

CONTROLES INTERNOS PROSPECTANDO A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Devis Cassiano Philereno

Doutor em Desenvolvimento Regional. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
E-mail: 3devisphilereno@hotmail.com

Itacir Alves da Silva

Mestrando em Administração. Coordenador do Curso de
Ciências Contábeis na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
E-mail: itacir.silva@fsg.br

Vanessa Garcia

Bacharel em Ciências Contábeis. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
E-mail: devisphilereno@hotmail.com

Sandra Maria de Oliveira

Doutora em Filosofia. Professora titular na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
E-mail: sandra.oliveira@fsg.br

Odir Berlatto

Mestre em Ciências Sociais. Professor Titular na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
E-mail: odir.berlatto@fsg.br

43

Envio em: Abril de 2014

Aceite em: Maio de 2014

Resumo: O presente estudo aborda os controles internos prospectando a implantação da Governança Corporativa numa empresa prestadora de serviços de consultoria empresarial, aqui denominada como empresa Alfa, visto que uma das exigências é a transparência dos resultados diante de todos os envolvidos no negócio. Assim, este trabalho tem como objetivo fundamentar e evidenciar a importância da Governança Corporativa (GC) como fator de geração e agregação de valores para a empresa. Nesse sentido, a pesquisa teórica trata da análise dos procedimentos para o desenvolvimento de controles internos e do aprimoramento de processos, produzindo informações contábeis mais claras e auxiliando no desenvolvimento e crescimento dos negócios da organização. O estudo justifica-se por buscar subsídios que permitam impulsionar a empresa para a realização de suas metas, proporcionadas por uma política sólida e mais bem estruturada, com maior aproveitamento de suas potencialidades, tendo continuidade a partir do crescimento, desenvolvimento e diversificação de suas atividades, o que dará maior segurança ao empresário na gestão do seu patrimônio e o retorno às suas expectativas de investimento. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória uma vez que busca o aperfeiçoamento de ideias, proporcionando maior familiaridade com o tema em questão, tornando o problema explícito ou construindo hipótese. Em relação à abordagem de pesquisa, define-se como qualitativa, o método utilizado é o estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com pessoas da área estratégica e líderes da área organizacional, que forneceram subsídios para a análise de conteúdo. Em síntese, é possível afirmar que a Governança Corporativa busca normatizar as empresas que desejam crescer e serem reconhecidas pela transparência de sua gestão.

Palavras-Chave: Controles Internos. Governança Corporativa. Transparência.

INTERNAL CONTROLS PROSPECTING CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION

Abstract: This study approaches the internal control prospecting the implementation of Corporate Governance in a provider of business consulting services, herein as Alfa, since one of the requi-

rements is the transparency of the results towards everyone involved in the business. Thus, this study aims to support and highlight the importance of Corporate Governance (CG) as a factor in generating and adding value to the business, identifying and assessing risks, and allow constant monitoring of management. Accordingly, the theoretical research deals with the analysis of procedures for the development of internal controls and improving processes, producing clearer accounting information and helping in the development and growth of the company business. The study is justified by seeking subsidies that allow the company to boost the achievement of its goals, provided by sound and better structured policy, with better use of their potential, and continuity from the growth, development and diversification of their activities, which will give greater security to the businessman in the management of its assets and the return to their investment expectations. Among the major authors surveyed are: Lodi, Severino and Silva. Regarding the methodology, it is an exploratory research as it seeks improvement ideas, providing greater familiarity with the subject matter making the problem explicit or building hypothesis. Regarding the research approach, it is defined as qualitative; the method used has been the case study. Interviews have been carried out with people in the area of strategic leaders and organizational area, which served as subsidy for the content analysis. In summary, it can be said that Corporate Governance searches to regulate companies, which seek growth and recognition by the transparency of its management.

Keywords: Internal Controls. Corporate Governance. Transparency.

1. INTRODUÇÃO

O estudo aqui desenvolvido tem como objetivo demonstrar que em termos mundiais o grande desafio das empresas é manter o alto valor de sua marca, com foco principalmente na transparência de seu desempenho diante de toda a sociedade observadora. Esse foco fez surgir o interesse pela Governança Corporativa (GC), identificando o ambiente de gestão empresarial onde se insere com base na percepção de seus gestores. No presente estudo, desenvolveu-se uma proposta da criação do Conselho Administrativo para a empresa, buscando alinhar os controles internos já existentes e sugerindo melhorias, a fim de que possam servir de opção de gestão estratégica para o direcionamento organizacional, das pessoas, das iniciativas empresariais e da identificação de novos processos.

Embora a aplicação da GC venha crescendo ao longo das últimas décadas, ainda se trata de um conceito novo no campo da contabilidade, despertando grande interesse do mercado de capitais e do meio acadêmico. Os códigos de melhores práticas observados pela GC já foram editados em mais de 70 países o que exerce uma forte pressão para adoção dessas práticas pelos outros países. A Governança Corporativa teve seu início nos Estados Unidos e Inglaterra em meados dos anos 80, devido a alguns acontecimentos constantes e do número de escândalos ocorridos em todo o mundo e das diversas mudanças no ambiente organizacional. No Brasil, a GC surgiu em 1999 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), originada do Instituto Brasileiro de Administração (IBCA) e com a criação do primeiro código brasileiro de práticas de governança.

As empresas buscam adequar-se às novas regras utilizando-se dos princípios da GC que são: transparência nas informações, equidade, prestação de contas, conformidade e ética. Esses princípios alinham os interesses com a finalidade de aperfeiçoar o valor organizacional, facilitando seu acesso ao capital e seu desenvolvimento duradouro.

O Conselho de Administração é o principal Conselho da Gestão de GC, a sua eficácia e desenvolvimento são motivos de melhorias constantes. Nesse contexto, a missão do Conselho Administrativo é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar os investimentos; ter conhecimento dos valores, objetivos e metas da empresa e zelar pelo aprimoramento, além de prevenir e administrar situações de conflitos.

Assim, o objetivo geral deste estudo é fundamentar e evidenciar a importância da Governança Corporativa (GC) como fator de geração e agregação de valores para a empresa, identificando e avaliando os riscos, monitorando constantemente a gestão, com mais transparência no processo sucessório e minimizando conflitos, entre outros benefícios que a GC pode contribuir com a gestão da empresa.



2. GESTÃO EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A gestão empresarial, também conhecida como administração estratégica mostra-se desafiante para os administradores por terem que conduzir uma organização em meio às mudanças rápidas e ambientes dinâmicos que atualmente vão muito além de estabelecer objetivos e gerenciar os membros da organização. Na visão de Harrison (2005), algumas organizações são claramente mais inovadoras que outras, criam constantemente novos produtos ou novos serviços, mas na maioria das vezes essas criações exigem habilidades gerenciais e providências organizacionais, necessitando de persistência de todas as partes para alcançar os objetivos propostos. Entretanto, não basta apenas ter boas ideias, elas precisam ser bem aplicadas e a maioria das organizações consegue obter apenas uma fração de potencial criativo de seus funcionários e gerentes, a busca pelo sucesso exige sistemas que encorajem o pensamento inovador de todos na empresa.

Nesses processos organizacionais, descreve Marques (2011), a contabilidade gerencial também colabora na identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras e, por isso, também são muito utilizadas pela administração para o planejamento, avaliação e controle da organização. Ainda segundo o autor, tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a contabilidade gerencial serve para suprir, a partir do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da organização.

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2010) salientam que a administração estratégica de uma organização depende de uma série de considerações, como a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Quando os autores comentam sobre administração estratégica, referem-se à missão, aos objetivos gerais da empresa e as metas gerais a serem cumpridas, contribuindo para programar e estabelecer estratégias que permitam a combinação entre os objetivos da organização tanto no ambiente interno quanto externo.

Em um sentido mais abrangente, Wright, Kroll e Parnell (2010) ressaltam ainda que administração estratégica consiste nas tomadas de decisões e ações administrativas que contribuem para assegurar que a organização formula e mantém adaptações úteis com seu ambiente, viabilizando a competitividade ao longo do tempo. Esses conceitos facilitam o processo de implantação dos controles internos que darão suporte à Governança Corporativa.

A visão empreendedora e a busca pela excelência nos negócios, segundo Silva (2006), está fazendo com que grandes empresas se aperfeiçoem e busquem obter recursos para a criação de novos planos de negócios, corroborando com o objetivo da governança corporativa de maximizar o valor da empresa, facilitando assim seu acesso ao capital, contribuindo com sua perenidade mediante estratégias inovadoras, gerenciamento eficaz, eficiência das operações e geração de resultados, proporcionando retorno aos acionistas.

Conforme Silva (2006), a Governança Corporativa é um sistema pelo qual as empresas são conduzidas e monitoradas, abrangendo o relacionamento entre os proprietários, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Embora, ainda seja uma expressão recente, trata-se de uma base sólida para o crescimento econômico, a

integração global dos mercados e o controle dos riscos dos investimentos nas empresas, sendo assim, é um instrumento decisivo no desenvolvimento sustentável.

No intuito de elencar os principais valores ou princípios da Governança Corporativa o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2011) destaca os seguintes:

- a) transparência: são informações mais claras e completas, o que traz mais confiança interna e externa à organização;
- b) equidade: significa os mesmos direitos legais não só para os sócios do capital, mas também para todas as partes interessadas;
- c) prestação de contas: responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro de prestar contas de seus atos;
- d) responsabilidade corporativa: os conselheiros e executivos devem ter uma visão ampla e estratégica da empresa, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que atua;
- e) problemas de agência: ocorre quando o agente, que deveria agir sempre no melhor interesse do principal age tendo em vista o seu melhor interesse, ou seja, age querendo elevar sua utilidade pessoal;
- f) senso de justiça (*fairness*), equidade no tratamento dos sócios minoritários: significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários.

Dois modelos de GC são destacados por Silva (2006) como os mais utilizados atualmente:

- a) o modelo anglo-saxão ou de proteção legal: vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido onde a propriedade é relativamente pulverizada e a liquidez das ações é garantida nas bolsas de valores dos acionistas (*shareholders*);
- b) o modelo nipo-germânico: baseado no equilíbrio dos interesses dos acionistas com os outros grupos interessados na empresa, como empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral (*stakeholders*). Outros países, principalmente países em desenvolvimento, entre eles o Brasil, aplicam os sistemas intermediários.

Os recursos de GC acontecem por meio de um sistema eficiente de mecanismos internos e externos, em que os mecanismos internos são as adaptações das funções e competências da administração, diretoria executiva e conselho fiscal, sendo devidamente auxiliados por comitês específicos, como: de planejamento estratégico e operacional, gerenciamento de riscos, auditoria independente e interna. Já os mecanismos externos tratam do ambiente institucional, regulatório e de administração do mercado em que a organização atua, na competitividade, dos investidores, da defesa do perfil e do comando acionário (IBGC, 2011).

Na concepção de Bedicks (2012), os benefícios da prática de Governança são inúmeros, internamente colabora no aprimoramento da gestão e do sistema de tomadas de decisão, além de melhorar a qualidade dos relacionamentos da organização com seus diversos públicos. E os benefícios externos são o maior acesso aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros. Contudo, a autora descreve ainda que, se não for bem elaborada e monitorada, alguns fatores podem tornar-se inibidores, trazendo prejuízos às práticas

de GC, tais como: conflitos entre objetivos dos sócios da empresa; disputa por poder dos controladores ou dos gestores; visão operacional e imediatista; carência de visão estratégica, conselho pouco profissional e sem diversidades, causando dispersão dos objetivos da organização.

O Conselho de Administração (CAD), para Silva (2006), é o principal e mais eficiente instrumento de gestão, a sua eficácia e desenvolvimento são motivos de melhoramentos constantes, pois possibilita, de forma ampla, a orientação e o acompanhamento dos negócios da gestão por todos os interessados, servindo como instrumento dos acionistas na governabilidade dos ativos. O Conselho é investido da ascendência e dos poderes de governança sobre os gestores, os quais, em sua essência, lhe permitem orientar e fiscalizar se as aplicações de recursos estão em sintonia com os interesses dos acionistas e/ou proprietários.

Sintonizado com a ideia de Silva, o IBGC (2010) afirma que o Conselho administrativo é um órgão encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. O CAD recebe poderes dos sócios e presta contas a eles, visto que tem a missão de proteger e valorizar a empresa, maximizando o retorno dos investimentos no longo prazo, buscando o equilíbrio entre as partes interessadas. Cabe ao CAD elaborar planejamentos estratégicos que busquem maximizar o lucro e agregar valor a empresa diante dos acionistas. Ao conselho também se atribui a responsabilidade de gerenciamento de riscos no que tange a assegurar que a diretoria identifique em tempo hábil os riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e planos adotados para a prevenção ou redução dos problemas (SILVA, 2006).

Conforme o IBGC (2010), cabe, ainda, outras atribuições ao Conselho, tais como: zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas, dentre as responsabilidades destaca-se a discussão, a aprovação e o monitoramento de decisões envolvendo: estratégia, estrutura de capital, propensão e tolerância ao risco, contratação e dispensa, dentre outras funções.

Não obstante, Silva (2006) ressalta, inclusive, que cabe ao Conselho Administrativo: fixar a orientação geral dos negócios da empresa, nomear e destituir os diretores da empresa e fixar-lhes as atribuições, além de fiscalizar a gestão dos diretores, convocar a assembleia geral, manifestar-se sobre o relatório da administração e sobre as contas da diretoria, etc. Compete também ao CAD apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização em relação aos negócios, aos riscos e as pessoas. Porém, não deve interferir em assuntos operacionais, mas tem o livre-arbítrio de solicitar todas as informações operacionais necessárias ao cumprimento de suas funções (IBGC, 2010). O Conselho deve ser preferencialmente trocado anualmente, e a cada ano deve-se fazer uma avaliação formal do desempenho de cada um dos conselheiros. Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade independentemente da parte que os indicaram ou os elegeram.

2.1. CONTROLES INTERNOS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os controles internos vêm abrangendo maior importância nas empresas por se tratar de uma série de processos que buscam garantir maior eficiência e efetividade das operações, fornecendo segurança sobre o alcance dos objetivos específicos, além de proporcionar

maior confiabilidade, garantia e integridade aos resultados administrativos e contábeis, diminuindo riscos como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas diariamente (CORDEIRO, 2010).

Para Bergamini (2005), em relação aos instrumentos e mecanismos de GC e ao ambiente de controle, devem ser avaliadas cinco questões:

- a) responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa;
- b) os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle para gerenciamento de riscos;
- c) nível de segregação entre Administração e diretoria na definição e implementação dos controles internos;
- d) verificação do alinhamento da atuação da diretoria às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração, no que se refere à supervisão da gestão de riscos;
- e) papel da auditoria interna no ambiente de controle.

O primeiro ponto está ligado ao controle de fraudes. Para evitar riscos de erro humano, fraude ou falha no sistema é necessária a vinculação dessas ferramentas de controle. Ainda sob o entendimento de Bergamini (2005), o segundo ponto refere-se à necessidade de extensa comunicação interna de uma cultura de gerenciamento de riscos, sendo supervisionada constantemente a fim de fortalecer essa cultura. E o terceiro ponto faz referência à segregação de funções (BERGAMINI, 2005).

Controles internos, conforme Cordeiro (2010), são os planos estratégicos e todos os métodos e medidas adotados pela empresa para obter confiabilidade dos dados contábeis e promover as eficiências operacionais estabelecidas pela administração, a definição de mapas organizacionais (organograma) estabelecendo as responsabilidades básicas da organização, desenvolvimento da gestão com pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação. O mesmo autor define que os controles internos classificam-se segundo sua natureza em: a) controles internos contábeis; b) controles internos gerenciais; c) controles internos operacionais; e, d) controles internos dos sistemas informatizados.

A avaliação desses controles internos contábeis decorre da verificação da disposição ou consistência que deve existir entre seus procedimentos, ou seja, o controle do ambiente, a avaliação dos riscos, as diretrizes da administração que deverão ser seguidas, a informação e comunicação entre todos e o monitoramento da qualidade e desenvolvimento desses processos.

Com o objetivo de intensificar as conferências internas e aumentar a responsabilidade dos executivos na gestão das empresas evitando as fraudes e desvios, criou-se a Lei Sarbanes-Oxley que vem mudando o cenário da gestão empresarial, criando uma cultura de valorização e ascensão destes executivos. A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu as regras para Governança Corporativa, mudando fundamentalmente o ambiente empresarial e regulador. Alguns observadores descrevem a Lei como uma peça significativa da legislação nos últimos 50 anos, representando uma reforma do mercado de capitais. A criação dessa Lei foi uma resposta aos escândalos e fraudes contábeis ocorridos, com o intuito de tentar evitar a fuga dos investidores causada pela insegurança e perda de confiança em relação às escriturações contábeis e princípios de Governança (MONITOR DAS FRAUDES, 2013).

De forma ainda mais notável, a Lei Sarbanes-Oxley privilegia o papel crítico do “controle interno”, este é um processo executado pela Diretoria, Conselho de Administração ou por outras pessoas da empresa que estimulam o sucesso dos negócios, colaborando com a eficiência e eficácia das operações, proporcionando confiabilidade nos relatórios financeiros e garantindo o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis à empresa (DELOITTE, 2003).

Deloitte (2003) ressalta que, com os objetivos bem definidos e uma visão ampla de mercado, os benefícios da prática da Lei são inúmeros, pois ajudarão na tomada de decisões operacionais para se alcançar informações claras e pontuais e contribuirá para a conquista de maior confiança dos investidores, no futuro, obterem vantagem competitiva por meio de operações dinâmicas e seguras.

A implantação da nova Lei nas empresas brasileiras está longe de ser uma tarefa fácil, ainda que se tenha controles internos, este é apenas um dos componentes dentre outras considerações que entram em discussão, cabe aqui mencionar a análise da estrutura organizacional, papéis e responsabilidades bem definidas, administração e funcionários comprometidos dentre muitos outros processos que devem ser analisados (DELOITTE, 2003).

O entendimento e o conhecimento dos processos de desenvolvimento dos controles internos cabem ao Diretor Executivo e ao Diretor Financeiro, que devem conduzir e iniciar o curso de ação. O Conselho de Administração também desempenha um papel importante, mesmo não sendo diretamente responsável pela implantação da Lei Sarbanes-Oxley, é do Conselho o compromisso de supervisionar e desenvolver as tarefas, mantendo todos informados sobre o programa de controles internos (DELOITTE, 2003). O mesmo autor recomenda ainda a criação de um Comitê Diretor de Trabalho para supervisionar e coordenar todos os processos e atividades relacionadas à Lei em toda a organização, mesmo as empresas de menor porte devem ter o Comitê que pode ser formado por apenas duas pessoas que irão certificar a eficiência dos controles. As funções do Comitê Diretor de Trabalho incluirão:

- a) estabelecimento dos parâmetros dentro dos quais o Comitê de Divulgação irá operar;
- b) identificação das pessoas necessárias para alcançar os objetivos;
- c) manter o Conselho de Administração e a Administração informados sobre o processo.

Ainda segundo Deloitte (2003), as deliberações e ações do Comitê Diretor de Trabalho, bem como aquelas de qualquer outro grupo que esteja trabalhando no cumprimento das regras, devem ser documentadas, já que pode servir como mapa para colocar os objetivos em execução.

O trabalho inicial de desenvolvimento de um programa de controles internos e estrutura pode parecer complicado, no entanto, uma vez que o programa esteja estabelecido, a carga será amenizada e a estrutura e os processos se tornarão parte dos métodos operacionais padrão na empresa. De acordo com Deloitte (2003), algumas etapas devem ser observadas ao se estabelecer um programa de controles internos, são elas: a) planejar o programa; b) avaliar o ambiente de controle; c) definir o escopo; d) construir um repositório de controles; e) executar testes iniciais e contínuos; e, f) monitorar.

O uso de ferramentas para documentar todos esses processos também merece destaque, uma vez que a utilização estratégica de ferramentas apropriadas auxiliará em inúmeras

tarefas, como gerenciamento de riscos, análise e correções de falhas nos controles, aperfeiçoamento de divulgações, documentação de revisões, fornecimento de relatórios administrativos aperfeiçoados, dentre outras (DELOITTE, 2003).

O esforço para adotar as práticas de governança, ou ainda, assimilar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a auxiliar em um modelo de tomada de decisão é traduzido na sustentabilidade do negócio. Quando se vincula a sustentabilidade à gestão de processos, a sua implantação significa mudanças na rotina do trabalho diário das pessoas, vários fatores podem envolver estas mudanças, tais como mudança de sistema, de função, pode envolver também novas atividades no dia a dia, o que certamente levará a mudanças de comportamento (DELOITTE, 2003).

Ainda na concepção de Deloitte (2003), essas mudanças estão ligadas ao cumprimento de regras e processos, que apesar de ainda não serem totalmente obrigatórios por lei, proporcionam uma vantagem competitiva ao negócio. Quando da implantação dessas mudanças, deve-se estabelecer um código de ética que defina o comportamento apropriado para as pessoas que exercem diferentes papéis corporativos, do mesmo modo que se estabelecem os controles internos eficazes: ensinando e estabelecendo funções às pessoas.

Nas empresas a sustentabilidade, apresenta-se de três formas: econômica, social e ambiental e serve para que as empresas assumam formas de gestão mais eficientes, demonstrando um mapeamento de boa governança e sustentabilidade corporativa. A sustentabilidade serve como modelo de administração estratégica que envolve metodologias, técnicas e processos de controles, é nela que se reflete o engajamento e comprometimento de todas as pessoas da empresa. Esse processo de mudanças envolve análises de impactos, mapeamento de *stakeholders*, além de treinamento e comunicação eficaz na empresa (DELOITTE, 2003).

Uma empresa que tem como objetivo ser sustentável necessita ter pessoas comprometidas com o projeto, porque qualquer mudança gera desconforto e resistência e a sustentabilidade provoca mudanças de postura, de visão, de cultura e de valores, alterando, na maioria das vezes, valores pessoais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se em analisar os procedimentos para o desenvolvimento de controles internos, prospectando a implantação da Governança Corporativa. Nesse sentido, o método de pesquisa utilizado constituiu-se na pesquisa descritiva e exploratória.

Descritiva porque tende a levantar opiniões, atitudes, expectativas e sugestões dos entrevistados, em relação a sua visão sobre Governança Corporativa. Exploratória porque foram levantados dados e informações a fim de criar um Conselho que tem como responsabilidade o planejamento, desenvolvimento e aplicação dos novos processos. Mesmo sendo uma pesquisa primeiramente definida como descritiva, acredita-se que a partir de seus objetivos acaba proporcionando uma nova visão do problema, o que aproxima da pesquisa exploratória também.

O presente estudo foi baseado na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque se utilizou na pesquisa livros de vários autores, com foco em gestão empresarial, governança corporativa, controles internos, dentre outros, além de materiais como revistas e conteúdos via *internet*. A investigação foi documental, pois se extraiu informações fornecidas pela empresa e por meio eletrônico; e de campo, pois foram realizadas entrevistas.

A abordagem de pesquisa utilizada define-se como qualitativa por se tratar de enfatizar um processo de análises mais detalhadas para a obtenção de dados essenciais na busca e na explanação e, ainda, conhecimento de forma aprofundada do objeto de pesquisa. Assim, pôde-se analisar, entender e compreender melhor os processos dinâmicos vividos na empresa e encontrar soluções para os possíveis riscos em relação aos métodos utilizados.

Com relação ao procedimento técnico, este estudo foi realizado no modelo de estudo de caso, pelo fato de tratar de coletas de dados, por compreender que se pode verificar a realidade da empresa. Para desenvolver esta investigação, foi utilizado como embasamento informações interna da empresa, por meio de entrevistas com os diretores e gestores engajados diretamente nesses processos, além da análise de documentos utilizados em sua rotina diária.

Como delimitação, considerou-se um grupo de profissionais da empresa Alfa com diferentes formações, ligados aos principais setores da empresa, focados no objetivo e metas de processos internos e externos, são eles: o diretor geral da empresa, o qual toma as decisões mais relevantes quanto a investimento ou aplicações da empresa; o diretor *partner* responsável pelo financeiro e legislação, além de dar suporte para a tomada de decisões; os três gerentes de áreas estratégicas que auxiliam nos projetos e desenvolvimento; e, um coordenador organizacional, totalizando seis entrevistados.

Na etapa de coleta de dados, foram definidas as técnicas de entrevista semiestruturada, por permitir maior interação e conhecimento, dessa forma, possibilitando maior exposição das ideias, ou até mesmo acrescentando algo importante que até então não tenha sido abordado na entrevista. Antes de cada entrevista, explicou-se aos entrevistados qual a finalidade, o objetivo, bem como a importância da colaboração de todos para essa pesquisa. Nas entrevistas, buscou-se captar as respostas de cada um sobre vários pontos de vista em relação aos setores da empresa sobre o assunto proposto. As entrevistas duraram cerca de quarenta minutos com cada pessoa, sendo realizadas em sala fechada, apenas com a presença do entrevistador e do entrevistado. Os entrevistados foram instigados a expor suas ideias e sugestões para os novos processos propostos. Foi utilizado um roteiro de nove perguntas, todas as respostas foram gravadas.

As respostas foram analisadas individualmente com o intuito de apresentar um comparativo de ideias e opiniões sobre perspectivas para o futuro da empresa entre administrador e gerentes, ou seja, a disposição das pessoas em colaborar com a implantação de um novo modelo de gestão empresarial. No entendimento de Beuren (2009), a análise de dados significa trabalhar com o material obtido durante o desenvolvimento do trabalho, ou seja, os questionários aplicados, os relatos das pessoas entrevistadas, os apontamentos feitos, as transcrições das entrevistas realizadas e a documentação que serviu de apoio para o processo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas na empresa Alfa, e foram entrevistadas seis pessoas, dentre elas diretores, gerentes e coordenador, sendo esses divididos em: área estratégica identificada como “A”, “D” e “F” e área operacional: identificados como “B”, “C” e “E”. As entrevistas foram norteadas pelo seguinte tópico: controles internos prospectando a implantação da governança corporativa, destacando gestão empresarial; conceito de GC, Conselho Administrativo e controles internos.

Entre os principais aspectos referentes às dificuldades para implantação da GC, os entrevistados mencionaram: as percepções diversas sobre a missão e sobre a estratégia da empresa, os processos de controles internos em andamento, mas que não se desenvolvem, a falta da percepção do gestor de agir como orientador da equipe, a ausência de pessoas que orientem e, principalmente, que transmitam as informações.

Inicialmente, no que diz respeito aos critérios que devem ser analisados pela administração da empresa caso decida adotar as práticas de GC, os dados revelaram a necessidade de decidir os critérios de sucessão, assim definindo quais os rumos a seguir, para que se estabeleça uma GC, ressaltando a análise econômico-financeira da empresa para saber quais as reais condições financeiras e estruturais. No entanto, para os profissionais da área operacional, o pré-requisito para uma gestão corporativa é a administração profissional, a empresa necessita ter um Conselho Administrativo muito íntegro, além de averiguar todos os processos internos que a empresa já detém, para aperfeiçoá-los e normatizá-los.

Com relação aos benefícios desejados ou esperados para o negócio, os entrevistados ressaltam a relação de confiança, boas práticas de gestão “transparência”, melhorias, maiores retorno, menor custo, longevidade do negócio. No entanto, para isso, a organização e o planejamento são fundamentais para que a empresa consiga maior destaque no seu segmento de mercado com diferenciais competitivos e estrutura sólida, conquistando novos mercados, projeções, além de estar preparada para os desafios futuros, como oscilação do mercado e economia.

Para os entrevistados da área organizacional, a ideia de perpetuidade é o maior benefício no momento, tendo uma administração profissional, a criação de uma governança corporativa e um Conselho Administrativo. Ao abordar a questão de pessoas que poderiam fazer parte do Conselho Administrativo, os entrevistados responderam que inicialmente a melhor opção seria por meio da hierarquia e do vínculo. Quando questionados sobre contratar pessoas de fora da empresa, todos concordam que a preparação das pessoas internamente é a melhor solução, mas que é interessante contratar terceiros, somente se for uma pessoa voltada apenas para esta função, para montar as normas e procedimentos e monitorar; fora isso, torna-se um custo adicional desnecessário, por confiar que existam pessoas internamente que podem desenvolver essas funções.

Ao tratar-se das responsabilidades atribuídas ao Conselho, um dos participantes da área estratégica respondeu que pode ser afixar diretrizes e orientações para o negócio; convocar assembleias para assuntos da empresa; assegurar a manutenção e continuidade dos controles internos; auditorias, condutas e demais controles; fiscalizar e aprovar ou não os atos da administração com base nos relatórios; solicitar a prestação de contas e agregar valor. Em contrapartida, para o entrevistado “D”, a responsabilidade desse conselho é muito mais



de orientação do que de execução, dando perspectiva à visão de onde a empresa quer chegar. O entrevistado “F” complementa essa ideia comentando que o próprio nome já diz, dar conselhos, ser ativo, participativo na questão de planejamento estratégico e acompanhar esse desenvolvimento como uma ligação interna e externa da empresa.

No entanto, para os profissionais da área organizacional a principal responsabilidade constitui em avaliar os processos, monitorar os riscos, organização contábil, fiscal, parte operacional. O conselho deve ser referência para a empresa, na comunicação e divulgação das informações para todas as partes interessadas, pois tudo deve passar pelo conselho para que possam validar essas normas e procedimentos, mantendo atualizadas as informações.

Em relação aos critérios que devem ser observados para a escolha dos sucessores, os entrevistados esperam a imparcialidade, sendo que o fundador poderá indicar um membro da família para a sucessão, mas que este tenha as regras claras e bem definidas previamente, assim como passe por um processo de transição, meritocracia para ter o perfil e paixão pelo negócio. Entranto, os entrevistados da área organizacional observaram que, primeiramente, o conhecimento é muito importante não só do negócio, mas conhecer a empresa, as estruturas, os processos internos. Assim como ter a visão e percepção das ideias da empresa e o desenvolvimento das pessoas e dos trabalhos, considerando seu tempo de trabalho, a confiança e o conhecimento, ressaltando a dedicação e foco para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Em relação às condições organizacionais, houve divergência de opiniões, para o entrevistado “A” o interesse da diretoria da empresa e o planejamento são os pontos essenciais da gestão. Já, para o entrevistado “D”, a empresa tem condições, mas ainda não está preparada, sendo necessário entender sua missão e os princípios que norteiam a empresa sob uma visão de longo prazo. O entrevistado “F” salienta que ela passa pelas pessoas, e tem que estar preparada, com pessoas que se comprometam com o negócio, que queiram que a esta se perpetue. Em se tratando da área organizacional, os entrevistados relataram que a cultura da empresa e o planejamento estratégico são fatores primordiais para o sucesso na implantação.

Quando questionados sobre as vantagens competitivas com a implantação das práticas de GC, o entrevistado “A” expõe maior lucratividade da empresa para os acionistas ou cotistas, boas práticas em controles internos resultam em menores desperdícios, maiores resultados para acionistas e colaboradores pelo Programa de Participação nos Resultados (PPR), monitoramento da administração dos atos e fatos por eles praticados e expansão da empresa. Então, a nossa área comercial tem que estar alinhada a nossa área financeira e de orçamento, para ter ideia de como vão ser os próximos anos.

Para dois dos entrevistados, a organização é o principal, com os processos mapeados e controles internos bem definidos irá melhorar a qualidade dos serviços; dessa forma, a empresa também consegue administrar melhor os custos e as receitas para buscar o melhor resultado, transmitindo para o cliente mais confiabilidade nos trabalhos realizados. Para outro entrevistado, o mercado vai perceber uma empresa bem estruturada, sólida que sabe aonde quer chegar, tem princípios, valores, pois essas dimensões são muito observadas pelos clientes.

Ao questionar os respondentes sobre a preparação da empresa em relação às exigências de transparência necessárias na gestão empresarial, quatro dos entrevistados enfatizaram

que a empresa tem vários controles internos de gestão e análise de resultados. Semanalmente são realizadas reuniões da diretoria e gerência para tratar assuntos e diretrizes da empresa. Mensalmente, há reuniões com os coordenadores de setores, gerência e diretoria, então, parte desta implantação já existe, ou seja, há certa transparência no âmbito operacional, administrativo e comercial, inclusive, nos indicadores financeiros e econômicos, mas necessita-se integrar todos esses controles. Já um dos entrevistados considera ser um processo contínuo, que requer muita dedicação dos executivos, já que exige mudanças radicais principalmente no pensamento, no comportamento e nas crenças das pessoas, inclui processos sucessórios que devem ser analisados adequadamente e preparar cada um, é um processo dinâmico, porém complexo, abrange domínio do assunto, segurança e expertise. No entanto, um dos participantes afirma que a empresa ainda tem algumas posturas muito voltadas para o grupo familiar, não abdicando das suas posições.

Quando questionados sobre como a empresa está e como esperam que ela esteja daqui a alguns anos, após a implantação da GC, o entrevistado “A” espera o crescimento nos serviços voltados a consultorias empresariais, foco principal para o futuro desta, como programa estratégico de sustentabilidade. O entrevistado destaca que essas definições podem promover soluções aos clientes, gerando confiabilidade, embora a governança corporativa aplique-se, na sua maioria, em empresa de capital aberto, faz-se necessário aplicar às demais empresas para ter maior controle dos processos internos e transparência na gestão, buscando melhores resultados. Pode-se pensar também que poderá ocorrer futura aquisição ou fusão, agregando conhecimento e ganhando mercado. Outros participantes comentam que a empresa, apesar de saber aonde quer chegar, de ter princípios e valores bem definidos, ainda não tem estrutura suficiente para fazer essa transição, mas está buscando. Existem alguns controles elaborados que quando estabelecidos complementarão este processo ampliando o negócio. Por fim, outro entrevistado complementa a ideia, afirmando que a empresa está se preparando para consolidar um crescimento para os próximos anos, mesmo analisando que há um custo grande para a empresa crescer.

4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS

Percebe-se por meio dos dados obtidos, no que diz respeito às diretrizes gerais da organização, há diferentes visões em relação à área estratégica e a organizacional, existindo a necessidade de um esforço conjunto para enfrentar os desafios que a empresa está sujeita, percebe-se certas dificuldades para o alinhamento dos processos.

Foi possível observar ainda as dificuldades dos líderes em relação à exposição de algumas ideias, na busca pela integração dos processos e das pessoas, há uma forte preocupação tanto dos diretores como dos líderes e dos colaboradores com a cultura das pessoas, pois acaba dificultando o desenvolvimento dos processos internos, comprometendo a comunicação, a motivação e o empenho da equipe. Com relação à integração entre as áreas, revelou-se a deficiência de um sistema de gestão para a organização dos processos, o desconhecimento da missão e da estratégia da empresa, entre outros fatores que dificultam o desenvolvimento de uma visão integrada e, conseqüentemente, a comunicação e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos esperados esta.

Foi possível observar também que as ferramentas e ações básicas institucionais para desenvolver a implantação da Governança Corporativa estão à disposição da equipe, po-



rém ainda não estão sendo utilizados, percebe-se ainda que a empresa necessita de um programa de treinamento e qualificação de pessoal para manter a qualidade percebida por seus clientes. Sugere-se com base nas entrevistas que a organização viabilize um canal de comunicação com os funcionários privilegiando as melhores ideias, o que pode contribuir para uma maior motivação entre os colaboradores e aumente o comprometimento com a empresa.

Notou-se, também, a distância entre a base estratégica e a base organizacional, os gerentes e coordenadores intermediários estão notoriamente encontrando dificuldades para solucionar com eficácia os problemas nos processos dos controles internos.

4.2. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Acompanhar e aproveitar as oportunidades do mercado é essencial para todas as empresas que buscam ultrapassar as barreiras da competitividade e se perpetuar como modelo de inovação. Conseqüentemente, a Governança Corporativa apresenta-se como uma prática de gestão eficiente para a tomada de decisão buscando credibilidade e confiabilidade, visto que proporciona vantagem competitiva ao negócio.

A preparação desta proposta baseou-se na fundamentação teórica e nas informações obtidas por meio das entrevistas realizadas. Assim, sugere-se no primeiro momento a organização e formalização dos controles internos que já existem. Com os controles internos contábeis, a empresa terá um plano organizacional estruturado com métodos que instigarão a eficiência operacional, preparando um processo contínuo de ordenar e classificar as transações estabelecidas pela direção. Com os controles internos gerenciais estabelecidos, a empresa estará estruturada com definição de área e tarefas, determinando metas e resultados a serem atingidos, além de acrescentar os parâmetros para a aferição do desempenho e velocidade da informação, com isso desenvolverá maior eficiência nos sistemas de obtenção de dados e métodos de análise e de comparação dos mesmos. Com os controles internos operacionais, será possível estabelecer e acompanhar os ciclos do negócio, avaliando seu desempenho e constituindo medidas que proporcionem à gerência melhor acompanhamento e possível redirecionamento do negócio diante da dinâmica do mercado.

De acordo com o roteiro de entrevistas analisado, várias são as mudanças que se pode sugerir à empresa. No entanto, essas mudanças não acontecem rapidamente e exigem muito empenho dos diretores, pois implicam mudança de postura, treinamentos, planejamento estratégico e recursos financeiros para investir. Nesse sentido, ao analisar as questões anteriormente descritas, foi possível verificar a existência de lacunas tanto nos processos internos como no desenvolvimento e aplicação destes na empresa.

Não basta ter um planejamento estratégico e grandes ideias, é necessário colocá-las em prática, não obstante, para que funcione efetivamente todo esse sistema, é imprescindível a formação de uma equipe qualificada, ou ainda, um Conselho Administrativo que planeje, avalie o ambiente e defina os processos. O quadro 1 mostra resumidamente os controles existentes na empresa, as lacunas e quais as melhorias propostas para que o processo funcione com a transparência e eficácia esperadas, com vistas à Governança Corporativa:

Quadro 1 – Controles internos

Controles	Descrição	Lacunas	Melhorias	Resultados esperado/GC
Contábeis: São aqueles que fazem parte do plano organizacional.	Relatórios econômico-financeiros (fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício).	Geram informações desatualizadas.	Trabalhar com relatórios projetados comparando o previsto e o realizado (fluxo de caixa e orçamento).	Geração de informações antecipadas que podem subsidiar a tomada de decisão.
Gerenciais: Definem metas e resultados.	Captação e gestão de clientes; Plano de cargos salários e funções.	Relatórios com poucas informações e que não permitem ter controles efetivos, o que dificulta a obtenção de dados para análise.	Disponibilizar acesso <i>online</i> e instantâneo aos relatórios de clientes aos funcionários, facilitando a comunicação cliente-empresa. Definição de metas e resultados para a equipe.	Direcionamento da equipe com vistas a atingir os objetivos estratégicos da organização, permitindo uma visão sistêmica da organização por parte do <i>stakeholders</i> .
Operacionais: São controles estabelecidos para acompanhar os ciclos do negócio.	Apontamento de horas, produtividade, alocação de recursos humanos, acompanhamento de projetos em andamento.	Melhorar comunicação interna e informatização dos processos para que sejam planejados com antecedência, não somente quando solicitado.	Utilização de sistemas informatizados e integrados, facilitando e agilizando a comunicação, evitando retrabalho.	Possibilitará estabelecer e acompanhar os ciclos do negócio, avaliando seu desempenho e constituindo medidas de proteção, propiciando à gerência melhor acompanhamento e redirecionamento do negócio, quando necessários.
Informatizados: Gerencia e acompanha os processos.	<i>Channel</i> (relatórios operacionais, gerenciais) NL (relatórios contábeis e gerenciais) Sysad (chamado da TI) CRM.	Programas subutilizados, não são aproveitados todos os recursos disponibilizados pelos sistemas.	Capacitação dos usuários para uma melhor utilização dos sistemas. Utilização das informações geradas pelos sistemas na gestão da organização.	Facilitará na execução do plano estratégico e tático da empresa, o que se for alimentado e monitorado adequadamente trará informações mais precisas. Direcionar as ações da empresa para a obtenção dos objetivos estratégicos.

Fonte: elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo exigiu análise e interpretação de informações que tratam principalmente da gestão empresarial da empresa, além de abordar assuntos de mudanças radicais administrativas. Seu objetivo foi o de fundamentar e evidenciar a importância da Governança Corporativa como fator de geração e agregação de valores para a empresa.

Para atingir seu objetivo, utilizou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa exploratória, o método de estudo de caso e a técnica de pesquisa qualitativa, em que foram entrevistados os responsáveis pela área estratégica da organização como: o diretor, o gerente e o coordenador. Também se entrevistou três colaboradores da área operacional.

As dificuldades encontradas foram relacionadas ao tema, embora seja um assunto considerado novo para a área contábil, trata-se de uma gestão empresarial rigorosa e exigente, que, aparentemente, parece ser de fácil implantação, entretanto, exige comprometimento e dedicação tanto para quem planeja como para quem a coloca em prática, sendo assim um processo de longo prazo. A partir deste estudo, foi possível abordar questões importantes como valores e princípios da empresa, além da reflexão de como está sendo a gestão empresarial atualmente e diversas outras lacunas que devem ser levadas em consideração para que o negócio funcione efetivamente.

Com base nos resultados obtidos pelas entrevistas, percebeu-se que a maioria dos entrevistados entende ser necessária a definição e implantação de controles internos para a implantação da Governança Corporativa. Logo, a organização e um bom planejamento estratégico fomentarão resultados efetivamente produtivos para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Antes de se optar pela implantação/fomentação da Governança Corporativa é importante que a empresa implante alguns processos internos, tais como o desenvolvimento de liderança, já que, como observado no decorrer do estudo, demonstrou fragilidade. Os líderes não conseguem transmitir suas ideias, tampouco integrar suas equipes, a comunicação deve ser clara e objetiva para que todos os colaboradores possam se manter atualizados com os acontecimentos e informações necessárias para o desenvolvimento organizacional. Essa boa comunicação fará com que os colaboradores possam conhecer a missão, a visão e os valores organizacionais, bem como o grau de responsabilidade que compete a sua função, gerando informações valiosas e que podem ser úteis na gestão da empresa.

O presente estudo buscou promover a discussão e necessidade sobre os controles internos, apresentando as características da implantação da Governança Corporativa, no entanto, percebe-se que a Governança Corporativa no Brasil ainda está causando pouco entusiasmo nas empresas e baixos investimentos. Talvez isso ocorra pelas características de nossa economia que privilegia as taxas de juros altas e pela falta de cultura de mercado de capitais. Desse modo, concluiu-se que este estudo contribui com o debate de novos conhecimentos a cerca da gestão empresarial evoluída e moderna, trazendo benefícios reais para a empresa. Deixa-se como sugestões para novos estudos uma análise dos principais indicadores ligados à eficácia dos controles internos como suportes à Governança Corporativa, para que a empresa possa identificar os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, posicionando-se adequadamente no nicho de mercado em que compete.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEDICKS, Heloísa. **Princípios de Governança Corporativa**. São Paulo: Unidas, 2012.

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2013.

BERLATTO, Odir (Org.). **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos**. Caxias do Sul: FSG, 2012. Disponível em: <http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/manual_normas_academicas.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2012.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. Controle Interno e Governança Corporativa. **Revista das Faculdades de Santa Cruz**. v.8, n.1, jan/jun. 2010. Acesso em: 08 ago. 2013

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**: Guia Para Melhorar a Governança Corporativa Através de Eficazes Controles Internos. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/index.htm>. Acesso em: 20 ago. 2013.

FERRARI Organização e Avaliações Patrimoniais Ltda. **Documentos diversos disponíveis em**: <<http://www.ferrariavaliacoes.com.br>>. Acesso em: 11 ago. 2013

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FUNCEF, **Manual de Governança Corporativa**. 1 ed. Dez. 2005. Disponível em: <http://www.funcef.com.br/files/manual_de_governanca_corporativa_da_funcef.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, Jeffrey, trad. Luciana de Oliveira da Rocha – **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=XlvsYumEzLQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 21 ago.2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Wagner Luiz, **Contabilidade Gerencial**: A Necessidade das Empresas. 2011. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=62ukFSz3pKoC&dq=inauthor%3A%22Wagner%20Luiz%20Marques%22&hl=pt-BR&source=gbs_book_other_versions>. Acesso em: 11 set. 2013.

Mc. DANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MONITOR das Fraudes. Disponível em: <<http://www.fraudes.org/showpage1.asp?pg=312>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

PORTAL da Classe Contábil. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/ver/620>> Acesso em: 29 ago. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA. André Luiz Carvalbal da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: Melhores Práticas para Aumentar o Valor da Firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. Rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SUPRAVIZIO bpm **Workflow, Gerenciamento de Processos de Negócios**. Disponível em: <<http://www.supravizio.com/Noticias/ArtMID/619/ArticleID/97/Compliance-Governanca-Corporativa-garantindo-credibilidade.aspx>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.