

**ÁREA TEMÁTICA:** Governança Corporativa

## **CONTROLES INTERNOS: COMPARATIVO ENTRE ESTRUTURAS PADRÃO**

### **AUTORES**

**FRANCISCO CARLOS FERNANDES**

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB  
franciscofernandes@furb.br

**LÍGIA MARIA HEINZMANN**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
ligiamhz@hotmail.com

**PAULO WIENHAGE**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU  
paulow@sc.senac.br

### **RESUMO**

O estudo teve como objetivo comparar as estruturas padrão de gestão de riscos e controles internos: AS/NZS 4360, COSO, COCO, *Turnbull Report*. Trata-se de um ensaio teórico baseado em uma pesquisa bibliográfica, que enquadra-se como descritiva e qualitativa. Com relação às similaridades e às diferenças das estruturas padrão, destaca-se que todas as estruturas apresentam em comum a busca da realização de procedimentos internos que garantam confiabilidade. O COSO está mais preocupado com resultados práticos da gestão de riscos e dos controles internos e o COCO volta-se mais à valorização do elemento humano. As quatro estruturas padrão foram comparadas em termos de tipos de controle interno recomendados ou analisados, posicionamento em relação à estrutura organizacional, recomendações relacionadas com o ambiente de controle interno, requisitos de avaliação dos controles internos e responsabilidade pelos controles internos. Em geral, as estruturas padrão definem que as responsabilidades pela veracidade das informações prestadas e pelo controle interno pertencem à alta direção. Foi estabelecido um critério de pontuação, por meio do qual pode-se inferir que o COSO apresenta um maior detalhamento em relação às demais estruturas. O presente ensaio teórico serve como ponto de partida para futuras pesquisas que envolvam as estruturas padrão, como por exemplo, uma análise aprofundada sobre as definições apresentadas.

Palavras-chave: Controles internos. Estruturas padrão. Gestão de riscos.

### **ABSTRACT**

The study aimed to compare the standard structures of risk management and internal controls: AS/NZS 4360, COSO, COCO, *Turnbull Report*. This is a theoretical essay based on a literature search, characterizing a descriptive and qualitative research. With respect to similarities and differences of standard structures, it is emphasized that all structures have in common to pursue the fulfillment of internal procedures that ensure reliability. The COSO is more concerned with results with the COCO and valuing people. The standard structures that define responsibilities for the correctness of information and internal control are in top

management. Among the standard structures, one can infer that the COSO presented in paragraphs set out in greater detail in a comparative statement of the same. This theoretical essay serves as a starting point for future research involving the standard structures, such as a thorough analysis of the definitions in them.

Keywords: Internal controls. Standard structures. Risk Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos (COSO, 2004). Instituições de diferentes países desenvolveram estruturas padrão de controles internos, com normas e metodologias para auxiliar as organizações na implementação de controles internos.

Neste sentido, existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização empenha-se em alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos que representam aquilo que é necessário para o seu alcance (COSO, 2004, p. 6).

Em termos práticos a Governança Corporativa têm foco no desenvolvimento de mecanismos de preservação dos direitos, do cumprimento dos deveres e da redução de riscos e conflitos, visando assegurar um desempenho compatível com as exigências de retorno e de benefícios num determinado período (IBGC, 2004).

O Conselho de Administração da organização tem uma importante função ao definir aquilo que espera em termos de integridade, valores éticos, e mediante suas atividades de supervisão, poderá determinar se as expectativas estão sendo ou não atendidas. A importância da governança corporativa é hoje amplamente reconhecida, tanto para o desenvolvimento nacional, como para o desenvolvimento internacional. Aborda interesses convergentes de competitividade, cidadania corporativa e responsabilidade social e ambiental. (IBGC, 2004).

Neste contexto, **o estudo tem como objetivo comparar as estruturas padrão de gestão de riscos e controles internos: AS/NZS 4360, COSO, COCO, Turnbull Report.** O trabalho justifica-se pela importância do estudo mediante um aprofundamento sobre estruturas padrão de controles internos. Conhecer as similaridades das estruturas padrão, as diferenças, as metodologias utilizadas para avaliar os riscos e implantar controles internos. Neste sentido, tem-se a pergunta norteadora de pesquisa, *quais as possíveis convergências e divergências das estruturas padrão apresentadas?*

Além da introdução, apresenta-se na segunda parte uma revisão da literatura que procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados ao tema de pesquisa. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte, na quarta parte apresenta-se a análise comparativa das estruturas padrão e por fim, as considerações.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para apresentar as estruturas padrão de controles internos, optou-se por apresentar cada estrutura em um tópico, desdobrando-se em sub-tópicos. Inicia-se pela apresentação de controles internos; AS/NZS 4360 – *Standards Australia e Standards New Zealand*; COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*; COCO – *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants e Turnbull Report.*

### 2.1 Controles Internos

A descentralização e delegação de poder aos gestores forçaram a implementação de controles nas organizações (LIMA, 2002). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004, p. 35) menciona quem é responsável pelos controles internos:

O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

Moraes (2003, p. 22) apresenta o seguinte conceito para controle interno fornecido pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA): controle interno é “todo o sistema de controle, tanto financeiro, como os outros tipos estabelecidos pela administração da empresa para proteger seus ativos, obter a exatidão e confiabilidade da escrita contábil e de outros dados e informações operacionais, promover e julgar a eficiência das operações de todas as atividades da organização”.

De acordo com Tenório (2007, p. 43) a preocupação com os controles internos se intensificou no início deste século, após grandes escândalos contábeis ocorridos em 2001 e 2002, e que as questões ligadas a controles são mais reativas do que pró-ativas. A autora segue argumentando que os controles internos tiveram em 1929 a publicação do documento *Financial Statements*, que tratava o controle interno como um importante documento para a auditoria, porém implementar controles nas empresas não foi o suficiente para evitar a quebra na bolsa de valores daquele mesmo ano. Várias publicações se seguiram nos anos seguintes, em 1988 o *Auditing Standards Board* (ASB) publicou novos relatórios citando a necessidade de controles internos e destacou a co-responsabilidade da auditoria externa quanto a questões de erros, irregularidades, atos ilegais e avaliação do controle interno.

As publicações que visavam excelência no processo de controle interno continuaram, em 1992 o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) publicou o documento *Internal Control – Integrated Framework*, e em 2002 os Estados Unidos publicaram a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), após os escândalos envolvendo as empresas *Enron* e *Worldcom* (TENÓRIO, 2007, p. 44).

O Quadro 1 registra a evolução histórica dos controles internos nos Estados Unidos.

Ano	Instituto	Documento
1929	<i>Federal Reserve Board - American Institute of Accountants (AIA)</i>	<i>Financial Statements</i>
1933	Congresso Americano	<i>Securities Act</i>
1934	Congresso Americano	<i>Securities Exchange Act</i>
1936	<i>American Institute of Accountants (AIA)</i>	<i>Examination of Financial Statements by Independent Accountants</i>
1939	<i>American Institute of Accountants (AIA)</i>	Comitê de Princípios Contábeis e Comitê de Procedimentos de auditoria
1939	Comitê de Princípios Contábeis e Comitê de Procedimentos de auditoria	<i>Special Report on Internal Control</i>
1958	Comitê de Princípios Contábeis e Comitê de Procedimentos de auditoria	<i>Statement on Audit Procedure (SAP) 29 – Scope of the Independent Auditor’s Review on Internal Control</i>
1972	Comitê de Princípios Contábeis e o Comitê de Procedimentos de auditoria	<i>Statement on Audit Procedure (SAP) 49 – Reports on Internal Control</i>
1972	<i>American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)</i>	<i>Statement on Auditing Standards - SAS</i>
1977	<i>American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)</i>	<i>Report of the Special Advisory Committee on Internal Accounting Control – Minaham Report</i>
1988 1990	<i>Auditing Standards Board (ASB)</i>	Guia de auditoria para SAS 55 ( <i>Audit Guide</i> )
1992	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO</i>	<i>Internal Control – Integrated Framework – COSO I</i>
1997	<i>Auditing Standards Board (ASB)</i>	Guia de auditoria para SAS 82 – <i>Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit</i>
2004	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO</i>	<i>Internal Control – Integrated Framework – COSO II</i>

Quadro 1: Evolução Histórica dos Controles Internos nos Estados Unidos

Fonte: adaptado de Tenório (2007)

Para Zanette, Alberton e Dutra (2008) os controles internos podem ser caracterizados como administrativos e contábeis. Administrativos são os ligados à eficiência operacional e à obediência às diretrizes administrativas; contábeis, os que visam a proteção patrimonial e a qualidade da informação contábil, conforme destacado na Figura 1:

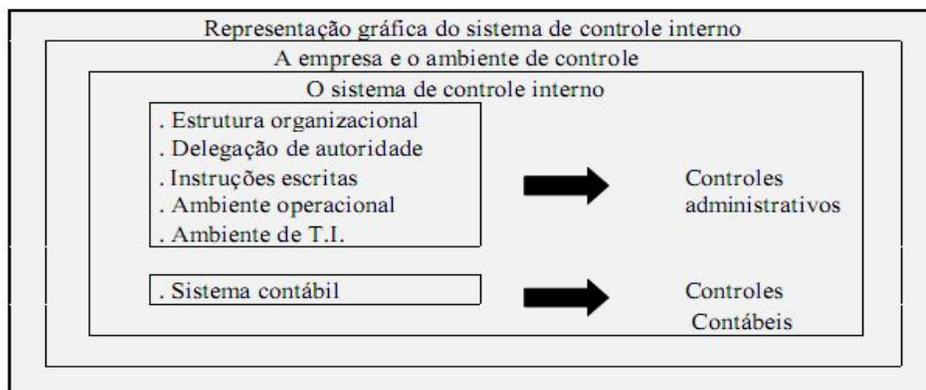


Figura 1: Representação gráfica do sistema de controle interno

Fonte: Peleias (2003, p. 9)

No sentido de conhecer sistemas de controle internos e avaliar as contribuições das estruturas padrão de gestão de riscos e dos controles são apresentadas a seguir algumas estruturas, sendo elas: AS/NZS 4360, COSO, COCO, *Turnbull Report*.

## 2.2 Contextualização da AS/NZS 4360 - *Standards Austrália e Standards New Zealand*

No ano de 1995 foi elaborada a primeira Norma AS/NZS 4360 e, em 1999 houve uma segunda edição e no ano de 2004 foi elaborada a terceira edição. A Norma AS/NZS 4360:2004 (*Standards Australia e Standards New Zealand*) foi elaborada pelo Comitê Técnico de Gestão de Risco - OB007. O Comitê no período da elaboração da Norma era composto por vinte e quatro representantes de Instituições da Austrália e Nova Zelândia, entre elas, instituições públicas e privadas (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

A Norma AS/NZS 4360 (1999) define risco como “a possibilidade de algo acontecer que terá um impacto sobre os objetivos e é medido em termos de consequências e probabilidades” (DALGLEISH e COOPER, 2005, p. 238). Pode-se verificar nessa definição por parte da Norma AS/NZS 4360 que existe a preocupação tanto com os impactos, os objetivos e as consequências, ou seja, a definição engloba tudo o que pode envolver o risco.

A *Standards Australia* também define a gestão de risco como “a cultura, processos e estruturas que são orientados para uma gestão eficaz das potenciais oportunidades e efeitos adversos” (DALGLEISH; COOPER, 2005, p. 238).

Conforme Alexander (2005, p. 166), a norma AS/NZS *Australia/New Zealand Risk Management* (1999) é uma importante fonte de apoio às políticas de gestão de riscos. O documento da Norma especifica os elementos do processo de gestão de riscos. A gestão de riscos é um processo interativo consistindo de etapas bem definidas, que realizadas em sequência, suportam melhor a tomada de decisão contribuindo com uma visão dos riscos e seus impactos. A gestão de riscos envolve um equilíbrio entre as oportunidades de obter ganhos enquanto se minimiza perdas. É uma parte integrante da boa gestão e elemento essencial da governança corporativa (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

Para ser mais eficaz, a gestão de riscos deverá tornar-se parte da cultura da organização. Deverá ser incorporada à filosofia da organização, às práticas e aos processos de negócios ao invés de ser vista ou praticada como uma atividade em separado. A Norma está

preocupada com o risco como consequência da exposição à incerteza ou potencial desvio do que está previsto ou esperado (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

De acordo com Dalgleish e Cooper (2005, p. 237), foi realizada em 2003 uma auditoria no setor público da Austrália (*Auditor General Victoria*) para verificar a gestão de riscos nas organizações públicas. O relatório da auditoria revelou que maior parte das organizações do setor público abordaram a gestão de riscos utilizando de alguma forma a AS/NZS 4360. No entanto, o relatório observou que a gestão de riscos não foi estabelecida como consequência de uma maturidade empresarial no setor público. Também observou que havia uma falta de rigor na identificação, avaliação e mitigação de riscos. O relatório apresentou que dois terços das organizações do setor público tem incluído explicitamente a gestão de riscos nos processos de governança.

Para Keey (2003, p. 31) o documento da AS/NZS 4360 (1999) “é designado de forma geral para todos os tipos de atividades”. O risco é visto como decorrente da incerteza ou falta de conhecimento das ações ou processos, acontecimentos presentes ou no futuro. O nível de risco tem dois aspectos: a probabilidade de o risco acontecer e as consequências, a ação para gerir os riscos deve abordar esses dois aspectos. A Norma tem servido como um modelo para o desenvolvimento da gestão de risco e um compromisso formal, tanto em nível de organizações públicas como privadas (KEEY, 2003).

### 2.2.1 Aplicação e Características da Norma AS/NZS 4360:2004

A norma fornece um guia geral para a implementação de um processo de gestão de riscos. Pode ser aplicada a uma vasta gama de atividades, decisões ou operações de qualquer entidade pública ou privada. Esta norma pode ser aplicada em todas as fases da vida de uma atividade ou projeto. O benefício máximo é geralmente obtido por meio da aplicação do processo de gestão de riscos desde o início da atividade (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

O objetivo da norma é fornecer orientações para permitir as empresas públicas ou privadas atingir uma base mais rigorosa e confiante para a tomada de decisões e planejamento; melhor identificação das oportunidades e ameaças; atribuição e utilização mais eficaz dos recursos; reduzir perdas e os custos do risco; melhorar a confiança das partes interessadas; melhorar a conformidade com a legislação pertinente; e melhorar a governança corporativa (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

Os principais elementos do processo de gestão de riscos:

- a) comunicar e consultar os interessados internos e externos no momento adequado em cada estágio do processo de gestão de riscos sobre o processo como um todo;
- b) estabelecer o contexto externo, interno no qual o gerenciamento de riscos se realizará. Os critérios mediante o qual o risco será avaliado e a estrutura da análise devem ser definidos;
- c) identificar os riscos, onde, quando, porquê e como prevenir os riscos;
- d) analisar a existência de controles, determinar a probabilidade de ocorrência de riscos e o nível de risco;
- e) avaliar os riscos, comparar os níveis estimados em relação aos critérios pré-estabelecidos;
- f) tratar os riscos, desenvolver e implementar estratégias específicas de custos e planos de ação para aumentar potenciais benefícios;
- g) monitorar e revisar, é necessário monitorar a eficácia das etapas do processo de gestão de riscos, isto é importante para a melhoria contínua.

A gestão de riscos pode ser aplicada a vários níveis em uma organização, ao nível estratégico, ao tático e ao operacional (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

Na Figura 2 apresenta-se a visão geral da gestão de riscos com suas etapas (AS/NZS 4360:2004).

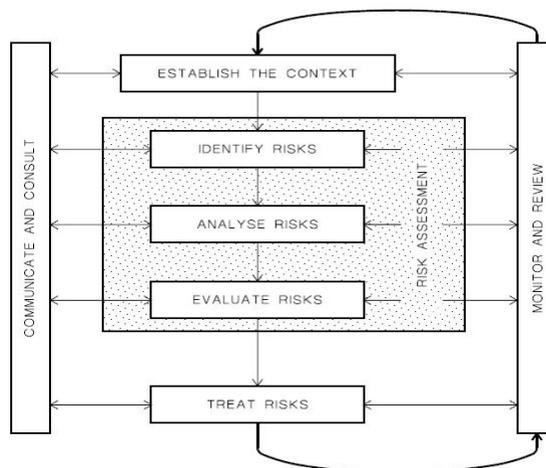


Figura 2: Visão geral da gestão de riscos  
Fonte: *Standards Australia* (2004, p. 9)

### 2.2.2 Detalhamento das Etapas da Gestão de Riscos da AS/NZS 4360:2004

A comunicação e consulta são pontos importantes em cada passo do processo de gestão de riscos, elas devem envolver um diálogo com as partes interessadas. É importante desenvolver um plano de comunicação tanto para agentes internos e externos, este plano deverá abordar questões relativas ao próprio risco e ao processo.

Estabelecer o contexto e definir os parâmetros básicos dentro dos quais os riscos devem ser geridos, e definir o âmbito de aplicação para o processo de gestão de riscos. O contexto inclui a organização do ambiente interno e externo. Para iniciar uma atividade de gestão de riscos é preciso compreender a organização, isso inclui: a cultura; *stakeholders* internos; estrutura; capacidades em termos de recursos, como as pessoas, sistemas, capital; metas, objetivos e as estratégias.

Esta etapa de definição do contexto, também envolve o ambiente externo no qual a organização opera e também a relação entre a organização e seu ambiente externo. É importante levar em conta as percepções e valores dos agentes externos e estabelecer políticas para comunicação com estas partes (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004).

As estratégias, os objetivos e as metas, a abrangência e os parâmetros das atividades, as partes da organização em que o processo de gestão de risco será aplicado devem ser estabelecidas. No processo deve ser considerado o equilíbrio entre custos, benefícios e oportunidades.

As decisões sobre se é necessário um tratamento de gestão de riscos podem ser baseadas em critérios operacionais, técnicos, financeiros, jurídicos, sociais, ambientais, humanitários e outros (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004, p. 15). Os critérios podem ser afetados pela percepção das partes interessadas e por requisitos legais ou regulamentadores.

A definição para a estrutura do processo de gestão de risco depende da natureza dos riscos e da abrangência dos processos. Com a etapa da identificação dos riscos procura-se identificar os riscos a serem gerenciados. As abordagens utilizadas para identificar riscos incluem listas de verificação, fluxogramas, *brainstorming*, análise de sistemas, análise de cenários, técnicas e sistemas de engenharia (*AS/NZS 4360*, 2004, p. 16). Para identificar os riscos é importante que seja usado um processo sistemático e estruturado. A identificação deve incluir todos os riscos estando eles sob controle ou não da organização.

A etapa da análise de riscos envolve a consideração de fontes de riscos, consequências positivas e negativas. Uma análise preliminar pode ser realizada a fim de que riscos semelhantes sejam combinados. Avaliação de riscos engloba a comparação do nível de risco

descoberto durante o processo de análise conforme critério estabelecido anteriormente. As conclusões de uma avaliação de risco, caso sejam detectados riscos, implicam em tomar ações adicionais para minimizar os impactos dos riscos e se possível eliminar os mesmos.

Tratar os riscos engloba analisar opções, avaliando as mesmas e preparar planos de ações para tratar os riscos. Por sua vez, monitorar e rever são etapas fundamentais para o gerenciamento da gestão de riscos. A revisão garante a gestão de riscos, essa revisão deve ser contínua.

### 2.2.3 Tipos de Análise da Norma AS/NZS 4360:2004

A análise pode ser qualitativa, semi-quantitativa e quantitativa. Na prática, a análise qualitativa é muitas vezes utilizada para obter uma indicação geral do nível do risco. Ou seja, “uma triagem inicial para identificar os riscos que requerem uma análise mais aprofundada” (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004, p.18).

Na análise semi-quantitativa o “objetivo é produzir uma classificação mais expandida do que normalmente é alcançado na análise qualitativa” (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004, p. 18). Por sua vez, na análise quantitativa utiliza valores numéricos (em vez de escalas descritivas) e a qualidade da análise depende da exatidão e integridade dos valores numéricos utilizados. A avaliação de risco envolve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise de risco, com os critérios estabelecidos quando avaliado o contexto.

Cada etapa do processo de gestão de riscos deve ser registrada, “pressupostos, métodos, fontes de dados, análises, resultados e todos os motivos para a tomada de decisões devem ser registrados. Os registros de tais processos são aspectos importantes da boa governança corporativa” (*STANDARDS AUSTRALIA*, 2004, p. 23). A elaboração de registros deve levar em conta as necessidades de negócios jurídicos e registros; o custo dos registros e as vantagens de reutilização da informação.

### 2.2.4 Forma de Desenvolver, Estabelecer e Manter uma Sistemática de Gestão de Riscos

A organização deve desenvolver uma política de gestão de riscos e um plano de suporte, isso permite que a gestão de riscos seja aplicada com eficácia em toda a organização. O plano deverá abordar estratégias para a incorporação de riscos na organização dos sistemas, processos e práticas. A organização deve refletir sobre as necessidades de gestão de riscos e seu contexto, nessa reflexão de acordo com a *Standards Australia* (2004, p. 26) deve apreciar:

- A maturidade, características e eficácia da cultura empresarial;
- Grau de integração e de coerência de gestão de risco em toda a organização e entre diferentes tipos de riscos;
- Os processos e sistemas que devem ser modificados;
- Cumprimento de obrigações e legislação;
- Recursos.

O plano de gestão de riscos deve definir o modo de gestão de riscos. O objetivo do plano deve ser o de inserir a gestão de riscos em todas as práticas importantes da organização e processos de negócio, de modo que seja pertinente, eficiente, eficaz e sustentado. A organização deve identificar os recursos necessários para o gerenciamento do risco, isso inclui o exame de: pessoas e competências; documentos, processos e procedimentos; sistemas de informação e bases de dados; dinheiro e outros recursos para o tratamento das atividades.

## 2.3 Contextualização do COSO – *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission*

O COSO é formado por representantes da *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants*, *Financial Executives International*, *Institute of Managements Accountants* e pelo *Institute of Internal Auditors*. A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos “é que toda organização existe para gerar

valor às partes interessadas” (COSO, 2004, p. 3). Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos “possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor” (COSO, 2004, p. 3).

O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas conseqüências. O COSO define gerenciamento de riscos corporativos

é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004, p. 4).

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, pelos quais a administração gerencia a organização, os componentes estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes são: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a riscos; atividades de controle; informações e comunicações; monitoramento (COSO, 2004). Na figura 3 apresenta-se o relacionamento entre objetivos e componentes do COSO.



Figura 3: Relacionamento entre objetivos e componentes  
Fonte: COSO (2004, p. 7)

O conselho de Administração deve discutir com a alta administração a situação do gerenciamento de riscos da organização e fornecer a supervisão necessária. O conselho deve certificar-se que esteja ciente dos riscos mais significativos, em conjunto com as ações que a diretoria executiva esteja realizando, e da forma em que está assegurando um gerenciamento de riscos eficaz. O conselho deve considerar a possibilidade de obter a opinião de auditores internos e externos (COSO, 2004, p. 8).

De acordo com o COSO (2004, p. 16) o risco “é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”. O gerenciamento de riscos corporativos aplica-se ao processo de definir as estratégias, ocasião em que a administração leva em consideração os riscos relativos às diferentes alternativas. Os objetivos comuns a praticamente todas as entidades são alcançar e manter uma reputação favorável tanto no segmento empresarial quanto com seus clientes, fornecer informações confiáveis às partes interessadas e operar em conformidade com as leis e a regulamentação. A estrutura estabelece quatro categorias de objetivos para a organização (COSO, 2004, p. 21):

- Estratégicos – referem-se às metas no nível mais elevado, alinham-se e fornecem apoio à missão.
- Operações – relativo à utilização eficaz e eficiente dos recursos.

- Comunicação – relacionados à confiabilidade dos relatórios.
- Conformidade – relativo ao cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes.

Esses objetivos possibilitam um enfoque nos aspectos específicos do gerenciamento de riscos. Quanto ao tipo de atividades de controle (COSO, 2004, p. 62) menciona que existe uma variedade de descrições distintas quanto aos tipos de atividades de controle, inclusive as preventivas, as detectivas, as manuais, as computadorizadas e as de controles administrativos. Essas atividades também podem ser classificadas com base nos objetivos de controle especificados, como o de assegurar a integridade e a precisão do processamento de dados.

### 2.3.1 Relação Entre Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada e Controle Interno

O controle interno é constituído por cinco componentes interligados, estes são obtidos a partir da forma de gestão de um negócio e estão integrados com o processo de gestão. Os componentes são: ambiente de controle (é o alicerce para todos os outros componentes do controle interno); avaliação de risco (é a identificação e análise de riscos relevantes para a realização dos objetivos); atividades de controle (são as políticas e procedimentos que ajudam a garantir a gestão); informação e comunicação; monitoramento (COSO, 1992). O *Internal Control – Integrated Framework* (2004, p. 109) 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.

Todos os integrantes da organização têm responsabilidade sobre os controles internos, o diretor executivo é responsável por assumir a “propriedade” do sistema de controles. Os demais diretores têm a responsabilidade pela criação de políticas mais específicas de controle interno (COSO, 1992).

O Conselho de Administração tem uma importante função ao definir aquilo que espera em termos de integridade, valores éticos, e mediante suas atividades de supervisão, poderá determinar se as expectativas estão sendo ou não atendidas. Da mesma forma, ao reservar sua autoridade a certas decisões fundamentais, o conselho de administração desempenha uma função de fixação de estratégias, formulação de objetivos de alto nível e alocação de recursos de modo mais amplo (COSO, 2004). Os Auditores internos desempenham um papel importante na avaliação da eficácia dos sistemas de controle, e devem contribuir para a contínua eficácia. O controle interno é, em certa medida, de responsabilidade de todos em uma organização e, portanto, deve ser uma parte implícita ou explícita da descrição do trabalho de todos (COSO, 1992).

### 2.4 Contextualização do COCO – *Criteria Of Control Committee Of Canadian Institute Of Chartered Accountants*

O Instituto Canadense de Contadores (*Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA*) publicou em 1995 o modelo de controles desenvolvido pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants – COCO*. Para Tenório (2007, p. 49) explica que o modelo canadense concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle.

De acordo com Zanette, Alberton e Dutra (2008) os princípios de avaliação nesta metodologia são baseados na responsabilidade direcionada ao Diretor Presidente e ao Conselho de Administração da empresa, e buscam avaliar a eficiência dos controles internos através de um processo contínuo de aperfeiçoamento e melhorias nos processos e operações realizados.

Moraes (2003, p. 33) destaca que “na visão do *CICA*, o controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando as pessoas a atingirem os objetivos da empresa”. Destaca ainda que o modelo dá ênfase à valorização do elemento humano e às questões ligadas aos valores éticos e culturais. Bolaños (2008, p. 4) explica que o COCO é o produto de uma profunda revisão da *CICA* sobre os critérios de controle do COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*), cujo objetivo era o de uma abordagem mais simples e compreensível dadas as dificuldades enfrentadas por algumas organizações na implementação do COSO.

As principais alterações decorrentes do relatório canadense é que, em vez de conceituar o processo de controle como uma pirâmide de componentes interligados, fornece um quadro de quatro fases e vinte critérios gerais que a administração da organização pode usar para desenvolver, modificar ou avaliar o controle (BOLANÓS, 2008).

Cooper e Gendron (2001) apresentam as quatro fases do COCO: a) propósito; b) compromisso; c) capacidade e d) monitoramento e aprendizagem. Com relação ao Propósito: a) os objetivos devem ser estabelecidos e comunicados; b) é preciso identificar os riscos internos e externos que afetam a concretização dos objetivos; c) as políticas destinadas a apoiar a realização dos objetivos devem ser comunicadas e praticadas; d) devem-se estabelecer planos que orientem os esforços na consecução dos objetivos da empresa; e) as metas e os planos devem incluir parâmetros e indicadores para medir o desempenho.

Quanto ao Compromisso: a) é preciso definir e comunicar os valores éticos da organização; b) as políticas e práticas em matéria de recursos humanos devem ser coerentes com os valores éticos da organização e realização dos seus objetivos; c) a autoridade e responsabilidade devem ser claramente definidas e coerentes com os objetivos da organização para que as decisões sejam tomadas pelo pessoal adequado e d) uma atmosfera de confiança mútua deve ser fomentada para apoiar o fluxo de informações entre as pessoas.

Quanto à Capacidade: a) o pessoal deve ter os conhecimentos, habilidades e ferramentas necessárias para atingir as metas; b) o processo de comunicação deve apoiar os valores da organização; c) é preciso identificar e comunicar as informações pertinentes e suficientes para a consecução dos objetivos; d) as decisões e ações de diferentes partes de uma organização devem ser coordenadas; e) acompanhamento das atividades deve ser concebido como uma parte integrante da organização.

Com relação ao Monitoramento e Aprendizagem: a) deve-se acompanhar o ambiente externo e interno para identificar informação orientada para reavaliação das metas; b) o desempenho deve ser avaliado em função de metas e indicadores; c) as hipóteses consideradas para a realização dos objetivos devem ser revistas periodicamente; d) sistemas de informação devem ser reavaliados; e) procedimentos de acompanhamento devem ser estabelecidos e executados e f) a administração deverá avaliar periodicamente a eficácia do sistema de controle. Como se pode perceber o comportamento é base para o sistema de controle interno defendido pela metodologia COCO.

## 2.5 Contextualização *Turnbull Report*

O Código de Governança Corporativa, *Turnbull Report*, foi publicado pela primeira vez em 1999 pelo *Institute of Chartered Accountants in England & Wales*. Revisões do relatório foram elaboradas e publicadas, inicialmente em junho de 2004 e posteriormente em outubro de 2005 (TURNBULL, 2005).

A comissão que redigiu o relatório foi presidida por Nigel Turnbull, originando o nome do relatório em sua homenagem, o documento elaborado tem por objetivo enfatizar aos diretores das empresas as suas obrigações em relação aos controles internos, objetivando a qualidade dos relatórios financeiros a fim de evitar fraudes e determinando as melhores

práticas de controle interno para as empresas cotadas na bolsa de valores do Reino Unido (TURNBULL, 2005). Segundo Zanette, Alberton e Dutra (2008, p. 6) o *Turnbull* constitui um código combinado de governança corporativa e controles internos voltados às diretrizes de riscos, pois este determina que as empresas identifiquem, avaliem e administrem seus riscos.

Segundo o *Turnbull Report* (2005) um sistema adequado de controle interno tem papel fundamental na gestão de riscos e são significativos para o cumprimento dos objetivos do negócio. Um bom sistema de controle interno contribui para salvaguardar o investimento dos acionistas e dos ativos da empresa, incluindo a prevenção e detecção da fraude. O controle interno contribui para a eficácia e a eficiência das operações, ajuda a garantir a confiabilidade dos relatórios e auxilia o cumprimento às leis e regulamentos, garante que a empresa não será desnecessariamente exposta a riscos financeiros e que a informação financeira gerada pela empresa, para publicação, é confiável.

O relatório determina que no aspecto de avaliação de riscos, a empresa deva eleger indicadores e comunicar aos seus colaboradores quais são as metas para evitar e eliminar os riscos, de forma a proporcionar direção efetiva aos empregados na avaliação de riscos e problemas de controle (TURNBULL, 2005). Estabelecendo uma política de controle para gerir os riscos, com estratégias claras, código de conduta, política de recursos humanos, clima de confiança dentro da empresa, qualificar o quadro de colaboradores para saber administrar e evitar os riscos inerentes a sua função e também comunicar a estes o que a empresa espera deles (TURNBULL, 2005).

No aspecto de informação e comunicação a empresa deve criar um canal de comunicação interno que permita relatos de violação de códigos de conduta (TURNBULL, 2005). O sistema de monitoramento deve assegurar procedimentos eficazes que evitem a exposição da empresa aos riscos e possíveis falhas e fraquezas do sistema de controle interno devem ser comunicadas ao Conselho de Administração. O *Turnbull Report* (2005) em sua estrutura destaca a responsabilidade do Conselho de Administração no sentido de manter um sistema de controle interno adequado a fim de salvaguardar o investimento dos acionistas. A avaliação de um relatório de controles internos deve incluir a natureza e a extensão dos riscos enfrentados pela organização, a extensão e as categorias de risco que considera aceitável, a probabilidade de materialização dos riscos, a capacidade da organização de reduzir a incidência e o impacto dos riscos sobre a organização.

O *Turnbull Report* (2005) destaca que os controles internos devem ser incorporados ao funcionamento da organização de forma a fazer parte de sua cultura. Ser capaz de responder rapidamente a evolução dos riscos e incluir os procedimentos para a comunicação de eventuais falhas.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente ensaio teórico enquadra-se como pesquisa descritiva, “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR Jr. *et al*, 2005, p. 86).

Com relação aos procedimentos, enquadra-se como pesquisa bibliográfica e quanto ao método se caracteriza como qualitativo, de acordo com Richardson *et al* (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais [...]”. A presente pesquisa não fez uso de instrumental estatístico no processo de análise.

#### 4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRUTURAS PADRÃO DE CONTROLES INTERNOS

Por meio da análise das estruturas padrão de controles internos é possível apontar as convergências e divergências entre as mesmas. Foram definidos alguns pontos de referência para análise. No Quadro 2 apresenta-se a definição de controles internos mencionada nas estruturas analisadas.

DEFINIÇÃO DE CONTROLES INTERNOS	
<b>AS/NZS 4360</b>	A norma escreve sobre gestão de riscos e não apresenta uma definição específica para controle interno.
<b>COSO</b>	Um processo que tem 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.
<b>COCO</b>	O controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando as pessoas a atingirem os objetivos da empresa.
<b>TURNBULL</b>	O controle interno é uma ferramenta que deve garantir que os sistemas de gestão da empresa, como contabilidade, manutenção de ativos e questões de conformidade estejam operando corretamente.

Quadro 2: Definição de controles internos

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a definição de controles internos, pode-se afirmar que apresentam em comum a busca da realização de procedimentos internos que garantem confiabilidade. Por sua vez, o COSO está mais preocupado com resultados e o COCO com a valorização das pessoas. No Quadro 3 menciona-se os responsáveis pela formação e desenvolvimento das estruturas padrão.

RESPONSÁVEIS PELA FORMAÇÃO E DESENVOLVIDO	
<b>AS/NZS 4360</b>	Comitê Técnico de Gestão de Risco OB007. O Comitê era composto por 24 representantes de instituições da Austrália e Nova Zelândia
<b>COSO</b>	Formado por representantes da <i>American Accounting Association; American Institute of Certified Public Accountant; Financial Executives International; Institute of Managements Accountants</i> e pelo <i>Institute of Internal Auditors</i> .
<b>COCO</b>	Instituto Canadense de Contadores ( <i>Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA</i> ).
<b>TURNBULL</b>	<i>Institute of Chartered Accountants in England and Wales</i> (Inglaterra e País de Gales).

Quadro 3: Responsáveis pela formação e desenvolvimento

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que o AS/NZS 4360 possui uma formação diferenciada dos demais, sendo que foi constituído por 24 representantes de instituições de dois países. No quadro 4 apresentam-se os componentes das estruturas de controle.

COMPONENTES DA ESTRUTURA DE CONTROLE	
<b>AS/NZS 4360</b>	Etapas Gestão de Riscos: Comunicação; Estabelecer o contexto; Identificar o risco; Analisar o risco; Avaliar o risco; Tratar os Riscos; Monitorar.
<b>COSO</b>	Ambiente Interno; Adequação de Objetivos; Identificação de Evento; Avaliação de Risco; Resposta ao Risco; Atividades de Controle; Informação e comunicação; Monitoramento.
<b>COCO</b>	Propósito; Comprometimento; Capacidade; Monitoração e Aprendizado.
<b>TURNBULL</b>	Engloba todas as políticas, tarefas, comportamento que uma empresa deve ter na implantação e implementação dos controles internos.

Quadro 4: Componentes da estrutura de controle

Fonte: dados da pesquisa

A Norma AS/NZS 4360 apresenta sete etapas; o COSO apresenta oito etapas; o COCO apresenta quatro etapas e o *Turnbull* não apresenta etapas, mas estabelece que deve se ter uma política de controle para gerir os riscos, com estratégias claras, código de conduta, política de recursos humanos, clima de confiança dentro da empresa, qualificar o quadro de colaboradores para saber administrar e evitar os riscos inerentes a sua função.

**Referente aos tipos de controles internos**, o COSO menciona atividades preventivas, detectivas, manuais, computadorizadas e controles administrativos. Neste sentido, o COCO apresenta como controle a prevenção ou detecção de erros e fraudes, a manutenção de sistemas de controles confiáveis. O *Turnbull* apresenta controles financeiros e operacionais.

Com relação a Governança Corporativa nos controles internos apresenta-se no Quadro 5 um detalhamento.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS CONTROLES INTERNOS	
AS/NZS 4360	A gestão de riscos é uma parte integrante da boa gestão e elemento essencial da governança corporativa.
COSO	O conselho de administração deve: discutir com a alta administração a situação do gerenciamento de riscos e fornecer a supervisão necessária. O Conselho de Administração tem uma importante função ao definir aquilo que espera em termos de integridade, valores éticos.
COCO	O conselho de administração deve: estar ativamente envolvido com a boa governança corporativa; processos apoiados por um controle eficaz de gestão da informação, para gerir a exposição da empresa ao risco, e um mecanismo de auditoria independente para monitorar a eficácia da organização e de controles processuais.
TURNBULL	O conselho de administração deverá: considerar quais são os riscos significativos e avaliar como eles foram identificados e avaliados; avaliar a eficácia do sistema de controle interno relacionados a gestão dos riscos; examinar os resultados que indicam a necessidade de uma fiscalização mais ampla do sistema de controle interno. Além disso, o conselho deverá proceder a uma avaliação anual com o objetivo de fazer a sua declaração pública sobre os controles internos. A avaliação deve considerar questões tratadas nos relatórios.

Quadro 5: Governança corporativa nos controles internos

Fonte: dados da pesquisa

Os quatro tipos de estruturas padrão apresentam de alguma forma a governança corporativa nos controles internos. O COSO, o COCO e o *Turnbull* mencionam quais são as responsabilidades do conselho de administração.

**Quanto às recomendações para estrutura organizacional**, o COSO define as áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade; define as linhas apropriadas de comunicação; informa que uma função de auditoria interna deve ser estruturada a fim de poder alcançar objetividade organizacional e permitir acesso irrestrito à alta administração e ao comitê de auditoria do Conselho de Administração. A Norma AS/NZS 4360, o COCO e o *Turnbull* não mencionam recomendações para a estrutura organizacional.

**Com relação às recomendações ao ambiente de controle interno**, para a AS/NZS 4360 a gestão de riscos para ser mais eficaz, deverá tornar-se parte da cultura da organização. Para o COSO, deve existir uma filosofia de gerenciamento de riscos e o estabelecimento da estratégia deve estar alinhado ao apetite a riscos. No ambiente devem estar presentes a ética, a integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, a forma de atuação do Conselho de Administração e da alta administração quanto à cultura de controle.

Para o COCO no ambiente deve existir uma compreensão do propósito e elevado grau de comprometimento. O *Turnbull* não menciona recomendações ao ambiente.

**Quanto à avaliação dos controles internos**, na Norma AS/NZS 4360 a gestão de riscos pode ser aplicada em todas as fases de vida de um projeto. No COSO a avaliação dos riscos deve considerar os eventos ocorridos (previstos e imprevistos), também considerar a

frequência com que os riscos ocorrem e conseqüentemente o grau de impacto do risco. O COCO e o *Turnbull* mencionam que a avaliação dos controles internos deve ser um processo contínuo na organização.

**No que tange à responsabilidade pelos controles internos**, todas as estruturas englobam a alta administração. O COSO, o COCO e o *Turnbull* também englobam o Conselho de Administração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi comparar as estruturas padrão de gestão de riscos e controles internos: AS/NZS 4360, COSO, COCO, *Turnbull Report*. Efetuou-se o comparativo das estruturas padrão, tendo como referência os pontos: a definição dos controles internos apresentados por cada estrutura; os responsáveis pela sua formação e desenvolvimento; os componentes das estruturas de controle; os tipos de controles internos; a governança corporativa nos controles internos; as recomendações a estrutura organizacional e ao ambiente de controle interno; a avaliação e a responsabilidade dos controles internos.

Com relação às similaridades e as diferenças das estruturas padrão, destaca-se que todas as estruturas padrão apresentam em comum à busca da realização de procedimentos internos que garantem confiabilidade. O COSO está mais preocupado com resultados e o COCO com a valorização das pessoas.

As estruturas padrão definem que as responsabilidades pela veracidade das informações prestadas e pelo controle interno pertencem à alta direção. Entre as estruturas padrão, pode-se inferir que o COSO apresenta nos pontos definidos no comparativo um maior detalhamento na exposição dos mesmos. Sendo que ele também tem servido como referência para diversas definições e modelos de estruturas de controle.

O presente ensaio teórico serve como ponto de partida para futuras pesquisas que envolvam as estruturas padrão, como por exemplo, uma análise aprofundada sobre as definições apresentadas nos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, David. Towards the development of a standard in emergency planning. *Disaster Prevention and Management*. v 14, n 2, p.158-175, 2005.

BOLAÑOS, Ariadna R. *Análisis comparativo entre los informes COSO, COCO, la resolución 297*. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Cuba, 2008.

CAMARGOS, Marcos A.; HELAL, Diogo H. Remuneração executiva, desempenho econômico-financeiro e a estrutura de governança corporativa de empresas brasileiras. In: XXXI – ENCONTRO DA ANPAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: 2007. CD-ROM.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. v 2, 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. *Internal control*. 1992. Disponível em: <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>. Acesso em: 11 jul 2009.

COOPER David J.; GENDRON Yves. *Power and the criteria of control*. CA Magazine, march 2001, disponível em <http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2001/march/regulars/camagazine25728.aspx>. Acesso em: 13 jul 2009.

DALGLEISH, Fraser; COOPER, Barry J. Risk management: developing a framework for a water authority. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. v 16, n 3, p. 235-249, 2005.

HAIR, Jr. Joseph F. *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*. 3 ed. São Paulo, 2004.

KEEY, R. B. Risk management an Australian view. *Trans IChemE*, v 81, Part B, 2003.

LIMA, Wellington P. *Controle interno e risco de auditoria – influência na extensão dos testes substantivos em auditoria das demonstrações contábeis*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MORAES, José Cássio Fróes de. *Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PELEIAS, Ivan R. Falando sobre o sistema de controle interno. IOB - Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços. São Paulo: *Boletim IOB*, n 37, p. 1-10, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

STANDARDS AUSTRALIA. *Australian/New Zealand Standard. Risk Management: AS/NZS 4360:2004*. 3 ed. *Committee OB-007*, 2004. *Published by Standards Australia International Ltd, Sydney, AU*. Disponível em: [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au). Acesso em: 07 jul 2009.

TENÓRIO, Juliane Gama. *Controle interno: um estudo sobre sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade do Rio Grande do Norte, Recife, 2007.

TURNBULL. *Guidance on internal control: the turnbull guidance*, 2005.

ZANETTE, Maicon Anderson; ALBERTON, Luiz; DUTRA, Marcelo Haendchen. Alinhamento dos modelos de gestão do controle aplicado a negócios. In: 2º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2008, Florianópolis. *Anais...Florianópolis: 2008*. CD-ROM.