



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Título: Estudo das relações existentes entre Cultura, Controle Interno e Governança Corporativa.

Autor: Lídia Taísa Andrade da Silva

Orientador: José Albuquerque Costa

Dezembro / 2009

ESTUDO DAS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE CULTURA, CONTROLE INTERNO E
GOVERNANÇA CORPORATIVA

Lídia Taísa Andrade da Silva

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof. Orientador: JOSÉ ALBUQUERQUE COSTA

Prof Examinador:

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pela luz que me guiou e me permitiu chegar até aqui. Agradeço também aos meus pais e ao meu irmão que me deram força e apoio para superar todos os obstáculos na minha vida pessoal, acadêmica e profissional. Agradeço ainda aos meus professores da UFRJ, que contribuíram ativamente para o nosso aprendizado e crescimento profissional, em especial ao professor José Albuquerque, pelo apoio e tempo disponibilizados em prol da elaboração deste trabalho. Por fim, gostaria de registrar minha enorme gratidão aos meus amigos (de classe ou não) que me acompanharam durante os 4 anos e meio de graduação e me proporcionaram momentos memoráveis. Obrigada a todos vocês!

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Leila e William e ao meu irmão Hugo, que são os grandes amores da minha vida.

ESTUDO DAS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE CULTURA, CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Lídia Taísa Andrade da Silva

Dezembro / 2009

RESUMO

Este estudo aborda a importância do controle interno para a gestão das empresas e a relação deste com a cultura da organização e a governança corporativa.

Supõe-se que o controle interno tende a favorecer o processo de gestão não apenas quanto à prevenção de fraudes. Para tal, o estudo busca compilar elementos que configurem outros benefícios dos controles internos para a gestão das empresas, como por exemplo, ao gerenciamento dos riscos e a melhoria da governança corporativa, por sua forte contribuição informativa.

No entanto verificamos que o desenho de um sistema de controle eficiente requer uma preocupação adicional com a cultura organizacional da companhia, visto que esta exerce forte influência sobre o mesmo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. PROBLEMÁTICA	8
1.2. OBJETIVOS PRINCIPAIS	10
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	10
1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1. CONTROLE INTERNO	13
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS E A LEI SARBANES-OXLEY.....	17
3.1. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS ERM E COSO.	17
3.1.1. Enterprise Risk Management – ERM.....	17
3.1.2. COSO – Modelo Integrado	22
3.2. A LEI SARBANES-OXLEY	29
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
5.1. COMENTÁRIOS FINAIS	38
5.2. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

Durante um movimento iniciado nos Estados Unidos no início dos anos 90, os acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, das omissões das auditorias externas e da inércia de conselhos de administração inoperantes. Nasceu, em decorrência do mesmo, o conceito de governança corporativa, com a finalidade de superar o conflito decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento.

“A preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.”

(IBGC, 2008)

Diante da necessidade de um maior conforto em relação à gestão empresarial e da pressão exercida pela Lei Sarbanes-Oxley, a figura dos controles internos nas empresas recebeu atenção especial. De acordo com as Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna (1992), controle interno consiste em “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. Essas ações têm a finalidade de conferir precisão e confiabilidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas administrativas prescritas”.

Entendemos, a partir do conceito acima evidenciado, que este reconhece que um sistema de controles internos se estende além dos assuntos relacionados diretamente às funções da contabilidade e dos departamentos financeiros.

1.1. Problemática

Nos dias atuais, a qualidade da governança tem sido o foco em qualquer discussão mais séria sobre as grandes crises empresariais das últimas duas décadas, tais como a da Enron e a da WorldCom nos EUA, e as falências do Mappin, da Encol, da Mesbla e da Varig no Brasil. Diante destes fatos, é compreensível que o enfoque que a imprensa vem dando ao controle interno é, predominantemente, vinculado a atos fraudulentos.

“Os controles internos estão firmando-se como ferramenta eficiente para combater fraudes. Pesquisa realizada pela Ernest & Young com 145 empresas de grande porte no Rio de Janeiro e em São Paulo revela que é por esse mecanismo que se identifica a maior parte dos desvios nas organizações.”

(Revista Capital Aberto, 2006)

Entretanto, a governança vem sendo cada vez mais discutida em associação com eventos e transformações empresariais, como a necessidade da privatização de empresas estatais, o elevado custo de capital e os movimentos de fusão e aquisição de empresas, que trazem à tona o enfoque da importância dos controles empresariais em condições de normalidade dos negócios.

“Aqui a globalização e a privatização trouxeram grandes modificações ao nosso capitalismo de terceiro mundo. Por um lado as empresas estrangeiras estão comprando as brasileiras numa velocidade vertiginosa (exemplo: autopeças, bancos). Por outro lado temos estatais que se tornaram privadas, em muitos casos com controle compartilhado entre fundos de pensão como Previ, um parceiro estratégico estrangeiro, e investidores privados brasileiros. Os jornais têm trazido as brigas que estão acontecendo, em parte porque não existe um sistema eficiente de Governança.”

(Vidigal, 2008)

Diante dos fatos acima relacionados, percebe-se claramente a existência de duas visões dos controles empresariais: foco anti-fraude e foco de gestão. Neste estudo, abordaremos o foco na gestão, demonstrando que o controle pode também constituir uma forte ferramenta aliada ao alcance dos objetivos em busca do sucesso empresarial. O sistema de controle gerencial é muito mais abrangente do que o que prevêm as leis, implicando, inclusive, em controle cultural. Sendo assim, examinaremos ainda as relações existentes entre cultura e controle gerencial.

Em certo sentido, a idéia de cultura utilizada na área de controle gerencial se aproxima do conceito de *clã econômico*, de Ouchi (1979). Para ele, sob certas circunstâncias, a cultura pode se transformar em um elemento de sinergia frente ao sistema de controle, facilitando assim a sua aceitação no âmbito da organização. A cultura é ainda aproximada do uso que Alvesson e Lindkvist (1993) fazem das idéias de clã social (onde compromisso individual e reciprocidade baseiam-se na necessidade de pertencimento e comunicação com outros membros de uma organização) e de clã de relação sanguínea (onde a conexão entre indivíduos

se realiza através de uma ênfase nos aspectos biológicos e onde a relação de família prevalece na organização).

1.2. Objetivos Principais

O objetivo deste trabalho é demonstrar, através de suporte bibliográfico, a importância de um adequado sistema de controles internos como instrumento de governança, ressaltando ainda a influência destes na cultura das empresas. A cultura será entendida aqui como dimensão simbólica constitutiva da vida social e do sistema de valores de uma dada organização.

1.3. Relevância do Estudo

Ao despertar a discussão sobre as conexões dos conceitos de controle interno, esta monografia estará contribuindo para que os empresários e gerentes, assim como profissionais da área de auditoria e pessoas interessadas neste tema, possam analisar a influência da cultura no desenho dos sistemas de controle gerencial e relevância deste para a governança corporativa.

1.4. Procedimentos Metodológicos

Segundo Dencker (1998), um trabalho científico deve ter como objeto algo reconhecível e adequadamente definido, visando agregar novos conhecimentos ao tema pesquisado, mostrando-se útil para determinados fins e apresentando subsídios para comprovação de suas conclusões.

O delineamento da pesquisa envolve a definição da metodologia adotada para a coleta e análise de dados, tendo por base seus objetivos. Gil (1996) e Vergara (2004) propõem a definição da metodologia de pesquisa a ser adotada com base em seus objetivos gerais (fins) e nos procedimentos de coleta de dados (meios) a serem utilizados.

Podemos considerar o tipo de pesquisa empregada (no que tange seu fim) como descritivo e explicativo. Em Vergara (2004) encontra-se a definição de pesquisa explicativa como aquela cujo principal objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Gil (1996) esclarece que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Também para Vergara (2004), a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação.

Já no que tange aos delineamentos, este trabalho utilizou o recurso metodológico de pesquisa bibliográfica, que segundo SEVERINO (2002) “consiste na utilização de materiais já publicados, escritos ou gravados mecânica ou eletronicamente, que contenham informações relevantes ao tema.”

Segundo Dencker (1998), a pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos relevantes para o trabalho. Estes argumentos contribuíram na decisão sobre a técnica de pesquisa utilizada em nossos trabalhos, somados a dificuldade inerente à utilização de outras técnicas como a realização de Pesquisas Quantitativas ou Qualitativas e Estudos de Casos.

1.5. Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento desta monografia será realizado da seguinte forma:

- No capítulo 2 serão revisados os conceitos básicos de governança corporativa, controles internos, e cultura organizacional.
- No capítulo 3 será realizado um resumo dos principais pontos da Lei Sarbanes-Oxley (ou SOX), com a finalidade de ilustrar os efeitos de uma regulação mais restritiva, visando a melhoria da governança das empresas. Adicionalmente, será apresentado o conteúdo do COSO e ERM, voltados para a avaliação de controles internos contábeis e gestão de riscos.
- No capítulo 4 será realizada a análise dos resultados
- No capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais deste trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Controle Interno

O grupo norte-americano de entidades profissionais COSO¹ define controles internos como um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a) confiabilidade de informações financeiras;
- b) obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis;
- c) eficácia e eficiência de operações.”

A definição estabelecida pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados consiste em:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia”.

(Araujo, 1998)

No entanto, todos consideram o Controle Interno de forma bem ampla, levados que são pelo alcance de sua abrangência (Neves Garcia, 1998), mas cada empresa tem objetivos operacionais específicos, de acordo com as suas atividades, e utiliza procedimentos de

¹ Comitê de Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission*), sigla em inglês Coso, representa um grupo de entidades profissionais americanas entre elas: O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), a associação Americana de Contabilidade (AAA), o Instituto de Auditores Internos (IIA) e o Instituto de Executivos Financeiros (FEI).

controle internos distintos em função do ramo de atividades, volume das operações e riscos envolvidos; assim, não existe um modelo padrão de controle interno que se adapte às reais necessidades de qualquer empresa (Guimarães, 2001). Deste modo, a expectativa é de que o analista (ou auditor) seja dotado de experiência, capacitação técnica, bom senso e sensibilidade para decidir confiar, ou não, nos controles examinados (Araújo, 2000).

2.2. Cultura Organizacional

“Cultura ou civilização, em seu sentido etnográfico estrito, é este todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade.”

(Tylor, 1871)

O conceito de cultura que eu defendo, (...), é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis mas como uma ciência interpretativa a procura do significado.

(Geertz, 1973)

Conhecer a influência da cultura no desenho dos sistemas de controle gerencial é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Os sistemas de gestão devem estar adaptados e reagir adequadamente tanto em relação à cultura organizacional - plano cultural interno - quanto em relação ao meio ambiente - plano cultural externo. No primeiro sentido, o desenho e a utilização do sistema de controle da empresa deve espelhar valores, crenças,

expectativas internas. No segundo sentido, deve estar apto para refletir positivamente o estado e as alterações dos cenários culturais de um determinado ambiente.

No entanto, equacionar um sistema de controle eficiente e interativo com os valores internos da empresa, realizar sua *administração* de modo a gerar as melhores expectativas e motivações dos funcionários e, a um só tempo, estar apto para oferecer uma resposta adequada à cultura do meio ambiente é uma tarefa de extrema complexidade. Nosso trabalho deseja contribuir para o conhecimento do papel desempenhado pelos sistemas de controle nesta complexidade, refletindo sobre algumas das dimensões aí implicadas.

Em função de suas características, um sistema de controle pode promover uma cultura organizacional orientada para a eficácia e para resultados satisfatórios ou, ao contrário, a uma cultura direcionada para o controle burocrático e avessa à mudanças. Uma perspectiva racional de controle deve considerar ainda o fato de que a performance coletiva pode receber, através do desenho de mecanismos formalizados - os sistemas de controle financeiro por exemplo - uma importante bússola de orientação.

A falta de entendimento sobre o peso da cultura no desenho, implantação ou utilização de um sistema de controle, pode gerar um sem número de problemas que variam de forma e magnitude, segundo características da estrutura da empresa, da tecnologia, do meio ambiente e dos próprios valores já atuantes na organização. Estes fatores devem ser considerados, pois sofrem a ação dos valores culturais internos e externos capazes de gerar comportamentos imprevisíveis e, por vezes, contrários à congruência de objetivos. É o que podemos chamar de efeito disfuncional onde a atuação do sistema de controle adotado acaba por agir num sentido incompatível com os valores internos ou a com cultura abrangente.

A interrelação e influência da cultura sobre os sistemas de controle pode ser colocada nos seguintes termos. Em primeiro lugar, a cultura é, ela mesma, o mais primário dos mecanismos de controle e, ao promover uma identificação coletiva, pode complementar o

controle gerencial, facilitando sua aceitação e utilização. Assim, é natural que um sistema de controle seja fortemente influenciado pelo estilo da cultura organizacional. O sistema de controle possui um caráter simbólico que reflete valores nele embutidos. Desta forma, um sistema de controle financeiro pode apontar um determinado sentido para a cultura, acentuando determinados valores na organização e reprimindo outros.

2.3. Governança Corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – (IBGC, 2009), a definição 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.

Para demonstrar a importância dos controles internos como instrumento de GC, este trabalho foca dois pontos: o acesso, pela alta administração, a informações relevantes e o papel das entidades e dos mecanismos de GC para assegurar tal acesso. O primeiro ponto demanda a verificação dos efeitos do sistema de controles internos no nível de governança e está centrada no processo de prestação de contas (*accountability*) e na obtenção de um bom nível de transparência (*disclosure*). O segundo ponto contempla a emergência de outros mecanismos voltados para o aperfeiçoamento do fluxo de informações vertical para as entidades de GC, a fim de suprir o hiato informacional da alta administração.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS E A LEI SARBANES-OXLEY

3.1. Ferramentas de Gestão de Riscos ERM e COSO.

Neste tópico apresentamos as duas principais técnicas de gestão de riscos a serem aplicadas por uma organização, o COSO – Modelo Integrado e o ERM - *Enterprise Risk Management*, ambos visam identificar, prevenir e mitigar riscos internos e externos de uma organização.

3.1.1. *Enterprise Risk Management* – ERM

As técnicas do gerenciamento holístico do risco podem ser uma ferramenta gerencial poderosa para várias empresas na prevenção a perdas, quando aplicadas corretamente (SCHNEIER, 1998). Estas técnicas são denominadas "*Enterprise Risk Management*" (ou ERM, que significa Gerenciamento do Risco do Empreendimento), porque abordam os principais riscos da companhia em um determinado nível do empreendimento. A prática do ERM varia, pois cada empresa é singular do ponto de vista de riscos, mas há algumas características comuns.

O ERM é uma abordagem sistemática segundo a qual os fatores de risco e os programas de atenuação são considerados em relação ao negócio como um todo, interna e externamente. Admite, assim, que os acionistas são indiferentes à compartimentação arbitrária do risco. Admite também que os fatores de risco possuem efeitos múltiplos e, para terem algum valor, os programas de atenuação devem considerar todos esses efeitos.

O ERM é "pró-ativo". A primeira linha de defesa contra o risco é "conformá-lo", que significa controlá-lo por meio do comportamento organizacional. Os controles comportamentais são balanceados com os controles sistemáticos - políticas, procedimentos e similares. Os gerentes precisam recorrer ao financiamento (seguros) apenas se essa "conformação" não puder conter o risco. Mesmo nesse caso, o financiamento deve ser feito na forma de uma carteira abrangente - não compartimentada- para aproveitar as "proteções naturais" que existem entre alguns fatores de risco e a interdependência de muitos deles.

Quando corretamente implantado, o ERM exige trabalho árduo e comprometimento da alta gerência. Entretanto, para companhias que praticam o ERM com eficácia, as recompensas podem ser liderança de mercado, crescimento contínuo, elevação nos preços das ações e confiança dos investidores (SCHNEIER, 1998).

A adoção de práticas de ERM exige comprometimento e um nível razoável de esforço em duas fases principais (SCHNEIER,1998):

Fase I: Avaliação do risco - O objetivo da avaliação é identificar, priorizar e agregar todos os riscos com que a companhia depara. Esta fase é dividida nas etapas abaixo expostas:

- Revisão da infra-estrutura - A empresa começa por uma revisão sistemática da infra-estrutura, dos processos decisórios e dos sistemas;
- Avaliação qualitativa do limiar do risco (O risco, não se pode esquecer, é tanto subjetivo quanto objetivo);
- Definição preliminar do risco - A empresa reduz e sintetiza os dados de desempenho e do limiar do risco em um conjunto preliminar de riscos, que deve ser validado e classificado;
- Quantificação preliminar - Em geral, é aconselhável que a empresa use um modelo do tipo "criação de valor para o acionista" para testar as sensibilidades e identificar fatores de risco. Então, a empresa deve checar os resultados, cruzando-os

com um ou vários métodos subjetivos de avaliação. Se tiverem sido identificados fatores de risco prospectivos, ela precisa determinar o meio mais apropriado de aferição;

- **Priorização do risco** - Aqui se priorizam fatores de risco com base na probabilidade de acontecerem, no valor presente de suas conseqüências e na qualidade dos controles já em funcionamento. A empresa identifica as interações entre os fatores de risco de alta prioridade e suas conseqüências e agrega esses fatores com base em conseqüências comuns. Entre as áreas nas quais vale a pena se concentrar estão comportamento e atitudes da organização, capitais empregados no negócio (de mercado, infra-estrutura, humano, financeiro) e principais indicadores de desempenho da companhia.

- **Delineamento de estratégia** - A essa altura já deve haver uma lista abrangente dos fatores de risco de alta prioridade e compreensão de suas conseqüências. Se houver acordo quanto às prioridades, a empresa delinea as estratégias gerais para atenuação. As companhias ficam espantadas com a lista de fatores de risco de alta prioridade gerada na fase de avaliação. Esses fatores muitas vezes diferem daqueles nos quais os gerentes tradicionalmente concentram sua atenção.

Fase 2: Conformação do risco - Antes dos gerentes estarem prontos para delinear os programas de conformação, eles precisam de uma medida mais sólida dos fatores de risco. Precisam também de uma boa compreensão de como funciona a organização e como mudar os comportamentos.

- **Modelagem** - São necessários três tipos de modelagem para medir o impacto individual e coletivo dos fatores de risco. É preciso modelar os determinantes de cada fator de risco, o impacto operacional e financeiro de cada um e, por fim, o preço da

ação e o *value at risk*². A parte mais difícil é medir a covariância entre os fatores de risco, mas pode-se fazê-lo separadamente ou estimá-lo subjetivamente. A empresa prevê fatores de risco usando modelos estocásticos e análise de cenários. Em alguns casos, é possível comprar previsões ou usar avaliações qualitativas. Os modelos operacionais devem ser baseados em um acúmulo de cristas ao longo da cadeia de valor da companhia. Deve-se estar certo de que as mudanças nos requisitos de recursos sejam identificadas. Os modelos pró-forma precisam estar vinculados a algum modelo de valor econômico, permitindo testar a elasticidade de cada risco em relação ao preço da ação. Por fim, quantifica-se o *value at risk* dos capitais empregados no negócio (financeiro, de mercado, de infra-estrutura e humano).

- Quantificação do risco - A empresa descobre as interdependências entre os fatores de risco e avalia o impacto de cada cenário na organização como um todo. O grupo gerencial deve revisar isso e chegar a um consenso sobre o que acredita ser o cenário mais provável. A empresa calcula então a exposição geral a riscos ao mesmo tempo em que se cruza a razoabilidade dos dados com as avaliações qualitativas feitas na fase de avaliação.

- Mudança organizacional - Agora começa a parte difícil. Dentro do cenário que se determinou como mais provável, talvez seja preciso projetar programas para mudar o comportamento. Em alguns casos, pode-se atenuar os fatores de risco ao fazer mudanças operacionais bem diretas. Em outros casos, é preciso desenvolver estratégias para reformular o comportamento dos funcionários, as capacidades da organização e a cultura.

² Medida estatística que pretende calcular o valor da perda esperada de um ativo ou portfólio em função da variação diária de preço dos ativos. Esse valor é calculado para um determinado intervalo de confiança e um determinado horizonte de tempo. Uma estimativa da fronteira superior de perdas que uma instituição pode esperar ter durante um período dado (ex., um dia) para um nível de confiança determinado (ex., 95%). Fonte: Banco Central do Brasil - www.bcb.gov.br/glossario.asp

- Financiamento do risco - Aqui, a empresa deve determinar se os programas escolhidos atenuarão suficientemente os riscos da companhia. Em caso negativo, é preciso projetar um programa para financiar parte do risco - ou ignorá-lo. Como outros aspectos do ERM, o financiamento de risco deve ser visto de forma holística. Primeiro, a empresa determina a exposição (relativa ao limiar de risco) após a aplicação dos programas de atenuação. Em seguida, identifica as interdependências de exposição e os melhores instrumentos de financiamento. Finalmente, define a melhor fonte desses instrumentos. Uma vez que os gerentes tiverem desenvolvido e implantado com sucesso a estratégia de conformação do risco, eles precisarão realizar revisões periódicas dos fatores de risco da companhia e sintonizar os programas de atenuação. Entretanto, é improvável que seja preciso repetir as fases de Avaliação e Conformação de Risco na totalidade. À medida que os programas de atenuação começarem a funcionar, a companhia será mais bem-sucedida ao lidar com riscos e autoconfiante. Depois de um tempo, o gerenciamento de riscos se enraizará na cultura da organização, com a conseqüente melhora de desempenho.

3.1.2. COSO – Modelo Integrado

O “COSO” – “*The Comitee of Sponsoring Organizations*”, uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, foi criado em 1987 pelas principais companhias abertas e empresas de auditoria norte-americanas, para definir e pesquisar métodos de controles internos eficazes na prevenção dos principais riscos inerentes a uma entidade.

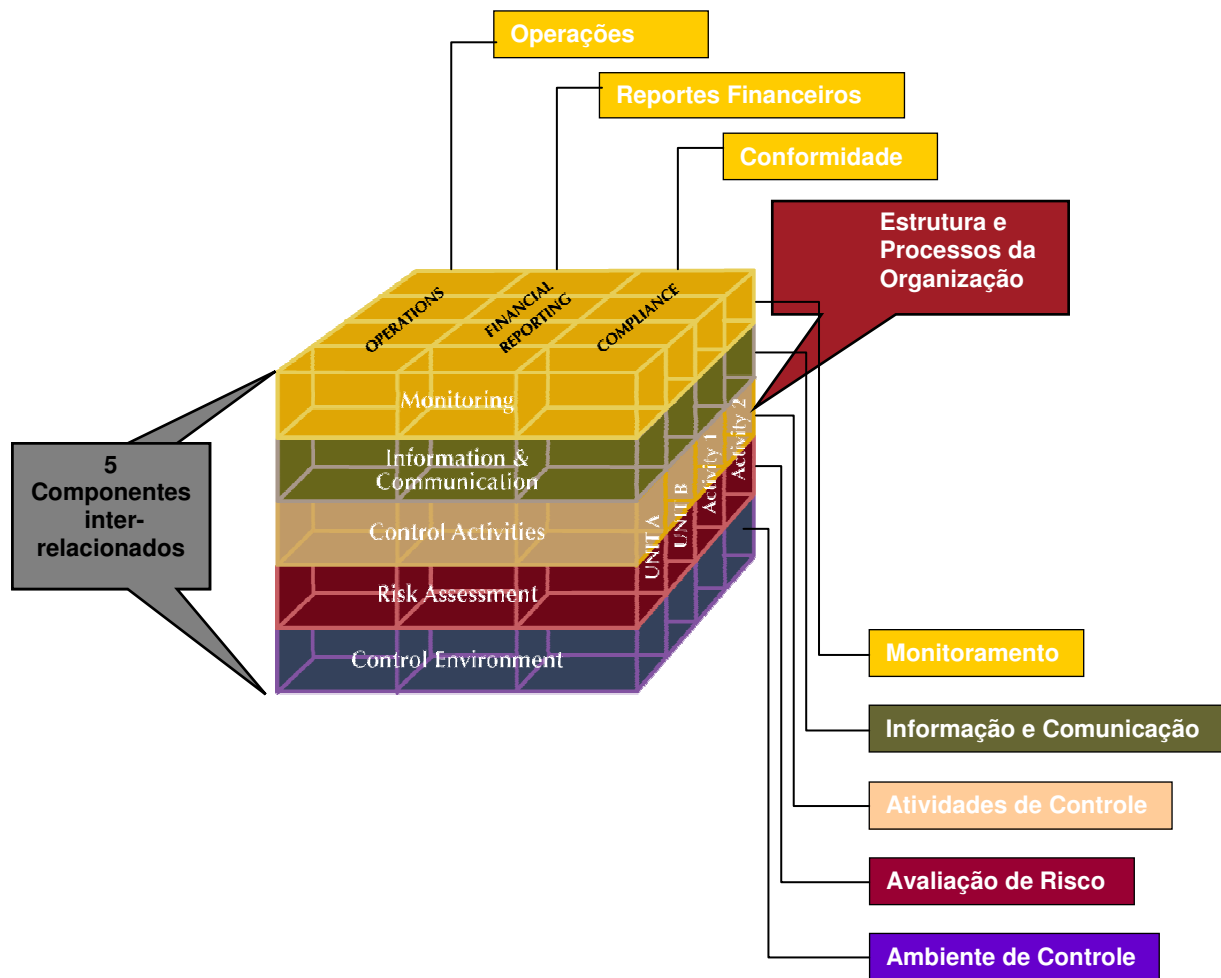
Em setembro de 1992, depois de vários anos de estudo e pesquisas, foi publicado o COSO Report, relatório que definiu o conceito e os principais modelos de controles internos aplicados a uma organização. Neste relatório foi apresentada a “Controles Internos – Matriz Integrada” que provê um ponto de referência para avaliar controles internos. De modo geral, deveria ajudar a gerência de uma entidade a exercer um controle mais firme sobre as atividades de uma organização, com o objetivo de mitigar os riscos internos provenientes da mesma.

O relatório definiu cinco componentes principais de controle em uma organização, são eles: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação/Comunicação e Monitoramento. Estes componentes são inter-relacionados de maneira integrada por todas as áreas de uma empresa, de modo que os objetivos da entidade e a eficácia dos controles na prevenção de riscos.

Conforme mencionado por Cocurullo no livro *Gestão de Riscos Corporativos*, estes componentes, desde que efetivos, estariam garantindo a realização dos objetivos de três áreas em uma entidade: Efetividade e Eficiência Operacional, Relatórios Financeiros e Conformidade Legal.

Segue abaixo o gráfico ilustrativo publicado no relatório COSO, apresentando os cinco componentes de controle relacionados com as três áreas de controle definidas para uma organização.

Gráfico 1.1 – Cubo COSO



Fonte: PricewaterhouseCoopers

Segue uma breve descrição dos cinco componentes de controle de uma organização:

Gráfico 1.2 - Ambiente de controle

Integridade e Valores Éticos

A administração deve passar a mensagem de que a integridade e os valores éticos não podem ser comprometidos, mensagem essa que os funcionários devem receber e entender. A administração deve demonstrar, continuamente, com palavras e ações, um compromisso com padrões éticos elevados.



Compromisso com a Competência

A administração deve especificar o nível de competência necessário para determinadas funções e traduzir os níveis desejados em conhecimentos e aptidões exigidos.

Participação dos Responsáveis pela Governança

Um Conselho ou comitês do Conselho ativos e eficazes desempenham uma importante função de supervisão. Como a administração tem a capacidade de contornar controles do sistema, o conselho tem um importante papel para assegurar a eficiência dos controles internos.

Filosofia e Estilo Operacional da Administração

A filosofia e o estilo operacional da administração costumam se difundir por toda a entidade. São, obviamente, intangíveis mas é possível procurar por sinais positivos ou negativos.

Gráfico 1.3 - Avaliação de Risco

Objetivos da Entidade

Um controle eficaz obriga a entidade a estabelecer objetivos. Os objetivos de toda a entidade incluem as declarações do conselho sobre o que a entidade deseja alcançar e devem estar apoiados em planos estratégicos.

Objetivos por Atividade

Estes objetivos advêm e estão vinculados aos objetivos e às estratégias da entidade. Os objetivos por atividade costumam ser fixados com metas e prazos específicos e devem ser estabelecidos para cada atividade significativa, os quais devem ser consistentes entre si.



Riscos

O processo de avaliação de riscos da entidade deve identificar e considerar as implicações dos riscos envolvidos, tanto no âmbito da entidade como no da atividade. O processo de avaliação de riscos, incluindo riscos inerentes e de fraudes, devem considerar fatores externos e internos que possam afetar o cumprimento dos objetivos, analisar os riscos e fornecer uma base para a sua gestão.

Gestão da Mudança

Os ambientes econômico, setorial e regulador mudam constantemente e as atividades das entidades evoluem. É preciso dispor de mecanismos de identificação e reação às mudanças de condições.

Gráfico 1.4 - Atividades de Controle



Políticas e Procedimentos

As atividades de controle abrangem uma larga gama de políticas e a implantação dos procedimentos que ajudam a assegurar o seu impacto sobre as diretrizes da administração.

Medidas de Gerenciamento de Riscos para Alcançar Objetivos

As atividades de controle ajudam a garantir que sejam tomadas medidas para gerenciar os riscos relativos ao cumprimento dos objetivos da entidade.

Todos os Níveis, Todas as Funções

As atividades de controle são executadas em toda a entidade, em todos os níveis, para todas as funções.

Filosofia e Estilo Operacional da Administração

A filosofia e o estilo operacional da administração costumam se espalhar por toda a entidade. São, obviamente, intangíveis mas é possível procurar por sinais positivos ou negativos.

Gráfico 1.5 - Informação e Comunicação



A **informação** é identificada, capturada, processada e divulgada por sistemas de informação.

Informação pertinente inclui dados setoriais, econômicos e reguladores obtidos junto a fontes externas, além de informações geradas internamente.

A **comunicação** é inerente ao processamento da informação.

A comunicação também ocorre num sentido mais lato, lidando com as expectativas e as responsabilidades de indivíduos e de grupos. A comunicação eficaz deve ocorrer em todos os sentidos dentro de uma organização e com terceiros externos à organização.

Gráfico 1.6 - Monitoramento



Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo ocorre no curso normal das operações, inclusive em atividades regulares de gerenciamento e supervisão. Além disso, outras medidas devem ser tomadas pelo pessoal na execução de funções que avaliam a qualidade do desempenho do sistema de controles internos.

Avaliações Isoladas (monitoramento periódico)

De tempo em tempo é bom reavaliar o sistema de controles internos, com enfoque direto na sua eficiência. O alcance e a frequência das avaliações isoladas depende sobretudo da avaliação de riscos e dos procedimentos de monitoramento contínuo.

Relatório de Deficiências

As deficiências de controles internos devem ser relatadas aos superiores e certos assuntos devem ser comunicados à alta administração e ao conselho.

3.2. A Lei Sarbanes-Oxley

Os recentes escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “não ter conhecimento” das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprios, etc. As conseqüências foram imediatas e mostraram fraquezas e incertezas as quais os investidores estavam susceptíveis.

A lei Sarbanes-Oxley, conhecida como SOX, foi sancionada em 30 de julho de 2002 por George W. Bush, que classificou suas novas e duras regras como "a mais ampla reforma das práticas de negócios americanas desde que Franklin Roosevelt foi presidente". A esperança era restabelecer a confiança pública nas companhias americanas, que havia sido gravemente abalada por grandes escândalos como os que levaram à falência grandes corporações como a Enron e a WorldCom.

A lei criou uma nova autoridade reguladora para o setor da contabilidade: o Conselho de Supervisão Contábil das Companhias Abertas (*Public Company Accounting Oversight Board* - PCAOB). Para evitar alguns conflitos de interesses óbvios, os auditores foram proibidos de fazer uma variedade de trabalhos não ligados a auditorias para os clientes. As empresas abertas com listadas na SEC³ tiveram que estabelecer comitês de auditoria independentes, empréstimos das empresas para seus executivos foram proibidos, altos executivos tiveram que certificar as contas de suas empresas e informantes ganharam uma maior proteção ao emprego nos casos em que reportam suspeitas de atividades fraudulentas.

Abaixo seguem três quadros com os principais pontos a serem entendidos sobre a lei Sarbanes-Oxley:

³ *Security Exchange Commission* (equivalente norte-americana da Comissão de Valores Mobiliários)

Quadro 1.1 – A Lei Sarbanes Oxley

O que é a lei Sarbanes-Oxley?
<ul style="list-style-type: none">• Reação do governo americano aos escândalos de fraudes contábeis em grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none">• Sancionada em 30 de julho de 2002 pelo Presidente dos Estados Unidos, após sua aprovação pelo Congresso
<ul style="list-style-type: none">• Mudança mais importante na legislação do mercado americano desde a criação das bases da lei atual, em 1933 e 34.
<ul style="list-style-type: none">• Prevê novas e aprimoradas normas de responsabilidade societária, além de penalidades para eventuais atos ilícitos

Quadro 1.2 – Exigências da Lei SOX para as empresas abertas.

Quais são as exigências da lei Sarbanes-Oxley?
<ul style="list-style-type: none">• Proibição de empréstimos a conselheiros e diretores
<ul style="list-style-type: none">• Certificação das informações financeiras e não-financeiras pelo presidente (CEO) e pelo diretor financeiro (CFO)
<ul style="list-style-type: none">• Criação de um comitê de auditoria e a certificação do ambiente de controles internos
<ul style="list-style-type: none">• Proibição da prestação de determinados serviços por auditores
<ul style="list-style-type: none">• Devolução de participação nos lucros ou bônus pelo CEO ou CFO no caso de prejuízos decorrentes de erros contábeis
<ul style="list-style-type: none">• Criação de novos tipos penais e aumento de penas para certos crimes
<ul style="list-style-type: none">• Redução de prazos para a divulgação dos relatórios anuais e adoção de práticas mais rígidas de governança, como a adoção de ética para os administradores
<ul style="list-style-type: none">• Padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados
<ul style="list-style-type: none">• Criação de novos tipos penais e aumento de penas para certos crimes
<ul style="list-style-type: none">• Redução de prazos para a divulgação dos relatórios anuais e adoção de práticas mais rígidas de governança, como a adoção de ética para os administradores
<ul style="list-style-type: none">• Padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados

Quadro 1.3 – Objetivos da Lei SOX

O objetivo da lei Sarbanes-Oxley é proteger os investidores através de:
<ul style="list-style-type: none">• Divulgações mais Precisas, Tempestivas, Completas e Transparentes
<ul style="list-style-type: none">• Melhor governança corporative
<ul style="list-style-type: none">• Rigor na sua aplicação, através da criação do Public Accounting Oversight Board (PCAOB)
<ul style="list-style-type: none">• Melhores práticas de controles internos

Entre diversos pontos importantes, a Lei Sarbanes-Oxley tem na seção 404, as exigências de maior impacto para as companhias abertas. Esta seção, determina que anualmente todas as empresas enquadradas na lei efetuem a avaliação dos controles internos das empresa, e esta avaliação deve ser realizada também por uma empresa de auditoria externa, que deve emitir um parecer sobre a eficácia dos controles internos de uma organização.

A seção 404 da lei Sarbanes-Oxley exige que o relatório anual das empresas registradas na SEC inclua:

- Termo de responsabilidade da administração pela implantação e manutenção de controles internos suficientes sobre os relatórios financeiros da empresa
- Declaração identificando os procedimentos utilizados pela administração para realizar a avaliação da eficácia dos controles internos da empresa sobre os relatórios financeiros
- Avaliação da administração da eficácia dos controles internos da empresa sobre os relatórios financeiros no final do exercício, incluindo uma declaração sobre a eficácia desses controles
- Certificação da empresa de auditoria externa da avaliação dos controles internos sobre as demonstrações financeiras.

O propósito da lei Sarbanes-Oxley era trazer diversos benefícios para o mercado de capitais, para as empresas abertas e seus acionistas. Abaixo listamos alguns dos benefícios que deveriam ser percebidos na implementação das exigências da lei.

- Aumento da confiança do CEO/CFO no atendimento das exigências dos relatórios.
- Melhor coordenação da Administração da Empresa.
- Melhoria e transparência do processo de Governança Corporativa.
- Sistematização do processo de identificação antecipada de riscos de negócio/ questões de denúncia/ gestão de incidentes.
- Enfoque sistematizado do gerenciamento de mudanças (envolvendo operações, pessoal, princípios contábeis, controles internos e procedimentos operacionais).
- Aumento da eficiência operacional.

Após anos da implementação da lei SOX, os resultados e benefícios percebidos pelas empresas são bastante controversos e discutidos, porém é possível afirmamos que a adequação a lei foi de grande valia, ao menos na criação de ambientes de controle e gerenciamento de riscos nas grandes empresas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao exigir que as empresas relatassem a qualidade dos controles internos contábeis, a SOX induziu à incorporação de boas práticas de Governança Corporativa relativas à prestação de contas e à transparência. O objetivo inicial foi conceder transparência mínima ao desempenho da empresa, o qual é comunicado aos diversos interessados por meio das demonstrações contábeis, no entanto, o aumento no grau de transparência dessas demonstrações conduz a melhoras no processo de prestação de contas.

A SOX também mudou o esquema de poder nas corporações norte-americanas [Business Week (2005)], alterando fundamentalmente as relações entre os executivos e os colaboradores tradicionais: os conselheiros, os auditores independentes e os advogados, pois os colaboradores estão mais poderosos que os executivos. O clima anterior de cooperação informal com a Diretoria Executiva foi substituído por uma nova atitude de verificar tudo, caracterizada pelo formalismo e legalismo, algumas vezes até antagonista.

A revalorização dos controles internos chamou a atenção para a necessidade de códigos de ética mais detalhados e, em alguns casos, de manuais de conduta específicos para algumas unidades organizacionais, como a Diretoria Financeira. Adicionalmente ela demonstrou a importância de uma unidade de Auditoria Interna atuante, com foco nos riscos e com um novo papel no esquema de Governança Corporativa, de relacionamento sinérgico com os Comitês de Auditoria, de Ética e de Riscos, a área de Divulgação de Informações, a unidade de Ouvidoria e o Conselho Fiscal.

A difusão de instrumentos para a gestão de risco levou à consideração de se adotarem fluxogramas de controle, e de se incorporarem metodologias de auto-avaliação de controles e de riscos como o *Control Self-Assessment* (CSA) e o *Risk Self-Assessment* (RSA); e de se contratar, eventualmente, serviços externos de auditoria de gestão dos sistemas de controles

internos, tanto os envolvidos na geração de informações para as demonstrações contábeis quanto os usados na gestão dos processos.

O alcance do modelo *Coso Report* levantou a possibilidade de utilizar o modelo ERM de gerenciamento de risco, aplicável a todos os controles internos da empresa. O foco passa dos controles associados à informação para os controles dos processos de gestão, possibilitando uma atuação pró-ativa, com a identificação de oportunidades de negócios e de novos fatores de redução dos riscos. As evidências comprovam a existência de uma forte inter-relação entre bons padrões de governança corporativa e uma boa capacitação no gerenciamento de riscos, pois essa gestão somente é possível com a existência de controles internos adequados. Sua ausência compromete as boas práticas de governança corporativa em dois pilares básicos da GC:

(a) o processo de prestação de contas do administrador ao proprietário (*accountability*) depende da comprovação explícita de que as diretrizes estratégicas traçadas pelo proprietário estão sendo seguidas, sendo essas diretrizes mais efetivas quando utilizarem uma linguagem comum, baseada no gerenciamento dos riscos envolvidos nas atividades desenvolvidas pela empresa; e

(b) o grau de transparência (*disclosure*) depende do fornecimento de informações relevantes para os interessados: executivos de todos os escalões, Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, entendendo-se por informação relevante aquela que seja pertinente, tempestiva e que permita o efetivo acompanhamento da gestão dos administradores.

O bom desempenho no processo de comunicação, com o fornecimento de demonstrações contábeis adequadas e que mobiliza o conjunto de controles internos contábeis, permite melhorar a classificação de risco da empresa no mercado financeiro, por diminuir a incerteza de credores e futuros acionistas.

As culturas das organizações estão voltadas para estimular a cooperação das pessoas no sentido de atingir objetivos comuns, refletindo os valores de uma sociedade. Na sociedade norte-americana prevalece uma cultura de caráter mais individualista, sendo difundidos os conceitos de reconhecimento das diferenças individuais e bem aceita a aplicação de regras que valorizam a meritocracia. Uma característica desse tipo de cultura é a valorização de sistemas de medição do desempenho.

Os indicadores que são utilizados, a forma como se mede, como se utiliza os incentivos ou a quem se reportam, reflete esta estrutura de poder assim como o que se considera como sendo a forma aceita e apropriada de fazer as coisas. O orçamento, através da negociação e avaliação posterior, é um veículo para classificar, visualizar e definir valores. Queiramos ou não, existem dimensões simbólicas importantes aí implicadas. Assim, o sistema de controle acaba por refletir as prioridades e preocupações dos responsáveis por sua concepção e dos seus diversos tipos de usuários. Neste sentido, os sistemas de controle se orientam apenas por indicadores de caráter financeiro - custos, lucros etc. - em detrimento de outros indicadores relacionados à cultura e ao meio ambiente. Assumir que um sistema de controle pode ser neutro ao tomar por base a frieza dos números de um orçamento é esquecer que os números são atravessados e carregados de expressão simbólica, falando, em última instância, dos valores existentes em uma cultura.

Em grande parte das empresas brasileiras de origem familiar, o tempo de casa e as relações pessoais valem mais do que o desempenho medido de forma fria e objetiva, caracterizando a preponderância de uma cultura fortemente relacional. Nas culturas organizacionais que privilegiam as relações interpessoais, há uma tendência de os controles serem exercidos num clima de baixo apreço a métricas de desempenho e de grande informalidade e, muitas vezes, de excessiva confiança (Barbosa, 1999).

A finalidade dos controles internos é a de prover as melhores condições para se atingirem os objetivos específicos da empresa. Tais condições decorrem das medidas adotadas pela empresa a fim de fornecer o suporte necessário para o alcance de objetivos, que podem ser divididos em três grupos: otimizar processos, incrementar a transparência e assegurar a conformidade (*compliance*).

A cultura organizacional deve incluir a adoção, a comunicação e o reforço de padrões de comportamento, ressaltando-se dois pontos: os executivos da alta administração dão, na prática, o tom ético da organização; e a integridade e os valores éticos vigentes na empresa afetam, de forma direta, todos os demais componentes de controles internos. A existência de um clima organizacional permissivo ou a atuação em um contexto operacional corrupto pode comprometer o atendimento dos objetivos da empresa.

Para otimizar os processos, serão necessárias medidas para viabilizar a adequada gestão dos processos, salientando que essas medidas desdobram-se em duas vertentes: estimular a eficiência operacional e salvaguardar os interesses da empresa. Em suma, os controles internos administrativos estão vinculados ao estímulo da eficiência operacional, enquanto os controles internos contábeis estão associados à salvaguarda dos interesses da empresa.

O sistema de controle de gestão, via de regra, legitima e mantém os valores da estrutura de poder existente na organização. Em especial, como seria esperado, os valores do corpo dirigente. Através da negociação dos orçamentos ou a implantação de um novo modelo, o sistema de controle pode ser percebido e interpretado de forma diferente pelos atores sociais ou grupos internos de acordo com suas sub-culturas, seus valores e mesmo suas percepções subjetivas. O sistema de controle contribui para criar uma determinada construção da realidade coletiva que representa os interesses dominantes, mantendo relações de poder e

revelando as normas que guiam determinada cultura. Neste sentido, contribui para racionalizar, legitimar e justificar decisões que resultam da estrutura de poder existente.

Os objetivos específicos da empresa se confundem com os objetivos dos controles internos, o que é natural, uma vez que a função de controle deve permear todos os processos utilizados pela empresa para atingir os seus objetivos. Essa ambigüidade é desfeita quando se define a finalidade dos controles internos, que é a de prover as melhores condições para o alcance dos objetivos.

As atividades de controle são constituídas por políticas, procedimentos e práticas desenvolvidas para direcionar especificamente cada controle, a fim de atenuar os riscos identificados previamente e que afetam, de alguma forma, o cumprimento dos objetivos. Mas vale ressaltar que a consideração adequada de dimensões relacionadas à cultura no projeto de sistemas de controle internos, é de fundamental relevância para o êxito de qualquer organização.

CONCLUSÃO

4.1. Comentários Finais

O entendimento dos controles internos é facilitado quando os avaliadores têm visão multidisciplinar, uma vez que sua avaliação envolverá o estudo de culturas organizacionais. A robustez ou a fragilidade do ambiente de controle da empresa é consequência de suas características específicas, tais como o nível de profissionalismo, o grau de formalidade dos controles, o ambiente ético que emoldura o contexto operacional e as opções adotadas internamente para o tratamento de fraudes e erros.

Conhecer a influência da cultura no desenho dos sistemas de controle gerencial é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Os sistemas de gestão devem estar adaptados e reagir adequadamente tanto em relação à cultura quanto em relação ao meio ambiente. No primeiro sentido, o desenho e a utilização do sistema de controle da empresa devem espelhar valores, crenças, expectativas internas. No segundo sentido, deve estar apto para refletir positivamente o estado e as alterações dos cenários culturais de um determinado ambiente.

4.2. Sugestões Para Futuros Trabalhos

Devido à delimitação da presente monografia, recomenda-se para futuras pesquisas relacionadas ao tema controle interno, envolvendo:

1. riscos mercadológicos e controle interno.
2. evidenciação da qualidade do controle interno.
3. pesquisas empíricas junto a empregados de determinada empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M.; LINDKVIST, L. **Transaction costs, clans and corporate culture.** *Journal of Management Studies*, v.30 n.3, 1993.
- ARAÚJO, Francisco José de. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna.** Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.
- ARAÚJO, Francisco J. **Influência dos controles internos no trabalho do auditor independente.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n.121, jan-fev. 2000.
- BARBOSA, Francisco Vidal. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo, Atlas, 1999.
- BUSINESS WEEK. **Executivos perdem poder de decisão.** *Valor Econômico*, 3 de maio de 2005.
- COCURULLO, Antônio. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel.** São Paulo: Scortecci, 2002.
- DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GEERTZ, C. **Interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUIMARÃES, Rafaela dos Santos. **A Importância do Controle Interno para o Êxito das Empresas.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n.127, jan-fev. 2001.
- IBGC Disponível em: www.ibgc.org.br. Visitado em 20 de junho de 2009.
- NEVES GARCIA, Francisco Aristides. **Controle Interno: Inibidor de Erros.** *Revista Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, n. 2, nov. 1998.

- OUCHI, W. G. A. (1979). **A conceptual framework of the design of organizational control mechanisms.** *Management Science*, 25(9), 833-848.
- REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 149-188, DEZ. 2005
- REVISTA CAPITAL ABERTO, Edição Abril, 2006
- SCHNEIER, Robert; MICCOLINS, Jerry. **Gerenciamento holístico do risco.** São Paulo: AF Comunicações, 1998.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 22ª edição, São Paulo: Cortez, 2002.
- TYLOR, E. B. Primitive cultures. London: J.Murray, 1871.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIDIGAL, Antonio C. **Gestão de Risco e Governança Corporativa.** Disponível em www.ibcbrasil.com.br/riskupdate. Visitado em 15/01/2009.