



UNIVERSIDADE  
CANDIDO MENDES

UNIDADE DO CENTRO

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROSANA DA FONSECA SOUZA

**ENFOQUE EM CONTROLES INTERNOS PARA REDUZIR OS  
RISCOS DE FRAUDES NAS ORGANIZAÇÕES**

RIO DE JANEIRO  
2017.2

ROSANA DA FONSECA SOUZA

MATRÍCULA Nº 14111002

**ENFOQUE EM CONTROLES INTERNOS PARA REDUZIR OS  
RISCOS DE FRAUDES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho Acadêmico apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Candido Mendes como pré-requisito a obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

ORIENTADOR PROF.º MSc. MARCOS TAVARES PEDRO

RIO DE JANEIRO  
2017.2

# **ENFOQUE EM CONTROLES INTERNOS PARA REDUZIR OS RISCOS DE FRAUDES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho Acadêmico apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Candido Mendes como pré-requisito a obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis visando a sua conclusão.

BANCA AVALIADORA

---

Marcos Tavares Pedro

---

André Veras da Silva

RIO DE JANEIRO

2017.2

Dedico este trabalho à minha família: meus pais, minha irmã, e meus dois filhos, que sempre acreditaram em mim e em meu potencial, que me deram suporte e estiveram disponíveis para me auxiliar em todas as etapas da minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço a Deus por todas as oportunidades que me destes em minha vida, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Sou uma pessoa muito abençoada por ter pessoas maravilhosas que sempre me auxiliaram. Aproveito para agradecer a minha família que nunca me abandonou e que sempre me deu suporte e incentivo para continuar com os planos de realização dos meus sonhos. E ao meu orientador professor Marcos Pedro por tamanha compreensão e paciência comigo.

## RESUMO

SOUZA, Rosana da Fonseca. *Enfoque em Controles Internos para reduzir os riscos de fraudes nas organizações*. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis da Universidade Candido Mendes – Unidade Centro: Rio de Janeiro, 2017.

É muito perceptível a todos o quanto o tema “Controles Internos” nos dias atuais vem sendo abordado, dentre diversos dos seus benefícios, temos a questão preventiva de erros e/ou fraudes em seus processos. Em uma organização com um bom sistema de Controles Internos implementado, observa-se redução significativa de riscos de fraudes e erros, além de processos mapeados dando apoio a gestão, já que auxilia no planejamento estratégico e na tomada de decisão mais assertiva, dando suporte ao gerenciamento de riscos. Contudo, vem a pergunta: será que uma empresa pode ser valorada por adotar um sistema de *compliance*? É nesse contexto que, o presente trabalho busca comprovar que a adoção de um Controle Interno rigoroso e sistematizado aumentam o valor de mercado das empresas.

### **Palavras-chave:**

Controles internos. Fraude. Compliance. Riscos. Auditoria Interna.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	07
<b>1.2.1 Objetivos Gerais.....</b>	<b>07</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>07</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	08
1.4 HIPÓTESE.....	08
1.5 METODOLOGIA.....	08
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>09</b>
2.1 BREVE ABORDAGEM EM CONTROLES INTERNOS.....	09
<b>2.1.1 Conceitos.....</b>	<b>09</b>
<b>2.1.2 Objetivos dos Controles Internos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 Controle Interno x Fraude.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.4 Responsabilidade.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.5 Benefícios.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.6 Tipos de Controles Internos.....</b>	<b>13</b>
2.2 ABORDAGENS SOBRE OS RISCOS EMPRESARIAIS.....	15
<b>2.2.1 Tipos de Riscos Empresariais e sua correlação com os controles .....</b>	<b>16</b>
2.3 DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE.....	16
2.4 CASES REAIS DE EMPRESAS QUE ADOTARAM CONTROLES INTERNOS.....	17
<b>2.4.1 Caso Bonno Veículos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2 Caso Petrobrás.....</b>	<b>19</b>
<b>3 CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>22</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Infelizmente, nas últimas décadas ouviu-se muito históricos de escândalos de empresas de grande porte envolvidas com esquemas de corrupções, dentre elas temos o Caso Enron nos Estados Unidos, e aqui no Brasil, a Petrobrás. Ambas com caso de conluio, uma das práticas de corrupções mais difíceis de serem detectadas.

Logo, percebeu-se ainda mais a importância de um departamento chamado de Controladoria dentro das organizações, liderado por um órgão de governança, departamento este que busca controlar, que detém o controle financeiro de uma empresa. Dentro da controladoria está o departamento de Controles Internos, que engloba todos os controles que uma empresa precisa ter para operar de forma efetiva, prevenindo contra erros e fraudes, reduzindo assim os riscos inerentes aos negócios.

Este presente trabalho busca comprovar que uma empresa pode sim evitar ser alvo de um esquema de corrupção, tendo seus controles internos amarrados e estruturados, operando de forma efetiva, e sendo assim, creditada e valorada dentro do mercado em que atua.

### 1.1 PROBLEMÁTICA

Uma empresa pode ser valorada por obter um controle interno efetivo?

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivos Gerais

Conceituar Controles Internos e estudar seus benefícios e tipos.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Entender como Controles Internos é benéfico para uma organização;
- ✓ Relacionar Controles Internos com Riscos de Fraudes;
- ✓ Estudar quais são os tipos de Controles Internos e relacioná-los aos principais riscos empresariais;



✓ Através de um estudo de caso, comprovar que uma empresa pode tornar-se valorada por possuir um bom sistema de *compliance* que assegure que os controles internos da empresa estejam operando efetivamente.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em um cenário de constantes escândalos com grandes empresas brasileiras envolvidas em esquemas de corrupções, viu-se a necessidade de buscar comprovar que uma empresa que possui um controle interno efetivo consegue ser valorada dentro do mercado em que atua.

### 1.4 HIPÓTESE

Uma empresa que possui em sua estrutura um bom controle interno pode evitar erros e fraudes, reduzindo assim os riscos inerentes ao negócio.

### 1.5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho foi de caráter bibliográfico e de estudo de caso. De acordo com VERGARA (1998 apud SILVA; ARAUJO, 2014, p.10), bibliográfico é o estudo sistematizado baseado em livros, jornais, internet, revistas, e etc., que oferece dados teóricos sobre determinado assunto. E o estudo de caso é algo escrito por uma ou poucas pessoas, sendo essas pessoas física ou jurídica, com maior detalhamento de alguma situação em questão.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 BREVE ABORDAGEM EM CONTROLES INTERNOS

Atualmente podemos observar quase que exaustivamente a quantidade de sites e artigos que ressaltam os benefícios de se implementar Controles Internos em uma empresa, visando a melhor administração dos processos, e reduzindo riscos de erros e/ ou fraudes dentro das organizações. De acordo com ALMEIDA (2012, p. 57), um sistema de controles internos eficaz funciona como uma “peneira” ao auxiliar na detecção de erros ou irregularidades que possam afetar as demonstrações financeiras, fazendo com que os leitores possam interpretar os números de forma erroneamente, quando se fala de uma auditoria, por exemplo.

### 2.1.1 Conceitos

Para iniciar, vejamos o conceito de Controles Internos:

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

Seria o conjunto de métodos, procedimentos e rotinas que tem como objetivo proteger os ativos, assim como produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa dentro de um processo normativo. São alguns exemplos de controles: - um sistema de conferência, aprovação e autorização; - um inventário que produz um controle físico sobre ativos; - um treinamento de pessoal; - controle de qualidade, etc. (ALMEIDA, 2012, p.57).

JUND (2007, p.377) entende que são todos os instrumentos que a organização utiliza para vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam antecipar, constatar, observar, conduzir ou governar os acontecimentos que são verificados dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

E por último, segundo a American Institute of Certified Public Accountants - AICPA (apud JUND, 2007, p.377) “o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”.

Conforme visualizamos acima, a maioria dos autores têm em comum dentro de seus conceitos que, controles internos servem para proteger seus ativos, onde são estabelecidos padrões para conseguir medir desempenho real e agir preventivamente, assegurando que erros potenciais venham a não acontecer (JUND, 2007, p.378). Ou seja, através de Controles Internos a empresa consegue amarrar seus processos e ter melhor visualização de potenciais riscos de irregularidades e erros, atuando assim de forma preventiva. Logo, torna-se evidente que uma empresa que possui um bom departamento de Controles Internos consegue reduzir e controlar consideravelmente os riscos de erros e fraudes inerentes ao negócio.

### **2.1.2 Objetivos dos Controles Internos**

De acordo com PEREIRA ([2004?], p.2), a serventia de controles internos em uma organização vai além de apenas detectar erros e fraudes, consiste também em dar suporte a gestão, agilizando o processo de decisão, como por exemplo. Entende-se que o controle interno seria um processo de natureza estruturada em que gera informações com o intuito de que a gestão do empreendimento consiga alcançar seus objetivos, associando os controles às suas rotinas (ALMEIDA, 1996 apud PEREIRA, [2004?], p.5). Ou seja, nota-se que controles internos dentro de uma organização tem grande importância na sua gestão, já que tem como objetivo potencializar o sucesso da decisão tomada.

OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA (2002 apud PEREIRA, [2004?], p.7-8] destacam como principais objetivos de um sistema de controles internos: a) verificar e ter certeza de que as políticas e normas da companhia estão sendo cumpridas; b) coletar informações que sejam úteis dentro de um tempo hábil para a tomada de decisão, sendo estas de confiança e de qualidade; c) corroborar a veracidade dos informes e dos relatórios operacionais, financeiros e contábeis; d) salvaguardar os ativos da organização; e) impedir erros e fraudes, e em casos que ocorram os mesmos, viabilizar a descoberta o quanto antes conseguindo assim determinar sua extensão, atribuindo assim as corretas responsabilidades; f) localizar erros e desperdícios, promovendo correção; g) catalogar as operações de forma apropriada afim de que os recursos da empresa sejam utilizados de forma eficiente; h) encorajar a eficiência do pessoal monitorando através de relatórios; i) garantir o registro adequado dos passivos da empresa; j) assegurar que o

processo das transações da empresa estejam sendo feitos adequadamente, evitando registros de gastos sem devida autorização; e por fim, k) possibilitar a observância e o cumprimento das leis em vigor.

LOPES SÁ (1989 apud PEREIRA, [2004?], p.9) diz que o controle interno tem como objetivo fidelizar a informação, trazendo a certeza de que as coisas aconteceram da forma que deveriam ter acontecido. O controle interno é o “olho” do dono do negócio, em que através dele pode-se monitorar os processos, as operações da companhia, seja através de aparelhos, pessoas ou sistemas.

Ainda de acordo com PEREIRA ([2004?], p.12) “o gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada da empresa”.

CREPALDI (2008 apud ALVES, 2015, p.20) acredita que “[...] é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

ATTIE (2010 apud ALVES, 2015, p.20) argumenta que o controle interno tem sua importância já que acredita que fica impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam assegurar a continuidade do fluxo de operações e informações.

Dessa forma, conforme observamos, são vários os papéis de controles interno, mas o padrão está em privilegiar o controle interno como base informativa para a tomada de decisão assertiva, ou seja, para gerir o negócio de forma eficiente e eficaz, facilitando o alcance dos objetivos e metas traçadas pela organização. Um sistema de controle interno serve como forma de proteção da empresa, assegurando que todas as medidas tomadas auxiliam a inibir as fraudes, aumentando o grau de confiabilidade das informações geradas.

### **2.1.3 Controle Interno x Fraude**

Conforme citado no tópico acima, o controle interno não serve apenas para detectar erros e irregularidades, mas sim para atender diversas demandas que auxiliam na tomada de decisão. Mas, então por que criar um tópico direcionado apenas no risco de fraude? Porque o presente trabalho busca corroborar de forma acadêmica que uma empresa que possui um sistema de controle interno eficaz pode ser valorada no mercado, justamente por demonstrar segurança razoável de que seus registros estão isentos de erros/ fraudes.

ALVES (2015, p.26) cita que um controle interno eficiente é capaz de identificar erros dentro de uma organização, sendo eles de forma intencional ou não. Controles internos eficazes

previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, já que um bom sistema de controle interno permite detectar todas as irregularidades, oferecendo maiores possibilidades de identificação tempestiva de fraudes.

ATTIE (2010 apud ALVES, 2015, p.26) aponta quais tipos de erros existem, sendo eles: a) de interpretação, como a aplicação de princípios contábeis erroneamente; b) omissão ao não aplicar um procedimento prescrito em normas em vigor; c) má aplicação de uma norma ou procedimento.

Dessa forma, conseguimos observar que nem sempre um erro é uma fraude, já que o conceito de fraude vai além disso. Quando se fala de fraude, fala-se da intenção de manipular a informação/ registros afim de proporcionar algum benefício próprio, não preocupando-se em alcançar os objetivos da organização.

LIMA et al (2012,p.7) conclui que um bom sistema de controle de interno possibilita a detecção de irregularidades para a devida correção, porém não assegura 100% que uma ação humana não possa violar o melhor sistema de controle interno de uma organização. Devendo-se unir ao bom controle interno, uma auditoria externa que possa dar segurança razoável das informações usadas na organização.

Vale ressaltar que uma das principais limitações do controle interno, definidas por ALMEIDA (2012, p.65), seria o conluio de funcionários, em que mesmo a organização adotando o melhor sistema de controle interno, pode não ser identificado de forma tempestiva.

Apesar de o controle interno apresentar uma limitação que pode não ser apontada prontamente, permitindo assim que uma informação errônea em um dado período seja utilizada, porque através de um conluio até a auditoria tanto interna quanto externa pode encontrar dificuldade em identificar de prontidão, ainda assim, ter um bom controle interno traz valor à organização, transmitindo informação útil e de qualidade.

#### **2.1.4 Responsabilidade**

E quem é o responsável por implementar e supervisionar um sistema de controle interno? De acordo com ALVES (2015, p.24), a administração que fica a cargo de planejar, instalar e supervisionar um sistema de controle interno adequado, estando sujeito a supervisionar continuamente para que de forma tempestiva consigam acertar quaisquer defeitos que possam surgir, além disso, a supervisão contínua faz com que a empresa não acabe tendo um sistema obsoleto, permitindo as atualizações necessárias.

ALMEIDA (2007 apud ALVES, 2015, p.26) defende que a supervisão contínua serve para determinar se: 1) a política interna da organização está sendo aplicada corretamente; 2) as mudanças operativas tornam os procedimentos previamente acordados complicados, obsoletos e/ ou inadequados; 3) quando falhas forem identificadas, se serão solucionadas de forma tempestiva.

### **2.1.5 Benefícios**

De acordo com LIMA et al (2012, p.8), um bom sistema de controle interno proporciona à organização valor e maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores, permitindo a identificação tempestiva de fatores, sejam eles internos ou externos, que possam afetar os negócios da empresa, auxiliando em análises e avaliações dos impactos que poderão ocorrer nas operações, na lucratividade, nos ativos e passivos, e no seu futuro.

ATTIE (1998 apud SILVA; ARAUJO, 2014, p.14) afirma que a importância de controles internos é ressaltada quando não é possível dar continuidade em seguimentos administrativos e contábeis sem ter controles internos.

Com um sistema de controles internos é possível dar maior credibilidade, segurança às informações administrativas e contábeis, diminuindo os riscos, assim como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas dentro da organização (SILVA; ARAUJO, 2014, p.15).

Conforme já descrito no tópico de objetivos acima, o controle interno permite fornecer uma informação fidedigna trazendo benefícios diversos à organização, dando credibilidade em seu meio atuante, evitando desperdícios, minimizando riscos de erros e fraudes, e fazendo com que o processo decisório seja realizado de forma mais rápida e assertiva.

### **2.1.6 Tipos de Controle Interno**

CASSARRO (1997, p.18) dividiu o controle interno de duas formas: controles contábeis e controles administrativos.

Os controles contábeis são aqueles que compreendem o plano de organização, assim como todos os sistemas, métodos e procedimentos direcionados a salvaguardar os bens, direitos e obrigações da companhia, além de assegurar a fidedignidade dos registros financeiros (CASSARRO, 1997, p.18). Como exemplo, ALMEIDA (2012, p.57) cita:

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- controles físicos sobre ativos;
- auditoria interna.

Ou seja, os controles contábeis têm por finalidade proteger os bens e direitos da companhia, produzindo dados confiáveis e diminuindo os riscos de fraudes.

Já os controles administrativos são àqueles que compreendem o plano de organização, com o intuito de colaborar com a eficiência e eficácia das operações, visando a obediência das diretrizes, políticas, normas e instruções da administração (CASSARRO, 1997, p.35). Como exemplo, ALMEIDA (2012, p.57-58) cita:

- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- controle de qualidade;
- treinamento de pessoal;
- estudos de tempos e movimentos;
- análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

Logo, nota-se que diferente dos controles contábeis, os controles administrativos estão relacionados à gestão de pessoal, visando sua formação e capacitação, para que assim o funcionário possa executar de forma correta as suas atribuições.

Nota-se também que para que o controle interno seja eficaz, ambos os controles devem estar funcionando, porque de nada adianta ter um controle contábil bem desenhado e estruturado, se o pessoal que fará o input das informações não for capacitado para tal função. Poderão ocorrer erros e fazer com que as informações produzidas sejam erradas, sem qualidade.

Já MARTIN (2004, p.9) divide controles internos em três tipos, sendo eles: controle da custódia, controle do desempenho e controle da veracidade e da qualidade da informação.

O controle da custódia visa certificar-se de que todas as obrigações legais e contratuais estejam sendo atendidas conforme esperado, e que seus recursos sejam conservados e utilizados com o intuito de atender a missão da empresa, evitando que ocorram fraudes, abusos de poder ou desvios dos objetivos empresariais (MARTIN, 2004, p.9). Este controle busca identificar riscos que possam afetar diretamente ativos e atividades da empresa. Ou seja, avalia e mede os riscos, estimando os possíveis impactos (MARTIN, 2004, p.13 -14).

O controle de desempenho, considerado um controle essencial para o exercício da governança, deve assegurar que os recursos mobilizados pela empresa sejam aplicados de forma a gerar resultados aos acionistas e/ ou proprietários e que seus recursos sejam preservados

(MARTIN, 2004, p.9). Este controle produz valor ao monitorar a capacidade de gestão da equipe de administradores (MARTIN, 2004, p.18).

O controle da veracidade e da qualidade da informação visa garantir que os administradores não agirão de má fé, ou irão praticar omissão, ocultação, distorção ou atraso da sua comunicação (MARTIN, 2004, p.9 - 10).

Através do que foi exposto acima, podemos observar que mesmo quando uma empresa diz não ter controles internos, na verdade ela tem sim, pelo menos o mínimo de controle ela tem. Controle é essencial para a sobrevivência de uma organização, sem controles não tem como uma empresa funcionar.

## 2.2 ABORDAGENS SOBRE RISCOS EMPRESARIAIS

Em um cenário atual relacionado a Gestão de Riscos e Controles Internos nas organizações, o órgão “governança” dentro das empresas vem sendo mais e mais mencionados em discussões empresariais, enfatizando a sua importância dentro delas. Sua qualidade tem sido foco nas discussões mais sérias sobre as grandes crises empresariais das últimas décadas, como por exemplo, o caso Enron e Mesbla (MARTIN, 2004, p.9).

O enfoque na qualidade do órgão “governança” dentro das organizações deu-se devido a mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, antes a empresa era administrada por seu próprio dono e/ ou acionista, hoje em dia, criou-se a necessidade de se ter um órgão com pessoas habilitadas e capacitadas para geri-la buscando atingir o seu objetivo final, onde delegam a função de gerenciamento a um grupo de executivos que tomarão as decisões necessárias para torna-la o mais rentável possível, gerando os resultados que são esperados pelos acionistas, ou seja, o órgão da governança (MARTIN, 2004, p.10).

De acordo com HELLWIG (2000 apud MARTIN, 2004, p.10) 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’.



Mas, afinal, por que falar de governança quando o tema desta seção trata de riscos empresariais? Porque é este órgão que monitora e assegura que os administradores não irão agir de “má-fé, negligência, cupidez ou simples incompetência”, conforme citado no parágrafo acima, fazendo com que os riscos empresariais sejam reduzidos e controlados.

### **2.2.1 Tipos de riscos empresariais e sua correlação com os controles**

De acordo com OLSSON, 2002; YOUNG&TIPPINS, 2001 (apud MARTIN, 2004, p. 9 - 11), os riscos empresariais podem ser classificados em três grandes áreas/ dimensões: Riscos de propriedade, Riscos de processo e Riscos comportamentais. E todos esses riscos estão relacionados com três tipos de controles: Controle de custódia, Controle de desempenho e Controle da veracidade e da qualidade da informação.

Os riscos de propriedade estão ligados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos, não considerando os ativos humanos. E este relaciona-se com os três controles, sendo mais focalizado no controle de custódia. Já os riscos de processo são aqueles que se originam do uso ou da operação dos ativos com o intuito de atingir os objetivos empresariais, também está relacionado com todos os controles, porém focaliza-se mais no controle de desempenho. E por último, os riscos comportamentais, que estão vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos humanos, e está relacionado com o controle de desempenho e da qualidade de informação (MARTIN, 2004, p. 11).

Os tipos de controles já foram explicados no tópico 2.1.6, porém vale ressaltar que o controle busca mitigar os riscos que estão presentes nas organizações, e nesse tópico conseguimos comprovar isso ao observar que para cada um dos riscos relacionam-se pelo menos um tipo de controle.

## **2.3 DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE**

O termo *compliance* (do idioma inglês) vem do verbo *to comply with*, que tem como significado cumprir. Ou seja, um programa de *compliance* é um programa que busca estar em cumprimento com as leis. É aquele que visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação como parte da cultura da empresa (MENDES; CARVALHO, 2017, e-book). Ele não tem intenção de eliminar os riscos de descumprimentos às leis, mas sim, minimizar esses riscos.

De acordo com CRUZ (2017, e-book), estar *compliant* é o mesmo que estar em acordo com as normas, leis, regras em geral que foram estabelecidas para determinada ação. Ou seja, estar em conformidade com as normas e leis em vigor.

A Endeavor Brasil (2015) em seu artigo “Prevenindo com o *Compliance* para não remediar com o caixa”, definiu *compliance* como “estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio”.

Em uma reportagem no jornal FOLHA DE SÃO PAULO ONLINE (2017), tem-se como notícia que após o grande escândalo dado ao caso da Operação Lava a Jato no Brasil, um dos maiores esquemas de corrupção no país, muitas empresas passaram a investir em programas de *compliance*, pois estes auxiliam na transparência e combate a vários tipos de fraudes, tais como, corrupção, apropriação indevida e demonstrações financeiras manipuladas. Além disso, após entrar em vigor a Lei de Anticorrupção, Lei 12.846/2013, que responsabiliza as empresas por atos ilícitos praticados por seus funcionários, tal lei prevê multa de até 20% de seu faturamento bruto anual, logo, as empresas começaram a preocupar-se mais em investir nesses programas para evitar tais perdas. Dado este que na própria reportagem comprova através de uma pesquisa realizada pela Consultoria da empresa Deloitte, em que afirma que em 2013, 30% de 103 empresas estudadas, tinham um programa de *compliance* estruturado, e que em 2016, este número soltou para 65%.

Nesta mesma reportagem citada no parágrafo anterior, afirma que, de acordo com especialistas, um projeto de *compliance* deve envolver toda a alta administração, criando um código de ética e conduta, que será comunicado e estudado em treinamentos contínuos aos seus funcionários, para que assim, este código torne-se um mantra dentro da empresa, além de desenvolver mecanismos e controles para detectar e evitar desvios, fraudes e atos ilícitos. É necessário também que se crie um canal de denúncias, para que as pessoas possam se sentir seguras para denunciar alguma prática ilegal quando observada.

#### 2.4 CASES REAIS DE EMPRESAS QUE ADOTARAM CONTROLES INTERNOS

Este tópico tem como objetivo apresentar alguns cases reais de empresas que adotaram práticas de Controles Internos dentro de suas estruturas, como forma de evitar erros, fraudes e/ou manipulações das informações, e transmitir transparência e credibilidade aos públicos de maior interesse, assim como também atender as exigências da Lei Anticorrupção, a Lei 12.846/2013.

### 2.4.1 Caso Bonno Veículos

SILVA; ARAUJO (2014) efetuaram um estudo de caso da empresa Bonno Veículos, uma das empresas do Grupo Orlandi juntamente com a Transportadora Transfinal, Loca Locações Express e Bharat Veículos. Trata-se de uma concessionária autorizada de caminhões Iveco que está há 20 anos no mercado.

No ano de 2014, em que foi realizado tal estudo, SILVA; ARAUJO (2014, p.20 - 21) identificaram as seguintes formas de controles internos dentro da empresa: uso de software de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*) chamado de DealerNet, utilização de planilhas “xls” para controle financeiro de fluxograma de caixa e o uso de controles via internet como o Iveco.nx-services.

O DealerNet é um sistema ERP, como dito acima, que foi desenvolvido pela empresa de tecnologia Ação Informática e homologado pela Iveco S.A., e utilizado em 80% de todas as concessionárias do grupo no Brasil. Esse sistema disponibiliza diversos módulos que garantem um melhor controle ao grupo, sendo alguns deles: Contas a Pagar, Contas a Receber, Controle Bancário, Contabilidade, Escrita Fiscal, Integração Contábil, Integração com a fábrica, Estoque de Peças, Veículos, etc. Cada módulo é alimentado por determinado usuário de certo setor, como exemplo, o financeiro alimenta e cuida da manutenção dos módulos de Contas a Receber, Contas a Pagar e Controle Bancário. E, este setor ainda responde por toda a veracidade das informações (SILVA; ARAUJO, 2014, p.21 - 22). Conseguimos dessa forma, observar um dos controles que citamos no nosso Referencial Teórico, a segregação de funções, em que cada funcionário tem sua função dentro do ciclo operacional, evitando assim que o mesmo funcionário que “imputa” os dados seja o mesmo que os aprova dentro do sistema. Demandando maior controle ao ter tal lançamento sendo visto por dois olhares.

Pode-se dizer que um dos módulos mais importantes seria o que integra o Contábil. No caso em questão, a Bonno Veículos, o módulo Integração Contábil agrupa as informações e as exporta para o módulo contábil. Este módulo compila todas as informações geradas dentro de um determinado período, gerando relatórios gerenciais, que são levados a diretoria. O DealerNet é um software de suma importância para o grupo, pois sem um software gerencial de qualidade, dificilmente a empresa conseguiria reunir tais informações com precisão (SILVA; ARAUJO, 2014, p.22).

Como dito anteriormente, a Bonno Veículos, faz uso também de planilhas “xls”. Eles alimentam três importantes planilhas para o grupo, chamadas de *Business Analyses* (B.A), Fluxo de Caixa Diário (FCD) e a Matriz de Performance. O B.A é uma planilha gerencial que

é alimentada pela Contabilidade, e tem a função de informar a Montadora toda a situação socioeconômica da empresa, assim como sua situação contábil. Ou seja, tem a função de informar à diretoria quanto que cada setor colabora na formação do faturamento e qual é o valor de custeio dos mesmos dentro de um determinado período. A planilha FCD é alimentada pelo Financeiro e validada pela Diretoria, e nela constam as contas de curto, longo, de alta ou baixa liquidez, todas as receitas ao receber, relatório de títulos descontados, juros pagos, enfim toda a movimentação de recursos da empresa. E por último, a planilha Matriz Performance, que é de responsabilidade do gestor de peças, e nela é alocada todas as vendas de peças por vendedor, percentual de meta atingida, levantamento de peças faturadas dentro de um período determinado (SILVA; ARAUJO, 2014, p.22 – 23).

Além das duas ferramentas de controles citadas nos parágrafos anteriores, a Bonno Veículos, faz uso de controles via internet, chamado de Iveco.nx-services, que é uma ferramenta de controle, tanto interno quanto externo. Ao mensurar todos os resultados referente ao trimestre, alimentado pela Contabilidade com os dados extraídos do B.A, tem-se assim, o controle interno. E ao utilizar os dados que são inseridos no site para análise financeira da concessionária, tem-se o controle externo. Quanto melhor os índices apurados pela empresa melhor o retorno que a fábrica paga aos seus concessionários (SILVA; ARAUJO, 2014, p.23).

Podemos afirmar após as informações fornecidas acima, que a empresa Bonno Veículos adotou em sua estrutura ferramentas de controles internos no intuito de fornecer transparência aos grupos interessados. Dessa forma, a empresa passa a ser creditada dentro do grupo, por fornecer informações verídicas e com menor grau de manipulação das informações para benefício do fraudador.

#### **2.4.2 Caso Petrobrás**

A empresa Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás), empresa de capital aberto, é uma empresa estatal de economia mista. Trata-se de uma empresa no segmento de energia, que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte do petróleo, gás natural e seus derivados (ANDRADE FILHO, 2015, p.27). Esta envolveu-se em um dos maiores escândalos de corrupção no mercado brasileiro, investigada em uma operação policial de responsabilidade da Polícia Federal, foi alvo de um esquema fraudulento em que tiveram que rever sua governança, assim como reestruturar toda sua área de *compliance*, aumentando Controles Internos com o intuito de evitar fraudes (OLIVEIRA, 2015).

Em 2014, a empresa sofreu uma desvalorização de 58% no mercado em que atua, devido ao depoimento do ex-diretor de abastecimento em que foi descoberto uma sobrecarga de 3% em cima dos projetos dessa área, sendo este percentual usado para pagar a propina ao cartel de empresas e alguns funcionários envolvidos no esquema de corrupção (ANDRADE FILHO, 2015, p.40).

Nota-se através do exposto que ao demonstrar falhas em seu órgão de governança, a empresa Petrobrás sofreu uma queda no mercado, nos levando a resposta do questionamento feito no início deste presente trabalho, se uma empresa pode ser valorizada por possuir um bom sistema de controles internos. E então, percebemos que, no caso exposto, houve desvalorização, e que a empresa hoje passa a investir mais em adoções de práticas de *compliance*, buscando melhorar sua imagem frente ao mercado, e assim conseguir se valorizar novamente.

### 3 CONCLUSÃO

Conforme exposto no presente trabalho, conseguimos entender a importância de se ter controles internos dentro de uma organização. Não se trata apenas, de manter seus números e registros amarrados de tal forma que a empresa consiga fornecer informações isentas de erros e/ ou fraudes, mas também para prevenir que a empresa sofra uma quebra de sua imagem frente ao mercado em que atua, sofrendo sanções e desvalorizações.

Foram citados dois estudos de casos de empresas que possuíam falhas em seu órgão de governança, deixando a desejar nos aspectos de segurança das informações fornecidas ao público de interesse (acionistas, governo, etc). Em um dos casos, houve a desvalorização dentro do mercado atuante, gerando multas a pagar e custos adicionais com implementações de sistemas de controles internos. O custo seria bem menor se a empresa já tivesse investido fortemente em controles internos, pois dessa forma poderia ter evitado o pagamento de multas, por exemplo.

Uma empresa que possui um bom sistema de controles internos consegue fornecer a seu público de interesse informações fidedignas, com risco reduzido de erros e fraudes, auxiliando no processo de tomada da decisão por emitir maior credibilidade das informações, evitando desperdícios de retrabalho, desvalorização da imagem, multas e sanções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

ALVES, Andreane Maria Vasconcelo. A importância do controle interno na gestão empresarial: Um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado. Caicó: UFRN, 2015. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Alves.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Alves.pdf)>. Acesso em 10 nov.2017.

ANDRADE FILHO, Antonio Claudio de. Falhas de Governança Corporativa Caso: Petrobrás. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/28968/28968.PDF>>. Acesso em 14 jan.2018.

CASSARRO, Antonio Carlos. Controles Internos e Segurança de Sistemas. São Paulo: Ltr, 1997.

CRUZ, Marco. Fazendo certo a coisa certa (livro eletrônico) – como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance. Internacional: Simplíssimo, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=EZsZBAAAQBAJ&pg=PT8&dq=compliance+conceito&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjh6O3ijdfYAhUJPJAKHdVzBKUQ6AEIPzAD#v=onepage&q=compliance%20conceito&f=false>>. Acesso em 14 jan.2018.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

JUND, Sérgio. Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 950 questões. 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIMA, Hyder Marcelo Araujo et al. Controle Interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos...Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>>. Acesso em 10 nov.2017

MAIS empresas adotam práticas de compliance. FOLHA DE SÃO PAULO, São Paulo, 12 jun.2017. Disponível em: <<http://estudio.folha.uol.com.br/petrobras/2017/06/1892322-mais-empresas-adotam-praticas-de-compliance.shtml>>. Acesso em 20 jan.2018.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lilian Regina dos; FILHO, José Maria Dias. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n.34, p.7 – 22, janeiro/abril 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n34/v15n34a01.pdf>>. Acesso em 15 ago.2017.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. Compliance (livro eletrônico): concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=e4rODgAAQBAJ&pg=PT22&dq=compliance+conceito>>

o&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiy8e\_DiNfYAhVDD5AKHVQwC6YQ6AEINzAC#v=onepage&q=compliance%20conceito&f=false>. Acesso em 14 jan.2018.

OLIVEIRA, Nielmar de. Petrobrás aumentará controle interno para evitar fraudes. Exame. Sem ficha catalográfica. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/petrobras-aumentara-controle-interno-para-evitar-fraudes/>>. Acesso em 14 jan.2018.

PEREIRA, Antônio Nunes. A importância do Controle Interno para Gestão de Empresas. Sem ficha catalográfica. Disponível em: <<http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>>. Acesso em 10 nov.2017.

PREVENINDO com o Compliance para não remediar com o caixa. São Paulo: Endeavor Brasil, jul. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em 19 jan.2018.

SILVA, Jean Carlos Rocha; ARAUJO, Vinícios Pereira de. Os impactos do controle interno nas instituições: um estudo de caso da empresa Bonno Veiculos Ltda. Espírito Santo: FaSerra, 2014. Disponível em: <<http://faserra.edu.br/downloads/monografias/controlainterno.pdf>>. Acesso em: 10 nov.2017.