

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA  
COLEGIADO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA AMÉLIA MEIRA DA SILVA**

**CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A RECEBER E A PAGAR EFICIENTES  
SEGUNDO DETERMINAÇÕES DO COSO - ESTUDO DE CASO EM UMA  
ADMINSTRADORA DE SHOPPING CENTER EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

**VITÓRIA DA CONQUISTA - BA  
2012**

S578c

Silva, Ana Amélia.

Controles internos de contas a receber e a pagar eficientes segundo determinações do COSO – Estudo de caso em uma administradora de shopping center em Vitória da Conquista / Ana Amélia Silva, 2012.

46f.: il.; Color.

Orientador (a): Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) –  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2012.

Referências: f.34-35.

1. Controle interno. 2. Controladoria. Silva, Flávio José Dantas da. II. Universidade Estadual Do Sudoeste da Bahia. III.T.

CDD:

657.45

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA  
COLEGIADO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA AMÉLIA MEIRA DA SILVA**

**CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A RECEBER E A PAGAR EFICIENTES  
SEGUNDO DETERMINAÇÕES DO COSO - ESTUDO DE CASO EM UMA  
ADMINSTRADORA DE SHOPPING CENTER EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como um dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de concentração: Auditoria Empresarial

Orientador: Flávio José Dantas da Silva

**VITÓRIA DA CONQUISTA - BA  
2012**

**ANA AMÉLIA MEIRA DA SILVA**

**CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A RECEBER E A PAGAR EFICIENTES  
SEGUNDO DETERMINAÇÕES DO COSO - ESTUDO DE CASO EM UMA  
ADMINSTRADORA DE SHOPPING CENTER EM VITÓRIA DA CONQUISTA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como um dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de concentração: Auditoria Empresarial

Orientador: Flávio José Dantas da Silva

Vitória da Conquista, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Flávio José Dantas da Silva  
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil pela UFBA  
(orientador)

Prof. Jorge Luiz Santos Fernandes  
Mestre em Contabilidade pela FVC

Prof. Mário Augusto Carvalho Viana  
Mestre em Ciências Sociais pela PUC/SP

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Flávio José Dantas da Silva, pela assiduidade, pelas críticas construtivas e apoio ao longo das orientações. Agradeço aos entrevistados, que foram primordiais para fazer acontecer a pesquisa. Aos meus pais, irmãos e ao meu companheiro, agradeço por tamanha generosidade e pelas palavras de incentivo. Enfim, às pessoas que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho.

## RESUMO

A implantação de um sistema de controle interno é o ponto de partida para obter desenvolvimento progressivo de uma organização. Dessa forma, surgiu a importância de saber, através de um caso prático, se existe um sistema de controle direcionado às contas a receber e às contas a pagar e se este é bem utilizado. A pesquisa realizada teve como finalidade verificar a existência de um controle interno eficiente na administração de um Shopping do Sudoeste da Bahia. Sendo importante porque mostra os efeitos de um adequado gerenciamento de riscos focando todo o processo do sistema de controle, servindo de parâmetro para outras empresas. Buscou-se observar as características do Controle Interno com base nos componentes da estrutura COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ou (Comitê das Organizações Patrocinadoras); detectar os pontos positivos e negativos que, ao adotar tal sistema de controle, traz à administração do Shopping; verificar o planejamento estratégico do Controle Interno da administração do Shopping que conduzem às metas da organização, e por fim, como o Sistema de Controle Interno é utilizado pela administração do Shopping. Para responder a estas indagações foi utilizado Estudo de Caso apoiado à pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e descritiva. No tocante à coleta de dados junto aos responsáveis pela administração do Shopping, fez-se o uso de questionários, os quais foram analisados com base em fundamentação teórica e experiência prática, tendo como delimitação espacial um Shopping do Sudoeste da Bahia e temporal o primeiro semestre de 2012. Partiu-se da ideia de que a administração do Shopping estudado possui uma estrutura de controle interno definida. Ao término do trabalho, concluiu-se que o Shopping possui um sistema de controle interno estruturado e eficiente, porém com algumas falhas como de conciliação das contas a receber e a pagar nos processos do setor financeiro e falta de atividade de Auditoria Interna.

**Palavras-chave:** Controles Internos. COSO. Ambiente Interno. Avaliação de Risco. Informação. Monitoramento.

## **ABSTRACT**

The implantation of an internal control system is the bottom line in order to obtain progressive development of an organization. Thereby, emerged the importance of knowing, through a practical case, if there is a control system directed to accounts receivable and accounts payable and if it is well used. This research had the purpose of verify the existence of an effective internal control on a Shopping Mall administration, located in Southwest Bahia. Being important as it shows the effects of a proper risk management, focusing on all the control system process, serving as standard for other companies. We tried to observe the Internal Control characteristics based on the components of COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) structure; to detect the positives and negatives that, by adopting such a control system, are revealed on the Shopping administration; to verify the strategic planning of Shopping administration's Internal Control that leads to the organization goal; and finally, how the Internal Control System is used by the Shopping administration. To answer those questions it has been used case study supported by literature research, with a descriptive and qualitative approach. Regarding data collection with those responsible for administering the Mall, it has been used questionnaires, which were analyzed based on theoretical grounding and practical experience, having as spatial delimitation a Shopping Mall at Southwest Bahia, and as temporal delimitation the first semester of 2012. We started from the idea that the Shopping administration studied has a defined internal control structure. Upon the end of this work, it was concluded that the Mall has a structured and efficient internal control system, but with some flaws, as reconciliation of accounts receivable and payable in the financial sector processes and lack of Internal Auditing activity.

**KEYWORDS:** Internal Controls, COSO, Internal Environment, Risk Assessment, Information, Monitoring.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Administradora de Shopping Center.....	9
2.2 Controles Internos: Conceitos e Importância.....	11
2.2.1 Controles Internos e a Governança Corporativa.....	13
2.2.2 Controles Internos e Geração de valor.....	15
2.2.3 Controles Internos e a Controladoria.....	15
2.2.4 Controles Internos de Contas a Receber e de Contas a Pagar.....	16
2.3 Controle Interno conforme o COSO.....	18
2.3.1. Ambiente Interno.....	20
2.3.2 Avaliação de Risco.....	20
2.3.3 Atividades de Controle.....	22
2.3.4 Informação e Comunicação.....	23
2.3.5 Monitoramento.....	24
3 METODOLOGIA.....	25
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
5 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE.....	37
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO À FUNCIONÁRIA DO SETOR FINANCEIRO.....	37
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AO ADMINISTRADOR.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial vem passando por intensas mudanças econômica, financeira e administrativa, através do surgimento de novos conceitos de gestão, instrumentos, tecnologia da informação, exigindo dos gestores sistemas de controles internos eficientes. Essas profundas mudanças conduzem os administradores à necessidade de se adaptarem ao novo ambiente empresarial e a aperfeiçoarem os seus métodos de gestão.

Com isso, as organizações buscam a melhor maneira de gerir seus patrimônios e garantir considerável posição no mercado. Sendo assim, surge a necessidade das empresas adotarem um sistema de controle eficiente e eficaz. Sua aderência garante condições de melhor gerenciamento financeiro e organizacional da entidade. As informações financeiras e operacionais da organização servirão de parâmetro para a tomada de decisão e consequentemente alcance dos objetivos traçados.

A preocupação de se estudar a aplicabilidade dos conceitos de Controle Interno está pautada na pretensão em se saber se as empresas estão começando a dar maior enfoque ao controle de todos os seus processos operacionais, econômicos e financeiros a fim de gerar desenvolvimento do seu negócio.

Os Controles Internos das contas a receber e a pagar da administração de um Shopping são abordados como tema deste trabalho monográfico com o objetivo de permitir que se conheça melhor sobre os processos operacionais e financeiros de uma empresa com vistas a gerenciar melhor os riscos existentes e dar suporte para decisões importantes.

A administração dos Shoppings Center é uma atividade especializada, que envolve conhecimentos técnicos e mercadológicos específicos. Compete à administradora do Shopping operacionalizar a gestão estratégica do empreendimento, algo que vai além da simples administração do aluguel, condomínio e do fundo de promoção, voltado para a publicidade. Uma das funções mais importantes da administradora de um shopping é planejar de forma adequada o mix de lojas, além de utilizar ferramentas adequadas de gestão dos processos internos e uma série de outros fatores que irão determinar o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Surge então a importância de um estudo na aplicação de controles internos nas empresas no cenário atual. Além da necessidade crescente destas em aprimorar seus controles, como forma de garantir um diferencial competitivo nos mercados, há também a necessidade

de se adequar aos mecanismos que traduzem a gestão dos controles internos. Portanto, evidenciar um modelo de controle interno de uma realidade do Sudoeste da Bahia, irá servir de parâmetro para que os empresários possam adotá-lo em suas empresas obtendo o retorno desejado. A partir dessa necessidade é que se optou por fazer uma pesquisa baseada no estudo de caso da administração de um Shopping do Sudoeste da Bahia, que por ser um empreendimento recente da região, está em constante crescimento e desenvolvimento.

Além disso, a pesquisa contribuirá para esta Universidade por se tratar de um estudo da aplicação de controles internos em um novo cenário, abrindo caminhos para outros estudos na área. Somado a isso, enriquecerá a experiência da autora como pesquisadora agregando valor ao seu conhecimento científico, além de trazer para as pessoas, nova visão dos conceitos de Controles Internos, especialmente em Administração de Shopping Center.

A pesquisa buscou responder o seguinte **Objetivo Geral**:

- Verificar se a administração de um Shopping do Sudoeste da Bahia utiliza o Controle Interno com o fim de auxiliá-la a atingir eficácia e eficiência operacionais.

E seguintes **Objetivos Específicos**:

- Identificar as características do Controle Interno com base nos componentes da estrutura COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ou (Comitê das Organizações Patrocinadoras);
- Detectar os pontos positivos e negativos que, ao adotar tal sistema de controle, traz à administração do Shopping;
- Identificar o planejamento estratégico do Controle Interno da administração do Shopping que conduzirá às metas da organização, e por fim;

Para tanto, a estrutura deste trabalho está subdividido nos seguintes capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Dados e Conclusão.

Na introdução são apresentadas a importância do tema, justificativa e a proposta do trabalho. Na fundamentação teórica são levantadas todas as óticas acerca do tema. A metodologia aborda os métodos e meios pelos quais foi realizada a pesquisa. Na análise dos dados são apresentados os resultados a que se chegaram e por fim, a conclusão resume os principais aspectos e inferências do conteúdo da pesquisa.

Foi utilizado Estudo de Caso apoiado em pesquisa bibliográfica e descritiva. Para a coleta de dados, foi aplicado questionário com o responsável pela administração do Shopping do Sudoeste da Bahia e responsável pelo setor financeiro do mesmo, escolhido o empreendimento como local de pesquisa. Esta foi realizada no primeiro semestre de 2012.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRADORA DE SHOPPING CENTER**

Os Shoppings Center surgiram na década de 50, nos Estados Unidos, que teve como contribuição o aumento do poder aquisitivo da população, o desenvolvimento da indústria automobilística e a migração da população para as áreas periféricas, estabelecendo assim, modelos estruturais e operacionais que logo foram copiados pelos demais países.

Esse tipo de empreendimento alcançou elevado nível de modernização e diversidade, além de assumir expressiva posição no que diz respeito a vendas de varejo. No Brasil, o setor vem mostrando considerável crescimento. Atualmente, se estabelece uma fase de consolidação, proporcionada pelo investimento direto estrangeiro em alguns grupos nacionais, assim como pela abertura de capital de diversas empresas, o que tem permitido a aquisição de partes ou a totalidade de empreendimentos bem localizados e com potencial de crescimento do faturamento.

O Shopping Center reúne um investimento imobiliário que administra e promove o marketing do conjunto e aluga as lojas para que se processe o segundo negócio que é o de vendas a varejo ou por atacado.

A administração é exercida por empresa criada pelos investidores quotistas que têm como remuneração do capital as receitas decorrentes do aluguel das lojas, descontadas as despesas operacionais e os impostos e encargos fiscais. O valor da locação é estabelecido como um percentual fixo do faturamento bruto da loja, estabelecendo um valor mínimo como limite inferior, evitando que lojas deficitárias se eximam do aluguel. Aquelas classificadas como "lojas âncora" se beneficiam com uma redução deste percentual. O locatário assume como encargos da locação os custos de aluguel, condomínio, Fundo de Promoções, bem como as despesas de consumos individuais, como, IPTU, água, energia elétrica e seguro de conteúdo. Todas as lojas aderem contratualmente à participação ao Fundo de Promoções e Publicidade, bem como, à Associação de Lojistas. Os contratos oferecidos são por um longo prazo garantindo ao comerciante fixar um ponto por vários anos.

Uma das funções mais importantes da administradora de um shopping é planejar o perfil setorial das lojas, para evitar a concentração excessiva, bem como escolher, dentro de cada ramo de atividade, as redes que farão parte do empreendimento.

Os contratos com as administradoras de Shoppings comprometem o lojista com uma importante obrigação adicional, representada pelo desenvolvimento único e contínuo do ramo de atividades estabelecido no contrato. Dessa forma é assegurado o funcionamento ideal da diversidade de lojas, definido segundo os critérios da administração e não de cada um dos lojistas.

De acordo Lemos Filho *apud* Branco, Gorini, Mendes e Pimentel (2007):

Aos administradores, cabe reger essa grande orquestra no dia-a-dia, tornando o *shopping* sempre atrativo não só para os clientes e lojistas, mas também para os investidores. Um trabalho exigente e minucioso, que vai desde um adequado planejamento do *mix* de lojas ao aperfeiçoamento dos processos internos, bom relacionamento com os lojistas, uso de ferramentas adequadas de gestão, permanente *feedback* aos empreendedores e investidores, entre inúmeros outros aspectos. (BRANCO; GORINI; MENDES; PIMENTEL, 2007, p. 162)

Um dos papéis primordiais da administradora é exatamente o de conciliar os interesses de lojistas e empreendedores imobiliários, uma vez que sua remuneração depende, sobretudo, do equilíbrio que só acontece com a remuneração adequada dos dois âmbitos, na forma de lucros e aluguéis, e se o empreendimento administrado tiver sucesso.

## **2.2 CONTROLES INTERNOS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA**

O ambiente empresarial vem sempre buscando a lucratividade e garantir considerável posição no mercado. Para tanto, se faz necessário traçar seus objetivos, suas deficiências, suas estratégias. A definição de todas as metas e os mecanismos pelos quais irá atingir o crescimento deve fazer parte do sistema de controle adotado pela empresa.

O controle de uma organização remete-se ao mecanismo pelo qual se avalia o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais das funções administrativas. Uma vez implantados diminui a possibilidade de se deparar com riscos inerentes aos processos organizacionais.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, AUDIBRA (1992), registra:

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

Os processos de planejamento, organização e direção estão intimamente ligados ao controle, ou seja, um sistema de controle interno não está, necessariamente, relacionado a um conjunto de normas específicas que devem ser seguidas na organização. O controle precisa,

acima de tudo, ser vinculado às rotinas da empresa favorecendo a realização dos objetivos propostos.

Para o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA):

O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a veracidade das informações contábeis, promover a eficiência das operações e fomentar maior adesão às políticas prescritas pela gerência. (ATTIE, 2000, p. 110)

Diante do conceito exposto entende-se que Controle Interno envolve um conjunto de práticas preocupadas com a proteção do patrimônio contra qualquer risco ou perda devido a erros ou irregularidades; com informações adequadas e oportunas para o gerenciamento e administração de fatos realizados pela organização e por fim, preocupadas com a eficiência operacional em que se buscam os meios necessários para realizar tarefas de forma coerente e tempestivamente.

Se tratando dos objetivos do Controle Interno com vistas à realização adequada das atividades Attie (2000) contribui dizendo que:

A natureza do sistema de controle interno, à luz da empresa, deve basear sua fundamentação nos conhecimentos de administração de empresas, teoria de organização, sistemas, administração de pessoal, contabilidade, e assim por diante. A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo de implementação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldade prática de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar os benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa. (ATTIE, 2000, p.122)

Nota-se que os autores consideram o Controle Interno como um importante mecanismo para analisar os processos de gestão, não estando unicamente vinculados a atos fraudulentos. O que se ver sendo abordado são aspectos de direção e econômico-financeiros.

O autor esclarece um dos aspectos essenciais para implementação de um sistema de controle: a economicidade. Os custos para a consecução dos objetivos traçados devem ser inferiores aos benefícios proporcionados.

A definição da Federação Internacional de Contadores, *International Federation of Accountants* (IFAC) diz que:

O termo “sistema de controles internos” significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela administração de uma entidade para ajudá-la a atingir o objetivo de assegurar, tanto quanto for praticável, um modo ordenado e eficiente de conduzir seus negócios, incluindo o cumprimento de políticas administrativas, a salvaguarda de ativos, a prevenção e detecção de fraude ou erro, a precisão e integridade dos registros contábeis, e a preparação oportuna de informações financeiras confiáveis. (IFAC, 1998, p. 399)

A definição deixa claro que o controle interno subsidia os gestores de informações necessárias para o alcance dos objetivos e os meios para alcançá-los. Existe uma forte relação entre o controle interno e o ato de gerir. As rotinas de uma empresa vão além de objetivos financeiros, elas destacam as contribuições de suas áreas, atividades, eventos e transações para os resultados globais da organização.

O controle interno se direciona cada vez mais para a gestão empresarial. Existe uma necessidade informativa por parte dos gestores e que cria uma vertente gerencial na estrutura de controle interno. Isto se verifica em diversos setores econômicos, como por exemplo, o financeiro. Os controles como posição financeira, exigência de resultados e monitoramento da inadimplência são exemplos chaves que representam subsídios para uma gestão financeira satisfatória.

### **2.2.1 CONTROLES INTERNOS E A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Falar sobre Controles Internos se faz necessário falar de Governança Corporativa. A governança é um termo utilizado, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação.

A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a governança aplicada a empresas é que:

Governança Corporativa é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Nas empresas modernas há uma clara distinção entre aqueles que detêm a propriedade e os que são responsáveis pela gestão. Diferentemente do passado em que o dono da empresa, também era o principal gestor. A administração empresarial, principalmente nas grandes organizações, se tornou um trabalho extremamente complexo, que exige especialistas em

diferentes áreas funcionais, tais como produção, comercialização, finanças, desenvolvimento de produtos, recursos humanos, etc.

Segundo Martin, Santos e Filho (2004):

[...] um sistema de governança é a fixação pelo Conselho dos mecanismos, estruturas e incentivos, que compõem o **sistema de controle de gestão** e que devem direcionar o comportamento dos administradores para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos acionistas/proprietários e assegurar que deles não se afastem 'por má-fé, negligência, cupidez ou simples incompetência.' (MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004, p. 09)

A tarefa central da governança moderna é implantar na empresa um conjunto de controles e incentivos para solucionar de forma integrada os problemas do desempenho dos recursos nela investidos dentro de um ambiente de riscos, o que significa atentar para o risco de agenciamento e evitar que tais controles possam ser afetados pela manipulação intencionada ou incompetente das informações.

Nas palavras de Junior (2005):

Com relação aos instrumentos e mecanismos de governança corporativa e ao ambiente de controle, devem ser avaliadas cinco questões: (a) a responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa; (b) os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle robusto e para a difusão de uma forte cultura de gerenciamento de riscos; (c) o nível de segregação entre as funções do Conselho de Administração e as da Diretoria Executiva na definição e implementação dos controles internos; (d) a verificação do alinhamento da atuação da Diretoria Executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração, principalmente no que se refere à supervisão da gestão de risco e à aderência dessa gestão ao nível de propensão ao risco previamente estabelecido; e (e) o papel da auditoria interna no ambiente de controle. (JUNIOR, 2005, p.163)

A Governança Corporativa possui uma nova abordagem dos trabalhos de Auditoria Interna que traz uma visão mais ampla e profunda dos controles internos, considerando todos os controles utilizados nos processos, tanto os administrativos quanto os contábeis. A ênfase dos trabalhos está pautada no comprometimento com a produtividade organizacional e os ganhos de eficiência e está voltada para a verificação da qualidade da gestão dos negócios da empresa. O processo de detecção de fraudes se afasta gradativamente do âmbito das atribuições de uma moderna unidade de Auditoria Interna, pois esses trabalhos estão sendo direcionados para outras unidades da empresa.

### 2.2.2 CONTROLES INTERNOS E GERAÇÃO DE VALOR

O controle de desempenho da empresa é extremamente essencial para o exercício da Governança Corporativa. De acordo com George (1996 *apud* MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004) existem princípios de controle que são essenciais para uma governança eficaz:

1-Para os acionistas/proprietários o **retorno e o crescimento** de seus investimentos são as bases de suas expectativas em relação à empresa. 2-A produção de valor para os acionistas/proprietários está **condicionada** à produção simultânea de valor para os clientes/usuários e outros *stakeholders* da empresa. 3-O risco é absolutamente inerente às atividades empresariais. Tanto a gestão como a governança empresarial precisam, pois, de informações antecipadas relativas aos **fatores ambientais** (de dentro e de fora da empresa), que podem representar ameaças ou oportunidades e, dessa forma, assegurar que a organização cumpra adequadamente os seus objetivos, harmonizando riscos e retornos. 4- O controle do desempenho deve ter **capacidade preditiva**, estar focalizado nos fatores realmente causais dos resultados e, com isso, proporcionar o necessário fundamento às decisões e ações de determinação dos rumos empresariais e, quando necessário, sua correção. (MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004, p. 16) *grifo do autor*

Cabe à governança determinar o papel da empresa, em termos do que deve produzir e para quem, ou seja, sua missão. E qual o benefício que deverá efetivar com sua existência determinado seus objetivos e metas. Para tanto, ela deve partir da visão de seus participantes relevantes (*stakeholders*), aqueles para os quais ela deve produzir valor ou, em outros termos, aqueles cujos interesses ela deve satisfazer de forma prioritária com seus resultados,

A mensuração do desempenho deve estabelecer um sistema de coleta e avaliação de informações, que permita aferir, através de diferentes instrumentos, a capacidade e o grau de eficiência e eficácia da geração do valor empresarial para os *stakeholders* primários selecionados, como os seus clientes/ usuários e os seus acionistas/investidores.

### 2.2.3 CONTROLES INTERNOS E A CONTROLADORIA

Pode-se ainda acrescer aos mecanismos internos da Governança Corporativa a área de controladoria, pois nada garantiria a existência de níveis de governança se o ambiente de controle e o controle interno da organização não permitissem a existência de informações aprimoradas, sendo esse elemento o que pauta a existência da mencionada área.

Ainda de acordo com Martin, Santos e Filho (2004), a Controladoria é o órgão que reúne as técnicas e os instrumentos necessários para implantação do sistema de controle da gestão dos recursos de modo que o apoio à governança seja eficaz e eficiente. Para estes autores:

[...] o risco é inerente às atividades empresariais e é impossível perseguir resultados econômicos sem incorrer em riscos. Como foi visto acima, o modelo contábil-financeiro das empresas, se acompanhado de algumas extensões e adições, é particularmente moldado para analisar, acompanhar e projetar a aplicação dos recursos nas empresas e o seu desempenho em regime de risco, conforme é do interesse da governança. (MARTIN; SANTOS; FILHO, 2004, p. 19)

Assim, o controle organizacional, num sentido amplo, é a peça-chave para a discussão envolvendo governança corporativa. Nesse contexto torna-se oportuno o debate sobre as funções da área de controladoria, que tem como uma de suas atribuições a manutenção do sistema de controles internos da empresa, que é a plataforma dos sistemas de informações, instrumentos de gestão e de controle operacional que fomentam a eficácia organizacional, via tomada de decisões acertadas e a segurança dos ativos envolvidos nesse processo.

As empresas procuram subsídios na área de controladoria para se tornar mais competitivas e organizadas. Competitivas pelo fato de que faz parte da missão dessa área fornecer aos gestores informações precisas e importantes para o processo decisório e organizadas porque a ela também se atribui a responsabilidade de estabelecer, implementar e monitorar o sistema de controles internos necessários para a salvaguarda de ativos e para a manutenção da integridade dos registros contábeis

#### **2.2.4 CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A RECEBER E DE CONTAS A PAGAR**

Como o foco deste trabalho está em analisar basicamente o setor de contas a receber e contas a pagar, é preciso entender que estes fazem parte de uma área operacional, que tem o objetivo de efetivar financeiramente as operações da empresa.

Controlar este setor é de fundamental importância, visto que são neles que se desenvolvem as principais operações da empresa de entradas e saídas de dinheiro. Por isso, todos os eventos devem ser registrados com a preocupação de sempre analisá-los de maneira que se conheçam as falhas para corrigi-las em tempo útil.

Administrar os recursos financeiros de uma empresa é uma das atividades principais do empresário. A rentabilidade ou não dependerá do controle frequente das finanças. Porém, em muitas empresas, tal controle só acontece quando se começa a aparecer problemas que ameaçam a falência da organização, principalmente se tratando de pequenas e médias empresas.

Silva (2010) acredita que:

É importante que o analista financeiro tenha conhecimento sobre os conceitos fundamentais da administração financeira, para melhor compreender a *performance* da empresa que esteja analisando, ainda que não possa sobre as decisões financeiras que aquela empresa tenha tomado. (SILVA, 2010, p.13)

O setor de contas a receber está intimamente ligado às receitas da empresa. O adequado controle das contas a receber permite a melhoria das operações. Para isso, é imprescindível a implantação de um sistema eficiente que possa conhecer melhor os candidatos a crédito e controlar as cobranças. Do contrário, o não acompanhamento pode reduzir o caixa, fazendo com que a empresa procure capital adicional para financiamento.

O sistema de controle das contas a receber deve reduzir ao máximo o risco de perdas. Todo o processo desde a concessão de crédito a clientes, vencimento de parcelas, atrasos de pagamentos devem ser registrados e controlados periodicamente. O planejamento adequado das contas a receber permite também que os usuários externos adquiram confiança na integridade das informações.

A quantidade, a organização e o gerenciamento do controle devem ser estabelecidos de acordo às necessidades e possibilidades de utilização de cada empresa. Saber o montante de valores a receber, contas vencidas e a vencer, clientes que não pagam, possibilita informações preditivas para evitar maiores problemas e se precaver. Por isso é extremamente necessário um sistema de controle que gere tais informações oportunamente.

O risco de crédito é a possibilidade de a empresa vir a incorrer em perdas por conta de problemas financeiros com seus clientes, ocasionando a inadimplência de seus compromissos. Muitas empresas, preocupadas com o risco de inadimplência de seus clientes, dão cada vez maior atenção à análise de crédito, com o objetivo de avaliar os riscos de suas carteiras de duplicatas a receber. A preocupação está direcionada em evitar perdas com inadimplências, recuperação (judicial ou extrajudicial) ou falência dos clientes. Daí a necessidade da análise financeira do cliente para sua aceitação e de acompanhamento contínuo da qualidade do seu risco.

O controle de contas a pagar permite a visualização dos compromissos assumidos pela empresa permitindo o acompanhamento dos pagamentos efetuados e a efetuar para que o empresário consiga se planejar.

Dessa forma, os responsáveis pelo setor devem possuir um controle que permita obter as informações sobre vencimentos, melhor data para pagamentos e novos compromissos. Daí a necessidade de ser acompanhado rotineiramente. Não basta apenas adquirir dívidas sem

estudá-las de forma, a saber, qual o momento certo de assumir compromissos e o prazo em que vão ser efetuados.

Com base em Martin, Santos e Filho (2004) existem três atribuições da governança moderna, todas voltadas ao controle da gestão dos recursos mobilizados pela empresa e que devem ser aplicados para produzir valor para os acionistas/proprietários e conter os riscos financeiros:

1. Assegurar que todas as obrigações legais e contratuais da empresa sejam atendidas e seus recursos sejam adequadamente conservados e empregados na missão empresarial, sem que ocorram carências de proteção, fraudes, abusos de poder ou desvios dos objetivos. [...] 2. É preciso assegurar que sejam aplicados de forma a gerar resultados para os acionistas/proprietários e que esses resultados estejam em conformidade com suas expectativas e sua percepção dos riscos do negócio. [...] 3. Por fim, é preciso assegurar que os administradores, que devem informar os acionistas sobre a custódia e o desempenho dos recursos investidos, [...] e que têm o poder de influenciar diretamente a produção de tais informações (coleta e tratamento dos dados, bem como o estabelecimento de métodos de mensuração e comunicação dos resultados da empresa), não irão praticar, deliberadamente ou não, a omissão, a ocultação, a distorção ou o atraso da sua comunicação. [...] (MARTIN, SANTOS E FILHO, 2004, p.09)

Para Roehl-Anderson e Bragg *apud* Bianchi (2005), a controladoria deve estar consciente dos distintos tipos de controle, que devem estar interconectados para criar um sistema que salvaguarde suficientemente os ativos da empresa: controles financeiros, administrativos e operacionais.

A Controladora evidencia em suas dimensões o controle financeiro. Este pode ser definido como o registro e o controle de todos os eventos que tenham repercussão econômica para uma organização. Nesta esfera é possível obter-se explicações detalhadas sobre qualquer dado ou fato que justifique o resultado econômico decorrente da utilização de um determinado recurso da empresa, em nível global ou de área de responsabilidade.

Essa dimensão tem como característica o registro de cada transação econômica realizada na empresa. A composição dos seus sistemas de controle contribui com informações que permitem o rastreamento dos consumos dos recursos usados na operação e dos resultados obtidos e, também, o suprimento dos gestores com as informações necessárias para o processo decisório.

### **2.3 CONTROLE INTERNO CONFORME O COSO**

Foi criada, nos Estados Unidos, em 1985 a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros) e seu

principal foco foi o estudo dos controles internos. Esta comissão era formada por representantes das principais associações de classe de profissionais direcionados à área financeira. Por fim, em 1992, publicaram o trabalho "Internal Control - Integrated Framework" (Controles Internos – Um Modelo Integrado). Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como C.O.S.O. - The Comitee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos voltada para a melhoria dos relatórios financeiros através da eficiência e eficácia dos componentes do controle e gerenciamento de riscos. O modelo do COSO, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras se destaca por ter sido incorporado em regulamentos adotados por diversas organizações para melhor gerir suas atividades visando o alcance dos objetivos estabelecidos.

O Comitê é patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos: **AICPA** - American Institute of Certified Public Accounts - **Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados**; **AAA** - American Accounting Association - **Associação Americana de Contadores**; **FEI** - Financial Executives Internacional - **Executivos Financeiros Internacionais**; **IIA** - The Insititute of Internal Auditors - **Instituto dos Auditores Internos**; **IMA** - Institute of Management Accountants - **Instituto dos Contadores Gerenciais**. O COSO trabalha com independência, em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York.

O “Internal Control – Integrated Framework” (Controle Internos – Um modelo Integrado), estabelece uma estrutura de controles internos e fornece ferramentas de avaliação para uso de empresas e de outras entidades para avaliar seus sistemas de controle. A estrutura identifica e descreve cinco componentes inter-relacionados e necessários para um controle interno eficaz, que são: Ambiente Interno, Avaliação de Risco, Atividades de Controle, Informações e Comunicações e Monitoramento.

O “Internal Control – Integrated Framework” define o controle interno como um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: Eficácia e eficiência das operações; Confiabilidade das demonstrações financeiras; Conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

### 2.3.1. AMBIENTE INTERNO

De acordo com a estrutura COSO o Ambiente Interno se define como:

[...] a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; o seu apetite a risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e a forma pela qual a administração atribui alçadas e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal. (COSO, 2007, p.27)

Os valores éticos de uma organização influenciam os comportamentos de seus integrantes em todos os aspectos das atividades realizadas. A integridade e os valores éticos devem vir em primeiro lugar quando se busca atingir eficácia nas operações, pois estes interferem no direcionamento, na administração e no monitoramento dos outros componentes do controle interno.

O modelo do COSO (2007) complementa que:

Os códigos formais de conduta corporativa também são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz. Os códigos abordam uma variedade de questões comportamentais, como integridade e ética, conflitos de interesse, pagamentos ilegais ou inadequados e acordos anticompetitivos. [...] Também é importante prever penalidades para os empregados que infringem o código, mecanismos que incentivem o empregado a comunicar suspeitas de infrações, e medidas disciplinares contra os empregados que intencionalmente deixam de relatar infrações. (COSO, 2007, p.31)

O compromisso com a competência é essencial para o êxito das tarefas que são designadas. É necessário um grau adequado de habilidade e conhecimento para executá-las. Tudo isso depende também do nível de experiência, de inteligência e treinamento de cada indivíduo.

Por fim, o padrão de recursos humanos com base no COSO (2007), envolvem todos os processos como admissão, orientação, treinamento, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e adoção de medidas corretivas dos empregados. Tais processos incluem práticas para avaliar os níveis de integridade, comportamento ético e competência dos indivíduos ao serem admitidos por uma organização.

### 2.3.2 AVALIAÇÃO DE RISCO

Outro componente de destaque para o Controle Interno e para estrutura do COSO é a Avaliação de Risco, sobre o qual se dispõe:

[...] a avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. A administração avalia, os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. (COSO, 2007, p.53)

Os eventos que possam vir a acontecer e que podem representar riscos são vistos a partir da probabilidade e do impacto dos mesmos. Enquanto que a probabilidade indica a possibilidade do evento ocorrer, o impacto representa o grau de efeito provocado. Saber dar atenção necessária aos riscos não é tarefa fácil. A administração pode não se preocupar tanto com eventos de baixa probabilidade e impacto. Em contrapartida, deve estar atenta aos riscos de maior probabilidade e impacto significativo.

Quanto às técnicas de avaliação de riscos o COSO (2007) diz:

A metodologia de avaliação de riscos de uma organização inclui uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas. Geralmente, a administração emprega técnicas qualitativas de avaliação se os riscos não se prestam a quantificação, ou se não há dados confiáveis em quantidade suficiente para a realização das avaliações quantitativas, ou, ainda, se a relação custo-benefício para obtenção e análise de dados não for viável. (COSO, 2007, p.57)

Isso leva a crer que técnicas quantitativas dependem de maior esforço e rigor, como por exemplo, modelos matemáticos, e que conseqüentemente possibilita maior precisão dos dados, o que permite uma previsão confiável. Por outro lado, as técnicas qualitativas se utilizam de critérios mais subjetivos para estimar o impacto dos eventos, quando não é possível quantificar a probabilidade de riscos.

Algumas das técnicas quantitativas de avaliação de risco conforme o COSO (2007) são:

**Comparação com Referências de Mercado (Benchmarking)** – É um processo cooperativo entre um grupo de organizações. O benchmarking enfoca eventos ou processos específicos, compara medições e resultados utilizando métricas comuns, bem como identifica oportunidades de melhoria. Dados de eventos, processos e medidas são desenvolvidos para a comparação de desempenho. Algumas Companhias utilizam o benchmarking para avaliar a probabilidade e o impacto de eventos em potencial em uma indústria. **Modelos Probabilísticos** – Os modelos probabilísticos associam a uma gama de eventos e seu respectivo impacto, a probabilidade de ocorrência sob determinadas premissas. A probabilidade e o impacto são avaliados com base em dados históricos ou resultados simulados que refletem hipóteses de comportamento futuro. Os exemplos de modelos probabilísticos incluem valor em risco (*value-at-risk*), fluxo de caixa em risco, receitas em risco e distribuições de prejuízo operacional e de crédito. [...] (COSO, 2007, p.57) *grifo do autor*

É primordial que as escolhas das técnicas reflitam na necessidade de exatidão e na cultura da unidade de negócios. Independente dos métodos empregados pela organização, o importante é garantir consistência suficiente na avaliação dos riscos.

### 2.3.3 ATIVIDADES DE CONTROLE

A definição do COSO (2007) para as atividades de controle de uma organização é:

As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades podem ser classificadas com base na natureza dos objetivos da organização aos quais os riscos de estratégia, operação, comunicação e cumprimento de diretrizes estão associados. (COSO, 2007, p.37)

As atividades de controle são importantes mecanismos por meio dos quais a organização busca atingir os objetivos do negócio e não por acreditar que é a coisa “certa” a ser feita. A administração de uma Organização, por exemplo, estabelece limites para transações, a fim de administrar os riscos, e realiza atividades de controle específicas para assegurar que os limites das transações não sejam ultrapassados.

O COSO (2007) elenca alguns dos vários tipos de atividades existentes que são:

**Revisões da Alta Direção** - a alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçado, às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes [...]; **Administração Funcional Direta ou de Atividade** – gerentes, no exercício de suas funções ou atividades examinam relatórios de desempenho [...]; **Processamento da Informação** – uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações [...]; **Controles Físicos** – os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle [...]; **Indicadores de Desempenho** – relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle [...]; **Segregação de funções** – as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude [...]. (COSO, 2007, p.69,70) *grifo do autor*

As atividades de controle abrangem os preventivos, que evitam a concretização de determinadas transações, e os de detecção, que identificam outras transações discrepantes oportunamente. Essas atividades combinam controles informatizados e manuais para assegurar que todas as informações sejam colhidas corretamente e que os procedimentos de rotina permitam que os indivíduos responsáveis autorizem ou aprovem as decisões.

Falando em controles dos sistemas de informações, o COSO (2007, p.71) salienta que “Os controles gerais estendem-se pela administração da tecnologia da informação, pela infra-

estrutura da tecnologia da informação, pela administração da segurança, pela aquisição de software, pelo desenvolvimento e pela manutenção.”

#### **2.3.4 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

De maneira geral, o Controle Interno abrange a estratégia da empresa, suas decisões de investimento e financiamento e suas operações. As empresas têm objetivos importantes, como o retorno para os acionistas, propiciar um bom ambiente de trabalho, suas responsabilidades, entre outros. Para tanto, elas se utilizam de informações relevantes em que identificam as oportunidades e os riscos oferecidos pelo ambiente interno e externo e implementa ou ajusta sua estrutura organizacional para operacionalização daquilo que definiu.

O COSO (2007) ainda acrescenta:

As informações operacionais de fontes internas e externas, de natureza financeira e não financeira, são relevantes a diversos objetivos comerciais. As informações financeiras, por exemplo, são empregadas no desenvolvimento de demonstrações financeiras para fins de comunicação e decisões operacionais como o monitoramento do desempenho e da alocação de recursos. [...] são fundamentais ao planejamento, à elaboração de orçamentos, à fixação de preços, às avaliações do desempenho de vendedores, à avaliação de empreendimentos conjuntos e alianças, bem como uma faixa de outras atividades gerenciais. Da mesma forma, as informações operacionais são essenciais ao desenvolvimento de relatórios financeiros e outros, entre eles as transações rotineiras de compras, vendas e outras, além de informações em relação ao lançamento de produtos da concorrência ou de suas condições econômicas, as quais podem influenciar avaliações de estoques e de contas a receber. (COSO, 2007, p.76)

Um adequado sistema de informações compreende conhecimentos variados que propiciam percepções acerca da operacionalidade, dos aspectos administrativos, financeiros e econômicos.

Quanto à profundidade e pontualidade das informações o COSO (2007) mostra que:

A infra-estrutura de informações obtém e colhe os dados de acordo com uma programação e a profundidade consistentes com a necessidade que a organização tem de avaliar, responder a riscos e permanecer dentro de suas tolerâncias a riscos. A pontualidade do fluxo de informações necessita ser consistente com o índice de mudança dos ambientes interno e externo. (COSO, 2007, p.78)

O administrador ao possuir informações confiáveis, adequadas e em tempo necessário, obterá suporte para identificar falhas, determinar critérios visando o bom andamento da organização, promover mudanças, enfim, criar uma sinergia de todos os processos para se alcançar a meta da empresa.

Além das informações o COSO (2007) acrescenta que:

A comunicação é inerente a todos os sistemas de informações. [...] os sistemas de informações devem fornecer informações ao pessoal apropriado para que este possa desincumbir-se de suas responsabilidades operacionais, de comunicação e de conformidade. Porém a comunicação também deve ocorrer em um sentido mais amplo, tratando de expectativas, responsabilidades de indivíduos e grupos, bem como outras questões importantes. (COSO, 2007, p.80)

Todo pessoal envolvido nos processos da organização devem receber mensagens claras da administração referentes aos riscos inerentes nas operações. Essa informação é necessária para reconhecer os problemas, determinar suas causas e tomar medidas corretivas necessárias. Por outro lado, o pessoal também deve comunicar aos seus superiores das deficiências encontradas e, em contrapartida, os gestores devem se mostrar receptivos ao ouvir o relato dos problemas e tratá-los com eficácia.

### **2.3.5 MONITORAMENTO**

O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Ele é o processo fundamental para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. Ele é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna.

Na perspectiva do COSO (2007):

O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas. O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração. (COSO, 2007 p.83)

A função do monitoramento é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. São adequados na medida em que os cinco elementos do controle (ambiente; avaliação de riscos; atividade de controle; informação; comunicação e monitoramento) estejam presentes e funcionando conforme o planejado. Os controles podem ser considerados eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza: do grau de alcance dos objetivos operacionais propostos; da confiabilidade das informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos; do cumprimento de leis, regulamentos e normas pertinentes.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada através de um Estudo de Caso que, segundo Martins (2007, p. 61) “Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação [...]”.

Quanto ao tipo é definida como qualitativa que, ainda com base no pensamento de Martins (2007), se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos, pois buscará a formulação de uma ideia e conhecimento a partir de modelos de referência encontrados nos dados.

É do tipo descritiva, pois, de acordo com Gil (2008), possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Não deve haver interferência do pesquisador, pois este deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona sistema, processo ou realidade operacional. Foi feita revisão bibliográfica, mediante leitura sistemática de livros e artigos relacionados à Controle Interno. A bibliografia utilizada possibilitou embasamento teórico sobre o tema e maior conhecimento sobre o assunto.

Como instrumento de coleta de dados da pesquisa foi utilizado questionário, já que, segundo Vieira (2009), apresenta as seguintes vantagens: as respostas são coletadas em formato padrão, o que facilita a análise, e existe a certeza de que o pesquisador não influenciou as respostas.

O universo desta pesquisa foi um Shopping do Sudoeste da Bahia que no decorrer da análise será utilizado o nome fictício Shopping Sudoeste pelo fato da empresa ter optado e achar mais apropriado, que o estudo fosse desenvolvido sem a divulgação do nome de sua organização. O questionário foi direcionado ao administrador do Shopping e também a responsável pelo setor financeiro. A aplicação do instrumento e posterior análise foram realizadas em julho de 2012. A estrutura da Análise dos Dados foi dividida em blocos de acordo a cada componente da metodologia COSO sendo analisados conforme se processam na organização.

A Administração Geral do Shopping, objeto da pesquisa, é subdividida da seguinte forma:

- **Superintendência:** posição assumida pelo Administrador que atua na gerência geral;
- **Gerência de Operações:** responsável patrimonial, funcional e condominial, pela conservação, limpeza, segurança e paisagismo;
- **Administração Financeira:** refere-se ao processo de aprovação e gestão das relações e condições de contratos, em que atua a responsável pelo setor financeiro;
- **Marketing:** atua na gestão e no gerenciamento do fundo de marketing do shopping; junto aos lojistas e às interfaces com a sociedade civil, enfim, tudo que promova ou incremente as vendas e atraia consumidores.

De acordo com o organograma do Shopping, a Superintendência é o órgão superior, ao qual está submetido à Administração, e a esta estão submetidos um Supervisor Administrativo, um Assistente Administrativo, um Auxiliar Administrativo e um Menor Aprendiz. Como o interesse da pesquisa está voltado exclusivamente à Administração do Shopping e ao setor financeiro e estes são representados por uma única pessoa devido ao enxugamento de funções, foi possível que os questionários fossem aplicados somente a estas duas pessoas.

## 4 APURAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

### 4.1 Pesquisa com Administrador

#### Bloco 1 – Avaliação dos Riscos

CONSULTAS	RESULTADOS OBTIDOS
Principais fatores que representam riscos de maior probabilidade e impacto para a organização.	Informação do entrevistado: 1. Inadimplência 2. Comportamento do consumidor
Identificação dos riscos.	Informação do entrevistado: Técnicas Quantitativas. (Através de relatórios de desempenhos, tanto, gerenciais dos recebíveis, quanto dos desempenhos de vendas das lojas).
Controle dos riscos nos processos operacionais (manuais e informatizados) e riscos do negócio (financeiro: mercado – liquidez e crédito – inadimplência e garantias).	Informação do entrevistado: 1. Atentar-se às evoluções mercadológicas e de tecnologias. 2. Fazer constantes investimentos em <i>Know-How</i> e “ <i>Benchmarking</i> ” na indústria de Shopping’s.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se considerar que o posicionamento do administrador está alinhado às premissas adotadas pelo COSO, uma vez que as técnicas quantitativas são as mais adequadas para os riscos de inadimplência e comportamento do consumidor. Tais técnicas representam para este modelo, conforme referencial no tópico 2.3.2, maior precisão e são utilizadas em atividades mais complexas e sofisticadas para suplementar as técnicas qualitativas. Além disso, a administração só se utiliza de técnicas qualitativas, quando os riscos não podem ser quantificados.

Os resultados revelam ainda que a organização se utiliza de técnicas consideradas importantes pela estrutura do COSO, como é o caso do *Banchmarketing*, descrita no tópico de **Avaliação de Risco** no referencial teórico. Além disso, a organização investe em *Know-how* que é o conjunto de conhecimentos práticos (informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) que traz para si vantagens competitivas. Está diretamente relacionado com inovação, habilidade e eficiência na execução de determinado serviço.

### 4.2 Pesquisa com funcionária da Administração Financeira

#### Bloco 2 – Ambientação Funcional do Setor Financeiro

CONSULTAS	RESULTADOS OBTIDOS
-----------	--------------------

Domínio das atitudes da administração em relação a riscos na gestão financeira da organização.	Definições do entrevistado: 1. Atuação com zelo e probidade administrativa aos preceitos organizacionais; 2. Desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal para cumprimento dos objetivos organizacionais, conjugados com objetivos sociais.
Divulgação de integridade e valores éticos.	Mediante ações cotidianas.
Habilidades necessárias para exercer sua função.	Informações do entrevistado: 1. Admitida pelo histórico educacional, experiência profissional anterior; 2. Avaliação pela organização de práticas, integridade e competência; 3. Treinamentos diversos para reforço dos níveis de desempenho.
Ações corretivas da empresa em caso de atuação profissional incorreta	Sim, foi a resposta do entrevistado.

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da pesquisa apontam, com relação às características do Ambiente Interno da administração, que as respostas da funcionária condizem com os preceitos do COSO, além de reforçar as características ligadas à competência e aos padrões de recursos humanos abordados no referencial teórico no item 2.3.1.

Por outro lado, a comunicação da integridade dos valores éticos é realizada somente através de ações do dia-a-dia. Sabe-se que, conforme o COSO, o cumprimento de normas éticas também pode ser garantido quando apoiado pelas ações e pelos exemplos da Administração. Contudo, códigos de condutas formais são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz. Os valores éticos não devem ser apenas comunicados, mas acompanhados de orientação específica em relação ao certo e ao errado.

#### 4.3 Pesquisa com Administrador e funcionária do Setor Financeiro

##### Bloco 3 – Realização de Atividades de Controle

CONSULTAS	RESULTADOS OBTIDOS
Limite de valor para pagamento em dinheiro	Informação dos entrevistados: Abaixo de R\$ 5.000,00
Responsáveis, hierarquicamente, por assinar cheques.	Informação dos entrevistados: Diretor e Superintendente – assinam em conjunto.

Continuação.

Existência de limitação para assinaturas de cheques e pessoas autorizadas a assinar.	Informação dos entrevistados: Não existe limitação. Porém, atualmente implantou-se sistema Bancário de Pagamentos “online”.
Atribuição de obrigações como: negociação de um contrato, registro deste contrato, negociação com fornecedores, ordem de compra, registro dos recebimentos e pagamentos.	Informação dos entrevistados: São atribuídas a pessoas diferentes.
Processo antes do pagamento de alguma obrigação até chegar à tesouraria. Verificação da existência de um órgão competente para aprovação de pagamentos.	Informação dos entrevistados: Não existe órgão competente. 1. Prévia autorização via formulário específico de “Autorização de Comprometimento de Verba” – ACV 2. Todas as compras são passíveis de orçamento prévio.
Autorização de compras especiais.	Informação dos entrevistados: O Gerente de Departamento de Operações e/ou Superintendente
Mecanismos de controle para validar as informações registradas pelo setor financeiro e pela contabilidade.	Informação dos entrevistados: 1. Registros contábeis e bancários 2. Relatórios gerenciais submetidos à análise e conferência periódica.
Posição dos saldos das contas de clientes e fornecedores registrados pelo financeiro e pela Contabilidade:	Informação dos entrevistados: Costumam haver divergências.
Ênfase dada as Revisões de Desempenho, ou seja, análise de dados operacionais e financeiros das operações.	Informação dos entrevistados: 1. Monitoramento do comportamento das receitas, das contas a receber, das contas a pagar. 2. Acompanhamento entre o orçado e o realizado e do conjunto de dados operacionais e financeiros.
Senhas de acesso para sistemas eletrônicos.	Informação dos entrevistados: 1. Existe senha para cada funcionário; 2. Privilégios de acesso que limita os usuários autorizados a utilizarem apenas os aplicativos necessários ao cumprimento das suas tarefas; 3. Troca contínua de senha.
<i>Back-up</i> das informações.	Informação dos entrevistados: Existe uma programação de <i>back- up</i> diário executado pelo servidor do sistema.

Fonte: Elaborado pela autora

Ficou claro que as atividades de prevenção da administração do Shopping determinam limites quanto à possibilidade de aprovar valores e assumir posições em nome da Instituição. Além disso, as obrigações e atribuições são segregadas sendo essencial para a efetividade dos

controles internos. As transações de pagamentos de obrigações são aprovadas e autorizadas mediante documento próprio. Tudo isso reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas.

Em relação às atividades de detecção os resultados demonstram que, apesar dos registros contábeis serem analisados e conferidos periodicamente, existe divergências quanto aos saldos das contas a receber e das contas a pagar. Tal fato pode significar haver falhas nos registros destas informações e/ou no confronto destas entre o setor financeiro e a contabilidade.

A questão que trata das revisões de desempenho aponta atividades que representam políticas e procedimentos abordados pela estrutura do COSO e que são desempenhadas pela administração do Shopping de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade.

Os resultados acerca da segurança e manutenção de software contribuem para assegurar uma operação adequada e contínua, e protegem os dados contra acesso externo não autorizado. Assim, todos estes mecanismos de controle revelam a conformidade com as proposições discutidas no referencial sobre as Atividades de Controle.

#### 4.4 Pesquisa com Administrador e funcionária do Setor Financeiro

##### Bloco 4 – Processos de Informação e Comunicação

CONSULTAS	RESULTADOS OBTIDOS
Atitude de funcionária do setor financeiro ao se deparar com um problema operacional de sua função.	Informação do entrevistado: Comunica ao superior.
Comunicação de problemas e posicionamento dos superiores.	Informação dos entrevistados: Existe um canal aberto para comunicação de problemas. Sempre que ocorre é discutido em conjunto a forma de corrigir.
Informações relevantes utilizadas, em maior escala, a fim de possibilitar um processo decisório eficaz.	Afirmação dos entrevistados: 1. Informações internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado,...) 2. Informações geradas por Demonstrações Contábeis.
Finalidade da identificação, coleta e comunicação tempestivas de informações pertinentes.	Informação dos entrevistados: Permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades de forma eficaz.
Disposição das informações relevantes,	Informação dos entrevistados:

operacionais internas e externas e financeiras.	A todos os envolvidos na estrutura funcional da administração da empresa.
---	---

Fonte: Elaborado pela autora

A responsável pelo setor financeiro informou que, ao se deparar com um problema operacional de sua área específica, ela, imediatamente, comunica ao seu superior. Além disso, foi afirmado existir um canal aberto para a comunicação dos problemas e sempre que ocorre é discutido em conjunto a forma de corrigir. Isso leva a crer que a clareza da mensagem e a eficácia com a qual é comunicada são fatores importantes para estar em alerta aos riscos corporativos, assim como defende o COSO. Acrescido a isso, as falhas de comunicação podem ocorrer quando as pessoas perdem a motivação de fornecer informações importantes ou não dispõem de um meio de fazê-lo. O pessoal pode estar ciente de riscos significativos, mas não se mostrar disposto nem capaz de relatá-los.

Analisando o Bloco 4, constata-se que a utilização das informações indicadas pelo administrador e funcionária é primordial para o alcance das metas da organização e realização de tarefas, conforme estão elencadas na segunda citação contida no tópico de **Informação e Comunicação** do referencial teórico.

#### 4.5 Pesquisa com Administrador e funcionária do Setor Financeiro

##### Bloco 5 – Processos de Monitoramento

CONSULTAS	RESULTADOS OBTIDOS
Frequência das atividades de monitoramento e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na empresa.	Quase sempre, foi a informação dos entrevistados.
Mecanismos de comunicação das deficiências capazes de afetar de modo geral a empresa.	Informação dos entrevistados: 1. Além dos eventos, são comunicados os procedimentos falhos envolvidos e passíveis de reavaliação. 2. Após a constatação da deficiência se busca a correção imediata do procedimento, uma vez que, há uma padronização de processos.
Atividades de monitoramento utilizadas para a obtenção de um <i>feedback</i> (retorno) das operações.	Informações de entrevistados: 1. Análise de relatórios operacionais; 2. Comunicações de clientes e fornecedores; 3. Seminários de treinamento, sessões de planejamento e outras reuniões.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no Bloco 5 é possível observar que os participantes da pesquisa afirmaram utilizar atividades que compõe o monitoramento de uma organização, além disso elas são

desempenhadas continuamente de forma padronizada. No entanto, não utilizam a Auditoria Interna, já que esta opção foi apresentada como alternativa da questão e não foi indicada pelos entrevistados.

Sabe-se que todas as atividades de monitoramento utilizadas pela administração são importantes para determinar as inconsistências ou outras implicações relevantes, e se existe necessidade de adotar medidas corretivas. Contudo, segundo determinações do COSO abordadas no tópico **Monitoramento**, a auditoria interna pode dedicar atenção considerável a riscos fundamentais e respectivas respostas aos riscos.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou a adequação dos componentes da estrutura do COSO no gerenciamento dos controles internos voltados para o setor de contas a receber e contas a pagar do Shopping Sudoeste. A aplicação de questionários junto ao administrador e funcionária do setor financeiro fundamentou-se nas proposições e características, bem como nos princípios da metodologia COSO a fim de buscar a resposta ao problema da pesquisa. A análise dos questionários e dos elementos do controle interno do Shopping deu-se em função do atendimento dos objetivos da pesquisa, buscando a evidenciação da estrutura proposta pelo COSO na gestão dos controles pela administração e os meios de aplicação que ela utiliza.

De acordo com a literatura pesquisada, pôde-se concluir que o controle interno é um processo que aprimora a gestão estratégica das empresas. Entretanto, é visto como um processo minucioso, que envolve vários elementos que interagem a todo instante na busca de atingir seus objetivos. Mesmo sendo recomendado por alguns organismos internacionais, vale lembrar que o COSO não é a única metodologia de gerenciamento de controles internos. Todavia, é a única a associar elementos de gestão estratégica em seus objetivos.

Com base nos resultados alcançados percebe-se que a administração do Shopping Sudoeste corrobora com a hipótese de que este possui uma estrutura de controle interno definida e responde ao objetivo geral uma vez que, desenvolve rotinas de controle que se aderem à metodologia COSO no processo de gestão e alcance dos objetivos, atingindo a eficiência e efetividade operacional.

A empresa ainda não possui um departamento específico de organização e métodos, porém, foram detectados os seguintes pontos positivos e também o planejamento estratégico desenvolvido, respondendo aos objetivos específicos propostos pela pesquisa: continuamente, são feitas análises dos resultados de rotina, especialmente sobre o funcionamento administrativo/financeiro; Os relatórios de acompanhamento são gerados por um *software* de última geração que orienta e torna as decisões mais precisas; A administração do Shopping apresenta sistematização orientada por meio de programação especializada com facilidade na emissão de relatórios e no controle sobre os contratos; Além disso, são utilizadas técnicas atualizadas para identificação dos riscos de maior probabilidade e impacto como inadimplência e comportamento do consumidor.

Apesar da confirmação da adequação aos componentes do COSO no gerenciamento de controles internos do Shopping, observa-se pontos negativos, especialmente no que diz respeito às operações financeiras, devido a existência de falhas no processo de geração de informações através dos relatórios financeiros e/ou no registro destas operações pela Contabilidade, pelo fato de ter sido afirmado haver divergências nos saldos de clientes e fornecedores registrados.

Sabe-se que as informações emitidas pelos relatórios financeiros devem servir como base para a Contabilidade e todas as transações devem ser devidamente identificadas a fim de se evitar disparidades. O registro contábil deve ser o espelho dos relatórios financeiros disponibilizados. No entanto, as divergências podem representar gargalos em um dos processos.

Outro ponto negativo é que, os resultados da pesquisa, sobre a valorização dos controles internos, chamaram a atenção para a necessidade de códigos de ética mais detalhados e de manuais de conduta específicos para o setor financeiro, uma vez que foi informado que a comunicação da integridade e dos valores éticos é realizada somente com ações do cotidiano, o que revela a informalidade de um processo considerado necessário para a estrutura do COSO. Demonstrou também a importância da necessidade de uma unidade de Auditoria Interna por ser um mecanismo de monitoramento indispensável para identificação dos riscos com a finalidade de antecipá-los e preveni-los, já que esta atividade não é utilizada pela administração para a obtenção de um *feedback* das operações. A falta de auditoria interna pode implicar em falhas que, se não identificadas em tempo, podem representar transtornos para a organização.

É possível concluir, sobre as premissas do controle interno, que o conhecimento, a identificação e a gestão dos riscos empresariais fazem parte da própria essência da administração moderna. O gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada da empresa: seja sob lucro ou sobrevivência empresarial com agregação de valor ao negócio.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/dcca/Download/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20-%20MarciaBianchi.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

BRANCO, C. E. C.; GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F.; PIMENTEL, M. O.. **Setor de Shopping Center no Brasil: evolução recente e perspectivas**. Bndes Setorial, Rio de Janeiro, n. 26, p.139-190, 30 set. 2007. Setembro de 2007. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2606.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2606.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2012.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**. Vol 02, 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 02 de julho de 2012.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE CONTADORES. *International Federation of Accountants* (IFAC). **Normas internacionais de auditoria**. Tradução de Vera Maria Conti Nogueira e Danilo A. Nogueira. Ibracon: São Paulo, 1998.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

JUNIOR, S. B.. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do Bndes, Rio de Janeiro, v. 12, n. , p.149-188, 31 dez. 2005. Dezembro de 2005. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2012.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; FILHO, J. M. D.. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças - Usp**: , São Paulo, v. 15, n. , p.07-22, 17 mar. 2004. Janeiro A Abril de 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n34/v15n34a01.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

MATINS, G. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, J. P.. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, S.. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO À FUNCIONÁRIA DO SETOR FINANCEIRO

Sou Ana Amélia Meira da Silva, graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Por meio deste questionário busco colher dados sobre o Controle Interno da Administração deste Shopping do Sudoeste da Bahia. O estudo constitui tema do meu Trabalho de Conclusão de Curso.

A sua participação é essencial para a continuidade da pesquisa. Para tanto, solicito por gentileza, o acesso a esta empresa para que seu administrador e funcionários do setor financeiro respondam o questionário abaixo. Os dados serão tratados de forma confidencial e nenhum participante da pesquisa será identificado em qualquer relato ou publicação futura.

O questionário foi baseado na estrutura do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), ou Comitê das Organizações Patrocinadoras. O COSO é uma entidade sem fins lucrativos direcionada à melhoria dos relatórios financeiros através da eficiência e eficácia dos componentes do controle e gerenciamento de riscos. Na sua estrutura, o controle interno é um processo composto por cinco componentes inter-relacionados: Ambiente Interno, Avaliação e gerenciamento de riscos, Atividade de controle, Informação e comunicação e Monitoramento, aos quais estão relacionadas às questões compostas no questionário.

#### AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno abrange a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura.

**1-** Você tem conhecimento das convicções e atitudes da administração em virtude do risco que ela considera em tudo aquilo que faz para gerir a organização? Por quê?

**2-** A integridade e os valores éticos são comunicados de que forma?

( ) por intermédio de um código de conduta formal.

( ) por intermédio de normas.

( ) de forma verbal

( ) através de ações do dia-a-dia.

**3-** Existe manual de procedimentos em relação à sua função?

( ) Sim

( ) Não

**4-** Você sabe quais são suas atribuições?

Sim

Não

**5 -** Suas atribuições são claramente definidas?

Sim

Não

**6-** Você reconhece ter a habilidade necessária para exercer sua função?

Sim, porque fui treinada antes da admissão.

Sim, porque fui admitida devido ao meu histórico educacional, experiência de trabalho anterior, além de existir na organização cursos de treinamento e seminários contínuos para reforçar os níveis de desempenho.

Sim, porque sou competente no que faço, o que possibilitou a necessidade de treinamento somente uma vez.

Não, porque não tive experiência na área.

Não, porque não fui treinada para exercer esta função. Aprendi tudo sozinha.

**7-** Se sua função não for exercida corretamente, a empresa toma alguma ação corretiva? Caso a resposta seja sim, qual ação?

Sim \_\_\_\_\_

Não

### **ATIVIDADES DE CONTROLE**

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas.

**8-** Qual o limite de valor para pagamento em dinheiro?

R\$ 1.000,00

R\$ 2.000,00

R\$ 3.000,00

Abaixo de R\$ 5.000,00

Acima de R\$ 5.000,00

**9-** Quem são os responsáveis, hierarquicamente, por assinar cheques?

**10-** Existe uma limitação para assinaturas de cheques? Quem são as pessoas autorizadas a assinar?

**11-** As obrigações como a transação de negociação de um contrato, registro deste contrato, negociação com fornecedores, ordem de compra, registro dos recebimentos e pagamentos, são atribuídas:

à pessoas diferentes?

a uma única pessoa?

**12-** Como funciona o processo antes do pagamento de alguma obrigação até chegar a tesouraria? Existe um órgão competente para aprovação de pagamentos?

**13-** Em caso de compras especiais, que fogem da rotina normal, por quem são autorizadas?

**14-** Quais os mecanismos de controle para validar as informações registradas pelo setor financeiro e pela contabilidade?

**15-** Quanto aos saldos das contas de clientes e fornecedores registrados pelo financeiro e pela Contabilidade:

são sempre idênticos.

costumam haver algumas divergências.

os relatórios de clientes e de fornecedores não são confrontados com o registro da Contabilidade.

A Contabilidade não solicita estes relatórios.

Outros \_\_\_\_\_

**16-** Com relação às Revisões de Desempenho, ou seja, análise de dados operacionais e financeiros das operações é dada maior ênfase:

no monitoramento do comportamento das receitas da empresa.

no monitoramento do comportamento das contas a receber.

no monitoramento do comportamento das contas a pagar.

no acompanhamento entre o orçado e o realizado.

no acompanhamento de conjunto de dados operacionais e financeiros.

outros \_\_\_\_\_

**17-** Quanto a senhas de acesso para sistemas eletrônicos:

Não se faz necessário o uso de senha de acesso.

Existe uma senha para cada funcionário que utilize o sistema, e ela não muda com o tempo.

Existe senha para cada funcionário e privilégios de acesso para alguns, que limita os usuários autorizados a utilizarem apenas os aplicativos ou funções de aplicativos necessárias ao cumprimento das suas tarefas, além de ser mudada continuamente.

Existe senha de acesso para cada funcionário e ela permite utilizar todos os aplicativos dos sistemas.

**18-** Quanto aos aspectos tecnológicos como manutenção e back-up:

São realizados pelos próprios funcionários ocasionalmente.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros e é realizado todos os dias.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros e é realizado toda semana.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros ocasionalmente.

Outros \_\_\_\_\_

### **INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

As informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder a riscos, administrá-la e alcançar seus objetivos.

**19-** Ao se deparar com um problema operacional de sua área específica, você comunica ao seu superior, tenta resolver sozinho ou fica neutro acreditando que não se repetirá?

**20-** Existe um canal aberto para a comunicação dos problemas? Como funciona este canal? E seu superior se mostra receptivo para ouvi-los?

**21-** As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas tempestivamente:

somente quando irá se tomar alguma decisão.

a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades de forma eficaz.

para relatar os resultados e as deficiências do controle interno.

para mostrar novas diretrizes de controle.

outros \_\_\_\_\_

**22-** As informações relevantes estão disponíveis:

a todos os envolvidos na estrutura funcional da administração da empresa

somente ao administrador

### **MONITORAMENTO**

O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo.

**23-** Com que frequência são desempenhadas atividades de monitoramento e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na empresa?

Quase sempre

Geralmente

- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**24-** Como são comunicadas as deficiências identificadas pelas pessoas envolvidas nas atividades, capazes de afetar de modo geral a empresa?

- ( ) São comunicados somente eventos falhos.
- ( ) Além dos eventos, são comunicados os procedimentos falhos envolvidos e passíveis de reavaliação.
- ( ) As deficiências não são comunicadas e já se toma medidas corretivas
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

**25-** Quais as atividades de monitoramento utilizadas pela administração para a obtenção de um *feedback* (retorno) das operações?

- ( ) Análise de relatórios operacionais.
- ( ) Comunicações externas de clientes e fornecedores.
- ( ) Seminários de treinamento, sessões de planejamento e outras reuniões.
- ( ) Auditoria Interna.
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AO ADMINISTRADOR

### AVALIAÇÃO DE RISCO

A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos.

**1-** Quais os principais fatores que podem representar riscos de maior probabilidade e impacto para a organização?

- Inadimplência
- Liquidez
- Comportamento do consumidor
- Capacidade dos empregados
- Integridade e disponibilidade de dados e sistemas
- Características demográficas
- Outros \_\_\_\_\_

**2-** De que forma a empresa identifica estes riscos?

- Técnicas Quantitativas. Quais?

---

- Técnicas Qualitativas. Quais?

---

**3-** Em se tratando de riscos nos processos operacionais (manuais e informatizados) e riscos do negócio (financeiro: mercado – liquidez e crédito – inadimplência e garantias), quais os mecanismos para controlar os riscos existentes?

### ATIVIDADES DE CONTROLE

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas.

**4-** Qual o limite de valor para pagamento em dinheiro?

- R\$ 1.000,00
- R\$ 2.000,00
- R\$ 3.000,00
- Abaixo de R\$ 5.000,00
- Acima de R\$ 5.000,00

**5-** Quem são os responsáveis, hierarquicamente, por assinar cheques?

**6-** Existe uma limitação para assinaturas de cheques? Quem são as pessoas autorizadas a assinar?

**7-** As obrigações como a transação de negociação de um contrato, registro deste contrato, negociação com fornecedores, ordem de compra, registro dos recebimentos e pagamentos, são atribuídas:

( ) à pessoas diferentes?

( ) a uma única pessoa?

**8-** Como funciona o processo antes do pagamento de alguma obrigação até chegar à tesouraria? Existe um órgão competente para aprovação de pagamentos? Qual?

**9-** Em caso de compras especiais, que fogem da rotina normal, por quem são autorizadas?

**10-** Quais os mecanismos de controle para validar as informações registradas pelo setor financeiro e pela contabilidade?

**11-** Quanto aos saldos das contas de clientes e fornecedores registrados pelo financeiro e pela Contabilidade:

( ) são sempre idênticos.

( ) costumam haver algumas divergências.

( ) os relatórios de clientes e de fornecedores não são confrontados com o registro da Contabilidade.

( ) A Contabilidade não solicita estes relatórios.

( ) Outros\_\_\_\_\_

**12-** Com relação às Revisões de Desempenho, ou seja, análise de dados operacionais e financeiros das operações é dada maior ênfase:

( ) no monitoramento do comportamento das receitas da empresa.

( ) no monitoramento do comportamento das contas a receber.

( ) no monitoramento do comportamento das contas a pagar.

( ) no acompanhamento entre o orçado e o realizado.

( ) no acompanhamento de conjunto de dados operacionais e financeiros.

( ) outros\_\_\_\_\_

**13-** Quanto a senhas de acesso para sistemas eletrônicos:

( ) Não se faz necessário o uso de senha de acesso.

( ) Existe uma senha para cada funcionário que utilize o sistema, e ela não muda com o tempo.

Existe senha para cada funcionário e privilégios de acesso para alguns, que limita os usuários autorizados a utilizarem apenas os aplicativos ou funções de aplicativos necessárias ao cumprimento das suas tarefas, além de ser mudada continuamente.

Existe senha de acesso para cada funcionário e ela permite utilizar todos os aplicativos dos sistemas.

**14-** Quanto aos aspectos tecnológicos como manutenção e back-up:

São realizados pelos próprios funcionários ocasionalmente.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros especializados e é realizado todos os dias.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros especializados e é realizado toda semana.

O serviço de manutenção e back-up é prestado por terceiros especializados ocasionalmente.

Outros \_\_\_\_\_

## **INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

As informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder a riscos, administrá-la e alcançar seus objetivos.

**15-** A empresa utiliza, em maior escala, de quais tipos de informações relevantes a fim de possibilitar um processo decisório eficaz?

informações internas (dos processos do negócio)

externas (economia, mercado,...)

informações operacionais internas e externas, financeiras e não-financeiras.

geradas por Demonstrações Contábeis

outros \_\_\_\_\_

**16-** As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas tempestivamente:

somente quando irá se tomar alguma decisão.

a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades de forma eficaz.

para relatar os resultados e as deficiências do controle interno.

para mostrar novas diretrizes de controle.

Outros \_\_\_\_\_

**17-** As informações relevantes, operacionais internas e externas e financeiras estão disponíveis:

a todos os envolvidos na estrutura funcional da administração da empresa.

( ) somente ao administrador.

### **MONITORAMENTO**

O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo.

**18-** Com que frequência são desempenhadas atividades de monitoramento e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na empresa?

( ) Quase sempre

( ) Geralmente

( ) Às vezes

( ) Raramente

( ) Nunca

**19-** Como são comunicadas as deficiências identificadas pelas pessoas envolvidas nas atividades, capazes de afetar de modo geral a empresa?

( ) São comunicados somente eventos falhos.

( ) Além dos eventos, são comunicados os procedimentos falhos envolvidos e passíveis de reavaliação.

( ) As deficiências não são comunicadas e já se toma medidas corretivas.

( ) Outros \_\_\_\_\_

**20-** Quais as atividades de monitoramento utilizadas pela administração para a obtenção de um *feedback* (retorno) das operações?

( ) Análise de relatórios operacionais.

( ) Comunicações externas de clientes e fornecedores.

( ) Seminários de treinamento, sessões de planejamento e outras reuniões.

( ) Auditoria Interna.

( ) Outros \_\_\_\_\_