

## GOVERNANÇACORPORATIVA E ÉTICA DE NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE NOS PRINCIPAIS MODELOS INTERNACIONAIS DE CONTROLE INTERNO

**Ricardo Vinícius Dias Jordão<sup>a</sup>**

<sup>a</sup>Fundação Dom Cabral (FDC). Consultor Sênior em Finanças da TECER Negócios - Belo Horizonte, MG, Brasil

**Antônio Artur de Souza<sup>b</sup>**

<sup>b</sup>Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) - Belo Horizonte, MG, Brasil

**Anna Carolina Teddo<sup>c</sup>**

<sup>c</sup>Designer. Consultora em Criatividade e Inovação da TECER Negócios - Belo Horizonte, MG, Brasil

---

### Resumo

*O estudo da governança corporativa e das questões éticas no ambiente de negócios tem atraído a atenção de acadêmicos do Brasil e do mundo. Além disso, a Securities and Exchange Commission (SEC), sob o amparo da Lei Sarbanes-Oxley, obrigou todas as empresas que negociam títulos mobiliários nos EUA a publicar uma avaliação de seus controles internos, tanto para assegurar mais transparência e ética como para estimular melhorias nas práticas de governança corporativa. Nesse contexto, este artigo descreve uma pesquisa que buscou analisar a dimensão ética no sistema de controle interno quando ele é considerado uma parte do sistema de controle gerencial. Realizou-se uma revisão da literatura internacional e destacou-se os organismos que, em seus modelos de controle interno, contemplam a dimensão ética na concepção da estrutura de controle. Na análise, as variáveis utilizadas na comparação dos modelos se pautaram na relevância dada por cada um à gestão de riscos, avaliação do desempenho e promoção de atitudes éticas nas empresas. A partir da técnica de análise de conteúdo, constatou-se que apenas três deles (i.e., o COCO, o COSO ERM e o King Report) apresentam uma clara preocupação com a dimensão ética, sendo que um deles, o COSO ERM, por ser o mais completo, pode ser considerado o mais apropriado no que diz respeito ao tratamento dessa dimensão. Concluiu-se que uma estrutura apropriada de controle interno pode contribuir para (i) a consolidação da ética nos negócios, (ii) o alcance de um bom nível de governança corporativa nas empresas e (iii) melhorias na eficiência e efetividade gerencial e operacional.*

**Palavras-chave:** Ética dos Negócios, Governança Corporativa, Sistema de Controle Gerencial, Modelos de Controle Interno.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo, a ética no ambiente de negócios tem atraído grande atenção de acadêmicos (URDAN, 2001) e também de contadores, administradores, auditores e órgãos reguladores interessados no controle interno (CI) das organizações (COLBERT; BOWEN, 2008). Em outras palavras, o que se constata é uma importância cada vez maior dada à discussão sobre os meios de se verificar a veracidade das informações prestadas pelas empresas à sociedade e sobre os mecanismos de se assegurar a qualidade dessas informações.

A relevância de tal discussão não advém somente da magnitude dos valores envolvidos, mas também da perda de credibilidade enfrentada pelas firmas de auditoria externa e do fracasso dos governos em verificar, tempestivamente, fraudes empresariais como aquelas encontradas nos casos da Enron e da Worldcom 1. Esses dois casos são apresentados na literatura como exemplos de desastres que afetaram a credibilidade do sistema financeiro americano e mundial (GOMPERS; ISHII; METRICK, 2003; MANNE, 2002; NISKANEN, 2002; SOSNOFF, 2002). Como postulam Young e Guenther (2003), o custo para o investidor tornar-se bem informado tem sido uma barreira potencial ao movimento internacional de capitais e, portanto, é desejável, dentre outras providências, a redução de divergências informacionais como forma de facilitar as análises dos investidores e diminuir o risco das decisões tomadas.

De um modo geral, as boas práticas de governança corporativa (GC) colaboram para a redução de tais divergências entre os países, visando salvaguardar o interesse dos investidores, estimular uma maior fluidez no fluxo de capitais internacionais e harmonizar as práticas contábeis dos países (CVM, 2002). Segundo Amaral *et al.* (2008), a GC é um tema de notável destaque tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Martins, Silva e Nardi (2006) complementam dizendo que essas práticas surgiram para reduzir ao máximo o conflito de agência entre os proprietários e gerentes, decorrente da separação da propriedade da gestão.

Jensen e Meckling (1976), baseando-se na Teoria de Finanças, observam que as relações de propriedade e gestão são afetadas pelo comportamento gerencial e que os proprietários precisam incorrer em custos de agência para reduzir o oportunismo dos gestores. Esses autores afirmam que a assimetria informacional pode provocar oportunismo e afetar o interesse dos investidores, sobretudo quando os gestores tomam decisões em benefício próprio em detrimento dos interesses dos acionistas. Para a redução desse conflito de agência, parte-se do pressuposto de que ele pode ser minimizado a partir do momento em que há um adequado monitoramento e controle das decisões dos agentes por meio de atividades de auditorias e CI. Baseando-se nesse pressuposto, Amaral *et al.* (2008) postulam que a assimetria informacional existente entre gestores e acionistas, em uma empresa de capital aberto, gera um indesejado aumento do custo de capital, em razão da exigência de maiores retornos pelos investidores. Esses autores explicam que um maior nível de evidenciação haveria de minimizar tal assimetria e, assim, reduzir os custos de capital correlatos e melhorar o nível de GC.

As boas práticas de GC têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, de contribuir para sua perenidade e de assegurar que os gestores se comportem de acordo com as expectativas dos proprietários (IBGC, 2003). Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), os CIs estratégicos, também tratados na literatura como controles de gestão, são uma ferramenta gerencial de relevância primordial à governança corporativa e o sucesso de qualquer empreendimento. Para esses autores, o controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações empresariais, visto que a gerência sabe que nenhuma forma de planejamento ou coordenação, por melhor que seja, é capaz de assegurar que os objetivos pretendidos sejam atingidos.

Mais especificamente, esses CIs consistem em processos e rotinas, de natureza contábil e administrativa, que buscam organizar a empresa de tal maneira que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração (MAIA *et al.*, 2005). Adicionalmente, espera-se que os CIs contribuam para que as pessoas se comportem de forma ética, os ativos tenham sua integridade protegida e as operações da empresa sejam adequadamente registradas e retratadas pelas demonstrações financeiras (DFS). Tal afirmativa encontra base no pensamento de Campbell, Campbell e Adams (2006), os quais acreditam que

a adoção de um modelo de CI pode ser capaz de gerar valor nas corporações que o adotam por colaborar para a condução das estratégias, a qualidade das informações internas e externas, o monitoramento dos riscos, a melhoria da prestação de contas, a adequação à legislação e, ainda, a redução de fraudes.

Consoante o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), percebe-se que altos padrões de GC são necessários para promover uma maior transparência das ações dos administradores e para salvaguardar os interesses dos investidores e da sociedade como um todo. Tais padrões tendem a ser alcançados em ambientes e empresas com elevados padrões de ética e com CIs eficientes e eficazes (IBGC, 2003). Geralmente inserida nos modelos de CI e concebida como uma dimensão de suma importância e com reflexos na GC das empresas, a ética é fundamental para a credibilidade da imagem corporativa e para a confiança pública no mercado financeiro, ambas amplamente afetadas pelos escândalos e fraudes nas DFS de grandes empresas no início deste século.

Dado esse contexto, este artigo apresenta uma análise comparativa dos modelos internacionais de CI e identifica aquele que melhor contempla a ética na gestão. Realizou-se uma revisão da literatura internacional e destacou-se os organismos que em seus modelos de controle interno contemplam a dimensão ética na concepção da estrutura de controle. Na análise, as variáveis utilizadas na comparação dos modelos se pautaram na relevância dada por cada um à gestão de riscos, avaliação do desempenho e promoção de atitudes éticas nas empresas. Partindo do pressuposto de que a realização de uma pesquisa pode se justificar na medida em que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade defendida por Martins (2003), busca-se, com este artigo, trazer contribuições (i) teóricas (por aumentar o entendimento da dimensão ética nos modelos de CI, entendimento esse ainda incipiente na literatura) e (2) empíricas (por ajudar empresas e administradores a conhecer os modelos internacionais de CI que apresentam a dimensão ética em sua estrutura e a compreender o efeito dessa dimensão sobre a GC).

Este artigo está dividido em seis seções, contando com esta introdução. Na Seção 2, descreve-se a metodologia da pesquisa. Na Seção 3, apresentam-se as abordagens clássicas de Sistema de controle gerencial (SCG). Na Seção 4, discute-se a inclusão da dimensão ética na concepção do SCG. Na Seção 5, descrevem-se e analisam-se os principais modelos internacionais de CI. Por fim, na Seção 6, tecem-se considerações finais à luz dos objetivos ora expostos.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descrita neste artigo consistiu em um estudo descritivo de natureza qualitativa e de abordagem explanatória (COOPER; SCHINDLER, 2006; GEORGE; BENNETT, 2005). Em termos de análise do CI, esse método parece ser suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a esse modelo. A pesquisa ora descrita caracteriza-se como descritiva porque tem como principal objetivo a divulgação das características de um fenômeno social, bem como o estabelecimento de relações entre as variáveis (CASTRO, 2002). Qualitativa, por sua vez, por se preocupar com a observação da realidade, com a aprendizagem dos fatos e o estudo dos fenômenos ao invés de uma simples descrição ou registro deles.

Segundo Cooper e Schindler (2006), os estudos explanatórios buscam investigar um problema em uma área de investigação pouco explorada e buscar, por meio de inferências, as relações observadas entre os fenômenos pesquisados. Em relação aos estudos que empregam uma metodologia qualitativa, Richardson (1999) explica que eles podem descrever a complexidade de um determinado problema e analisar a interação entre as variáveis pesquisadas. Tais estudos possibilitam uma maior riqueza de detalhes nos resultados e uma compreensão de seu significado social.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de natureza qualitativa, priorizou-se a pesquisa bibliográfica e documental como fonte primária de evidências dos modelos de CI. A análise dos dados da pesquisa foi realizada pelo método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas usadas para investigar o conteúdo das mensagens das comunicações

linguísticas. Tal análise auxilia a realização de ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas.

Os modelos de CI propostos pelos órgãos referenciais no estudo do tema são:

- COSO, do Comitê das Organizações Patrocinadoras (CSOTC), nos EUA (*Internal Control – Integrated Framework – COSO Report*, disponível em: [www.coso.org](http://www.coso.org) e *Enterprise Risk Management – Integrated Framework – COSO ERM*, disponível em: [www.coso.org](http://www.coso.org));
- COCO, do Instituto Canadense de Contadores (CICA), no Canadá (*Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles* – Toronto, disponível em: [www.cica.ca](http://www.cica.ca));
- COBIT, estabelecido pela Fundação de Controle e Auditoria de Sistemas de Informação (ISACF), no Reino Unido (*COBIT – Control Objectives for Information and related Technology*, disponível em: [www.isaca.org/cobit](http://www.isaca.org/cobit));
- SAC, criado pela Fundação de Pesquisa do Instituto dos Auditores Internos (IIARF), nos EUA (*Systems Auditability and Control*, disponível em: [www.theiia.org](http://www.theiia.org));
- Os instituídos pelos pronunciamentos SAS 55 (*Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit – Audit Guide for SAS 55*) e SAS 78 (*Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS No. 55 – SAS 78*, disponíveis em: [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)), do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), também nos EUA;
- O Turnbull Report, do Instituto de Contadores Certificados da Inglaterra e Gales (ICAEW), do Reino Unido (*Internal control – The Turnbull Report*, disponível em: [www.icaew.co.uk](http://www.icaew.co.uk)), no Reino Unido; e
- O King Report do Comitê Real de Governança Corporativa (RCCG), da África do Sul (*King Report on Corporate Governance*, disponível em: <http://www.iodsa.co.za/king.asp>).

A análise dos oito principais modelos internacionais de CI foi realizada a partir das informações públicas divulgadas nos sítios eletrônicos dos órgãos referenciais, de autoridades reguladoras do mercado de capitais (e.g., SEC – do inglês *Securities and Exchange Commission*), e de entidades governamentais. De forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se fazer uma triangulação (JICK, 1979) com a agregação de informações coletadas em outras fontes de evidência. Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. Salienta-se que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com as informações constantes nos sítios eletrônicos e, em seguida, baseou-se, quando aplicável, em manuais de auditoria que descrevem procedimentos relativos aos principais mecanismos dos modelos de CI (liberados para consulta e aprofundamento da pesquisa sem autorização para divulgação pública) e por notícias publicadas sobre os modelos internacionais de CI em jornais e periódicos (por meio de análise documental). Além disso, todas as informações obtidas foram confrontadas com pesquisas anteriores sobre o tema para verificar semelhanças e discrepâncias com os resultados da pesquisa ora descrita. Com o objetivo de facilitar o entendimento das contribuições de cada modelo – o SAS 55 e o SAS 78 foram agrupados e descritos de maneira conjunta.

A partir da análise das particularidades de cada modelo de CI, foram discutidos os diversos modelos de modo a indicar aquele que desponta como mais adequado para ser utilizado como parte do SCG. Na discussão, buscou-se identificar e selecionar um a partir dos modelos que possam colaborar para o comportamento ético das pessoas, o aumento da eficiência e eficácia e a redução dos riscos empresariais.

### 3. SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

O estudo do controle e dos sistemas de controle gerencial (SCG) se refere ao conhecimento de uma das mais importantes fases do processo de gestão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002) por ser a base para a concretização dos planos e o alcance dos objetivos empresariais e dos *stakeholders*. Segundo Gomes e Salas (1997), ao buscar promover o sucesso das empresas a partir da ampla participação das pessoas no processo de gestão como forma de consecução de objetivos individuais e empresariais, é, sob uma perspectiva estratégica, um meio de obtenção de vantagens competitivas; e, sob uma perspectiva organizacional, um meio para que toda a organização e seus membros se orientem para atingir os objetivos da administração. Esses autores apresentam quatro tipos de controle, que podem existir de forma separada ou combinada nas empresas: (i) o familiar, baseado no carisma e nas relações pessoais; (ii) o burocrático, construído e exercido por mecanismos formais, objetivos, monetários e rígidos; (iii) o por resultados, estruturado em centros de responsabilidade e com enfoque primordialmente financeiro e (iv) o *ad hoc*, descentralizado, considerado mais flexível que os demais e indicado para ambientes dinâmicos e complexos com atividades pouco repetitivas.

Gomes e Salas (1997) realizaram uma revisão literária sobre o SCG até o final dos anos 80 e fundamentaram uma visão ampla de controle. Essa visão pode ser entendida como uma abordagem pela qual se observa a empresa sob uma perspectiva sistêmica, buscando que as expectativas das pessoas e dos diferentes atores que interagem com ela sejam, na medida do possível, contempladas. Na concepção desses autores, os aportes mais relevantes em controle são os de Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Flamholtz (1979) e Hofstede (1978), considerados por Rodrigues e Gomes (2006) como abordagens clássicas de controle.

A perspectiva racionalista de Anthony (1965) considera o controle como instrumento, explícito e formalizado, que auxilia a empresa a alcançar máxima eficiência e eficácia. Esse autor assevera que o intuito do sistema é fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os propósitos empresariais por meio de estímulos financeiros, independentemente dos valores das pessoas. Anthony (1965) também buscou separar o controle gerencial do operacional: o primeiro, vinculado ao planejamento estratégico, deve buscar os meios para alcançar os objetivos; ao passo que o segundo deve fornecer os parâmetros que certifiquem se as atividades estão sendo desenvolvidas de maneira adequada para o alcance dos resultados.

Ao contrário de Anthony (1965), Lorange e Morton (1974) argumentam que a instabilidade e a complexidade do ambiente fazem com que medidas monetárias sejam insuficientes como instrumentos de controle. Eles propõem sistemas mais flexíveis, baseados na estrutura, nas pessoas, nas forças ambientais e na tecnologia. Esses autores sugerem que, com a incorporação dessas variáveis, a empresa se mune de mais meios de se adaptar às mudanças provocadas por ambientes competitivos complexos e instáveis.

Já para Flamholtz (1979), controle é um processo capaz de influenciar o comportamento das pessoas e aumentar o grau de congruência entre os objetivos das empresas e os de seus membros. Tal autor acredita que a eficácia desse sistema aumenta com a coexistência de três critérios: (i) a validade, que se refere à maneira como o SCG conduz a um comportamento esperado; (ii) a confiabilidade, que se relaciona com o grau de continuidade com que o SCG produz um determinado comportamento e a relevância, que diz respeito à forma como o SCG identifica e estimula os membros a buscar alcançar os objetivos empresariais.

Por sua vez, Hofstede (1978) considera o controle como um sistema capaz de se ajustar às diferentes necessidades empresariais para promover a plena realização das mesmas. Porém, como um só sistema deve lidar com uma gama muito grande de atividades, a empresa deve utilizá-lo com características distintas em cada situação e de acordo com as expectativas dos gestores. A visão desse autor não segue a mesma linha dos três anteriores, pois ele acredita que um só controle poderia ter diversos desdobramentos diante de cada situação, salvo no que se refere à necessidade do sistema ser mais flexível – já apontada por Lorange e Morton (1974).

A partir da década de 1980, as mudanças ocorridas no ambiente de negócios conduziram as empresas a um contexto mais aberto, internacional e dinâmico. Em função disso, os SCG das organizações contemporâneas

devem adicionar outros índices aos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Alguns desses novos índices podem ser os relativos ao clima organizacional, à cultura, aos fatores ambientais, à posição competitiva das organizações, aos interesses dos *stakeholders* empresariais (GOMES; SALAS, 1997) e, em especial, à satisfação dos clientes com os produtos, serviços e processos oferecidos pela companhia.

Alguns novos SCG já complementam os sistemas formais de controle com mecanismos informais que procuram estimular as pessoas a se comportarem de acordo com as expectativas empresariais (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2002). Por um lado, o uso de mecanismos formais busca promover a melhoria da produtividade das pessoas e operações, dos resultados corporativos, do volume e da qualidade dos negócios. Por outro, os mecanismos informais baseiam-se na incorporação dos propósitos das pessoas nos objetivos das empresas, visando trazer ganhos às empresas pela interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo.

O sucesso na utilização conjunta de mecanismos formais e informais, contudo, requer uma mudança na postura dos gestores em busca de novos e mais eficientes sistemas de controle. Sendo assim, entende-se como controle gerencial o sistema administrativo que, no intuito de promover a eficácia e manter os rumos previamente traçados pela alta direção, é capaz de influenciar o comportamento dos membros da empresa e verificar se todas as ações das pessoas e todos os processos estão sendo feitos conforme o planejado. O controle deve ser exercido por uma perspectiva ampla, proporcionando a satisfação das expectativas dos *stakeholders* empresariais, a manutenção ou consecução de altos padrões de GC corporativa e o estímulo ao comportamento ético das pessoas.

#### 4. A DIMENSÃO ÉTICA NA CONCEPÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLE

A ética se refere aos princípios e padrões morais que guiam o comportamento de indivíduos e grupos (URDAN, 2001). A ética empresarial deve ser traduzida em um conjunto de valores expressos em normas, regras, códigos de conduta e modos de agir, manifestos pelo corpo institucional da organização de maneira formal e/ou informal (SOUZA; WEISS, 2006). Uma forma de se estimular a ética empresarial é a adoção de modelos de CI, devendo-se, como bem lembram Mautz, Reilly e Maher (1979), começar pelo principal executivo e abarcar todas as pessoas e áreas da empresa.

A adoção de CIs eficazes, embora não impeça a ocorrência de falhas acidentais ou intencionais (MAUTZ; REILLY; MAHER, 1979), pode contribuir para a redução de fraudes, proteção da integridade dos ativos e fomentar, entre as pessoas, o entendimento e cumprimento das políticas traçadas pela administração (MAIA *et al.*, 2005). Mesmo não excluindo a possibilidade de erros, o CI pode colaborar para que esses sejam conhecidos, corrigidos e evitados.

As atividades de CI baseiam-se em mecanismos de verificação de registros, ações ou resultados de acordo com padrões prefixados, determinações legais e resultados esperados (SOUZA; WEISS, 2006). Tais mecanismos, constantemente refinados pelas melhorias ocorridas nos SCGs ao longo do tempo, ajudam a promover altos padrões de GC ao estimularem comportamentos éticos a partir da integração das pessoas à cultura organizacional. Como apontam Steil e Sanches (1998) em um estudo empírico, o comprometimento organizacional consiste de fato em uma ferramenta de controle.

Pode-se dizer que as empresas sofrem influências das diferenças culturais existentes entre países e regiões geográficas nas quais estão instaladas (BARROS; RODRIGUES, 2001). Ao se adotar como pressuposto que cultura é algo enraizado, um código que é construído ao longo do tempo e que orienta as atitudes em função dos valores das pessoas (BARROS, 2003), pode-se, por meio da análise cultural das corporações, perceber o significado simbólico de muitas ações cotidianas, uma vez que as atividades das pessoas geralmente são configuradas pelos valores e pelos esquemas de significado compartilhados no interior dos diferentes grupos. Talvez, por isso as organizações tenham aumentado a utilização de controles derivados da cultura

organizacional. Diferentemente do controle burocrático, legal e racional, o controle cultural é caracterizado por forças internas, tais como obrigação social, uso de vocabulário padrão, compartilhamento da história organizacional e senso de pertencimento à organização (STEIL; SANCHES, 1998).

Em consonância como o estudo de Steil e Sanches (1998, p. 11), os controles culturais baseiam-se no comprometimento das pessoas e são uma forma de “*internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares/subjacentes a estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis aos trabalhadores que esta encerra*”. A premissa central defendida pelas autoras é que, quando as expectativas dos indivíduos são contempladas na formulação dos objetivos empresariais, as pessoas passam a se auto-regular e a estimular que os colegas alcancem as metas estabelecidas no planejamento e consigam as recompensas preestabelecidas.

O modelo de controle proposto por Hofstede (1978) já apontava a relevância de se vincular o SCG à cultura organizacional. Discordando da divisão do trabalho entre unidades controladas e controladoras (divisão essa conhecida na literatura como modelo cibernético), o autor propôs que o SCG se baseie em grupos semi-autônomos direcionados ao autocontrole e se ajuste às diferentes necessidades empresariais. Esse modelo homeostático de controle passou a valorizar: (i) os objetivos das pessoas, com possibilidade de coalizão com os propósitos empresariais; (ii) a negociação, como diretriz do sistema; e (iii) a correção dos erros ao longo do processo. Hofstede (1978) argumentava que o ajuste por *feedback* é feito com resultados finalizados e, por conseguinte, os erros cometidos produzem “custos afundados” (*sunk costs*), ou seja, custos que não podem mais ser recuperados. A visão desse autor parte do pressuposto de que a concepção do SCG deve se basear em variáveis políticas, nos valores culturais, na capacidade de julgamento das pessoas e na negociação, de modo a permitir que um único controle seja mais flexível e apresente diversos desdobramentos diante de cada situação. Sendo assim, cada empresa deve conceber o desenho de seu SCG de acordo com seus objetivos, valores e formas de lidar com as mudanças no ambiente de negócios.

Ao integrarem as pessoas no processo de gestão sem abrir mão de um resultado satisfatório, as empresas promovem um encontro do papel do SCG (apontado na literatura como mecanismo facilitador do alcance dos objetivos pessoais e empresariais) com a ética de resultados defendida por Maquiavel. Consoante Pena (2002), a ética, percebida pelo senso comum, como associada aos padrões de conduta e comportamento moral, tem em Maquiavel uma significativa ruptura. Na esteira do pensamento maquiavélico, a ética normativa cede lugar à ética de resultados, alterando a perspectiva de conduta moral. Enquanto na ética normativa uma ação é considerada correta a partir do princípio do que é certo ou errado, na ética de resultados o valor de uma ação é determinado pelo efeito que ela produz. Assim, pela ética de resultados, a função que cabe aos gestores é estimular as pessoas a agir de forma ‘moralmente adequada’ e a buscar os melhores resultados para as empresas em que trabalham. A questão do comportamento ético, entretanto, pode variar no tempo e no espaço, de modo que uma mesma atitude pode ser considerada ‘moralmente adequada’ entre diferentes culturas ou mesmo pessoas. Daí a necessidade de se compreender que os dilemas éticos podem afetar de forma distinta pessoas e organizações. Sob essa abordagem defendida por Maquiavel, uma análise do CI se pauta nos valores individuais e no seu impacto na cultura corporativa e, com isso, busca garantir a existência de parâmetros morais que balizem o processo de tomada de decisão e que estejam orientados para a valorização do comprometimento humano, da imagem empresarial e do cumprimento da missão organizacional.

Essa abordagem é apontada na literatura de SCG como uma forma de controle social. Mota (1979), em um estudo sobre o controle social nas organizações, observou que a empresa ajusta o indivíduo à suas necessidades por processos de socialização, como seleção, treinamento e capacitação. Esse autor ressalta a importância que o SCG tem sobre o comportamento das pessoas, haja vista que esse sistema estimula atitudes por meio do orçamento, da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas e punições. Entretanto, Mota (1979) também sublinha que os indivíduos, por sua vez, procuram ter influência sobre a organização e, na expectativa de obterem satisfação pessoal, exercem pressões sobre a empresa na forma de reivindicações por melhores salários, maior participação nas decisões e planos de incentivos, por exemplo. O conjunto dessas

pressões, se mal gerenciado, pode gerar conflitos, frustrações e descontentamento dentro das empresas e, por isso, a empresa precisa definir, de forma clara, quais são as atitudes e comportamentos considerados adequados em cada situação (definição essa que deve ser feita por meio de códigos de conduta ou outras práticas que estabeleçam os modos como cada pessoa deve e pode agir para promover melhorias na GC). Somente com essa definição é possível projetar o sistema de estímulos (como recompensas e punições) que vão buscar fazer com que as atitudes desejadas sejam convertidas em resultados.

Na prática, porém, o que tem sido observado nos primeiros anos do século XXI é uma série de escândalos e fraudes em corporações de notoriedade mundial que abalaram os mercados e a sociedade (MAIA *et al.*, 2005). Esses escândalos forçaram os governos a adotar posturas enérgicas para dar resposta aos problemas causados, como a perda de credibilidade nos valores divulgados pelas corporações em suas DFS. Abriu-se espaço, então, para legislações mais rígidas, uma série de ajustes nas empresas e um novo posicionamento das firmas de auditoria. Um dos exemplos mais notórios do enrijecimento legal decorrente dessas fraudes e escândalos é a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* em 2002, conhecido no mercado pela abreviatura SOX.

O objetivo da SOX é reparar a perda de credibilidade do mercado e enfatizar a importância de padrões éticos na preparação das DFS (MAIA *et al.*, 2005). Essa lei instituiu a responsabilidade criminal dos administradores e auditores que falsificarem registros com objetivo de dificultar a revisão pelos órgãos fiscalizadores (ANTUNES; ANTUNES; SONG, 2007). Como reflexo dessa lei, houve um aumento da exigência dos níveis de GC, traduzido na obrigação da adoção de melhores e mais sofisticados modelos de CI. De uma maneira geral, tais modelos buscam salvaguardar os ativos da empresa, verificar a adequação e a confiabilidade dos dados, fomentar respeito às políticas administrativas e promover uma maior transparência nas informações divulgadas.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS INTERNACIONAIS DE CONTROLE INTERNO

O modelo do Comitê das Organizações Patrocinadoras, conhecido como COSO, tem sido apresentado na literatura como uma referência internacional de CI (MAIA *et al.*, 2005; ZANETTE; DUTRA; ALBERTON, 2007). Segundo o CSOTC (1994), esse modelo, editado no ano de 1992, concebeu o CI como um processo gerido pelo conselho de administração em colaboração com outras pessoas, com o objetivo de promover razoável segurança em relação à confiabilidade das informações financeiras, obediência à legislação e eficiência e eficácia das operações. Tal modelo é estruturado em cinco componentes, a saber:

- i) O ambiente de controle, que é a base do CI e se relaciona aos valores, formas de conduta, estrutura organizacional, ética, linhas de autoridade e responsabilidade, políticas de recursos humanos e cultura de controle da corporação;
- ii) A avaliação de riscos, que consiste na identificação e análise dos problemas/dificuldades mais relevantes a que a empresa está sujeita;
- iii) As atividades de controle, relativas aos procedimentos que buscam assegurar, em todos os níveis e atividades, que os objetivos almejados possam ser atingidos;
- iv) A informação e a comunicação, destinadas a divulgar as questões necessárias à condução e ao controle do negócio e
- v) O monitoramento, que deve ser contínuo no curso das operações e atividades.

Pela proposta do CSOTC, seria possível estabelecer, a partir de uma inter-relação entre esses componentes, um programa de CI para cada tipo de organização (CSOTC, 1994). As razões apresentadas pelo COSO são as seguintes; (i) todos componentes são importantes para o alcance dos objetivos operacionais; (ii) as informações são necessárias em todos os níveis e atividades e (iii) cada proposta de CI seria implementada

com base na análise desses cinco componentes. A ideia do CSOTC é que cada empresa possa realizar uma avaliação específica desses componentes e de sua inter-relação entre eles e desses com a empresa.

No entanto, o próprio CSOTC, com o tempo, passou a reconhecer a importância não apenas do controle dos processos em si, mas também de “*uma gerência efetiva e eficaz do risco*” aliada a “*uma estrutura de governança corporativa*” (CSOTC, 2001; ZANETTE; DUTRA; ALBERTON, 2007, p. 7). Do reconhecimento do efeito dos riscos sobre os negócios resultou, em 2001, uma nova estrutura integrada de CI, denominada COSO II ou COSO ERM e voltada para uma melhor identificação (i) dos eventos capazes de afetar negativamente as entidades e (ii) das atitudes gerenciais necessárias para minimizar os efeitos desses eventos sobre tais entidades.

Partindo do pressuposto de que os riscos reais e potenciais devem ser identificados, analisados, canalizados e controlados, o modelo de gestão de riscos empresariais (ERM – do inglês *enterprise risk management*) ajuda a gerenciar os riscos internos e externos capazes de afetar o negócio desde a concepção dos objetivos organizacionais até a execução e controle das tarefas (CSOTC, 2001). A base desse modelo de CI consiste em alinhar os eventos que possam afetar a empresa com a proposta de negócios da corporação sem perder de vista as diferentes necessidades de informação, avaliação e monitoramento empresariais. Conforme apontam Zanette, Dutra e Alberton (2007), uma adequada gestão de riscos é aquela que ajuda a usar eficiente e eficazmente os recursos operacionais, relatar as decisões e resultados, definir as estratégias e respeitar as leis e regulamentos para estimular o alcance dos objetivos fundamentais da empresa.

Outro modelo internacional de CI é aquele desenvolvido pela AICPA, que editou os pronunciamentos sobre normas de auditoria, SAS 55 e SAS 78, respectivamente em 1988 e 1995. Nesses pronunciamentos, a estrutura de CI das corporações é percebida de maneira similar ao entendimento do modelo proposto pelo CSOTC. No entanto, enquanto o modelo COSO é destinado aos gestores e voltado para toda a entidade, com a avaliação da eficácia do CI em momentos específicos, os modelos estabelecidos pelos pronunciamentos da AICPA são destinados sobretudo aos auditores externos e orientados para os relatórios financeiros, com eficácia avaliada durante um período de tempo predeterminado.

Por sua vez, a Fundação de Pesquisa dos Auditores Internos, visando proporcionar um suporte para o controle e auditoria de sistemas de informação, editou, em 1991, o SAC, o qual foi revisado em 1994. O modelo de CI dessa fundação foi definido como um conjunto de processos, funções, atividades, subsistemas e pessoas organizados de forma consciente para assegurar, dentro do possível, a eficácia na consecução de objetivos e metas organizacionais (IIARF, 1991, 1994). Embora tenha como foco a tecnologia da informação, tal modelo, à semelhança do COSO, destina-se aos auditores internos e busca a eficiência e eficácia operacional, a qualidade dos relatórios financeiros e o desenvolvimento das atividades corporativas em consonância com as leis e regulamentos.

Um quarto modelo foi publicado em junho de 1997 pela CICA, que desenvolveu *The COCO Principles* para cuidar da gestão de riscos de uma entidade como um todo. De modo similar aos três já mencionados, o modelo da CICA busca auxiliar os diretores a avaliar e implementar um ambiente de controle capaz de facilitar o alcance dos objetivos operacionais e estratégicos da corporação (CICA, 1997). Entretanto, o modelo do COCO assume que o sucesso se dá a partir do envolvimento de recursos, pessoas, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, acompanhamento, estrutura e cultura organizacionais em um enfoque global. Embora tal enfoque tenha se baseada no COSO, ele é destinado à alta direção e prioriza a cultura e os comportamentos das pessoas em vez de focar na estrutura e nos procedimentos de controle (MAIA *et al.*, 2005, p. 59). Assim, a partir do envolvimento de todas as pessoas, com enfoque claro em resultados e valores éticos, o modelo do COCO objetiva também gerenciar e reduzir os riscos inerentes aos processos e atividades empresariais.

Outro modelo é o ‘Código Combinado de Governança Corporativa’, conhecido como *Turnbull Report* (ICAEW, 1999, 2005), o que foi publicado pelo ICAEW em 1999 e revisado em 2005. Esse modelo de CI, à

semelhança do COSO e do COCO, busca verificar e analisar os riscos do negócio, mas, de forma particular, busca também abranger os riscos relativos à proteção dos ativos da entidade e dos acionistas, buscando desenvolver um ambiente de negócios orientado para o sucesso. Segundo Maia *et al.* (2005), a proposta do ICAEW para gerenciamento dos riscos engloba o alinhamento da estrutura de controle com as operações de modo a identificar os riscos dentro e fora da organização. O ICAEW procurou, em seu modelo, permitir que cada empresa, inclusive a de pequeno porte, aplique o sistema de uma maneira apropriada segundo suas necessidades e riscos.

Também com o intuito de reduzir riscos e facilitar a consecução dos objetivos da companhia, tem-se o *King Report*, desenvolvido em 1994 pelo RCGG (KCCG, 1994). Somada à busca por estabelecimento e desenvolvimento de altos padrões de GC na África do Sul (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2001), uma característica interessante de ser ressaltada sobre esse modelo de CI é o fato de ultrapassar o foco usual de GC dos modelos supramencionados: além da orientação para relatórios financeiros e mecanismos reguladores, a abordagem desse modelo contempla adicionalmente aspectos sociais, éticos e ambientais. Entretanto, cumpre salientar que esse modelo, em virtude das exigências impostas pela SOX (MAIA *et al.*, 2005), teve de ser adaptado, o que levou à criação de um novo modelo, que ficou conhecido como King II e cujo propósito foi evidenciar a existência de vários caminhos para se chegar aos resultados e garantir a satisfação dos acionistas. A ideia principal defendida pelo RCGG é que o mais importante é, dentro de determinados níveis de risco, valorizar o desenvolvimento econômico, o meio ambiente e as relações sociais da organização.

Por fim, cabe apontar o modelo COBIT, que, editado em 1995 e revisado em 2000, traduz-se em uma ferramenta que busca proporcionar aos gestores meios de cumprir eficiente e eficazmente suas responsabilidades de controle na área de TI. Orientado à segurança organizacional, esse modelo aborda o CI como um conjunto de processos que comportam as políticas, práticas, procedimentos e culturas empresariais (ISACF, 2000). Tal segurança seria promovida pela eficiência operacional, pela confiabilidade e integridade das informações, pela disponibilidade de dados e relatórios (financeiros) confiáveis e pela harmonia da empresa com a regulamentação a que está sujeita. Uma análise comparativa dos objetivos, características, inovações e resultados esperados para cada modelo de CI é evidenciada no Quadro 1.

Como se pode observar, o Quadro 1 mostra uma evolução dos modelos de CI, destacando o ano de edição, a entidade responsável por sua concepção e modelagem, os propósitos fundamentais e as inovações trazidas.

Do que foi exposto até o momento nesta seção, pode-se perceber uma mudança no tratamento das metodologias de CI e GC, pelas diferentes instituições, com a inclusão de aspectos cada vez mais próprios de um SCG. Uma das questões observadas em quase todas as abordagens é a preocupação com os riscos que podem afetar os negócios e a necessidade de envolvimento dos gestores no processo de implementação e gestão das atividades de CI nas empresas. Algumas abordagens, como o *King Report* e o *Turnbull Report*, assumem que há várias maneiras de se estabelecer um CI para se atingir o mesmo objetivo. A definição de CI do COBIT e do SASs 55/78 é a mesma do COSO. O foco do modelo do SAC e do COBIT é a tecnologia da Informação, já o do SAS são os relatórios financeiros, enquanto o do COCO e do COSO é toda a entidade, o do *King Report* é um modelo de GC socioambiental e, finalmente, o do *Turnbull Report* é a proteção dos ativos e interesses dos acionistas.

De uma maneira geral, embora quase todos os modelos de CI busquem o aumento na transparência, redução de fraudes e melhoria na qualidade das informações financeiras divulgadas, os modelos COCO, COSO e *King Report* são os que apresentam uma clara preocupação com a dimensão ética em sua concepção.

Ao analisar o modelo proposto pela CICA, observou-se uma orientação para a cultura e para o estímulo de comportamentos direcionados ao alcance de resultados dentro de padrões éticos. Já o modelo proposto pelo CSOTC, em 2001, apresentou-se como uma sólida estrutura de CI configurada para promover a ética, a transparência, a eficácia e a gestão de riscos em um ambiente de controle concebido a partir dos valores, das condutas, das linhas de poder e das culturas empresariais. Por sua vez, o *King Report*, concebido para

ultrapassar o foco usual da GC, mostrou-se como aquele cujo foco principal está nos aspectos sociais, éticos e ambientais, valorizando o desenvolvimento econômico, o meio ambiente e as relações sociais da empresa. Como apontam Zanette, Dutra e Alberton (2007), os modelos de CI voltados para a gestão dos negócios corporativos superaram as atribuições de controles contábeis e administrativos, pois passaram a prezar pela segurança e qualidade de recursos materiais, humanos e tecnológicos, a fim de otimizar suas aplicações. Por outro lado, na visão de Colbert e Bowen (2008), os diferentes modelos de CI buscam ajudar a empresa a atingir seus objetivos, embora o enfoque de cada uma deles seja específico.

Quadro 1: Comparação dos principais modelos de controle interno: SASs 55/78, SAC, COSO (ERM), King Report, COCO, Turnbull Report e COBIT.

CI	Edição/ Ano	Objetivos	Características	Inovações/ Resultados
SAS-s 55/78	AICPA 1988/ 1995	Eficiência e eficácia operacional Adequação à legislação Relatórios financeiros confiáveis	CI visto como processo Foco nos relatórios	Busca por eficácia, credibilidade e confiança Foco: auditores externos
SAC	IARF 1991/ 1994	Idem ao SAS-s	Processos, pessoas e subsistemas agrupados para alcance dos objetivos	Busca por eficácia Orientado para TI Foco: auditores internos
COSO	CSOTC 1992/ 2001	Idem ao SAS-s, mais: Promoção de segurança para facilitar o alcance de metas e objetivos Divulgação de informações	CI visto como processo Implementado por gestores e empregados Integração entre estratégia, operações Identificação de riscos	Estrutura integrada Simplificação das tarefas Análise e gestão de riscos CI mais abrangente Foco: toda entidade
<i>King Report</i>	KCCG 1994/ 2004	Altos padrões de GC Redução de riscos e alcance de objetivos	Crescimento de acordo com nível de risco assumido Ganho: obtido via aspectos socioambientais e desenvolvimento econômico;	Altos padrões de GC Responsabilidade pelo risco Foco: questões sociais, éticas e ambientais
COCO	CICA 1997	Alcance dos objetivos Gestão dos riscos concentrada em valores comportamentais	CI é visto como um conceito amplo que engloba todos os elementos que contribuem para alcance dos objetivos	Usuários: alta administração Explicitação de responsabilidades Foco: toda entidade
<i>Turnbull Report</i>	ICAEW 1999/ 2005	Eficiência operacional e gestão de riscos Tempestividade	CI baseado nos riscos do negócio Busca por vantagens competitivas pela gestão adequada dos riscos CI alinhado a operações	Reconhecimento de riscos Aplicação do CI de acordo com as especificidades da empresa Foco: grandes e pequenas empresas
COBIT	ISACF 1995/ 2000	Idem ao SAS-s, mais: Integridade e confidencialidade das informações	CI baseado no COSO Processos, políticas e procedimentos para alcance dos objetivos e detecção de falhas	Informação para cada nível e tipo de usuário Governança em TI Foco: segurança e tecnologia da informação

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, percebe-se que os modelos de CI estudados vêm colaborar no sentido de mitigar os riscos, mas apenas os modelos COCO, COSO e *King Report* apresentam uma clara preocupação com a dimensão ética. Embora esses três modelos apresentem a mesma contribuição potencial para implementar altos padrões de GC, estimular comportamentos éticos e facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos das empresas, a análise realizada aponta o COSO ERM como o mais completo dos três por ser voltado para toda a organização. Maia *et al.* (2005), ao comparar os modelos COCO, COSO, *King Report* e *Turnbull Report*, observaram que todos eles se baseiam no gerenciamento dos riscos e contribuem para a validação e compreensão dos processos que garantem a continuidade dos negócios da corporação. Eles dizem que o enfoque dos modelos de CI é a estrutura e os procedimentos de controle, exceto o COCO, que se fundamenta nos valores comportamentais. Esses autores acreditam que a estrutura mais adequada de CI é a do COSO, por ser recomendada pela lei norte-americana, por preocupar-se em simplificar a tarefa do administrador, por representar a abordagem de CI mais amplamente reconhecida das muitas existentes e por promover o sucesso operacional da organização.

O fato de o COSO ter se tornando um referencial não garante, no entanto, que ele seja desprovido de falhas ou que todos a aceitem da mesma maneira. Por exemplo, Gupta e Thomson. (2006) realizaram uma pesquisa com membros do IMA (Instituto de Contadores Gerenciais) e do IIA (Instituto de Auditores Internos) de diversos cargos ligados a auditoria interna, controladoria e direção financeira nos EUA. Mais especificamente, esses pesquisadores investigaram se o COSO 1992 e outras abordagens de CI atenderiam às recomendações da SOX e poderiam ser utilizadas como modelos adequados de avaliação e CI nas corporações. Como resultado da pesquisa, constatou-se que: (i) muitos respondentes não entendiam ou não dominavam os modelos de CI completamente; (ii) alguns apontaram outras propostas de CI como mais recomendáveis que a do COSO; e (iii) outros afirmaram que a proposta do COSO ainda é vaga. Dos questionados, 1/3 acredita que o modelo do COSO 1992 pode prover, com suficiente segurança, um meio confiável de avaliar os cinco componentes a que ele se propõe e apenas 11% afirmaram que esse modelo poderia ser utilizado de forma ampla para gestão de riscos e controle de suas companhias. Os autores da pesquisa sugeriram que a metodologia proposta pelo CSOTC em seu modelo de CI pode ter sido usada para calar os críticos da seção 404 da SOX e que ainda faltam meios de implementar, na prática, essa metodologia.

Por outro lado, há argumentos bastante sólidos que subsidiem a utilização desse modelo, já incluindo as modificações incorporadas no modelo ERM. Rittenberg, Martins e Landes (2007), por exemplo, apresentam a lógica do COSO como uma ferramenta para as corporações avaliarem e implementarem seus sistemas de controle. Tal qual apontado por Maia *et al.* (2005) e Campbell, Campbell e Adams (2006), Rittenberg, Martins e Landes (2007) acreditam que as organizações precisam se esforçar mais para compreender o relacionamento do SCG com os componentes do CI do COSO, pois alcançariam vários benefícios com esse modelo de CI – como já apontado por Maia *et al.* (2005) e Campbell, Campbell e Adams (2006). Rittenberg, Martins e Landes (2007) dizem que alcançar a qualidade na prestação e contas financeiras é apenas um passo na direção do sucesso corporativo e que, por isso, as empresas devem buscar meios de integrar a gestão de riscos, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais com as necessidades de prestação de contas e adequação à legislação. Destarte, como destacam Zanette, Dutra e Alberton (2007), tal metodologia poderia facilitar que as pessoas da organização tenham mais consciência de suas atividades, que as relações de autoridade e responsabilidade sejam mais bem explicitadas e que a empresa tenha uma filosofia e estrutura organizacional adequada.

Finalmente, cabe apoiar em uma citação de Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p. 93): “Nas empresas de classe mundial, o CI deve ser visto em seu contexto mais elevado de instrumento de gestão. O sistema normativo, as políticas, diretrizes, enfim, toda estrutura organizacional, podem ser considerados legítimos integrantes do sistema de controles”. Assim, ao incluir variáveis éticas na concepção de seu CI, agora percebido como parte de um SCG, as empresas estariam estimulando altos padrões de GC e aumentando a credibilidade das ações realizadas e das informações por elas divulgadas, ao mesmo tempo em que estariam estimulando melhorias em termos de eficiência e eficácia organizacionais.

## 6. CONCLUSÕES

O CI pode ser percebido como um meio de otimizar o processo de gestão por colaborar para a concretização dos planos, por oferecer ferramentas à direção, por ajudar na qualidade da comunicação, por promover a motivação e os comportamentos éticos e, ainda, por melhorar a organização, o nível de GC e o controle das atividades empresariais. Da análise realizada, observou-se que modelos de CI desenvolvidos pelos principais órgãos internacionais foram concebidos, incorporando aspectos do SCG e, assim, visando ajudar as empresas a se tornarem mais eficientes e eficazes, a gerenciarem os próprios riscos e a melhorarem seus padrões de GC. Adicionalmente, muitos desses modelos colaboraram para que as pessoas se comportassem de forma ética, os ativos tivessem sua integridade protegida e as operações da empresa fossem adequadamente registradas e retratadas pelas DFS.

O SCG influencia o comportamento ético dos membros da empresa e, no intuito de promover a eficácia e alcançar a missão empresarial, verifica se as ações e os processos da organização estão sendo executados conforme o planejado. Os modelos de CI estudados ajudam nesse sentido (com destaque para o COCO, o COSO e o *King Report*, que apresentam, em sua concepção, uma clara preocupação com a dimensão ética. Desses três, o primeiro concentra-se em valores comportamentais e recorre à cultura como forma de estimular comportamentos direcionados a alcance de resultados dentro de padrões éticos. Já o segundo busca promover comportamentos éticos e se sustenta em uma estrutura que privilegia o ambiente de controle concebido sobre os valores, as condutas, as linhas de poder, as culturas empresariais e busca fomentar a transparência, a eficiência e eficácia operacional, bem como a adequação à legislação e a gestão de riscos. Por fim, o terceiro pode ser apontado como o mais preocupado com a questão da ética empresarial, tendo sido concebido para ultrapassar o foco usual da GC e por privilegiar o desenvolvimento econômico, o meio ambiente e as relações sociais da empresa. Assim, desde o surgimento desse modelo, o KCCG buscou estabelecer altos padrões de GC nas empresas da África do Sul, focando nos aspectos sociais, éticos e ambientais que envolvem as empresas atuantes naquele país.

Os três modelos supramencionados poderiam, potencialmente, ser utilizados como meio de implementar altos padrões de GC, estimular comportamentos éticos e facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos das empresas. No entanto, o modelo COSO ERM pode ser apontado pela análise realizada como o mais completo dos três. Esse modelo pareceu o mais adequado por contemplar, em sua estrutura, uma forma de gestão que busca minimizar os riscos do negócio, por estimular comportamentos éticos e por ser voltado para toda a organização. Adicionalmente, observa-se que é um modelo consistente e que tem sido bastante utilizado tanto nos Estados Unidos quanto em outros países. Ressalta-se que, da utilização em diferentes contextos e corporações, poder-se-ia extrair contribuições significativas para a sua melhoria, haja vista que poderiam ser realizados estudos de caso e análises comparativas entre casos.

O modelo COSO ERM resolveu parte das deficiências apontadas pelos críticos do COSO 1992, mesmo que ainda seja um plano de trabalho arquitetado para ser implementado em qualquer tipo de organização. Só essa generalização traz, por si só, várias dificuldades. Em parte, porque as empresas são compostas de pessoas organizadas em prol de um objetivo comum e possuem características específicas. Em parte, porque as pessoas podem ter dificuldades em compreender uma metodologia generalista e extrair dela os benefícios propostos. Em parte, ainda, porque o modelo conhecido como COSO ERM, mesmo com as evoluções já incrementadas em relação ao COSO 1992, carece de um enfoque um pouco mais gerencial, como até alguns críticos gostariam de ver acontecer.

De um modo geral, uma questão que pode contribuir para que os modelos de CI sejam melhor utilizados é a implementação de cada modelo orientada pelas diferentes características das empresas, em especial sua estratégia, sua estrutura, sua cultura e o seu contexto, como evidenciado neste trabalho. Por fim, cabe salientar que qualquer modelo de CI possui limitações e deve ser formatado de modo específico para cada entidade. Por um lado, um modelo como o COSO ERM é capaz de unificar a linguagem acerca do controle, da gestão de riscos, da melhoria nos processos e da adequação à legislação; por outro lado, a eficácia desse modelo

depende das peculiaridades de cada negócio, as quais, uma vez entendidas, pode melhorar o desempenho com riscos mínimos e promover grandes benefícios às empresas que adotam esses modelos. Sendo assim, a análise empreendida no presente trabalho aponta que a implementação de um modelo adequado de CI pode proporcionar uma melhoria nas práticas de GC, no processo de gestão e na organização e controle das atividades empresariais – tudo isso dentro de padrões éticos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. F.; IQUIAPAZA, R. A.; TOMAZ, W. P.; BERTUCCI, L. A. Corporate governance and release of annual financial statements. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, pp. 61-82, jan-mar 2008.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA). **Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit**: An Amendment to SAS No. 55 (SAS 78). 1988. Disponível em <[http://www.cpa2biz.com/search/results.jsp?No=40&Ntt=SAS+no.+55&Ntk=C2BSearch&Nr=D\\_Reco rdType%3AProduct&Ntx=mode+matchallpartial&N=4294967176&Nty=1&Ns=>](http://www.cpa2biz.com/search/results.jsp?No=40&Ntt=SAS+no.+55&Ntk=C2BSearch&Nr=D_Reco rdType%3AProduct&Ntx=mode+matchallpartial&N=4294967176&Nty=1&Ns=>)>. Acesso em 10/01/2008.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA). **Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit (Audit Guide for SAS 55)**. 1995. Disponível em: <<http://umiss.lib.olemiss.edu:82/record=b1038078>>. Acesso em 127/06/2012.

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems**: a framework for analysis. Boston: Harvard Business Scholl, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTUNES, J.; ANTUNES, G. M. B.; SONG, D. D. I. Certificação dos controles internos exigidos pela Sarbaness-Oxley: análise dos primeiros resultados nas empresas do índice Dow Jones. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo, Atlas, 2003.

BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. **Compreendendo a Dimensão Cultural**. In: Barros, B. T. Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

CAMPBELL, D. R.; CAMPBELL, M.; ADAMS, G. W. Adding Significant Value with Internal Controls. **CPA Journal**, v. 76, n. 6, jun. 2006.

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (CICA). **Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles**. CICA: Toronto, Canadá, Novembro de 1997. 39 p. CASTRO, J. M. **Métodos e técnicas de pesquisa. Manual prático**. Belo Horizonte: MPA PUC- Minas e Fundação Dom Cabral, 2002.

COLBERT, J.; BOWEN, P. L. **A comparison of internal controls**: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78. Governance, Control and Audit for information and Related Technology. p. 15. In: INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION (ISACA), 2002. Disponível em: <[www.isaca.org/bkr\\_cbt3.htm](http://www.isaca.org/bkr_cbt3.htm)> Acesso em 10 jan. 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <[www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=3](http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=3)> Acesso em: 19 jul. 2008.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (CSOTC). 1994. **Internal Control - Integrated Framework (COSO Report)**. New York, 1994. 2 v.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (CSOTC). 2001. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO ERM)**. Disponível em: <[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)>. Acesso em 10 jan. 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods**. Nova York: McGraw Hill-Irwin, 2006.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Commentary on the Draft King Report on Corporate Governance in South Africa**. 2001. 1 CD-ROM.FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management Review**, v. 22, n 2, pp 35-50. California, Inverno, 1979.

GEORGE, A.; BENNETT, G. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge: MIT Press, 2005.

GOMES, J. S.; SALAS, J. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. Textos e casos. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMPERS, P. A.; ISHII, J; METRICK A. Corporate Governance and Equity Prices. **The Quarterly Journal of Economics**, MIT Press, vol. 118, n. 1, pp. 107-155, February, 2003.

GUPTA, P. P.; THOMSON, J. C. Use of COSO 1992. In: Management Reporting on Internal Control. **Strategic Finance**, v. 88, n. 3, set. 2006.

HOFSTEDE, G. H. The poverty of management control philosophy. **Academy of Management Review**, vol. 3, No. 3, pp. 450-461, julho de 1978.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL FOUNDATION (ISACF). 1995, revisado em 2000. **COBIT: Control Objectives for Information and related Technology**. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>> Acesso em 10 jan. 2008.

INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS IN ENGLAND AND WALES (ICAEW). 1999, revisado em 2005. **Internal control - The Turnbull Report**. Disponível em: <<http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/turnbull-report>> Acesso em 10 jan. 2008.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IIARF). 1991, revisado em 1994. **Systems Auditability and Control**. Disponível em: <[http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/?search=Systems Auditability and Control](http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/?search=Systems%20Auditability%20and%20Control)> Acesso em 10 jan. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC**. 3 ed. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 10 de janeiro de 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency, costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305, out. 1976.

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, N. 4, pp. 602- 610, 1979.

KING COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE (KCCG). **King Report on Corporate Governance**. 1994, revisado em 2004. Disponível em: <<http://www.iodsa.co.za/LinkClick.aspx?fileticket=3E9BgM2hJOI%3d&tabid=41&mid=930>>.. Acesso em 10/01/2008.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. A framework for management control systems. **Sloan Management Review**, vol. 16, no. 1, pp 41-56, 1974.

MAIA, M. S.; SILVA, M. R.; DUEÑAS, R.; ALMEIDA, P. P.; MARCONDES, S.; CHING, H. Y. Contribuição do sistema de controle gerencial e interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n.1, pp. 54-70, jan./abr., 2005.

- MANNE, H. G. Bring Back the Hostile Takeover. **Wall Street Journal**, Nova York, p 18., 26 de jun., 2002.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, V. A.; SILVA, R. L. M.; NARDI, P. C. C. Governança corporativa e liquidez das ações. In: ENANPAD, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- MAUTZ, R. K.; REILLY, R. R.; MAHER, M. W. Personal failure: the weak link in internal control. **Financial Executive**, vol. 47, p. 22-25, dez. 1979.
- MOTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p 11-25, jul./set. 1979.
- NISKANEN, W. A. **A Preliminary Perspective on the Major Policy Lessons from the Collapse of Enron**. Cato Institute white paper. 2002. Disponível em: <<http://www.cato.org/current/corporate-crime/pubs/niskanen-0207.pdf>>. Acesso em 04/09/2011.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PENA, R. P. M. **Mercado e ética dos negócios**. Notas de sala de aula. Mestrado em Administração. MPA PUC–Minas e Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, MG, 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITTENBERG, L. E.; MARTINS, F.; LANDES, C. E. Internal Control Guidance. **Journal of Accountancy**, v. 203, n. 3, mar. 2007.
- RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S. A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 03, v. 1, pp. 75-96 jan.-jun., 2006.
- SOUZA, V.; WEISS, S. L. I. A implantação dos controles nas seguradoras: os impactos da circular SUSEP 249/2004 no mercado segurador. **Revista Técnico-Científica do Instituto Catarinense de Pós-graduação – ICPG**, Blumenau, v. 2, n. 8, pp. 21-26, jan-jun 2006.
- SOSNOFF, M. T. Enron Ain't the Problem. **Directors and Boards**, Philadelphia, primavera, V. 26, N. 3, pps. 38-39, 2002.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional Como Uma Estratégia de Controle. In: 22. ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- URDAN, A. A. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p 6-15, abr.-jun. 2001.
- YOUNG, D.; GUENTHER, D. A. Financial reporting environments and international capital mobility. **Journal of Accounting Research**, Chicago, v. 41, n. 3, p. 553 – 579, junho de 2003.
- ZANETTE, M. A.; DUTRA, M. A.; ALBERTON, L. **Reflexões acerca das propostas metodológicas de controle interno**. In. IV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Anais... São Paulo, USP, 2007. V 4, pp. 1-14. São Paulo: 2007. 1 CD-ROM.

<sup>1</sup> Para aprofundamento de tal discussão veja os trabalhos de Gompers *et al.* (2003); Manne (2002); Niskanen (2002); e Sosnoff (2002).

## CORPORATE GOVERNANCE AND BUSINESS ETHICS: AN ANALYSIS IN THE MAJOR INTERNATIONAL INTERNAL CONTROL MODELS

### Abstract

*The study of corporate governance and ethical issues in the business environment has called attention of researchers around the world. Moreover, the Securities and Exchange Commission (SEC), under the Sarbanes-Oxley Act of 2002, has compelled all publicly traded companies to publish an assessment of their internal controls to bring more transparency and ethics, as well as to promote improvements in companies' corporate governance practices. Against this background, this paper reports on a study aiming at discussing the ethical dimension in internal control systems when they are deemed as a part of the management control system. Content analysis of the literature on the eight major international models of internal control showed that only three of them (i.e., COCO, COSO ERM and King Report) are clearly concerned with the ethical dimension, and one of them, the COSO ERM, is the most complete and, therefore, the most appropriate model to account for ethics in a company's management control system. In conclusion, this paper points out that an appropriate internal control structure may contribute to (i) promote higher levels of ethics in business, (ii) achieve good levels of corporate governance, and (iii) improve managerial and operational efficiency and effectiveness.*

**Keywords:** Business Ethics, Corporate Governance, Management Control Systems, Internal Control Models.