



**Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**

**Tramitação Editorial:**

**Data de submissão (recebimento):** 10/07/2019.

**Data de reformulação:** 12/09/2019.

**Data de aceitação (expedição de carta de aceite):** 13/10/2019.

**Data de disponibilização no site (publicação):** 25/12/2019.

Editor Responsável: Me. Jonas  
Rodrigo Gonçalves

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS, COMPLIANCE E A CONTABILIDADE**

***Corporate governance: a dialogue between risk management, internal controls, compliance and accounting***

***Gobernanza corporativa: un diálogo entre la gestión de riesgos, controles internos, compliance y contabilidad***

*Prof. Dr. James Luiz Venturi<sup>1</sup>  
Cláudia Alves da Silva<sup>2</sup>  
Esp. Lúcio Carlos de Pinho Filho<sup>3</sup>*

### **Resumo**

O direcionamento das organizações, também compreendida pelo termo Governança Corporativa, é fundamentado em pilares dentre os quais estão as práticas de gestão, o que seja: os mecanismos e os sistemas de gestão desenvolvidos e mantidos com o propósito de viabilizarem o atingimento dos objetivos organizacionais (estratégicos, táticos e operacionais). Nesse sentido, o texto resume e estabelece um diálogo organizado entre a Gestão de Riscos, Compliance, Controles Internos e a Contabilidade, indicando riscos relacionados com os ambientes e as práticas contábeis que podem impactar na governança das organizações.

<sup>1</sup> Doutor em Administração. Mestre em Turismo e Hotelaria. Coordenador do curso de mestrado em Ciências Contábeis da *Atenas College University* (Estados Unidos da América – EUA).

<sup>2</sup> Aluna do curso Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade Processus. Técnica em Contabilidade.

<sup>3</sup> Professor do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade Processus.

Aluno do curso de mestrado em *Desarrollo Humano da Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales* – FLACSO (Argentina) e aluno do curso de mestrado em Ciências Contábeis na *Atenas College University* (Estados Unidos da América – EUA).

**Palavras-chave:** Governança. Gestão de Riscos. Controles Internos. Compliance. Contabilidade.

### **Resumen**

*La dirección de las organizaciones, también entendida por el término Gobierno Corporativo, se basa en pilares entre los que se encuentran las prácticas de gestión, cualquiera que sea: los mecanismos y sistemas de gestión desarrollados y mantenidos con el propósito de permitir el logro de objetivos organizativos (estratégicos, tácticos y operativos). En este sentido, el texto resume y establece un diálogo organizado entre Gestión de Riesgos, Compliance, Controles Internos y Contabilidad, indicando riesgos relacionados con entornos y prácticas contables que pueden afectar la gobernanza de las organizaciones.*

**Palabras Clave:** Gobernanza. Gestión de Riesgos. Controles Internos. Compliance. Contabilidade.

### **Abstract**

*The direction of organizations, also understood by the term Corporate Governance, is based on pillars among which are management practices, whatever: the mechanisms and management systems developed and maintained for the purpose of achieving organizational objectives (strategic, tactical and operational). In this sense, the text summarizes and establishes an organized dialogue between Risk Management, Compliance, Internal Controls and Accounting, indicating risks related to environments and accounting practices that can impact the governance of organizations.*

**Keywords:** Governance. Risk Management. Internal Controls. Compliance. Accounting.

## **1. Introdução.**

A Contabilidade é essencial para a sociedade contemporânea, como mecanismo de gestão (patrimonial, econômica e financeira), nesse sentido é relevante para a atuação do Profissional de Contabilidade a compreensão e a análise das influências externas e internas às quais estão submetidas as organizações, quaisquer que sejam os seus formatos.

Nesse contexto, apresenta-se conceitos e reflexões sobre os temas governança corporativa, gestão de riscos, controles internos e *compliance*, realizando-se ao fim um detalhamento de riscos específicos para a atividade contábil, que é fundamentalmente marcada por fortes exigências quanto aos aspectos de qualidade (apresentar informações relevantes), conformidade/*compliance* (apresentar informações corretas do ponto de vista técnico e normativo) e de temporalidade (apresentar informações nos prazos estabelecidos).

Do ponto de vista específico da normatização contábil o material é fiel à Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) TA 315 – Identificação e Avaliação dos Riscos de Distorção Relevante por Meio do Entendimento da Entidade e do seu Ambiente, que incorpora a necessidade do Profissional de Contabilidade compreender o contexto operacional, mercadológico e normativo das organizações, para que o processo contábil e de auditoria seja mais assertivo.

## 2. Fundamentos de Governança Corporativa.

Acontecimentos recentes como os escândalos que revelaram fraudes em balanços, com envolvimento dos principais executivos nas empresas Norte-Americanas: Eron, Xerox e Worldcom, a italiana Parmalat, ocasionou uma grave crise de confiança no mercado financeiro.

A sociedade brasileira também vivenciou acontecimentos negativos no mercado financeiro, dentre os quais: a necessidade de realização do PROER, a liquidação de grandes bancos privados pelo Banco Central, são eles: Banco Nacional, Econômico, Bamerindus, diversos bancos e caixas econômicas estaduais; o caso do Banestado, Fazendas Reunidas Boi Gordo e Avestruz Master.

As graves consequências geradas à sociedade norte-americana, em especial a falência da Eron, que era uma das empresas mais admiradas naquele país e cujo faturamento operacional superava U\$ 100 bilhões, levou o Congresso Norte-Americano a editar a Lei Sarbanes-Oxley, criando mecanismos e incluindo regras, exigindo das empresas estrangeiras e subsidiárias, exemplo as listadas na bolsa de valores dos Estados Unidos, um elevado nível de transparência. A norma impõe severidade nas sanções, responsabilizando criminalmente gestores e empresários em casos de fraudes financeiras. O descumprimento das normas foi o fator que levou o principal executivo da Eron a cumprir pena, mesmo que em sua defesa ele afirmava não saber o que estava acontecendo. As investigações confirmaram a manipulação de balanços e fraudes fiscais.

Emerge assim a relevância da discussão sobre o aperfeiçoamento das práticas de Governança das empresas estatais, sabendo que:

- O Controle acionário no Brasil polarizado implica a pouca representatividade dos acionistas minoritários e cidadãos nos órgãos estatutários.
- Os acionistas majoritários determinam a indicação dos membros do conselho de administração, conselho fiscal e da diretoria executiva. Em muitos casos, há a subserviência à vontade do acionista majoritário, conforme Steinberg (2003) um dos principais problemas dessa postura é que os órgãos estatutários não conseguem emitir opiniões críticas sobre o desempenho empresarial e não contribuem para o ajustamento das metas à realidade do mercado, comprometendo a empresa no longo prazo.
- A Alta Administração, pouco fiscalizada, passa a gerenciar a empresa para si própria, de modo a buscar elevados bônus no curto prazo (Steinberg, 2003).

Esses fatores impedem o desenvolvimento do mercado financeiro nacional e diminui o interesse do pequeno investidor em aplicar recursos no mercado de capitais.

Diante desse cenário os organismos internacionais: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas (ONU), organizações da sociedade civil, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tem trazido à baila a importância da discussão do tema Governança e a sua aplicação no Brasil, sendo valiosa a síntese abaixo:

A origem da governança está associada ao momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários (p. ex. donos do capital) e passaram à administração de terceiros, a quem foi

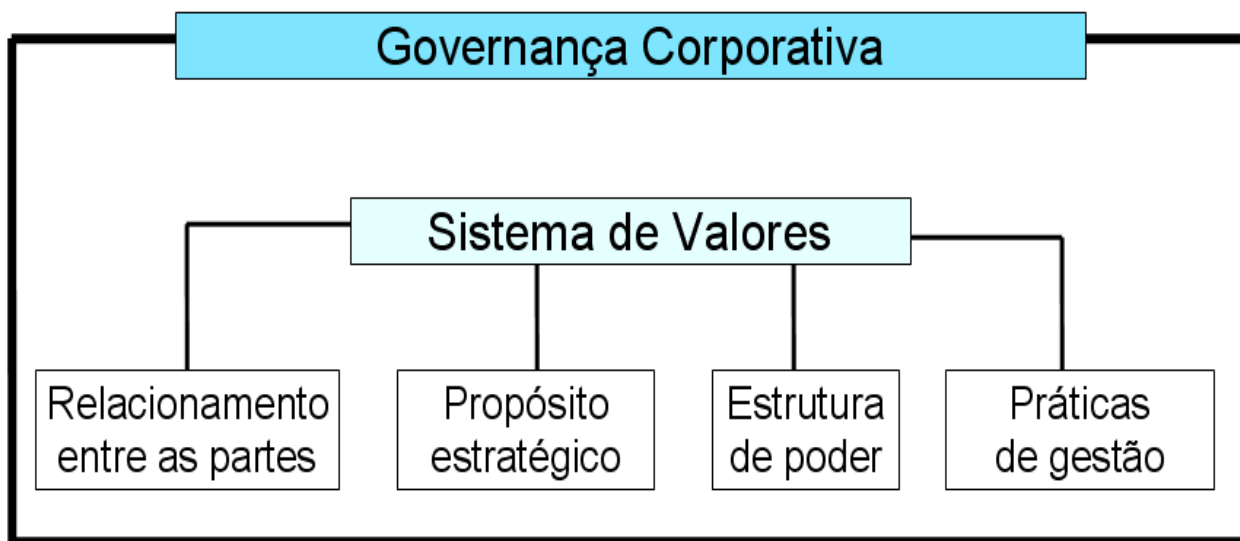
delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Em muitos casos há divergência de interesses entre proprietários e administradores, o que, em decorrência do desequilíbrio de informação, poder e autoridade, leva a um potencial conflito de interesse entre eles, na medida em que ambos tentam maximizar seus próprios benefícios. (TCU, 2014)

Nesse contexto, o IBGC conceitua a Governança Corporativa nos seguintes termos:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009)

A Governança Corporativa é um sistema de valores que contempla os seguintes componentes:

Figura 1 – Aspectos Basilares da Governança Corporativa



Fonte: Oliveira (2006).

Os componentes acima se desdobram da forma indicada nos termos a seguir:

- **Relacionamento entre as partes:** práticas gerenciais e jurídicas orientadas à minimização de conflitos entre o agente executor (gestores) e o agente principal (acionistas – proprietários).
- **Propósitos estratégicos:** mecanismos de definição e de revisão sistemática das diretivas dos negócios.
- **Estrutura de poder:** explicitação dos mecanismos de governo dos negócios, bem como as expectativas que parte espera (ou pode esperar da outra).
- **Práticas de gestão:** recursos operacionais e gerenciais orientados à consecução das estratégias de negócio, tais como: sistemas integrados de gestão, incluindo os controles internos, bem como os mecanismos de comunicação e de divulgação das informações empresariais.

A Governança possui um conjunto de mandamentos fundamentais mundialmente reconhecidos, comumente apresentados como Princípios de Governança, que segundo o IBGC são os seguintes:

**Transparência**

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

**Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*).

**Prestação de Contas**

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Responsabilidade Corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. (IBGC, 2009)

Segundo Andrade e Rossetti (2004) a aplicação dos Princípios de Governança está relacionado com os seguintes temas:

- **Conflitos de Agência:** são atritos que decorrentes da separação (conflito de interesses) entre a propriedade (empresa) e a gestão (gestores) são questões chaves que implicam no surgimento de custos de agência.
- **Custos de Agência:** os efeitos econômicos em desalinhamento entre os propósitos dos gestores e dos proprietários acarretam a geração de riqueza das empresas.
- **Direitos Assimétricos:** problemáticas decorrentes a existência de emissão de ações com prerrogativas diferenciadas, bem como do acesso privilegiado a informações gerenciais, contábeis, jurídicas, regulatórias e operacionais.
- **Forças Externas de Controle:** compreendendo a dinâmica de diálogo com o ambiente legal e regulatório, padrões contábeis, competitividade do mercado e ativismo dos investidores ou de agentes da sociedade civil organizada.
- **Forças Internas de Controle:** impactos decorrentes da concentração (ou da pulverização) do controle acionário, modo de constituição dos conselhos e comitês, remuneração dos executivos.

No setor público os conflitos de agência e as assimetrias de informação se estabelecem na relação entre o **Principal** (detentores/delegatários do poder) e o **Agente** (pessoas ou entes aos quais tenham sido confiados recursos e poderes).

Outro formato de compreender a governança das organizações, em especial as de natureza empresarial, foi ofertado pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, denominado as 3 Linhas de Defesa:

Figura 2 – O Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

Fonte: IIA, 2013.

Destaca-se da estrutura acima os seguintes aspectos:

- **1ª Linha de Defesa:** estão/devem estar as operações (vendas e contabilizações, por exemplo) e as medidas de controle primário (conferências, contagens físicas, por exemplo).
- **2ª Linha de Defesa:** estão/devem estar os processos organizacionais formais que garantem/devem garantir o bom desempenho da 1ª Linha de Defesa, entre os quais: a Gestão de Riscos, a Gestão dos Controles Internos, a Conformidade/*Compliance* e a Contabilidade.
- **3ª Linha de Defesa:** está, quando existente, a auditoria interna, com o papel de avaliar o bom funcionamento da 1ª e 2ª linhas de defesa.

Nesse modelo lógico auditoria independente avalia/deve avaliar o funcionamento adequado, da 1ª, 2ª e 3ª linhas de defesa, cabendo à alta gestão mantê-las continuamente em padrões adequados.

Salienta-se a relevância da 2ª Linha de Defesa, pois a Gestão de Riscos, a Gestão dos Controles Internos, a Conformidade/*Compliance* e a Contabilidade são práticas de gestão que constituem um dos pilares da Governança Corporativa, conforme a Figura 1, fator que sublinha a relevância da discussão técnica e científica dos temas.

### 3. Gestão de Riscos

Estudos indicam que quanto mais aprimorada é a gestão de riscos das organizações<sup>4</sup>, mais viável a sua continuidade no tempo e no espaço, assim emerge uma interrogação: existem modelos que comprovadamente auxiliam o desenvolvimento e melhora contínua de um sistema para a gestão de riscos?

A resposta é positiva, existem guias para o estabelecimento da gestão de riscos, com destaque para a Norma ISO 31000 – Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes:

*As far as international risk management standards go, the best choice for any non-financial organization is by far the ISO 31000:2009. At the time of writing the standard had been officially translated and adopted in 44 out of*

<sup>4</sup> MIRAVAL, Fabiola (2016). *Gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

*50 largest countries by GDP, making it truly global. ISO 31000:2009 is an international standard that provides principles and guidelines for effective risk management. It is not specific to any industry or sector and is intended to be tailored to meet the needs of the organization (Sidorenko & Demidenko 2016: 5).*

Nesse contexto, A NBR ISO 31000:2018 é a norma internacional para gestão de risco. Ao fornecer princípios e diretrizes abrangentes, ajuda a instituição em suas análises e avaliações de riscos, sendo aplicável à maioria das atividades, incluindo planejamento operações de gestão e processos de comunicação. O risco muitas vezes é caracterizado pela referência aos eventos potenciais às consequências ou combinações destes.

Para que haja uma qualidade nas implantações de gestão de risco é necessário um escopo sobre a estrutura, para que possa dar qualidade, gerenciamento e responsabilidade ao gestor que vai gerir toda essa estrutura.

Compreende-se que a gestão de risco é feita tanto para o ambiente interno como externo das empresas privadas e entidades públicas, com a capacidade para retificar as falhas e uma tempestividade para a solução de problemas diagnosticados.

Apesar de todas as instituições gerenciarem riscos de alguma maneira, as recomendações de melhores práticas dessa norma internacional foram desenvolvidas para melhorar a gestão, principalmente em cenários adversos:

*No entanto, rejeitar projetos por parecerem arriscados pode levar empresas a rejeitar oportunidades de investimentos que na realidade oferecem um excelente retorno. **O verdadeiro problema é como quantificar o risco e, assim, precificá-lo adequadamente.** (Crouhy, Galai & Mark, 2004)*

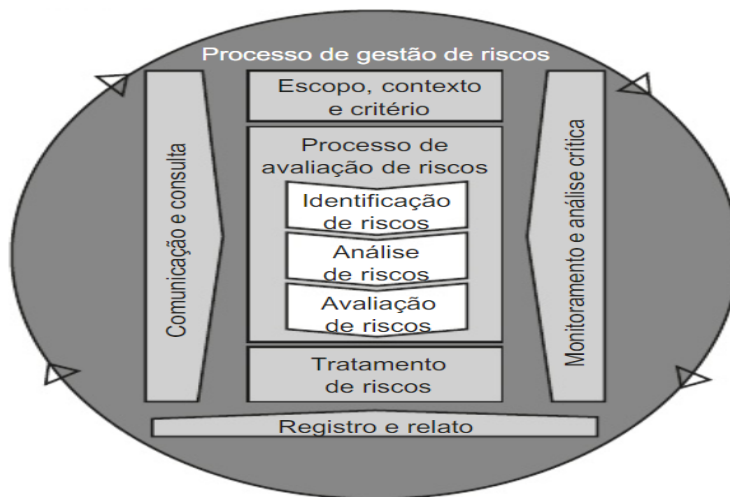
De um modo sintético, a Norma NBR ISO 31000:2018 forja a gestão de risco como um conjunto de princípios, estruturas e processos com o objetivo de:

- Aumentar a probabilidade de lograr os objetivos.
- Fomentar a gestão proativa;
- Ser consciente da necessidade de identificar e tratar os riscos em toda a organização.
- Melhorar a identificação das oportunidades e ameaças.
- Aperfeiçoar a informação obrigatória e voluntária.
- Melhorar a governança.
- Melhorar a confiança dos interessados (*stakeholders*).
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisões e planejamento.
- Melhorar os controles.
- Melhorar a eficácia e eficiência operacional (efetividade).
- Minimizar as perdas e incidentes.
- Melhorar o aprendizado organizacional.
- Aumentar a resistência da organização. (Araújo Júnior & Pinho Filho, 2019)

De outro lado, a Gestão de Riscos engloba: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos em um processo sistemático desenvolvido para: Identificar, analisar, avaliar, tratar, registrar e relatar os riscos de qualquer natureza e em qualquer tipo de organização. (NBR ISO 31000:2018)

Estruturalmente o processo de gerenciamento de riscos preconizado pela NBR ISO 31000:2018 assume os seguintes contornos:

Figura 3 – O Processo de Gerenciamento de Riscos

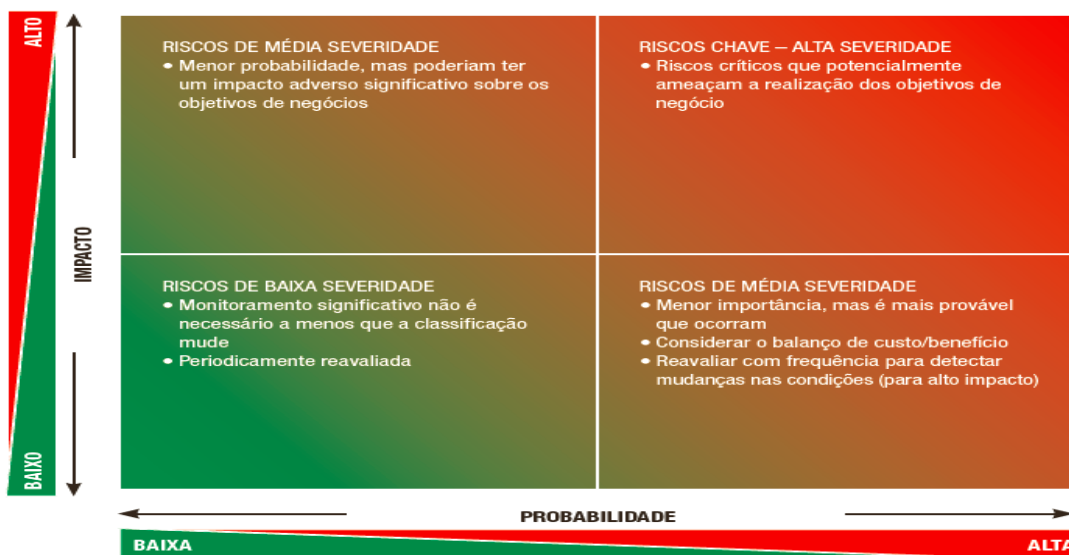


Fonte: NBR ISO 31000:2018.

Todo esse processo é realizado para a elaboração do documento Matriz de Riscos, nesse sentido, é fundamental a definição do Nível de Riscos, que é uma combinação entre as seguintes variáveis:

- Probabilidade (da materialização do risco).
- Impacto (decorrente da materialização do risco).

Figura 4 – O Processo de Gerenciamento de Riscos



Fonte: IBGC, 2017

Por fim, não basta identificar, analisar e avaliar os riscos, é fundamental tratar os riscos, emergindo um conceito essencial que é o de “controle”, compreendido pela NBR ISO 31000:2018 como “à medida que mantém e/ou modifica o risco”. Em síntese: é fundamental estabelecer as medidas de resposta aos riscos.



#### 4. Controles Internos

Um elemento essencial das linhas de defesa são os Controles Internos, compreendidos como:

O plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (Attie, 2010)

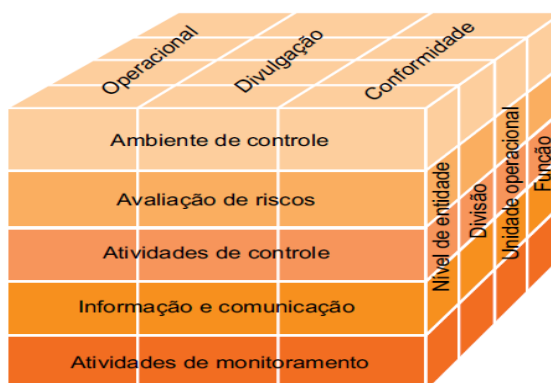
Um sistema de controle interno possui os seguintes objetivos:

- a) Promover fidedignidade e imparcialidade na produção de relatórios contábeis.
- b) Fornecer informações oportunas e facilmente acessíveis, possibilitando uma condução eficiente e eficaz dos processos empresariais.
- c) Garantir a aderência dos processos internos e das ações em geral aos objetivos do planejamento estratégico, evitando desvios de diretrizes.
- d) Salvaguardar o patrimônio da empresa, dando suporte ao gerenciamento de riscos e minimizando eventuais perdas financeiras decorridas de má gestão. (VENKI, 2019)

Em 1992, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) publicou a obra Controle Interno – Estrutura Integrada, (*Internal Control – Integrated Framework*) como referencial técnico para a estruturação de sistemas de controle interno nas organizações (privadas, públicas e do terceiro setor). Essa primeira versão teve grande aceitação e tem sido aplicada amplamente em todo o mundo, sendo reconhecida como uma estrutura para desenvolvimento, implantação e a condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia.

Em 2013 houve a publicação de uma versão atualizada, com os fundamentos de que o controle interno auxilia as instituições a alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho, assim o *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Estrutura Integrada) permite que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptem aos ambientes operacionais e corporativos, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança, assumindo estruturalmente a seguinte modelagem:

Figura 5 – COSO (Controle Interno - Estrutura Integrada – 2013



Fonte: COSO – ICIF – 2013.

A Estrutura auxilia a administração, a estrutura de governança, o público externo e outras partes a interagir com a entidade nas respectivas funções relacionadas ao controle interno. Para isso, esclarece o que constitui um sistema de controle interno e oferece uma visão sobre quando o controle interno está sendo aplicado com eficácia, entretanto cada tipo de organização pode escolher implantar o controle interno de forma diferente, por exemplo: o sistema de controle interno de uma entidade de pequeno porte pode ser menos formalmente estruturado. Operacionalmente os controles internos são estabelecidos a partir da adoção dos seguintes mecanismos de salvaguarda:

- a) **Segregação de Funções:** estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização.
- b) **Sistema de Autorização e Aprovação:** compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvido.
- c) **Determinação de Funções e Responsabilidades:** a existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.
- d) **Rotação de Funcionários:** corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Possibilita reduzir a oportunidade de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias.
- e) **Legislação:** corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa as contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.
- f) **Contagens Físicas Independentes:** corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa. (Attie, 2010)

Especificamente no que concerne à Contabilidade, os controles também devem abranger também a adoção dos seguintes fundamentos:

- a) **Documentação Confiável:** corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações. Documento hábil é aquele revestido de formalidades legais exigidas em cada espécie concreta, conforme sua natureza, para comprovar a operação realizada.
- b) **Conciliação:** indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.
- c) **Análise:** objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame. Exame minucioso de uma coisa em cada uma das suas partes.
- d) **Plano de Contas:** compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda o uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta.
- e) **Tempo Hábil:** determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível. (Attie, 2010)

As pessoas são os elementos fundamentais no ambiente de controle, sendo o elemento principal de indução de mudanças, mas também o mais vulnerável ao cometimento de erros, sendo recomendável a adoção dos seguintes mecanismos de gestão de pessoas:

- a) **Seleção:** possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.
- b) **Treinamento:** possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta. Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo

que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

c) **Plano de Carreira:** determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.

d) **Relatórios de Desempenho:** compreendem a identificação individual de cada funcionário. Apontam suas virtudes e deficiências, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.

e) **Relatório de Horas Trabalhadas:** possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.

f) **Tempos e Métodos:** possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.

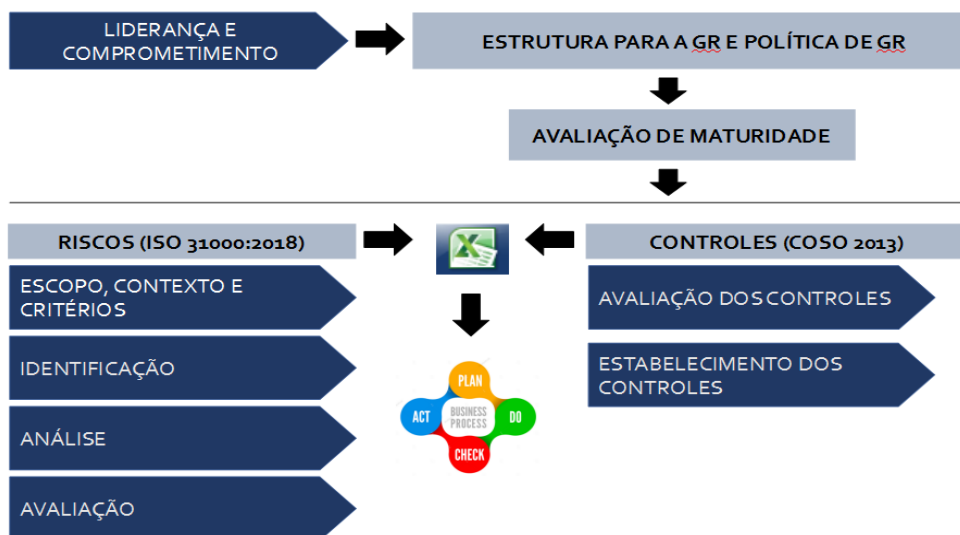
g) **Custo-Padrão:** permite acompanhar permanentemente o custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.

h) **Manuais Internos:** sugerem clara exposição dos procedimentos internos, possibilitando práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos que previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

i) **Instruções Formais:** apontam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidas e a possibilidade de cobranças. (Steinberg, 2003)

A gestão de riscos e o controle interno podem ser tecnicamente integrados por intermédio da utilização conjunta da NBR ISO 31000:2018 e o COSO – ICIF – 2013, conforme o esquema a seguir.

Figura 6 – Modelo de Integração entre a Gestão de Riscos e Controles



Fonte: Araújo Júnior & Pinho Filho, 2019.

O controle interno e gerenciamento de risco são formas de se evitar ao máximo grandes casos de fraudes que venham a prejudicar a imagem e as finanças das empresas, contribuindo para o sistema de conformidade/integridade organizacional, o que é atualmente denominado *compliance*.

## 5. Compliance

O *compliance* nas organizações teve sua origem nos Estados Unidos com foco no sistema financeiro, com a criação do Banco Central Americano, em 1913. Logo após a política intervencionista do *New Deal* trouxe a gestão de *compliance* com objetivo de criar um sistema financeiro mais seguro e estável, após a quebra da Bolsa de Nova York em 1929. Apesar de iniciada nas instituições bancárias, o *compliance* se estende a todas as entidades empresariais e também entes públicos, pois compreende a aderência a ética individual e coletiva, dentro das organizações. (Santos, 2011).

Ao se decidir criar um programa de integridade, a primeira medida a ser adotada é a identificação e a análise dos riscos aos quais ela está sujeita, seja na posição de autora, seja na posição de vítima, levando em consideração aspectos específicos daquela empresa, ou seja, seu porte, ramo de atividade, base territorial etc. Devem ser analisados os riscos legais e reputacionais que poderão advir da ocorrência de atos ilícitos, e que o programa de *compliance* pretenderá mitigar. (Veríssimo, 2017)

Para Santos (2011), as ferramentas de *compliance* contribuem para o enfrentamento da fraude, o que justifica a importância das organizações investirem em um programa efetivo de gestão da ética. Esse programa deve compreender ações concretas que abrangem:

- 1) Normas e diretrizes sobre valores éticos;
- 2) Comportamentos que a empresa espera de seus funcionários em determinadas situações;
- 3) Política de comunicação permanente;
- 4) Canais de denúncias, sem que haja constrangimento ao funcionário denunciante;

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) analisa que o aprimoramento das práticas de *compliance*, e de governança corporativa como um todo, ganha mais relevância à medida que o mercado e a sociedade valorizam organizações comprometidas com a integridade, razão pela qual a citada instituição oferece uma modelagem para a estruturação de sistemas de *compliance*, conforme a figura a seguir:

Figura 7 – Estrutura de Sistema de *Compliance*/Integridade.



Fonte: IBGC, 2017.

É indispensável que cada organização faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o sistema de *compliance* que mais se adeque à sua realidade. Nesse sentido, destaca-se a importância de uma comunicação ampla e efetiva dos valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações que, além de tudo, demonstre o comprometimento da alta administração com o tema, a fim de facilitar a efetiva aplicação do sistema de *compliance* e reforçar uma cultura de ética dentro da organização, gerando inclusive uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e a critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

## 6. Riscos e Controles em Contabilidade

Os temas Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Contabilidade são totalmente correlacionados, tendo em vista a relevância das demonstrações contábeis para a tomada de decisão, em vista dos impactos dos erros<sup>5</sup> e, principalmente para a confiança dos investidores, impactando diretamente na reputação das organizações, inclusive para efeitos da própria continuidade dos empreendimentos, conforme a seguir:

Quadro 1 – Escalada de Escândalos – Fatos Subsequentes

| EMPRESA                    | FATO  |
|----------------------------|---|
| <b>Adelphia</b>            | Alvo de investigação da Comissão de Valores Mobiliários norte-americana (SEC) sobre US\$ 3,1 bilhões em empréstimos não relacionados nos balanços e cobertos em parte por John Rigas, fundador da <u>companhia</u> .                  |
| <b>AOL</b>                 | Passou por investigação da SEC por ter elevado as receitas entre 2000 e 2001 em US\$ 270,1 milhões, ao contabilizar como receita sua a venda de publicidade em nome da empresa de leilões eBay.                                       |
| <b>Bristol-Miers</b>       | A SEC avaliou que a empresa inflou o faturamento em US\$ 1 bilhão em 2001.  |
| <b>Computer Associates</b> | A SEC investiga a contabilização de receitas depois que o fundador e principal executivo, Charles Wang, e outros dois diretores receberam US\$ 1 bilhão em ações dias antes de a empresa divulgar um alerta sobre a queda dos lucros. |
| <b>Duke Energy</b>         | Admitiu ter inflado suas receitas em US\$ 1 bilhão, ao longo de três anos, com negócios fictícios - como dois operadores comprando e vendendo contratos de energia entre si.  |
| <b>Dinegy</b>              | A SEC investigou um acordo - o Projeto Alfa - assumido para a compra de gás em negócios que inflaram seu fluxo de caixa. A empresa havia especulado sobre a compra da Enron, antes de esta pedir concordata.                          |
| <b>Enron</b>               | Admitiu inflar os lucros e ocultar o endividamento, manipulando parcerias não explicitadas no balanço. Pediu concordata em novembro de 2001 por dívidas no valor de US\$ 31,2 bilhões.  |
| <b>Global Crossing</b>     | Sofreu investigação da SEC sobre contratos de venda de energia no mercado atacadista de longo prazo. Pediu concordata em janeiro de 2002 por dívidas de US\$ 12,4 bilhões.  |

<sup>5</sup> O erro é conceituado por Sá e Hoog (2008) como: “ação ou omissão sendo de natureza involuntária”.

| EMPRESA                    | FATO  |
|----------------------------|---|
| <b>Kmart</b>               | Reexame da contabilidade resultou em revisão dos números, principalmente na contabilização de pagamentos de fornecedores com descontos por compras em grandes volumes, durante os três primeiros trimestres de 2001. Sofreu investigação da SEC e pediu concordata. |
| <b>Lucent Technologies</b> | Ajustou suas receitas do ano fiscal de 2001 em US\$ 679 milhões, o que chamou a atenção da SEC.   |
| <b>Merck</b>               | Reconheceu ter contabilizado como receita sua (e também despesa) o faturamento da subsidiária Medco, no valor de US\$ 12,4 bilhões.   |
| <b>Peregrine Systems</b>   | A SEC iniciou uma investigação sobre uma revisão na contabilidade por um período de três anos, a qual expôs erros de US\$ 100 milhões em receitas.  |
| <b>QWEST</b>               | Investigada pela SEC por causa da contabilização da venda de infraestrutura de transmissão por fibra óptica e venda de equipamentos pela internet.  |
| <b>Rite Aid</b>            | Recalculou, com diferença de US\$ 2,3 bilhões, o lucro antes dos impostos. Exemplo executivos foram acusados pela SEC de fraudar a contabilidade.   |
| <b>Tyco Internacional</b>  | Depois do indiciamento por evasão tributária de Dennis Kozlowski, executivo-chefe, a SEC investigou a transparência financeira da empresa e o uso de fundos da companhia na compra de imóveis.  |
| <b>Xerox</b>               | Multada em US\$ 10 milhões por ter aumentado as receitas e os lucros entre 1997 e 2000, ao incluir pagamentos futuros em contratos correntes.   |
| <b>WorlCom</b>             | Pediu concordata por dívidas de US\$ 32 bilhões após reconhecer que fraudou balanços em US\$ 3,85 bilhões, contabilizando despesas como investimentos. Posteriormente, descobriu-se que o rombo era cerca de US\$ 2 bilhões maior.                                  |

Fonte: Pinho Filho & Teotônio de Carvalho, 2006.

Nesse sentido, os autores Choi e Meeks (2010) e Sá e Hoog (2008) oferecem subsídios para a identificação de diversos riscos relacionados com o negócio (macro ambiente) e operações (micro ambiente) contábeis, que podem ser correntemente utilizados por profissionais de contabilidade dos mais diversos ramos de atuação:

**I) Riscos Relacionados com o Negócio Contábil:**

- 1) Mudanças Tecnológicas.
- 2) Concorrência.
- 3) Intrusão em Redes de Computadores.
- 4) Perda de Talentos Profissionais.
- 5) Escassez de Talentos Profissionais.
- 6) Mudanças Normativas Constantes.
- 7) Prazos Exíguos para o Cumprimento de Tarefas
- 8) Estabelecimento de Processos de Trabalho Confusos e “Burocráticos”

**II) Riscos Relacionados com as Operações Contábeis:**

- 1) Falsa Intitulação de Contas Contábeis.
- 2) Falsa Classificação Contábil.
- 3) Falsa Avaliação Contábil.
- 4) Falso Histórico Contábil
- 5) Falsa Apuração.
- 6) Falso Cálculo.
- 7) Falsa Comprovação.
- 8) Duplo Lançamento.
- 9) Lançamento Omissos.

- 10) Lançamento Parcial.
- 11) Lançamento Intempestivo.
- 12) Falsa Evidência de Registro Contábil.
- 13) Intrusão em Sistema Contábil.
- 14) Retiradas de Dinheiro e Vales no Fundo Fixo de Caixa.
- 15) Vendas a Dinheiro Transformadas em Faturas.
- 16) Contabilização de Empresas “Fantasmas”.
- 17) Pagamentos a Empregados “fantasmas”.
- 18) Notas Fiscais Duplicadas.
- 19) Receita não Operacional Desviada.
- 20) Desvios em Comissões sobre Vendas.
- 21) Redução em Valor de Estoques.
- 22) Aumento Fictício em Valor de Estoques.
- 23) Estoques Desviados.
- 24) Manobras em Inventários.
- 25) Falsidade em Faturamento.
- 26) Fraudes na Qualidade dos Estoques.
- 27) Investimentos Fictícios.
- 28) Subavaliação dos Custos.
- 29) Superavaliação dos Custos.
- 30) Reavaliação Fraudulenta.
- 31) Contabilização de Imobilizações como Despesas.
- 32) Trocas Ruinosas de Ativos.
- 33) Imobilizado Obsoleto Contabilizado como Operacionalmente Atualizado.
- 34) Passivo Fictício.
- 35) Empréstimos Simulados.
- 36) Operações em Moeda Estrangeira sem Proteção Cambial (*Hedge*).
- 37) Valor Irreal de Integralização de Capital Social.
- 38) Falhas em Estimativas Contábeis.
- 39) Falhas em Provisões.
- 40) Cumprimento Intempestivo de Obrigação Fiscal-Tributária.
- 41) Cumprimento Inadequado de Obrigação Fiscal-Tributária.

Em linha com as informações acima elencadas, a NBC TA 315 apresenta uma série (exemplifica) de eventos que podem dar origem a riscos com consequências extremas para as empresas, que convém serem considerados quando da avaliação dos controles internos, *in verbis*:

**Apêndice 2 (ver itens A41 e A133)**

Condições e eventos que podem indicar risco de distorção relevante

Os seguintes são exemplos de condições e eventos que podem indicar a existência de riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis. Os exemplos oferecidos abrangem amplo leque de condições e eventos; contudo, nem todas as condições e eventos são relevantes para todo trabalho de auditoria e a lista de exemplos não é necessariamente completa:

- operações em regiões economicamente instáveis, por exemplo, países com desvalorização significativa da moeda ou economias altamente inflacionárias;
- operações expostas a mercados voláteis, por exemplo, mercado futuro;
- operações sujeitas a alto grau de regulamentação complexa;

- assuntos de continuidade dos negócios e liquidez, incluindo perda de clientes significativos;
- limitações na disponibilidade de capital e crédito;
- mudanças no setor de atividade em que a entidade opera;
- mudanças na cadeia de suprimentos;
- desenvolvimento ou oferta de novos produtos ou serviços, assim como mudança para novas linhas de negócio;
- expansão para novos locais;
- mudanças na entidade, como grandes aquisições ou reorganizações, bem como outros eventos não usuais;
- entidades ou segmentos de negócio com probabilidade de serem vendidos;
- a existência de alianças e empreendimentos com controle compartilhado (*joint venture*) complexos;
- uso de instrumentos financeiros não registrados no balanço, entidades com propósito específico e outros acordos de financiamento complexos;
- transações significativas com partes relacionadas;
- falta de pessoal com habilidade adequada em contabilidade e em demonstrações contábeis;
- mudanças no pessoal chave, incluindo saída de executivos-chave;
- deficiências no controle interno, especialmente as não contempladas pela administração;
- incentivos à administração e aos empregados para se envolver em fraudes nas demonstrações contábeis;
- incompatibilidade entre a estratégia de TI da entidade e suas estratégias de negócio;
- mudanças no ambiente de TI;
- instalação de novos sistemas importantes de TI relacionados com demonstrações contábeis;
- investigações das operações ou resultados financeiros da entidade por órgãos reguladores ou governamentais;
- distorções no passado, histórico de erros ou quantidade significativa de ajustes no final do período;
- quantidade significativa de transações não rotineiras ou não sistemáticas, incluindo transações com companhias ligadas e transações de grande valor no final do período;
- transações que são registradas com base na intenção da administração, por exemplo, refinanciamento de dívidas, ativos a serem vendidos e classificação de títulos negociáveis;
- aplicação de novas normas contábeis;
- mensurações contábeis que envolvam processos complexos;
- eventos ou transações que envolvam incerteza significativa de mensuração, inclusive de estimativas contábeis e divulgações relacionadas;
- omissão ou obscurecimento de informação significativa na divulgação;
- litígio pendente e obrigações contingentes, por exemplo, garantia de vendas, garantias financeiras e reparação ambiental.

Além dos aspectos da proteção aos erros e fraudes, a gestão em riscos e controles internos aplicados à Contabilidade pode contribuir para a boa governança, o que pode induzir a potencialização de benefícios para a competitividade organizacionais, a saber:

- A governança corporativa vem sendo usada como indicadora de desempenho, da mesma forma que as demonstrações financeiras são utilizadas como indicadoras de avaliação da saúde financeira da empresa;



- Aproximadamente entre 70 e 80% dos investimentos estão dispostos a pagar um valor maior no mercado de ações pelas organizações que praticam a governança; isso acontece no mundo;
- Aproximadamente 60% dos investidores em todas as partes do mundo estão de olho nas empresas de países que estabelecem para os desenvolvimentos dos negócios diretrizes rígidas, como direito de propriedade, níveis de corrupção, normas contábeis, além dos fatores corporativos, como direitos dos acionistas e transparência na divulgação das prestações de contas, pois essas empresas são mais valorizadas no mercado de ações. (Coombes & Wong, 2004)

## Conclusão

A Gestão de Riscos, Controles Internos, *Compliance* e Contabilidade são práticas de gestão que quando realizadas de forma sistêmica podem contribuir decisivamente com as organizações, tanto para a proteção de valor (redução à exposição a riscos causados por erros e fraudes) quanto para o atingimento dos objetivos relacionados com a Governança Corporativa.

Nesse sentido, o texto buscou por os temas em diálogo uma vez que são mutuamente relacionados, buscando por fim, o detalhamento mais específico para a Contabilidade, tendo em vista a relevância da adoção de bons mecanismos de controle que façam frente aos riscos relacionados com o ambiente e os processos, dado as consequências que os erros e fraudes assumem quando se trata da elaboração e divulgação das informações contábeis-fiscais.

## Referencias

ABNT (2018). NBR ISO 31000: *Gestão de riscos - princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT.

Andrade, A.; Rossetti, J. P. (2004). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.

Araújo Júnior, J. B.; Pinho Filho, L. C (2019). *Implantação da gestão de riscos no governo do distrito federal – GDF: uma iniciativa de inovação da gestão pública*. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, ISSN: 2178-2008, Ano X, Vol.X, n.37, jan./mar., pp. 4-20. Brasília: Faculdade Processus. Disponível em: <<http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/64>>. (10/10/2019)

Attie, W. (2010). *Auditoria: conceitos e aplicações*. 5 ed. Atlas: São Paulo.

Choi, Frederick D. S.; Meek, G. K (2010). *International accounting*. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson.

COSO. *Internal control: integrated framework – ICIF - 2013*. COSO: Jersey City, 2013.

Coombes, P.; Wont, G. (2004). *Corporate governance and private equity*. In: Global corporate governance guide 2004. Londres: Globe White Page, 2004.

Crouhy, M.; Galai, D.; Mark, R. (2004). *Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito e de mercado*. Rio de Janeiro: Qualitymark: São Paulo.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. – São Paulo: IBGC.

Instituto dos Auditores Internos – IIA (2013). As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Declaração de Posicionamento do IIA. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-comp-lemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>>

\_\_\_\_\_. (2017). *Compliance à luz da governança corporativa*. São Paulo, SP: IBGC. (Série: IBGC Orienta).56 p.

Pinho Filho, L. C.; Teotônio de Carvalho; J. N (2006). Governança corporativa no Brasil: características e desafios. Monografia de Conclusão de Curso de Especialização não Pública, Universidade Tuiuti do Paraná – UTP, Curitiba-PR.

Oliveira, P. R. (2006). *Implantação de um processo para identificação e gestão dos riscos financeiros*. Brasília: SERPRO-SUPGF.

Tribunal de Contas da União – TCU (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Versão 2. Brasília: TCU.

Sá, A. L.; Hoog, W. A. Z. (2008). *Corrupção, fraude e contabilidade*. Curitiba: Juruá, 2008.

Santos, R. A. (2010). *Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional*. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Sidorenko, A.; Demidenko, E. (2016). *Guide to effective risk management 3.0*. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/323254437\\_FREE\\_RISK\\_MANAGEMENT\\_BOOK\\_GUIDE\\_TO\\_EFFECTIVE\\_RISK\\_MANAGEMENT\\_30/](https://www.researchgate.net/publication/323254437_FREE_RISK_MANAGEMENT_BOOK_GUIDE_TO_EFFECTIVE_RISK_MANAGEMENT_30/)>. (10/10/2019)

Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa*. Rio de Janeiro: Gente, 2003.

Venki (2015). *Descubra o que são controles internos e qual a sua importância na gestão empresarial*. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/controles-internos/>> (10/10/2019)

Veríssimo, C. (2017). *Compliance: Incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva.