINHARES, 2007, p.167 – grifo nosso).

Contemplando-se os elementos que são primordiais para a existência de controles internos em uma empresa, qualquer que seja ela, importa saber que tais elementos contribuem para que os controles sejam eficazes e atendam às expectativas em sua funcionalidade através do monitoramento exercido pela auditoria. Portanto, para que isso ocorra: os gestores precisam ter claro aos conceitos referentes aos controles internos, visando garantir à empresa a salvaguarda de seus interesses, ou seja, a proteção de seus ativos (patrimônio) contra qualquer tipo de perda ou risco que ele venha correr devido a erros ou irregularidades.

3.4. Princípios de observância para implementação do controle interno

Não existe um modelo padrão para implementar a ferramenta de controle interno, mas sim princípios que devem ser observados, a fim de dirimir os riscos e auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos; tais como: análise do custo x benefício, qualificação e treinamento de funcionários, segregação de funções, acesso aos ativos e amarrações do sistema. Princípios estes que serão descritos abaixo:

3.4.1. Análise do custo x benefício

É sabido que, constantemente, os controles adotados pela empresa devem ser monitorados e avaliados, certificando se realmente são necessários no exercício da atividade e se conseguem minimizar e mitigar as falhas existentes no processo sem prejudicar os resultados.

Em função disso, Peter e Machado (2003, p.25) são categóricos em afirmar que “o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que o mesmo possa proporcionar.” Por isso, é imprescindível a apuração minuciosa das necessidades de implantação dos controles internos, certificando-se de que haverá equilíbrio quanto à adequação da empresa aos sistemas propostos.

A título de exemplificação sobre a aplicação desses controles, verificamos alguns procedimentos (quanto ao custo) na área de compras, conforme disposto no **QUADRO 1**:

Quadro 1 - Procedimentos de compra

Descrição do Procedimento (Fase de análise)	Situação
Até 01 salário mínimo	Não necessita de licitação
De 02 a 10 salários mínimos	Licitação por telefone com mínimo de 02 fornecedores
Acima de 11 salários mínimos	Licitação por meio de formulário próprio com mínimo 03 fornecedores

Fonte: Crepaldi (2002, p.222).

Vale lembrar que, de fato, essa avaliação (de custo x benefício) só é coerente e eficaz quando os objetos de estudo são submetidos à análise qualitativa e quantitativa da organização, para se estabelecer os controles específicos a serem implementados. Assim, enquanto os controles rígidos, por exemplo, devem ser adotados para situações que derivam de transações menos importantes; os controles mais onerosos devem tratar de valores relevantes, conforme sugere Almeida (2003).

3.4.2. Qualificação e treinamento dos colaboradores

O bom funcionamento do sistema de controle interno depende necessariamente da ação de colaboradores capacitados que estejam, realmente, envolvidos no processo. Para isso, a empresa deve investir em: programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; métodos de controle de avaliação de atividades; sistemas de avaliação de desempenho e estudos de tempos e movimentos.

De acordo com Atie (1998, p.117), “todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações adequadas para a realização de suas tarefas, bem como necessitam de treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional”.

A adoção desse processo visa minimizar erros e capacitar às pessoas no exercício de suas funções, gerando maior confiabilidade na informação e qualidade do serviço. Com isso os agentes da organização (operacionais e administrativos) se tornam mais críticos e atuantes na empresa, porque podem visualizar melhor todo o processo, deixando de agir de forma mecânica na execução de suas tarefas.

3.4.3. Segregação de funções

De todos os papéis exercidos pelos controles internos, sem dúvida, a função administrativa é a mais importante. É através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Nesse sentido, um sistema de controle interno adequado deve prever a existência de segregação de funções em diversas áreas, gerando autonomia entre as funções; além de reduzir potencialmente os erros e irregularidades durante o processo. Tal sistema permite, ainda, que pessoas distintas do mesmo setor, tenham poderes compatíveis, possibilitando-as executar, conferir, aprovar, controlar e contabilizar. Assim, embora essas pessoas tenham conhecimento “macro” do processo, elas tendem a exercer função específica na organização, visando alcançar especialização em suas atribuições (ALMEIDA, 2003).

Segundo Crepaldi (2004, p.252), a segregação de funções tem a finalidade de “estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno da empresa”.

Desse modo, consideram-se exemplos de segregação de funções:

- Quem efetua a compra não pode ter competência para aprovar o pagamento;
- Independência das áreas de vendas, concessão de limites de crédito e cobrança;
- Quem realiza o procedimento de contratação de empregado não pode ser responsável pela aprovação de sua admissão;
- Separação da conciliação de contas a pagar e contas a receber de quem possui alçada para aprovar pagamentos e recebimentos;
- Separação de atividades de tesouraria e controladoria;
- Separação entre atividades de normatização (gerenciamento de riscos) e de fiscalização (auditoria).

Assim, verifica-se que a ausência de um sistema para segregação de funções fragiliza o controle interno, possibilitando as ocorrências de erros (intencionais ou não) que, em sua maioria, acontecem em operações de pagamento e recebimento, o que pode decorrer, geralmente, do acúmulo de funções incompatíveis com o perfil do funcionário e a falta de

avaliação, periódica, quanto à estrutura organizacional. Portanto, é importante que os atos praticados por um colaborador sejam conferidos ou aprovados por outro.

3.4.4. Acesso aos ativos

No que tange a funções exercidas pelos colaboradores da empresa, é preciso observar se as responsabilidades estão compatíveis com os cargos exercidos, a fim de proteger o patrimônio da companhia contra quaisquer perdas e riscos, causados por erros ou irregularidades, conforme Attie (2011, p.195):

Uma empresa dispõe de bens, direitos e obrigações que se encontram divididos por diversos departamentos e setores que cuidam individualmente da parte que lhes cabe. Desta forma, o almoxarifado tem ao seu dispor o material estocado da empresa e requer cuidado na sua manutenção, guarda e distribuição. A tesouraria, por sua vez, controla os saldos bancários, entradas e saídas de numerários, e assim por diante. O setor de pessoal é responsável pelo cálculo e controle da folha de pagamento, assim como, pelo recolhimento dos encargos sociais.

Consoante Crepaldi (2004) argumenta que é preciso estabelecer controles ideais sobre o acesso dos colaboradores e a salvaguardar os ativos da empresa, haja vista que a elaboração de controles internos serve para evitar o abuso de poder, o erro, a fraude e principalmente, a ineficiência dos colaboradores. Deste modo, o autor enfatiza que o controle interno aborda a segregação de responsabilidades para se obter um controle interno eficaz, sua abrangência nos níveis estratégico, tático e operacional, assim como a inserção do controle interno em cada um destes níveis.

Nessa perspectiva, o **QUADRO 2** apresenta alguns exemplos de controles físicos sobre os ativos para os acessos aos ativos das empresas:

Quadro 2 - Controles Físicos

Acesso aos Ativos	Controle Interno
<ul style="list-style-type: none"> - Manuseio de numerário de caixa recebido; - Dinheiro em caixa; - Emissão de cheque com única assinatura; - Manuseio de cheques assinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de sangria estabelecido em norma, com nível de numerário em caixa; - Envio periódico de numerário para depósito em bancos, com registro do comprovante do depósito como saída do caixa; - Manter o caixa em local apropriado de devidamente conferido periodicamente; - Borderô diário assinado pelo responsável e conferido por superior hierárquico; - Dificultar pagamentos para fins pessoais; - Estabelecer regras para o registro, controle e conciliação das operações, que definem responsabilidades; - Segregar funções.
<ul style="list-style-type: none"> - Cheque, duplicatas e contratos em geral 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer norma interna para o preenchimento de cheque recebido com os dados da Companhia (e devidamente cruzado); - Salvaguarda dos cheques ou duplicatas em local seguro (cofre), com restrição de acesso ou envio dos mesmos para custódia bancária, mediante elaboração de borderô; - Controle de arquivamento dos contratos assinados pela Companhia, devidamente numerados sequencialmente.
<ul style="list-style-type: none"> - Estoques 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer níveis de segurança física condizentes com os recursos físicos estocados, com estabelecimento de restrições de acesso e de movimentação física; - Restrição do acesso à movimentação no sistema utilizado, com registro de login e senha; - Estabelecimento de sistema de monitoramento eletrônico de acordo com nível de criticidade; - Estabelecimento de rotina de inventário, com apuração de perdas e de responsabilidade; com acompanhamento de auditoria.
<ul style="list-style-type: none"> - Imobilizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e manutenção de controle numérico seqüencial dos ativos imobilizados adquiridos; - Arquivamento adequado das notas fiscais de aquisição de imobilizado; - Registro do patrimônio de acordo com os critérios de depreciação estabelecidos pela legislação vigente; - Estabelecimento de rotina de inventário periódico.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2004).

3.4.5. Amarrações do sistema

Para Crepaldi (2004, p.253), “o sistema de controle interno deve ser conhecido, de modo que, sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.” Para tanto, os sistemas devem ser amarrados com a finalidade de integrar e coordenar os setores com suas atividades para manter um fluxo de informações eficiente.

Almeida (2003, p.68) defende que “as rotinas internas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra,” sendo necessário definir os responsáveis de cada setor, a fim de construir um organograma eficaz.

Considerando essas questões e as funções dos controles internos, nota-se que os dados de uma organização tendem a ser analisados conforme a amarração dos sistemas. Conforme se verifica, no **QUADRO 3**, um exemplo desse processo no setor de compras e pagamentos:

Quadro 3 - Sistema de compras e pagamento

Setor	Descrição da atividade
Requisitante	Informa ao setor de compras, por meio de um formulário de requisição ou requisição eletrônica, que necessita de determinada mercadoria.
Compras	Verifica se requisição do setor requisitante foi devidamente aprovada segundo os limites de competências estabelecidos nas normas internas da empresa, seleciona os possíveis fornecedores com base em seu cadastro, faz cotação de preço junto a estes, seleciona o fornecedor que ofereceu as melhores condições comerciais e efetua as compras.
Recepção	Recebe os itens e a nota fiscal do fornecedor e dá o “certifico” indicando as quantidades recebidas e que os bens estão em bom estado.
Contabilidade	Recebe a nota fiscal do setor de recepção, faz o lançamento contábil (débito em estoque e crédito em fornecedor) via sistema contábil.
Contas a pagar	Recebe do setor de contabilidade a nota fiscal, verifica se foi devidamente certificada pelo setor de recepção, confronta-a com o instrumento formalizado da compra (ordem de compra), enviado diretamente para o setor de compras, e habilita-a para o pagamento.
Financeiro	Recebe do setor de contas a pagar a nota fiscal, verifica se foi devidamente habilitada por este setor e processa o pagamento.
Contabilidade	Recebe o processo de pagamento do setor financeiro (verifica se todos os documentos estão em ordem), faz o lançamento contábil (débito em fornecedor e crédito de bancos).

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

3.5. Manual de instruções, diretrizes e normas

Como visto anteriormente, um bom sistema de controle interno deve conter políticas e procedimentos claramente definidos, levando em conta as funções e as qualificações dos colaboradores de todos os setores da organização. Por isso, é viável construir um

organograma especificando cargos e atribuições, porque isso corrobora com o monitoramento dos controles, evidenciando se as normas estabelecidas estão sendo cumpridas pelos agentes na organização (COLELLA, 1989, p. 5).

Segundo Almeida (2003, p.64) “as atribuições dos funcionários ou setores internos devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.”

Dessa forma, a ausência de clareza (ou inexistências) das normas resulta em desorganização dos sistemas existentes e desinteresse da equipe pela realidade da empresa. Para evitar tal situação, é preciso integrar a equipe como um todo, fazendo com que todos participem ativamente no processo de implementação dos sistemas.

3.6. Mudança de cultura

Pesquisas internacionais e nacionais sobre o tema apontam que, para a correta implementação dos controles internos nas organizações, é necessário que as pessoas se conscientizem da relevância de se promover mudanças na cultura de controles, viabilizando a inserção de novas metodologias e parâmetros.

Nessa perspectiva, o Committee of Sponsoring Organizations - COSO (2007) destaca os seguintes fatores de mudança, conforme se verifica no **QUADRO 4**:

Quadro 4 - Fatores de Mudança de Cultura

Fatores	Descrição
Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> • A filosofia visa refletir os valores da organização, influenciando sua cultura e estilo operacional; • Deve estar bem desenvolvida, entendida e apoiada pelo pessoal da organização; • A administração reforça a filosofia não apenas verbalmente, mas por meio de suas ações do dia-a-dia.
Integridade e valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> • A integridade e os valores éticos devem ser comunicados por intermédio de um código de conduta; • Os padrões de comportamento da organização devem refletir a integridade dos valores éticos; • Para os colaboradores que transgredirem o código de ética devem ser aplicadas penalidades; • A integridade e os valores éticos são transmitidos pelos exemplos e ações da alta administração.
Compromisso com a competência	<ul style="list-style-type: none"> • A competência dos empregados da organização reflete o conhecimento e as habilidades necessárias para execução das tarefas designadas; • A administração alinha competência ao custo.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura organizacional deve definir as áreas fundamentais de responsabilidades; • Visa estabelecer as linhas de comunicação; • Deve ser desenvolvida de acordo com o tamanho da organização e a natureza de suas atividades.
Atribuição de autoridade e de responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A atribuição de responsabilidade estabelece até que ponto pessoas ou equipes estão autorizadas, sendo incentivadas a ter iniciativa para tratar de questões e resolver problemas, além de estabelecer limites de autoridade; • As atribuições estabelecem relacionamentos de comunicação e protocolos de autorização; • As políticas de responsabilidade descrevem as práticas comerciais apropriadas, o conhecimento e as experiências de pessoas-chave, bem como os recursos associados; • Cada indivíduo sabe como suas ações se interrelacionam e contribuem para a realização dos objetivos.
Normas e recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • As normas tratam da admissão, orientação, treinamento, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e medidas corretivas, conduzindo os níveis previstos de integridade, de comportamento ético e de competência; • As medidas disciplinares que visam transmitir a mensagem de que as infrações referentes ao comportamento esperado não serão toleradas.

Fonte: Adaptado de COSO (2007).

3.7. Responsabilidade pelo controle interno

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que “toda organização existe para gerar valor às partes interessadas” (COSO, 2007, p.3). De tal modo, a implementação do sistema de controle interno, deve “informar se dentro da estrutura organizacional há definição de responsabilidades nos diversos níveis hierárquicos da

Instituição e se estas foram adequadamente comunicadas”, conforme Comunicado 03/99 emitido pelo Ibracon (1999), que discorre sobre o Sistema de Controles Internos.

De acordo com Crepaldi (2004, p.249), “é responsabilidade da alta administração: promover o bom funcionamento dos controles internos, bem como todos os colaboradores.” Nisto, “as atribuições dos funcionários devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante estabelecimento de manuais internos de organização.”

Colella (1989, p.5) argumenta que a definição de responsabilidades auxilia na organização da empresa como um todo. Por isso, é essencial desenvolver um organograma adequado, no qual se defina aos cargos (linha de autoridade), as atribuições e as responsabilidades dos diversos departamentos que constituem a organização.

Segundo Attie (1998, p.116), “a partir do momento em que os administradores passam a exercer forte pressão e influência no sistema de controle interno, conseguem aderência do pessoal que depende de ações de seus administradores.”

Os colaboradores e, principalmente, a alta administração devem garantir que os procedimentos de controle sejam executados, fazendo com que todas as atividades passíveis de controle sejam monitoradas de forma adequada.

3.8. Abrangência do controle interno

A implantação da ferramenta de controle interno abrange todos os setores da empresa, bem como sua estrutura organizacional. Nesse caso, Attie (1998, p.112) considera que “abrangência do controle interno se estrutura tendo em vista os objetivos dentro das organizações.” Assim sendo,

Todos os meios planejados numa empresa para dirigir, transmitir, governar e conferir suas várias atividades como o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a; forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança, etc. (ATTIE, 1998, p.112).

Notadamente, a abrangência dos controles internos é ampla, pois visa o acompanhamento do andamento de cada setor, a fim de garantir uma gestão eficaz dos

controles das operações, atentando para o risco de cada processo sem desestruturar os negócios.

3.9. Riscos e oportunidades

Segundo Baraldi (2005), os riscos empresariais são todos os eventos e as expectativas causadas pelos mesmos que impedem a empresa e as pessoas de ganharem dinheiro e respeito. Por isso, esses riscos devem ser bem gerenciados, a fim de se evitar a falência das empresas.

De acordo com o autor,

Riscos são elementos incertos e expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos (pessoas, processos, informações e comunicação) e sobre o ambiente, provocam os desastres financeiros e morais. No entanto, se forem bem gerenciados, promovem a criatividade e oferecem oportunidades (BARALDI, 2005).

Nesse sentido, verificamos que os riscos, as incertezas e as expectativas, quando bem gerenciados oferecem oportunidades e promovem ganhos financeiros, que elevam a reputação e melhoram relacionamento interpessoal na empresa.

Do ponto de vista administrativo, o gerenciamento de riscos e oportunidades deve ser feito mediante o entendimento e o comprometimento com a consecução dos objetivos estratégicos da empresa como um todo (dos setores administrativos, das equipes operacionais e dos recursos humanos), tendo como parâmetro os conceitos de identificar, quantificar, selecionar, decidir, informar, comunicar, acompanhar, aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada e aprovada.

De acordo com COSO (2007, p.3) essas definições evidenciam “as qualidades, inerentes ao gerenciamento de riscos corporativos ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evitam a perda de recursos”. O que nos leva a inferir que gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas conseqüências.

Verifica-se, de forma sintetizada, no **QUADRO 5**, uma definição de Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, segundo COSO (2007):

Quadro 5 - Definição de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Definição de Gerenciamento de Riscos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um processo contínuo e que flui através da organização; ▪ Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização; ▪ Aplicado a definição das estratégias; ▪ Aplicado em toda organização, em todos os níveis e unidades. Inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulado pra identificar eventos em um potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco; ▪ Capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização; ▪ Orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Fonte: COSO (2007, p.3).

Em outras palavras, significa dizer que: “o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso” (COSO, 2007, p.3). Por isso, a direção da organização tende a centralizar as oportunidades em seus processos que tratam da definição de estratégias ou objetivos, estabelecendo planos que visam ao aproveitamento destes.

3.9.1. Matriz de riscos

Matriz de gerenciamento de risco, segundo Baraldi (2005, p.50) “é uma ferramenta que pode facilitar o processo de gerenciamento de riscos”, facilitando a análise situacional, enquanto instrumento que mensura os impactos e as probabilidades; identifica os fatores de riscos e as oportunidades de melhoria, aumento do ganho e eficiência. Deste modo, cabe salientar que, da mesma forma, com esta ferramenta o gestor também avalia o seu grau de aderência ao risco, ou seja, o seu apetite.

A definição dos riscos é dada de acordo com a atividade da empresa ou seu tipo de prestação de serviço, visando garantir sua continuidade no mercado. A **FIG. 1**, relacionada a seguir, apresenta mediante demonstração gráfica uma matriz de riscos:

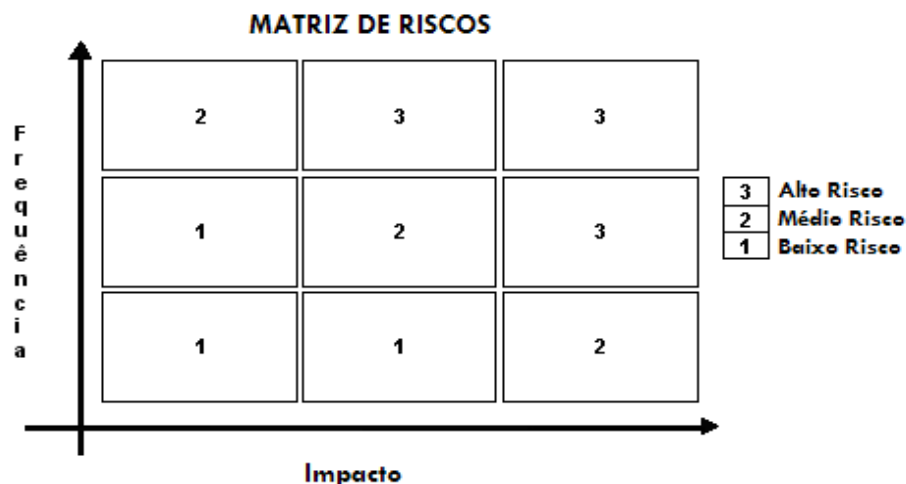


Figura 1 – Matriz de riscos.
 Fonte: Paulo et al (2006, p.3).

Ao elaborar a matriz de risco acima, é necessário verificar para o grau de significância do risco (impacto), levando em conta a avaliação prévia da realidade do processo verificado. Com igual critério deve ser apontada a probabilidade de ocorrência (frequência), sendo que esta é definida conforme o grau de incidência da exposição nos testes aplicados. A intercessão do grau de impacto com a frequência resultará no quadrante em que será inserido o risco testado.

Segundo Baraldi (2005, p. 97-105), uma matriz de gerenciamento de risco deve servir de base para observar os seguintes aspectos:

- os controles internos estão adequados aos riscos, oportunidades e suas causas;
- as políticas e procedimentos são documentados, compreendidos, aplicados e melhorados;
- informações de terceiros podem ser importantes fontes de dados, independente para efeitos de controles internos;
- dados comuns de ativos tangíveis são comparados periodicamente com relatórios gerenciais;
- os trabalhos dos auditores internos e externos devem ser avaliados periodicamente;
- as deficiências de controles e outros desvios de procedimentos devem ser comunicados às pessoas responsáveis;
- os controles são eficientes.

3.10. Controle sobre as transações

Dentre as muitas definições de controles internos apresentadas neste estudo, podemos classificá-los como “*preventivos, corretivos e de detecção*”, bem como “*manuals, computadorizados e administrativos.*”

Nesse sentido, caracterizam-se como atividades dos controles *preventivos* àquelas que evitam a concretização de determinadas transações, viabilizando a redução de riscos. As atividades que dizem respeito aos controles de *detecção* identificam as violações, os incidentes e/ou as transações oportunamente discrepantes que tendem a surgir.

No que se referem aos controles *corretivos*, estudos comprovam que estes tendem a amenizar as violações e os incidentes, melhorando a atuação tanto os controles preventivos quanto os detectivos. Além disso, identifica em prazo hábil o que pode ser corrigido no processo.

No **QUADRO 6**, seguem alguns exemplos de controle geralmente utilizadas para manter as organizações direcionadas ao cumprimento de seus objetivos:

Quadro 6 - Tipos de Controle

Tipo de Controle	Descrição
Revisões da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> • A alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçado, às previsões, aos períodos anteriores e aos concorrentes. • Acompanhamento das principais iniciativas, como campanhas de marketing, processos de melhoria de produção e programas de contenção ou de redução de custos, para medir até que ponto as metas estão sendo alcançadas. • Implementação de planos para monitorar o desenvolvimento de novos produtos, “joint ventures” ou novos financiamentos.
Administração funcional direta ou de atividade	<ul style="list-style-type: none"> • No exercício de suas funções ou atividades, os gerentes examinam relatórios de desempenho; são responsáveis pelos empréstimos bancários a consumidores, revisão os relatórios por filial, região e tipo de empréstimo, verificação de resumos, identificação de tendências e associação dos resultados às estatísticas econômicas e metas. • Os gerentes também se concentram em questões de cumprimento de políticas, revisando relatórios exigidos por órgãos reguladores no que tange a novos depósitos acima de um determinado valor. • São realizadas reconciliações dos fluxos de caixa diários, com posições líquidas relatadas centralmente para transparência e investimento no overnight.
Processamento de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações. Os dados inseridos ficam sujeitos a verificação de edição on-line ou a combinação com arquivos aprovados de controle. Um pedido de cliente, por exemplo, somente poderá ser aceito após fazer referência a um arquivo de cliente e ao limite de crédito aprovado. • O desenvolvimento de novos sistemas e as mudanças (nos sistemas existentes) é controlado da mesma forma que o acesso a dados, arquivos e programas.
Controles Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.

Fonte: Elaboração do autor.

Tais informações combinam controles informatizados, manuais e os controles automatizados, assegurando que tanto os dados sejam colhidos corretamente, quanto os procedimentos de rotina sejam eficazes; permitindo que os indivíduos responsáveis autorizem ou aprovem as decisões de investimento, conforme proposto pelo COSO (2007, p. 70).

3.11. A relação entre o controle interno e a contabilidade

O controle interno tem integração direta com a contabilidade, uma vez que é por meio desse setor que se obtém o registro final de todos os dados e departamentos da empresa. Deste

modo, os sistemas integrados visam garantir a interação da informação dos setores junto à contabilidade, possibilitando melhor análise do registro, da documentação e das aprovações inseridas no sistema junto ao registro contábil.

Segundo Almeida (1996, p.50), o controle interno tem relação com:

o processo de geração de informações contábeis gerenciais, como 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.

Nessa perspectiva, para se garantir a credibilidade das informações, é fundamental que os informes, relatórios contábeis financeiros e operacionais apresentem meios que dêem suporte necessário para que a informação seja precisa, coerente e eficaz. Segundo Atie (1998), esses meios podem ser verificados conforme **FIG. 2:**

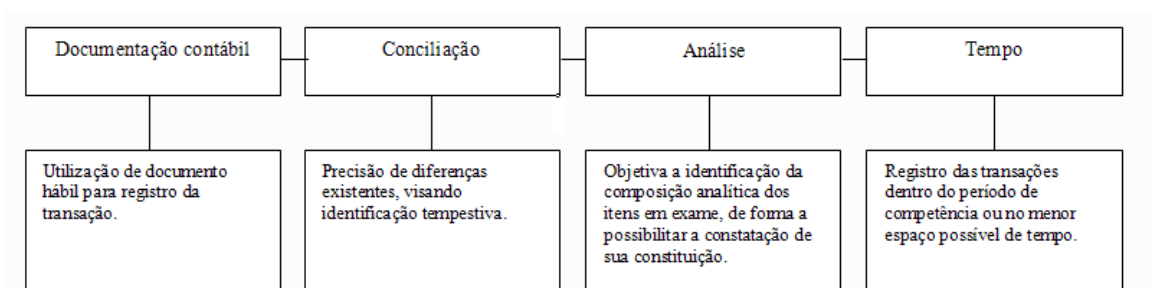


Figura 2 - Meios e procedimentos necessários para a confiabilidade da informação contábil.
Fonte: Adaptado de Atie (1998).

Conforme a figura supracitada, o fluxo descrito demonstra a importância da Contabilidade no processo de geração de informação e na análise dos dados inseridos durante este processo; o que evidencia também a eficácia desta ferramenta no controle administrativo e financeiro, posto que a mesma permite aos gestores ter uma visão mais abrangente dos aspectos relevantes da empresa, bem como saber se os processos estão ocorrendo de forma tempestiva.

3.12. Lei Sarbanes-Oxley (SOX)

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi criada em função da necessidade de uma regulamentação que estabelecesse controles que protegessem os acionistas de empresas com capital aberto das ocorrências de fraudes, delimitando, assim, as responsabilidades dos gestores das companhias (incluindo aumento da severidade nas punições). Com a promulgação dessa lei, os acionistas foram obrigados a detalhar seus processos administrativos e contábeis, visto que os controles administrativos implantados buscavam garantir: a qualidade dos controles contábeis e a eficácia ao processo.

A lei, aprovada em 30 de julho de 2002, pelo Congresso Americano, foi criada em virtude dos escândalos de fraudes contábeis, quando foram constatadas ocorrências de manipulações dos balanços de empresas norte-americanas, dentre as quais se destaca a Enron. O objetivo principal era desenvolver controles que fossem mais rígidos que propiciassem ganhos; tais como: melhoria nos processos, mais segurança, menores custos e até mesmo avanços em sua gestão.

“O ato aplica a todas as companhias abertas com registro na SEC (Securities and Exchange Commission), o que expande sua aplicação a empresas que não são de origem norte-americana” (DIAS, 2006, p.54).

Nesse sentido, Peters (2007, p.8) ratifica a importância da lei, pois ela enfatiza os controles internos, uma vez que os mesmos alimentam a cultura tradicional regulamentar que age sobre as empresas, criando um novo modelo de governança corporativa, observando a teoria de sistemas e a gestão empresarial.

De acordo com o autor, a SOX em relação aos controles internos tem responsabilidade pela qualidade de informações públicas, pois:

[...] exige que os principais executivos da empresa confirmem os relatórios periódicos entregues a SEC, garantindo assim que estes não contenham informações falsas ou omissões, representando a real situação financeira da empresa, sendo impostas penalidades no caso de divulgação de informações errôneas ou inexatas (PETERS, 2007, p.8).

Sob o crivo desta lei, “as empresas são obrigadas a criar, implementar e manter os sistemas de controle que ofereçam garantias razoáveis de que as transações registradas em conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos” (PETERS, 2007, p.5).

A estrutura básica da Lei Sarbanes-Oxley pode ser observada no **QUADRO 7**, representado abaixo:

Quadro 7 - Estrutura básica da Lei Sarbanes-Oxley

Títulos	Descrições	Seções (Artigos)
I	Comissão de supervisão das empresas de auditoria	Seções 101 a 109
II	Independência do auditor	Seções 201 a 209
III	Responsabilidade das sociedades de capital aberto	Seções 301 a 308
IV	Demonstrações financeiras aperfeiçoadas	Seções 401 a 409
V	Conflitos de interesse dos analistas	Seções 501
VI	Recursos e autoridades da comissão	Seções 601 a 604
VII	Estudos e relatórios	Seções 701 a 705
VIII	Responsabilidades por crimes de fraude nas empresas	Seções 801 a 807
IX	Penas por crimes de colarinho-branco	Seções 901 a 906
X	Reembolso de impostos	Seções 1.001
XI	Fraude das empresas e responsabilidades	Seções 1.101 a 1.107

Fonte: Adaptado de Araújo et al (2008).

A lei Sarbanes-Oxley visa proteger as empresas de possíveis fraudes. Assim, busca por meio de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis, definindo regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, formados em boa parte por membros independentes. Para tanto, as mesmas precisam padronizar e formalizar seus processos para proporcionar aos executivos, mais transparência sobre as transações de seus negócios.

3.13. Controle Interno e a Auditoria Interna

Controle Interno não tem o mesmo significado de Auditoria Interna.

Segundo Araújo *et al* (2008, p. 29), a auditoria interna, “é executada por um empregado da própria empresa auditada, portanto parcialmente independente, que além das informações contábeis e financeiras, se preocupa também com os aspectos operacionais”.

Nesse caso, o trabalho de auditoria equivale à revisão e a apreciação de um trabalho de departamento especializado, ao passo que o controle interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como padrão para melhor funcionamento do setor, a fim de alcançar a excelência da organização.

A auditoria interna, durante a execução de seus trabalhos, avalia como se encontram os controles, utilizando as seguintes premissas: quanto maior o controle, mais segurança para o trabalho; quanto menor o controle, mais cuidado será exigido na execução das tarefas (CREPALDI, 2004, p.241).

A execução do trabalho de auditoria é feita através de implementação de medidas e técnicas de acompanhamento. Ela objetiva minimizar as falhas e evitar problemas ao longo do processo que possam colocar em risco a imagem da empresa, visando sempre apresentar alternativas e soluções para melhoria do processo e fortalecimento da gestão. Assim, os trabalhos desenvolvidos buscam a adequação da gestão de riscos, dos processos de governança corporativa e dos controles internos administrativos e contábeis.

Para Almeida (2003, p.70),

mesmo que o sistema de controle interno for implantado de forma excelente é necessário que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

Nesses aspectos, percebemos que a Auditoria Interna está subordinada ao Conselho de Administração da companhia e vinculada diretamente à Diretoria de forma a assessorar em seus objetivos estratégicos.

3.14. Avaliação dos controles internos

A avaliação dos controles internos deve ser feita pela auditoria, com a finalidade de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria.

Almeida (1996, p.50), afirma que no processo de avaliação dos controles internos, devem-se executar os seguintes passos:

levantar o atual sistema de controle interno, verificar se o sistema levantado é o que realmente está sendo seguido na prática, avaliar a possibilidade do sistema revelar, de imediato, erros e irregularidades e determinar tipos e volumes de procedimentos de auditoria com as devidas recomendações.

Nesse contexto, destaca-se a figura do auditor, cujo olhar técnico é importante, para a avaliação do sistema de controle interno, certificando se os sistemas apresentam fragilidades ou não. Deste modo, a avaliação pode ser qualitativa ou quantitativa. Quando quantitativa, as empresas, comumente, estabelecem notas para a qualificação dos controles definindo o nível de sua existência, conforme defende Crepaldi (2004, p. 243). Assim, se o controle interno receber “nota 0 (mínima), isso significa que não existe controle e a nota 8 (máxima) significa que o controle é excelente”.

Abaixo **FIG. 3**, que trata da Avaliação do Sistema de Controle Interno e Volume de Testes:

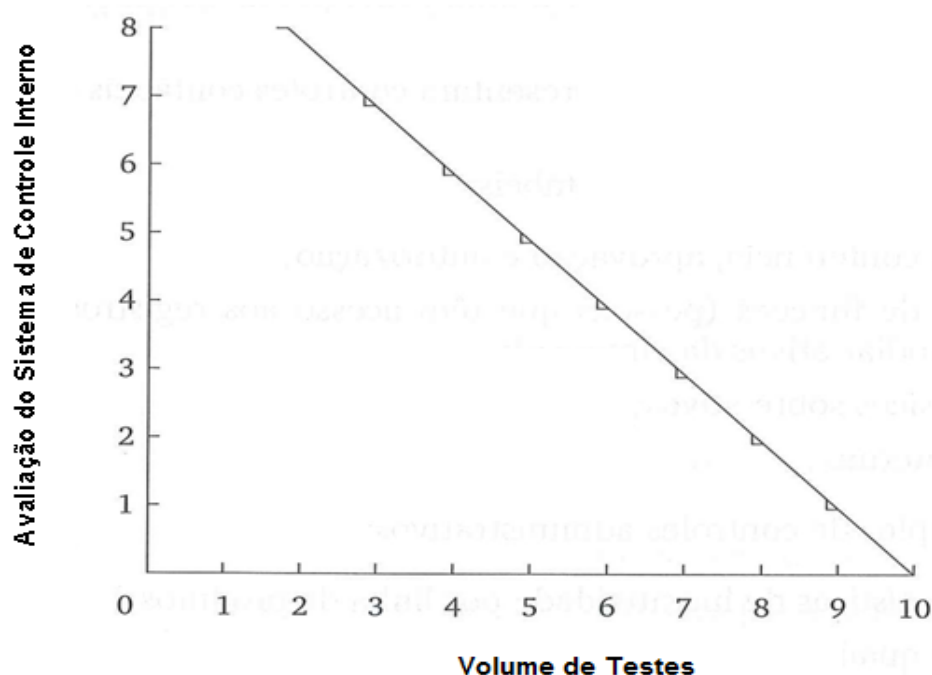


Figura 3 - Avaliação do sistema de controle interno e volume de testes.
Fonte: Crepaldi (2004).

Nesse sentido, se os controles internos implementados forem eficientes e eficazes, o auditor adquire mais segurança quanto à aplicação dos exames, contribuindo para a economia do tempo a ser empregado pelo auditor no seu trabalho, assim afirma Franco e Marra (2001, p.269). Por isso, os relatórios de auditoria interna são apresentados de forma imparcial, com

independência e objetividade, visando sempre agregar valor à companhia quanto à eficácia e eficiência do processo, mensuração do custo, dentre outros.

3.15. Questionário de controle interno

Geralmente, para avaliar o desempenho do controle interno é utilizado um questionário, como instrumento de verificação. Questionário esse que pode ser aplicado para verificar se há, realmente, controles internos na organização e/ou atestar a qualidade e utilização dos mesmos. Este instrumento pode ser empregado, ainda, para melhor conhecimento dos diversos setores que constituem a empresa, servindo como método de uma primeira avaliação dos tipos de controles implementados.

O questionário (**ANEXO A**) visa auto-avaliar os 05 elementos presentes nos controles internos sendo eles: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento. As perguntas são elaboradas onde as respostas são sim (positiva) que indica que os controles são satisfatórios ou não (negativa) indicando que existe um ponto fraco no controle analisado individualmente. Diante do cenário apresentado é possível avaliar se os controles aplicados na empresa são de nível satisfatório, regular ou insatisfatório necessitando de melhorias.

4. CONCLUSÃO

A informação é um fator decisivo tanto no ambiente interno como no externo das organizações, portanto a sua utilização potencial depende da certificação de sua autenticidade e aplicabilidade nas diversas questões que surgem no contexto organizacional, pois quanto mais consistente for o sistema de informações à disposição da empresa, maior será sua capacidade de reação perante as constantes mudanças tecnológicas (ATIE, 2000).

Tendo em vista a importância do assunto, o estudo permite concluir que os controles internos atuam como uma ferramenta de gestão que proporciona, principalmente à administração, a possibilidade de visualizar o andamento de seus negócios, evitando possíveis erros, fraudes e ineficiência no processo, norteando a companhia a alcançar metas traçadas ao longo dos anos.

Conforme apresentado, os controles internos visam alcançar melhores resultados com menores desperdícios através de procedimentos implantados como planos permanentes para a empresa como todo, pois quanto maior o controle mais segurança para o processo.

A literatura pesquisada apontou que: para que haja bom funcionamento dos controles internos é necessário o acompanhamento de sua execução e a validação pelos responsáveis, a fim de atestar a eficácia da guarda de seus ativos, se os recursos investidos estão trazendo lucratividade e economia para o fim determinado para o negócio.

A realização do estudo enfatizou a abordagem:

a) da criação da Lei Sarbanes-Oxley que permitiu que as empresas implantassem controles mais rígidos, visando obter mais segurança e melhoria em seus processos, além de reduzir os seus custos;

b) o esclarecimento quanto ao papel da auditoria interna, cuja função é acompanhar as atividades e avaliar, de forma independente, os controles internos, a fim de testar sua eficácia do processo de gestão visando, sempre, o aprimoramento e melhorias;

Para além dessas definições, o trabalho analisou também: o conceito de controle interno, as principais características para sua implantação, bem como sua importância para as empresas. Assim, discorreu sobre a implantação desses controles, que tem como objetivo principal: alcançar a eficiência operacional, obter informações adequadas, a proteção de seus ativos e o estímulo aos colaboradores, tendo como meta que os mesmos obedeçam e respeitem as políticas traçadas pela administração de forma a alcançar melhores resultados.

Do diagnóstico dessas informações, conclui-se que a administração da empresa deve traçar as metas a serem alcançadas e adotar um plano de organização de procedimentos e processos, no qual os colaboradores devem ser conscientizados da importância de estarem comprometidos e integrados com as novas diretrizes traçadas.

Conclui-se, portanto, que em virtude das demandas do novo cenário econômico, é importante que as empresas adotem a ferramenta de controle interno, pois contribui para a redução de custos, guarda de seus ativos e previne quanto a ocorrências de fraude. Logo, esses controles são capazes de promover a segurança da empresa como um todo, propiciando aos gestores melhores condições de gerenciamento de seus negócios.

Assim sendo, considerando a amplitude e profundidade do assunto, recomenda-se que o controle interno seja estudado como instrumento facilitador nos processos administrativos, posto que favoreça o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial e transmitindo aos gestores, a certeza de que os recursos estão sendo bem aplicados. Além disso, recomenda-se também que o estudo minucioso desta temática faça pontes e mediações com futuras investigações que versem sobre *Gestão de Riscos*, *Fraude nas Demonstrações Contábeis* e *Governança Corporativa*, sendo capaz de contribuir com o desenvolvimento e evolução dos mecanismos de controle interno.

5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Francisco José de. *Os controles internos e o auditor independente*. Revista Brasileira de Contabilidade, v. 29, n. 121, p. 54-57, jan./fev. 2000. [S.l.]

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos et al. *Auditoria Contábil: enfoque teórico, normativo e prático*, São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS COMPANHIAS FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). Avaliação de Riscos. In: *Comissão Técnica Nacional de Controles Internos e Compliance*. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/portal/adm/editor/UploadArquivos/MODELO_AUTO-AVALIACAO_CONTROLES_INTERNOS.xlt> Acesso em: 26 de outubro de 2011. [S.l.]

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Auditoria Interna*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARALDI, Paulo. *Gerenciamento de riscos empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BRASIL. NBC P 1 - *Normas Profissionais de Auditor Independente*. Resolução 821/97, de dezembro de 1997. [S.l.]

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLELLA, Víctor. *Auditoria: controle interno*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gerenciamento de Riscos na Empresa – *Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques*, Vol. 2, Set, 2007. Disponível em: <www.coso.org/.../COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 24 de outubro de 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia*. Brasília: CFC, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução n. 1135/08 de 2008*, NBC T 16.8, Brasília.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria*. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditoria contábil: teoria e prática*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Auditoria contábil: teoria e prática*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. *Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados*. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. *Auditoria Contábil*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. *Auditoria Contábil*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Junia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 8. Ed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.175.

GOMES, Josir Simeone. *Controle gerencial na era da globalização*. Contabilidade Vista & Revista, 8(2), out.1997.

GUIMARÃES, Rafaela dos Santos. *A importância do controle interno para êxito das empresas*. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 127, p. 62-65, jan./fev. 2001. [S.l.]

INSTITUTO BRASILEIRO DE AUDITORES INDEPENDENTES NO BRASIL (IBRACON). Comunicado 03/99: *Sistema de Controles Internos*. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/comunicado03_99.htm>. Acesso em: 24 de julho de 2011.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELDCKE, E.R. *Normas e Práticas Contábeis no Brasil*, São Paulo: Atlas, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. *Manual de Contabilidade (FIPECAFI)*, 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGARAY, André Andrade et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Ilse Maria Beuren (org.) São Paulo: Atlas, 2003, p.189.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. *A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso*.

In: *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, maio/agosto, 2007, p.160-170.

PAULO, Wanderlei Lima de et al. *Controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos*, 2007. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/432.pdf>>. Acesso em: 29 de novembro de 2011.

PETER, Maria da Gloria Arrais, MACHADO Marcus Vinícius Veras. *Manual de auditoria governamental*. São Paulo: Atlas, 2003.

PETERS, Marcos. *Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2007, p.69.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO; Hamilton Luiz. *A importância do controle interno dentro das organizações*. *Revista de Administração Nobel*, n. 3, p. 33-44, jan./jun. 2004. [S.l.]

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

ANEXO A – Modelo de Questionário de Controle Interno

AMBIENTE DE CONTROLE

Políticas e Procedimentos

1. A companhia tem definidos seus objetivos e missão?

- a) Estão formalizados? Sim Não
 b) Estão atualizados? Sim Não
 c) Estão divulgados? Sim Não

Comentário: _____

2. A companhia possui um plano estratégico?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Existem diretrizes de longo prazo (acima de 3 anos)? Sim Não
 C) Está atualizado? Sim Não
 D) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

3. A companhia possui um sistema de qualidade?

- A) Está implantado? Sim Não
 B) Existe algum processo certificado? Sim Não

Comentário: _____

4. Além da Política de Investimentos, a companhia possui outras políticas, tais como: Segurança da Informação - Recursos Humanos - Orçamentária?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

5. Os macroprocessos abaixo estão significativamente suportados (mais de 75% deles), por normas e procedimentos?

- A) Administrativo Sim Não
 B) Previdencial Sim Não
 C) Assistencial Sim Não
 D) Investimentos Sim Não

Comentário: _____

Valores Éticos

6. A companhia possui Código de Ética:

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não
 D) O termo de conhecimento é assinado pelo colaborador? Sim Não

Comentário: _____

7. Existe um órgão com a responsabilidade de monitorar a aplicação do Código de Ética?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não

Comentário: _____

Estrutura Organizacional

8. A companhia possui organograma?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

9. A companhia possui um Plano de Alçada, com definições claras de autoridade?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

10. A companhia possui um processo para seleção de colaboradores que leva em consideração as competências técnicas?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

11. A companhia possui um processo para contratação de prestadores de serviço que leva em consideração as competências técnicas?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

12. A companhia possui um plano com as descrições dos cargos?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

Controles Internos

13. A companhia possui uma estrutura/equipe de Controles Internos e/ou Compliance?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

14. A companhia possui uma estrutura/equipe de Auditoria Interna própria, terceirizada ou da patrocinadora?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

AVALIAÇÃO DE RISCOS

15. A companhia implantou/mantém programa de treinamento, seminários ou workshops para orientar os gestores quanto à importância do monitoramento de riscos?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

16. A companhia mapeou os riscos em, no mínimo, 75% dos processos?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

17. A companhia desenvolve um trabalho contínuo de revisão da análise dos riscos?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) A periodicidade é inferior a 1 ano? Sim Não

Comentário: _____

ATIVIDADES DE CONTROLES

18. A companhia possui indicadores de qualidade ou de desempenho que monitorem os processos executados?

- A) Estão formalizados? Sim Não
 B) Estão atualizados? Sim Não
 C) É feita a revisão periódica dos indicadores? Sim Não
 D) Existe um processo de divulgação? Sim Não

Comentário: _____

19. A companhia desenvolve um processo de disseminação da cultura de controle interno através de programas de treinamento, seminários ou workshops para orientar os colaboradores e os Conselhos?

- A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está atualizado? Sim Não
 C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

20. A companhia possui metodologias e padrões pré-estabelecidos para avaliar as atividades de controle associadas aos riscos identificados?

A) Está formalizado? Sim Não

Comentário: _____

22. A companhia possui um modelo de avaliação do risco com base na probabilidade de incidência e no impacto nos objetivos e metas dos seus processos, gerando uma matriz de riscos?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

24. A companhia possui um processo de monitoramento da conformidade dos processos em relação ao ambiente normativo interno e externo?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

26. A companhia possui um processo de verificação da aderência das decisões, procedimentos e produtos às suas políticas e diretrizes?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

28. A companhia realiza testes de verificação da integridade, adequação, eficiência e efetividade dos controles internos?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

30. A companhia realiza auditoria interna que ateste a conformidade entre as normas/legislação e os procedimentos executados?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

21. A companhia possui um processo de acompanhamento da execução dos planos de ação voltados para a implantação e/ou aprimoramento dos controles?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

23. A matriz de riscos é utilizada efetivamente como instrumento para se acompanhar os riscos da companhia?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

25. A companhia possui instrumentos de acompanhamento, interpretação e análise do impacto da publicação de normativos internos e externos sobre os seus produtos e/ou processos?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

27. A companhia possui um processo de verificação da integridade, adequação, eficiência e efetividade dos controles internos?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

29. A companhia possui um processo de verificação da integridade das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da companhia?

A) Está formalizado? Sim Não

B) Está atualizado? Sim Não

C) Está divulgado? Sim Não

Comentário: _____

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

31. A companhia disponibiliza material de divulgação ADICIONAL sobre os planos de benefícios ao participante?
 A) Está implantado? Sim Não
 Comentário: _____
32. A companhia divulga informações sobre aspectos atuariais dos planos de benefícios aos participantes, atendendo as exigências da legislação em vigor?
 A) Com frequência inferior a 1 (um) ano? Sim Não
 Comentário: _____
33. A companhia divulga aos participantes e assistidos, na frequência estabelecida nas normas vigentes e de forma segregada por plano de benefício, as informações relativas às despesas com:
 A) Gestão de carteiras Sim Não
 B) Taxas de Performance Sim Não
 C) Custódia Sim Não
 D) Corretagens Pagas Sim Não
 E) Acompanhamento da Política de Investimentos Sim Não
 F) Consultorias Sim Não
 G) Honorários Advocatícios Sim Não
 H) Auditorias Sim Não
 I) Avaliações Atuariais Sim Não
 J) Viagens e Transporte Sim Não
 Comentário: _____
34. A companhia possui uma central de atendimento ou call center?
 A) Está implantada? Sim Não
 B) Está divulgado? Sim Não
 Comentário: _____
35. A companhia mantém controle dos requerimentos/solicitações dos participantes e assistidos com informações como data de recebimento e assunto?
 A) Está implantada? Sim Não
 Comentário: _____
36. A companhia divulga publicamente (além dos participantes, assistidos e patrocinadores) informações sobre os planos de benefícios?
 A) Está implantado? Sim Não
 Comentário: _____

MONITORAMENTO

37. A companhia possui formalizados os seguintes Comitês:
 A) Comitê de Comunicação Sim Não
 B) Comitê de Investimentos Sim Não
 C) Comitê de Ética Sim Não
 D) Comitê de Compliance / Controles internos Sim Não
 Comentário: _____
38. Os assuntos tratados nos Comitês são levados ao conhecimento do:
 A) Diretoria Executiva Sim Não
 B) Conselho Deliberativo Sim Não
 C) Conselho Fiscal Sim Não
 Comentário: _____
39. A companhia possui Ouvidoria?
 A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está divulgada? Sim Não
 Comentário: _____
40. Os assuntos tratados pela Ouvidoria são levados ao conhecimento das áreas competentes e/ou auditoria interna para verificar se existem problemas a serem solucionados/investigados?
 A) Está formalizado? Sim Não
 B) Está divulgado? Sim Não
 Comentário: _____