

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA**

**EDSON MOREIRA FERNANDES**

**OS REFLEXOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS  
ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO COM ADOÇÃO DA CIRCULAR  
3856/2017 - BACEN: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ITAÚNA  
ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA**

**BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DOCTUM - MINAS GERAIS**

**2018**

**EDSON MOREIRA FERNANDES  
FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA**

**OS REFLEXOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS  
ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO COM ADOÇÃO DA CIRCULAR  
3856/2017 - BACEN: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ITAÚNA  
ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Doctum de Caratinga, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis sob orientação da Professora Aucione Aparecida Barros Guimarães.

Área de Concentração: Governança Corporativa / Auditoria Interna.

**DOCTUM - CARATINGA  
2018**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

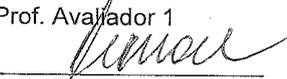
O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: OS REFLEXOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO COM ADOÇÃO DA CIRCULAR 3856/2017 - BACEN: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ITAÚNA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA, elaborado pelo(s) aluno(s) EDSON MOREIRA FERNANDES foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.**

Caratinga 06/12/2018

  
AUCIONE APARECIDA GOMES GUIMARÃES  
Prof. Orientador

  
THALES LEANDRO DE MOURA  
Prof. Avaliador 1

  
MANOEL RICHARDSON SOARES GRILLI  
Prof. Examinador 2

*“Dedico este trabalho a todos que  
de alguma maneira contribuíram  
à realização do mesmo”.  
Vocês foram Sine qua non.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos diretores da Itaúna Administradora de Consórcio por ter cedido o espaço e as informações necessárias, sem a colaboração dos mesmos não seria possível o cumprimento deste trabalho.

*“O lucro do nosso estudo  
é tornarmo-nos melhores  
e mais sábios”.*

*Michel de Montaigne*

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAC – Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais

ADRs – *American Depositary Receipts* (Recibos de Depósitos Americanos)

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

B3 – Brasil Bolsa Balcão

BACEN – Banco Central do Brasil

CTBI – Companhia Brasileira de Tecnologia e Inovação

DOU – Diário Oficial da União

FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos

FR – Fundo de Reserva

GC – Governança Corporativa

IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais

SQ – Seguro de Quebra

SV – Seguro de Vida

TA – Taxa de Administração

TI – Técnico em Informática

PPS – Preço Proposto Sugerido

VB – Valor do Bem

VBB – Valor do Bem Base

VP – Valor da Parcela

VPP – Valor da Primeira Parcela

VPSS – Valor do Plano Sem Seguro

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diferença e sinergia entre auditoria interna e <i>compliance</i> .....	23
FIGURA 2 – Tipos de riscos.....	26

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Contribuições da teoria da agência .....	15
TABELA 2 – Princípios da governança corporativa.....	16
TABELA 3 – Seções da Lei Sarbanes-Oxley sobre os controles internos .....	18
TABELA 4 – Regras específicas do <i>compliance</i> .....	20
TABELA 5 – Funções do <i>compliance</i> .....	21
TABELA 6 – Cinco questões do ambiente de controle.....	25
TABELA 7 – Marco histórico da auditoria.....	28
TABELA 8 – Execução das atividades .....	35
TABELA 9 – Descrições/sugestões sobre as atividades.....	36
TABELA 10 – Análise da auditoria financeira.....	39
TABELA 11 – Média de clientes por grupo .....	39
TABELA 12 – Cancelamentos em 2017.....	40
TABELA 13 – Sugestões de renegociações em 2017.....	42
TABELA 14 – Cancelamentos em 2018.....	43
TABELA 15 – Cancelamentos em 2017 x 2018 .....	44
TABELA 16 – Sugestões para renegociações em 2018 .....	45
TABELA 17 – Resultados das renegociações.....	45
TABELA 18 – Sugestões de entrega de bem móvel .....	51
TABELA 19 – Solicitações para correção de irregularidades .....	52
TABELA 20 – Despesa mensal com impressora comum .....	56
TABELA 21 – Despesa mensal com impressora frente/verso.....	56
TABELA 22 – Tabela de taxas .....	58
TABELA 23 – Cálculo: valor de parcela .....	58

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Cancelamentos em 2017 .....	41
GRÁFICO 2 – Cancelamentos em 2018 .....	43
GRÁFICO 3 – Cancelamentos em 2017 x 2018.....	44
GRÁFICO 4 – Renegociações com clientes cancelados .....	46

## RESUMO

A auditoria contábil é um conjunto de técnicas e procedimentos, bem como a avaliação, exames de métodos utilizados e operações executadas pela empresa para apurar com exatidão os registros contábeis tendo como objetivo uma análise nas demonstrações contábeis onde se propõem evitar eventuais erros, fraudes, sendo de grande fundamento para que as irregularidades sejam pugnadas. Através da metodologia aplicada que é um estudo de caso na empresa Itaúna Administradora de Consórcio Ltda., a pesquisa propõe uma análise qualitativa e exploratória e assim opinar, discutir uma melhor forma para desempenhar e aplicar as atividades auditadas de forma eficaz e eficiente. A partir da auditoria interna será emitido um parecer das aplicabilidades do *compliance* junto às políticas de conformidade de acordo com as exigências imposta pelo BACEN de forma que haja mais transparência nas informações e melhor gerenciamento dos riscos. A análise não será fundamentada apenas na auditoria interna e financeira da Itaúna Administradora de Consórcio Ltda., vai também consistir na diferenciação de ambas e avaliação dos processos administrativos.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna, Risco, Controle Interno.

## **ABSTRACT**

The accounting audit is a set of techniques and procedures, as well as the evaluation, examinations of methods used and operations carried out by the company to accurately determine the accounting records, aiming at an analysis in the financial statements where it is proposed to avoid possible errors, frauds, being of great ground for the irregularities to be contested. Through the applied methodology that is a case study in the company Consórcio Itaúna Ltda. Administrator. The research proposes a qualitative and exploratory analysis and thus to opine, to discuss a better way to perform and to apply the activities audited in an effective and efficient way. From the internal audit, an opinion will be issued on the applicability of compliance to compliance policies in accordance with BACEN requirements, so that there is more information transparency and better risk management. The analysis will not be based solely on the internal and financial audit of the Consórcio Itaúna Ltda. Administrator, it will also consist of differentiating both and evaluating the administrative processes.

**Keywords:** Internal Audit, Risk, Internal Control.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Teoria da Agência .....	15
2.2. Governança Corporativa .....	16
2.3. Lei Sarbanes-Oxley .....	18
2.4. <i>Compliance</i> .....	19
2.5. Auditoria Interna .....	22
2.6. Controle Interno .....	24
2.7. Gerenciamento de Risco .....	26
2.8. História do Consórcio no Brasil .....	27
2.9. História da Itaúna Administradora de Consórcio.....	29
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>4. O PROCESSO DO COMPLIANCE E AUDITORIA NA ADMINISTRADORA PESQUISADA</b> .....	<b>32</b>
4.1. Análise .....	35
4.2. Auditoria Financeira .....	39
4.3. Cancelamentos por não pagamento .....	40
4.4. Cancelamentos por solicitação .....	46
4.5. Contratos .....	46
4.6. Grupos Inativos.....	48
4.7. Grupos Ativos e Assembleias .....	48
4.8. Entrega de Bem Móvel e Pagamentos dos Créditos .....	49
4.8.1. Bem Móvel.....	49
4.8.2. Crédito .....	52
4.9. Treinamentos .....	52
4.10. Pagamentos .....	53
4.10.1. Fornecedores .....	53
4.10.2. Folha de Pagamento e Obrigações .....	54
4.11. Recebimentos .....	54
4.12. Emissão de Boletos e Envio .....	55
4.13. Recursos Utilizados pela Administradora .....	57
4.14. Contas Bancárias .....	59

4.14.1. Conta Grupos .....	59
4.14.2. Conta Administradora .....	59
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a ascensão dos mercados de consórcios há uma maior competitividade, e uma exigência de um conhecimento mais elevado onde há a necessidade de verificar e firmar que as empresas analisem métodos que melhor auxilia nos processos de tomadas de decisão de forma que haja mais transparência e minimização dos riscos.

Com o crescimento do mercado de consórcio percebe-se que, é incoerente que as atividades sejam desempenhadas com uma logística escassa, é preciso que essas empresas operem com ferramentas que sejam possíveis de verificar problemas, de modo que possam criar critérios, analisar e escolher a melhor alternativa, daí há uma grande percepção dos empresários que em face a realidade dos mercados, os controles internos se tornaram indispensáveis, pois, há uma maior necessidade de corroborar se há conformidade nas informações.

Frente à necessidade das informações administrativas, comerciais e financeiras é sensato que os administradores tentem investir em sistemas e métodos que melhor os orientem, é pertinente que sejam adotadas novas políticas de controle.

Ao descrever sobre a Auditoria Interna em uma Administradora de Consórcio em Caratinga/MG, o propósito é que sejam auditados e assistidos mensalmente os controles internos de modo que seja disponibilizado um aporte teórico quanto à prática, precisamente para apurar o método de transparência e conformidade que melhor se ajuste as exigências do BACEN.

O interesse na pesquisa se manifestou a partir da exigibilidade da aplicação da circular 3.856/17 para todas as administradoras de consórcios do Brasil, onde se faz essencial agir em conformidade e com transparência. O desenvolvimento será com base na aplicação do *compliance*, Governança Corporativa - GC e auditoria interna. Esta análise será realizada na Administradora de Consórcio Itaúna Ltda. na cidade de Caratinga/MG.

O problema desta pesquisa está em mensurar os impactos e obstáculos da implementação da circular 3.856/17 no processo de gerenciamento de risco, GC e política de conformidade na empresa Itaúna Administradora de Consórcio Ltda.

Com base na magnitude deste estudo, a metodologia escolhida é de cunho exploratório e descritivo, onde os meios de investigação utilizados foram pesquisas bibliográficas, documentais e estudo de caso.

Foram realizadas coletas de dados com os diretores executivos e financeiros, análises em documentos financeiros juntamente com auditor e contador da empresa e acompanhamento das atividades desempenhadas pela empresa em tempo real, incluindo auditoria financeira, auditoria interna e *compliance*.

O objetivo geral está em identificar os impactos e obstáculos que o *compliance*, GC e auditoria interna podem trazer para a Itaúna Administradora de Consórcio Ltda. para a tomada de decisões. E os específicos que envolvem o corpo deste trabalho são:

- Identificar quais são os melhores procedimentos e normas para aplicar o método *compliance*;
- Identificar o melhor processo para progredir e garantir um maior índice de eficiência e eficácia;
- Avaliar a importância da GC junto com a auditoria utilizando o método *compliance*;
- Apontar os pontos em que o profissional de auditoria interna precisa ter mais interação.

O adjunto deste estudo está ligado a seis seções incluindo esta introdução, na segunda destaca-se os conceitos, a história de como surgiu o consórcio no Brasil e da Itaúna Administradora de Consórcio, a terceira trata-se da metodologia utilizada para a execução da pesquisa. A quarta refere-se o processo empregado para consecução da pesquisa. Em seguida há um relato das análises realizadas apurando os resultados obtidos e por fim as considerações finais e referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Teoria da Agência

Jensen e Mecking (1976) desenvolveram a teoria da agência visando demonstrar um sistema mais compensativo, no qual o principal titular da propriedade estabelece um contrato que motive o agente administrador/gestor proceder conforme o seu interesse. Tal teoria é conduzida pela relação de agência equivocada, onde o principal estabelece os trabalhos a serem realizados pelo o agente, não podendo, o mesmo, agir em benefício próprio.

Arruda, Madruga e Júnior (2008) enfatizam que a teoria da agência está englobada à GC no que tange à tentativa de defender as ações dos administradores em conformidade com o interesse dos controladores no que diz respeito aos problemas da agência.

Vale destacar que para Baía (2010) a GC está relacionada com a teoria da agência no sentido de determinar algumas proibições pelo conselho de mecanismos e estímulos que será de grande valia para que haja um excelente sistema de gestão de forma que contribua com um melhor direcionamento para que os administradores cumpram os objetivos que foram estipulados pelos acionistas.

Carneiro e Cherobim (2011) destacam que a teoria de agência propõe analisar os conflitos de interesses e os custos resultantes da divisão de propriedade e controle de capital.

Conforme Eisenhardt (2015) a teoria da agência além de estabelecer uma grande importância aos incentivos, há de fazer especificamente duas contribuições:

TABELA 1 – Contribuições da teoria da agência

<p><b>1<sup>a</sup></b> <b>Tratar as informações</b></p>	<p>Isso faz com que essas tenham um maior valor e um papel mais fundamental. A sugestão é que as empresas possam lançar um sistema mais informativo a fim de ter maior controle.</p>
<p><b>2<sup>a</sup></b> <b>Suposições de riscos</b></p>	<p>A organização assumir um futuro desconhecido, no escuro, pois este pode ser controlado em partes, mas ao mesmo tempo pode trazer sucesso ou insolvência.</p>

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (p. 17-18, 2015)

No ponto de vista de Machado, Fernandes e Bianchi (2016), a teoria da agência tem sido um grande influenciador em alavancar o estudo da GC.

## **2.2. Governança Corporativa**

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009) conceitua governança como o método que as instituições são administradas, controladas e fomentadas, onde há um envolvimento entre os sócios, conselhos de administração, direção e controladores. Para abster-se de uma boa prática de governança há uma conversão no qual os princípios servem de orientações objetivas, com intuito de aperfeiçoar os valores das instituições.

Brazel, Jones e Zimmerlamn (2009) utilizam a GC como um meio de mensurar a extensão e conveniência de detectar possíveis fraudes por intermédios de controle financeiros.

Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011) cita que GC é vista como agrupamento de princípios e condutas que não de ser incorporadas nas empresas e por isso tem atraído uma grande concentração de diversas organizações interessadas, por esse motivo a finalidade de uma boa GC tem aumentado seu valor diante da sociedade. Os autores citam ainda que para um bom desenvolvimento os conselhos administrativos devem agir com base em quatros princípios que o instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC explica:

TABELA 2 – Princípios da governança corporativa

<b>Transparência (Disclosure)</b>	Baseia em disponibilizar as informações de interesse ou não que são impostas por regulamentos ou lei. Quando se adequa à transparência há mais credibilidade interna e com terceiros.
<b>Equidade (Fairness)</b>	Determina que haja uma administração onde os sócios e as partes interessadas sejam justos. Condutas políticas e hostis são inaceitáveis.
<b>Prestação de Contas (Accountability)</b>	Apona que o conselho de administração tenha o dever e a incumbência pela prestação de contas da organização.
<b>Responsabilidade Corporativa (Compliance)</b>	Deve haver um zelo sustentável nas entidades, tendo em vista a conservação, acatando ordem ambiental e social no que diz respeito aos negócios.

Fonte: Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011)

Silva (2012) define que a GC tem o objetivo de aperfeiçoar o funcionamento de uma entidade, não há uma definição correta de como aplicar as boas práticas de governança, mas afirma que todos são baseados nos princípios da transparência, da prestação de contas (*accountability*) e da independência, para assim poderem atrair bons investimentos aos negócios do país.

Fiorini, Júnior e Alonso (2015) dizem que os modelos e as práticas da GC variam muito de país para país em função do sistema que adotam. Mesmo quando há uma assimilação dos idiomas e dos sistemas o emprego da boa prática de governança têm diferenças nas estruturas.

Para Content (2016) os modelos de GC apresentam diferenças no que diz respeito à origem do financiamento, às gestões e à importância dos mercados de capitais. Os modelos de governança implantados nem sempre são os mesmos, pois, dependem da cultura corporativa da empresa e gestão utilizada, necessitam de uma verificação rigorosa e criativa para que as tomadas de decisões sejam mais imperativas e não inertes e que se ajustem a todas as situações.

### 2.3. Lei Sarbanes-Oxley

De acordo com o Guia para Melhorar a Governança Corporativa Através de Eficazes Controles Internos (2003), a partir dos escândalos de negócios pelo mundo, cujas atividades praticadas pelas empresas que são tidas como duvidosas, foi decretada a Lei Sarbanes-Oxley para que, de alguma forma, tais tipos de condutas sejam verificadas, visando apurações e conferências internas eficazes, sendo os envolvidos responsabilizados pelas ações fraudulentas.

No ponto de vista de Machado (2003) a Lei Sarbanes-Oxley é como um fardo de reformas destinado a amplificar o comprometimento dos executivos, adicionando transparências, possibilitando maior autonomia aos auditores, e, ao incorporar novas normas aos trabalhos, a intenção é que haja uma redução de conflitos que estejam envolvidos os analistas de investimentos.

O AICPA (2003) enfatiza que a Lei Sarbanes-Oxley é ampla, e estabelece regras para implantação a partir de sua promulgação em 30 de julho de 2002. O objetivo é transformar os fundamentos da boa GC em lei, para evitar as fraudes, pois, ao ser descoberta, a intenção é que o presidente e diretor neguem saber dos fatos provenientes, para isso foram criadas seções 302 e 304 para retratar e estabelecer que se tenha o conhecimento dos controles internos.

TABELA 3 – Seções da Lei Sarbanes-Oxley sobre os controles internos

<b>302</b>	O presidente e o diretor financeiro têm de assumir pessoalmente a responsabilidade pela autenticidade das demonstrações contábeis. Também são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção dos controles internos da empresa.
<b>304</b>	O presidente e diretor financeiro têm de devolver os valores recebidos como bônus, compensações ou ganhos de valores mobiliários (ações) ocorridos durante os 12 meses após a publicação dos relatórios contábeis, casos estes tenham que ser revistos devido a alguma conduta inapropriada.

Fonte: Adaptado de AICPA (p.41, 2003)

Conforme Borgerth (2007), mesmo havendo leis e órgãos que tendem a proteger o mercado brasileiro, o país passou por reflexos após um atraso no mercado financeiro, decorrente das fraudes nas empresas americanas que

resultaram em uma demanda sobre os métodos de controles e como são publicadas as informações contábeis. Quando aplicada a Lei Sarbanes-Oxley no Brasil, as empresas que detinham ações do mercado americano ajustaram-se à Lei.

Santos e Lemes (2007) dizem que ao implantar e adaptar a Lei Sarbanes-Oxley foram necessárias expansões das empresas de consultoria e auditoria para desenvolverem um serviço inovador “*gap analysis*”, ou seja, análise de lacuna, concebido por especialistas em verificar o que a lei exige e as diferenças relevantes entre a gestão de controle. As normas americanas implantadas junto às do Brasil, podem haver divergências, por isso empresas nacionais devem se ajustar à boa GC.

Deste modo, Marciano (2015) conclui que ao implantar a Lei Sarbanes-Oxley, as empresas do Brasil detentoras de American Depositary Receipts – ADRs (Recibos de Depósitos Americanos), não convêm que criem adversidades, já que hipoteticamente, elas estariam dispostas a se enquadrar às mudanças iniciadas pela lei americana.

#### **2.4. Compliance**

A Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI e a Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2004) destacam que a principal missão do *compliance* é atestar que as demais áreas tenham uma adequação e o fortalecimento de um melhor funcionamento dos sistemas de controles internos de forma que os riscos sejam disseminados, assegurando que as leis e regulamentos sejam cumpridos.

Manzi (2008) concordar com a definição da ABBI e FEBRABAN, enfatiza que o conhecimento de Newton (2002), tem uma visão de que o *compliance* deve seguir três regras específicas:

TABELA 4 – Regras específicas do *compliance*

1 <sup>a</sup>	Regras específicas, objetivas e de aplicação imediata: definir tarefas.
2 <sup>a</sup>	Regras específicas, subjetivas, isto é, que requerem certo julgamento: estabelecer uma política de conhecer seu cliente.
3 <sup>a</sup>	Regras/princípios gerais: conhecimentos como melhores práticas.

Fonte: Manzi (2008)

A ABBI e FEBRABAN (2009) aponta *compliance* como cumprir, executar e realizar algo imposto. É também o “ser e estar”. “Ser”, é conhecer as normas das organizações, seguir os métodos e agir em conformidade. Já o “estar” é estar em conformidade com os regulamentos internos, externos e leis. Sua função é incorporar e dar suporte à GC, e, ao ser inserido nas instituições financeiras o objetivo é assegurar que as leis e normas sejam executadas corretamente.

Já Coimbra e Manzi (2010) relatam que as funções do *compliance* se baseiam em três:

TABELA 5 – Funções do *compliance*

<b>1ª</b> <b>Assegurar</b>	Leis, princípios, regulamentos e normas, políticas internas, etc.
<b>2ª</b> <b>Fomentar</b>	Prevenção à lavagem de dinheiro, controle do sistema de controle interno, etc.
<b>3ª</b> <b>Certificar</b>	Órgãos reguladores e fiscalizadores, auditores internos e externos e associação de classe (FEBRABAN e ABBI).

Fonte: Coimbra e Manzi (2010)

Porta (2011) evidencia que além de favorecer e aprimorar na implantação de uma boa imagem da empresa perante os clientes e fornecedores, o *compliance* proporciona melhor nivelamento das informações no ambiente interno, possibilitando um melhor e mais rápido acesso aos assessores às informações, desta forma há um maior comprometimento e efetividade em busca de um melhor resultado.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) destaca que *compliance* também são negócios que estão submetidos aos riscos, que podem ser de origem financeira, estratégica, operacional, sistêmica, ambiental, social, tecnológica e regulatória. Os agentes de governança devem assegurar que a empresa esteja em conformidade no que diz respeito aos princípios e não se pode esquecer que é importante estar dentro das leis e métodos a que está submetida.

Para Pellegrino (2017) o papel do *compliance* é captar os riscos e coordenar o equilíbrio de custo conformidade e risco de negócio. Funciona como pilar de uma boa governança promovendo segurança para atenuar possíveis riscos de punição, tendo como vantagem a geração antecipada da prova de que não há ilegalidades, demonstrando zelo e evitando sanções.

Fernandes (2017) salienta que a Lei Anticorrupção fortaleceu o *compliance*, estabelecendo um melhor controle interno que deve ser adotado pelas empresas a fim de que possíveis desvios e condutas, que possam ser questionadas administrativamente e judicialmente, sejam evitados; por esse motivo o governo tem atuado para tentar garantir que as regras sejam cumpridas com integridade e conformidade, tanto na administração pública ou na iniciativa privada.

De acordo com a circular nº. 3.865 publicada no DOU de 11 de dezembro de 2017, ficou estabelecido pelo BACEN que seja implantado e feito a manutenção do *compliance*, “política de conformidade”, para todas as Administradoras de Consórcios e instituições de pagamentos; esta política deve ser adaptada com o modelo de negócio de modo que seja assegurável o gerenciamento de seu risco em sua política de conformidade.

## **2.5. Auditoria Interna**

Boynton, Johnson e Kell (2002), definem que a auditoria é a atividade independente que fornece uma segurança objetiva e faz a consultoria visando acrescentar valores e melhorias para as organizações. Além das abordagens serem sistêmicas, oferece maior eficácia no controle, governança e gerenciamento de risco, oferecendo também uma melhor orientação para atingir os objetivos.

Nos estudos de Muzilli (2006) a auditoria interna tem a função de auxiliar as empresas da melhor forma, as orientando a alcançar seus objetivos fazendo uso de uma abordagem mais disciplinada para assim fazer uma melhor avaliação e aplicar melhor os processos de gerenciamento de risco, de controle e GC. Estar em *compliance* significa estar em boa GC e se sentir no dever de cumprir as normas internas e regulamentos que a empresa está submetida.

Silva (2008) diz que para obter um bom potencial em uma auditoria interna deve-se fazer um planejamento a fim de estabelecer as metas e objetivos iniciais, desenvolvendo mecanismos que minimizem os erros e situações indesejáveis, deste modo será possível realizar um trabalho com mais eficácia. A fraude é dolosa, pois existe a intenção de “alterar” o resultado, já o erro é culposo por ser de involuntário, ou seja, falta de atenção ou até mesmo conhecimento.

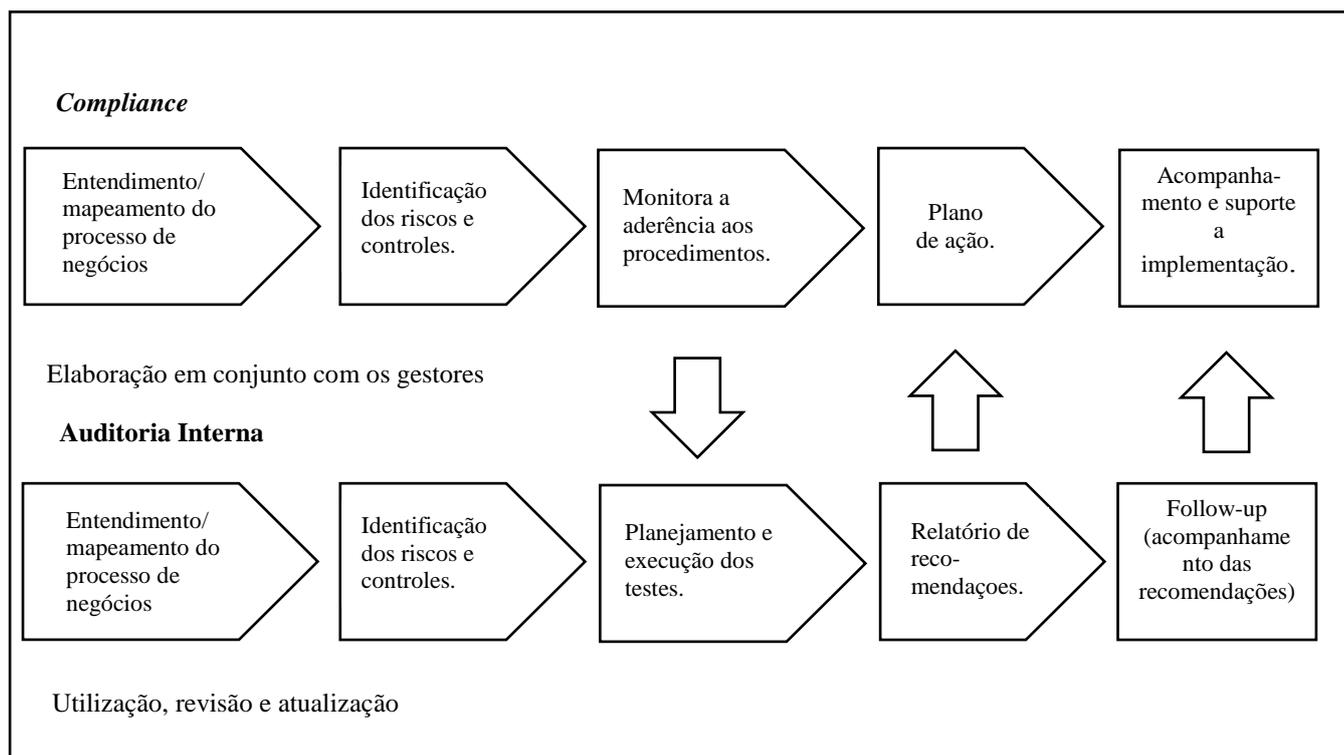
Attie (2010) enfatiza que mesmo a auditoria interna sendo exercida por um funcionário da empresa, o mesmo deve desempenhar a tarefa baseado nas normas da auditoria, de maneira independente apesar de seu vínculo, agindo profissionalmente e atestando todas as condições necessárias ao auditor externo, ele tem o direito de exigir à empresa os empenhos que lhe cabem.

Para Porta (2011) auditoria interna é um serviço concedido a um profissional qualificado que ficará responsável pelos procedimentos desenvolvidos pela empresa, assim há uma maior garantia de que as atividades sejam executadas

adequadamente garantindo atingir as metas estipuladas. O objetivo é que após a análise e avaliação sejam feitos relatórios com procedimentos diversificados, detalhando sugestões e informações apropriadas ao progresso das atividades.

O autor ainda destaca a diferença da sinergia, auditoria interna e *compliance*.

FIGURA 1 – Diferença e sinergia entre auditoria interna e *compliance*



Fonte: Adaptado de Kirchner (p. 85, 2010)

Para Crepaldi (2013) a auditoria interna é a análise das atividades da empresa, que verifica e confere os trabalhos, baseada em métodos gerenciais através de uma análise precisa e da verificação da eficiência e deficiência dos controles. A auditoria interna não é controle interno. Os controles são os procedimentos definitivos da empresa e a auditoria é realizada por um setor especializado em organizar e revisar os trabalhos.

Raquel (2016) ressalta que os controles internos são procedimentos e métodos rotineiros adotados pela empresa para um controle diário e até mensal, já a auditoria interna é realizada através de um planejamento mais preciso e organizado, que deve ser feito por um setor qualificado a desenvolver o trabalho de forma detalhada e específica.

## 2.6. Controle Interno

Peter e Machado (2003) destacam que através dos princípios de controle interno é que se estabelecem os melhores procedimentos a serem considerados e tomados pela administração da empresa para seu respectivo funcionamento, e para que possa também fazer atribuições específicas para cada funcionário com o propósito de evitar prováveis fraudes ou erros.

O “Guia para Melhorar a Governança Corporativa” (2003) evidencia que o controle interno é um procedimento realizado pelo conselho administrativo e pela diretoria, incluindo também outras pessoas da organização que instigam o sucesso dos negócios. Vale ressaltar que é através da Lei Sarbanes-Oxley que os diretores foram julgados responsáveis por estabelecer, julgar, vistoriar e acompanhar a eficácia dos controles internos no que se refere aos relatórios e suas divulgações.

Júnior (2005) considera que os controles internos são executados pela administração, por intermédio do conselho administrativo e diretoria, pois a responsabilidade é estabelecida através de um plano organizacional. E com relação aos instrumentos de mecanismos, uma boa GC e controle devem programar ações necessárias e definir estratégias para cumprir melhor as diretrizes para assim avaliar as cinco questões do ambiente de controle.

TABELA 6 – Cinco questões do ambiente de controle

A responsabilidade da alta administração na definição de limites éticos que balizam na atuação da empresa.	Ligado ao controle de fraudes, risco operacional “risco de erro humano ou fraude ou falha no sistema”.
Os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle robusto e para difusão de uma forte cultura de gerenciamento de risco.	Necessidade de ampla difusão e de um forte gerenciamento de risco, e de um plano de controle interno e supervisão constante a fim de fortalecer a empresa.
O nível de segregação entre as funções do Conselho de Administração e os da Diretoria Executiva na definição e implementação dos controles internos.	Desligamento de funções. A necessidade de segregar funções entre as funções de governança e de gestões inquestionáveis cabendo ao conselho administrativo às tarefas de orientação estratégica e supervisão.
A verificação dos alinhamentos da atuação da Diretoria Executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração, principalmente no que se refere à supervisão da gestão de risco à aderência dessa gestão ao nível de propensão ao risco previamente estabelecida.	Refere-se ao objetivo do <i>compliance</i> , que pode se desdobrar em duas áreas: o alinhamento de normas internas (operacional) e (estratégico) ou atendimento as normas externas decorrentes de leis e regulamentos.
O papel da auditoria interna no ambiente de controle.	É o papel da auditoria interna que constitui o órgão do controle interno da empresa, é responsável por verificar e se adequar a efetividade dos controles.

Fonte: Adaptado Júnior (p.16-18, 2005)

Para Araújo, Rodrigues, Teixeira e Freire (2007) o controle interno tem grande influência na auditoria, pois é o ponto de partida de todos os trabalhos que o auditor deverá realizar. A auditoria interna e externa são as ferramentas mais eficazes para que sejam evitadas anomalias na administração dos negócios e é possível notar que o auditor tem uma função preventiva e não reativa. Com o controle interno é possível ter um melhor controle contábil e administrativo.

Silva (2008) frisa que uma avaliação bem sucedida do controle interno se faz necessária à realização da auditoria, pois é através das informações e conhecimentos apropriados do auditor que será possível determinar os procedimentos a serem adotados para tomar as decisões mais prudentes.

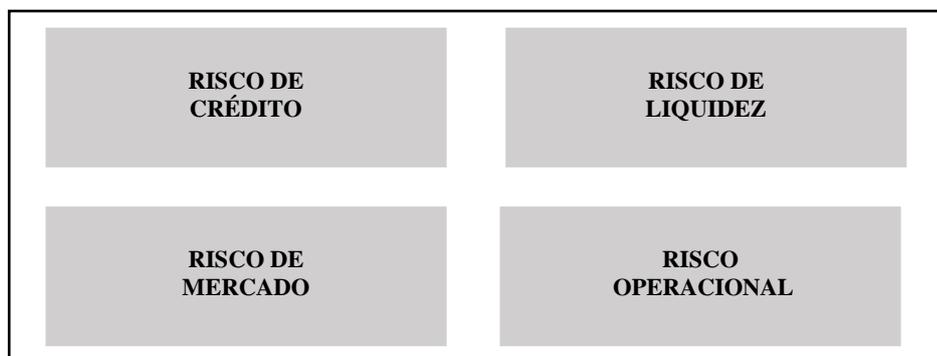
## 2.7. Gerenciamento de Risco

De acordo com o “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos” divulgados pelo IBCG (2007), o conselho de administração é responsável por determinar os objetivos estratégicos e o perfil dos riscos da organização. Esse perfil se limita em identificar os riscos, pois, é o conselho que estabelece a política de responsabilidade que se resume em avaliar os riscos que podem ficar expostos e como desenvolver os métodos para administrá-los.

Ruppenthal (2013) define gerenciamento de risco como um método formal em que as indecisões existentes são identificadas, exploradas, estabelecidas, qualificadas e abordadas, envolvendo a criação de estruturas e infraestruturas, ampliando os métodos sistêmicos da entidade, permitindo que ao tomar as decisões estejam conscientes dos riscos vinculados às atividades desenvolvidas, visando controlar e administrar as falhas, além de buscar a melhor maneira de evitá-las.

A MAPFRE – Administradora de Consórcio (2013) ao apontar o gerenciamento de risco em seu balanço afirma que as Administradoras de Consórcios estão expostas a diversos riscos que são provenientes de suas operações e que elas podem atingir um grau maior ou menor a partir dos propósitos que a Administradora tem, sendo financeiro ou estratégico. A finalidade é apresentar os critérios adotados pela instituição na gestão e mitigação dos riscos abaixo:

FIGURA 2 – Tipos de riscos



Fonte: Adaptado MAPFRE – Administradora de Consórcio (p.1,2013)

Para Santos (2017) a gestão de risco faz parte de uma boa GC e de uma administração que pode se chamar de “doméstica”; é benéfica e ajudará em tempos difíceis. A gestão de risco, ao falar dos sistemas de controles internos, destaca a sua essencialidade nas Administradoras de Consórcios, permitindo aumentar a segurança e confiança, além de se obter uma melhor qualidade de educação financeira.

## **2.8. História do Consórcio no Brasil**

Os registros abaixo são uma compilação dos registros da Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios - ABAC e como tal, temos que foi na década de 1960, quando se instalou a indústria automobilística no Brasil, que na “carência” de ofertar crédito aos consumidores, os funcionários do Banco do Brasil idealizaram a formação de grupos de amigos, com o propósito de conceber valores satisfatórios para aqueles que participassem e pudessem conquistar através dos recursos arrecadados o automóvel tão almejado.

Para a época foi tudo muito moderno e audacioso unir pessoas que pagariam o valor do carro dividido em várias parcelas que ao somar permitiria adquirir o veículo. Mas em meio a tudo isso surgiu a pergunta: “de quem seria o primeiro veículo?” A resposta foi simples: sorteio. A partir daí surgiu no país o consórcio, que é o mecanismo de concessão de crédito isento de juros, designado para a aquisição de bens e serviços.

TABELA 7 – Marco histórico da auditoria

Ano	Fato Histórico
1960	Surgiu no Brasil o consórcio, com finalidade de conceder créditos com isenção de juros destinados para a aquisição de bens e serviços. Nesta década o consórcio despertou interesses nos países latino-americanos.
1967	Ano em que a Willys Overland do Brasil (Montadora) já estava com 58 mil consorciados, neste tempo por esta ligada diretamente ao automobilismo o principal e único produto foi o automóvel. Ano que foi criada a ABAC
1970	Ano em que mereceu uma tutela legal para cuidar do sistema de consórcio e outras modalidades que faziam distribuições de prêmios.
1971	No dia 20 de dezembro de 1971 houve a criação da Lei nº 5.768 que zelasse não só pelo sistema de consórcio, mas por outras modalidades que distribuíam prêmios.
1972	Em 09 de agosto de 1972 foi referido e regulamentado pelo decreto n º. 70.951. (Este regulamenta a Lei nº 5.768).
1980	Meados dos anos 70 e 80 surgiram grupos de consórcio de eletrodomésticos e foi exatamente em 1980 que iniciou os consórcios de motocicletas e veículos pesados.
1988	Ano em que o consórcio foi de grande relevância para a economia do país e autenticado na constituição federal.
1990	Iniciou-se o consórcio imobiliário.
1991	As fiscalizações relacionadas ao consórcio e suas regulamentações passaram a ser exercidas pelo BACEN com edição na Lei nº. 8.177.
2000	No final do ano 2000 o consórcio se expandiu pela África do Sul
2008	No dia 08 de outubro de 2008 ocorreu o marco legal do sistema de consórcios a Lei nº. 11.795 sistematizam sobre o funcionamento do sistema de consórcio.
2009	Ano em que entrou em vigor a lei ofertando consideráveis privilégios e aprimorando o sistema.
Atualmente	O sistema de consórcio viabilizou a aquisição de bens móveis, imóveis e serviços. Atualmente existem milhões de consorciados em todo país.

Fonte: <http://abac.org.br/o-consorcio/historia>

## **2.9. História da Itaúna Administradora de Consórcio**

Segundo os registros da Itaúna Administradora de Consórcio, a empresa surgiu em Caratinga, interior de Minas Gerais, no ano de 2004, idealizada pelo proprietário de uma concessionária de motocicletas que, atentando-se ao crescimento do mercado de consórcios no Brasil, procurou oferecer à sua carteira de clientes uma nova possibilidade de planejar seus sonhos.

Surgiu então a Itaúna Administradora de Consórcio, representada por um dos pontos turísticos da cidade, a “Pedra Itaúna”. A empresa é popularmente conhecida por seu nome fantasia Rafa Consórcio Nacional, o “RCN”.

A partir de então se iniciou os trâmites legais junto aos órgãos competentes para a criação da Administradora de Consórcio. No ano de 2007 a empresa foi oficializada e autorizada pelo BACEN a iniciar suas atividades. As instalações da Itaúna Administradora de Consórcio funcionam na sede da concessionária de motocicletas Rafa Moto Caratinga.

O objetivo do Rafa Consórcio Nacional é continuar atendendo os clientes fidelizados ao longo dos anos e aumentar sua carteira de consorciados, buscando cumprir a demanda com maior facilidade nos pagamentos. Seu foco principal é o consórcio de motocicletas, que permite aos consorciados, através da carta de crédito, adquirirem bens em qualquer parte do país.

A cidade de Caratinga, que possui grande destaque no polo educacional, com instituições de ensino superior que atraem estudantes de todo país, agora conta com uma Administradora de Consórcio.

### 3. METODOLOGIA

O estudo de caso é em uma Administradora de Consórcios denominada Itaúna Administradora de Consórcio Ltda., situada na cidade de Caratinga/MG para fins de pesquisa foi empregado o método exploratório e descritivo por se tratar de um estudo aprofundado na circular nº. 3.856/2017 do BACEN.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado como um objeto que deve ser analisado profundamente, através de um exame detalhado de uma determinada situação.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa e descritiva, destinando-se a reunir informações, através de revisões literárias de estudos científicos publicados em artigos, livros, *sites* e revistas, descrevendo sobre a temática a fim de se promover um maior conhecimento e esclarecimento sobre o assunto desenvolvido.

Neste contexto, ainda descrito por Godoy (1995), através do método qualitativo, os fatos são melhores compreendidos dentro do contexto no qual estão inseridos e devem ser analisados de maneira composta, buscando as perspectivas mais relevantes. No decorrer das análises o estudo qualitativo pode ser conduzido por diferentes vias.

Neste contexto, ainda descrito por Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado como um objeto que deve ser analisado profundamente, através de um exame detalhado de uma determinada situação.

Já Silva (2003) diz que o estudo de caso analisa fatos com profundidade e a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias.

Na visão de Roesch (2005) uma pesquisa descritiva tem o objetivo de colher informações que visa observar e descrever determinados acontecimentos e é mais complexa por tentar esclarecer a ligação entre a causa e o efeito.

Para o necessário embasamento teórico e pesquisa bibliográfica o ponto de partida das análises propostas foi a circular nº. 3.856/2017 do BACEN, a qual determina que todas as Administradoras de Consórcios e instituições financeiras implementem a auditoria interna, devendo a mesma ser harmônica com a estrutura, modelo e perfil de risco do negócio.

Tendo se definido os aspectos a serem analisados fez-se necessário uma pesquisa documental onde o pesquisador teve acesso ao local definido e coleta de

dados, através da permissão da diretoria da empresa, mantendo as pessoas envolvidas cientes dos objetivos do trabalho.

De acordo com Almeida (2011) os estudos documentais são típicos, pois visam analisar relatórios e dados já existentes na empresa, mesmo que já tenham recebido outros tipos de análises.

Baseando-se nos objetivos da pesquisa e no roteiro de observações foi possível registrar inúmeros itens de interesse do trabalho, sendo essencial ter-se colocado na posição de outros indivíduos envolvidos no processo. Conseqüentemente foi possível realizar uma concreta revisão bibliográfica contextualizada.

De acordo com o estudo realizado, embora algumas empresas utilizem uma logística escassa, há uma grande percepção por parte dos empresários em face dos controles internos, tornando-os necessários para que haja uma maior confiabilidade nas informações.

Além disso, foi possível verificar que a interação entre *compliance* a auditoria interna é essencial, uma vez em que ambos possuem o fluxo de muitos procedimentos e tarefas a serem realizadas.

Com base no método foi aplicado um questionário onde foi possível colher informações de alguns procedimentos utilizados na administradora, e através de algumas respostas foi possível ter melhor viabilidade dos métodos utilizados e assim fazer sugestões que podem levar a um melhor resultado.

#### 4. O PROCESSO DO COMPLIANCE E AUDITORIA NA ADMINISTRADORA PESQUISADA

Para que o processo de auditoria interna seja bem sucedido a administradora dispôs a adequação do *compliance* de acordo com BACEN.

Em conformidade com a Circular 3.865 de 7 de dezembro de 2017, que “Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das administradoras de consórcio”, foi feita uma avaliação de risco na Itaúna Administradora de Consórcio Ltda. (Consórcio Itaúna) por um profissional da área de *compliance*, com o propósito capturar possíveis lacunas ou oportunidades de melhorias no programa atual da empresa com respeito à mencionada Circular.

Para que a avaliação em atendimento a circular fosse realizada foram utilizadas as seguintes atividades:

- Entendimento do Manual de Controles Internos do consórcio.
- Entrevistas presenciais.
- Preparação de uma matriz de risco e plano de ação para resposta a estes riscos.
- Análise de lacunas do Consórcio Itaúna com a Circular 3.865 de 2017.

Com relação às entrevistas foi realizada uma indagação de como as atividades da empresa são executadas de modo às quais foram colhidas informações individuais com cada funcionário da empresa. Em vista disto foram feitas avaliações de riscos e sugestões de melhorias para que não haja riscos para a administradora de não está agindo com a política de conformidade.

Em entrevistas presenciais foram colhidas informações, com os responsáveis das áreas: administrativo, atendimento, diretoria, financeiro, jurídico, RH, TI e vendas, onde foi discursado sobre as tarefas e rotinas utilizadas, e através de bastos relatos foi possível analisar alguns pontos positivos.

##### **Pontos positivos:**

- O consórcio desenvolveu um Manual de Controles Internos que compreende:
  - ✓ Código de Conduta Profissional;
  - ✓ Controles Internos;

- ✓ Procedimentos Operacionais.
- A auditoria independente das demonstrações contábeis está contratada para assumir a auditoria interna para atender à Circular 3.856/17 do Banco Central.
- As bases de dados e a rede de computadores estão bem definidas e processadas e tem próprio sistema para consórcio.
- Infraestrutura para a gravação de ligações telefônicas na empresa, embora não esteja em uso.

Posteriormente as informações fornecidas pelos departamentos ao profissional de *compliance*, houve uma colação com a diretoria. Este procedimento é considerado relevante para que não haja presunções do que é executado por cada um.

Mediante aos fatos notou algumas falhas que podem fazer com que a administradora esteja procedendo de maneira não muito clara quanto à segurança das informações, dado isso, foram feitas sugestões não de mudar a maneira de fazer, mas sim de melhorar.

### **Aspectos de melhoria:**

De acordo com o regulamento do BACEN, deverá ser criada uma Política de Conformidade específica para o consórcio.

Devem ser considerados aspectos como, por exemplo:

- ✓ Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento de Terrorismo.
- ✓ Anticorrupção.
- ✓ Risco de Imagem.
- ✓ Segurança da Informação e proteção de dados.
- Criar documentos com uma linguagem simples para leitura dos usuários. Desta forma, facilitaria a compreensão de todos os funcionários tanto diretos como indiretos.
- Definir cláusulas anticorrupção e antissuborno para serem incluídos nos contratos de trabalho dos funcionários, fornecedores, representantes e terceiros.
- Ativar o sistema de gravação de ligações.

- Desenvolver um treinamento para apresentação da Política de Conformidade e abordar os principais aspectos de risco.
- Preparar um plano anual de atividades relacionadas com a Política de Conformidade para direcionar o trabalho do responsável pela função de Conformidade e facilitar a elaboração do relatório anual (em cada mês de Janeiro) de atividades, requerido pela Circular 3.865/17.

Mediante as análises foi emitida uma nota onde consta uma proposta para minimizar os riscos em que a administradora pode está submetida, feito isso foi recomendado que se ajustasse as mudanças para melhor controle interno, e para esta certa de que todas as transições estejam sendo executada é cabível que seja nomeado um responsável e uma data para que se adeque a nova política de conformidade e assim diminuir seus riscos.

Através das informações e notas de melhorias coletadas e repassadas à diretoria pelo profissional de *compliance* ficou evidente que para agir de acordo com a política de conformidade é devida a auditoria interna, pois, auxilia nas tomadas de decisão e gerenciamento de risco e difundi uma maior credibilidade nas informações.

Para a realização da auditoria interna a primeira fase foi o reconhecimento do universo da empresa e procedimentos, feito isso o auditor realizou um planejamento, onde escolheu as melhores ferramentas para conseguir alcançar mais transparência para empregar nos controles da administradora.

O *compliance* e a auditoria interna são áreas que se misturam. Embora o *compliance* seja estabelecer “regras” e garantir que a administradora esteja em conformidade à auditoria procura aprimorar os controles internos de maneira que consiga administrar os riscos e identificar melhorias.

Baseados em algumas informações do *compliance* o auditor interno realizou um questionário e algumas análises onde foi possível verificar os controles internos e assim fazer uma minuciosa investigação e sugestões de melhorias.

#### 4.1. Análises

TABELA 8 – Execução das atividades

Atividade	1	2	3	4	5
Avaliação do desempenho.			X		
Avaliação dos resultados: comercial, administrativo, jurídico e financeiro.			X		
Arquivo Digital.	X				
Confirmação positiva de dados para passar informações.	X				
Comprovação e legitimidade dos atos da administradora.	X				
Comprovação da legitimidade das informações fornecidas à empresa.		X			
Consulta situação do cadastro positivo/negativo do cliente.				X	
Contratos com fornecedores, terceirizados e representantes.		X			
Controle vazamento de informações/dados de clientes e funcionários.				X	
Controle das informações financeiras.				X	
Executa pagamento somente com documentação					X
Geração de Backup para continuidade do negócio.					X
Pesquisa de satisfação.	X				
Realização da auditoria financeira.					X
Recomendações de melhoria de controles.		X			
Revisão e avaliação dos controles internos.			X		
Revisão (conhecimento) das cláusulas contratuais dos contratos de adesão junto a funcionários e representantes.	X				
Treinamento para funcionários.		X			
Verificação do comprimento das políticas, planos e normas.			X		
Verificação da fidedignidade dos registros contábeis.				X	

Legenda: 1 - Não há execução; 2 - Rara execução; 3 - Executa pouco; 4 - Execução razoável; 5 - Sempre executa

Fonte: Autoria própria

Ao analisar com que frequência às atividades acima são realizadas foi constatado que a administradora tem que se adequar a algumas situações e ao mesmo tempo foram confirmadas se algumas execuções são realizadas.

Com base nas informações acima foi possível fazer algumas considerações para que a administradora haja em conformidade.

TABELA 9 – Descrições/sugestões sobre as atividades

Atividade	Descrições/Sugestões
<b>Avaliação do desempenho.</b>	As atividades da administradora não são avaliadas com frequência, ou seja, não há um acompanhamento mensal dos setores e nem conferência do que está sendo executado. As reuniões com administrativo ocorrem duas vezes ao ano. Foi solicitado que as reuniões fossem trimestrais e houvesse um acompanhamento mensal de todos os departamentos.
<b>Avaliação dos resultados: comercial, administrativo, jurídico e financeiro.</b>	É muito pouco executada, a administradora não tem o hábito de assistir o desenvolvimento e resultado. É importante que seja feito um acompanhamento para ter melhor orientação nas tomadas de decisão e assim se assegurar de como está sendo realizadas as tarefas.
<b>Arquivo Digital.</b>	Não há. Foi feito apenas sugestão para facilitar na atividade e do dia a dia, e ter acesso direto aos contratos.
<b>Confirmação positiva de dados para passar informações.</b>	Importante confirmar os dados do cliente antes de passar informações, para não correr o risco de vazar informações para terceiros. É importante que as ligações sejam gravadas.
<b>Comprovação e legitimidade dos atos da administradora.</b>	A administradora tem agido de acordo com as normas do BACEN, normas e leis. Estes atos são acompanhados pelo diretor, auditores, advogado e o contador da empresa.
<b>Comprovação da legitimidade das informações fornecidas à empresa.</b>	A administradora tenta cercar de todos os lados as informações que os clientes passam ao retirar o bem. Em alguns casos de suspeita o/a atendente liga para confirmar se as informações são verdadeiras. Ex.: o cliente apenas o Xerox não trouxe o original da documentação.

<p><b>Consulta situação do cadastro positivo/negativo do cliente.</b></p>	<p>A consulta é básica pelo serasa (concentre). É importante prestar bem atenção nas consultas, pois, em alguns casos existem vínculos de CNPJ no CPF consultado, neste caso deve-se consultar os dois. Deve-se também verificar o percentual da margem de risco de não pagamento. Esta análise é bem razoável.</p>
<p><b>Contratos com fornecedores, terceirizados e representantes.</b></p>	<p>O contrato é muito simples deve reformular e incluir cláusulas anticorrupção e de sigilo de dados nos contratos com os representantes. Política de Conformidade. Treinamento. Cláusulas trabalhistas especificando os serviços e alinhando devidamente com os funcionários a atividade.</p>
<p><b>Controle vazamento de informações/dados de clientes e funcionários.</b></p>	<p>É bem razoável, a única pessoa que tem autorização para dar informação de funcionário são: gerente e diretor da administradora. E de cliente para terceiros somente com autorização dos gestores.</p>
<p><b>Controle das informações financeiras.</b></p>	<p>É executado por um único funcionário e conferido pelo gerente financeiro no dia seguinte, é importante que haja um duplo controle na movimentação das contas.</p>
<p><b>Executa pagamento somente com documentação</b></p>	<p>A administradora paga somente com documentação. Mas é importante verificar a origem do documento e autenticidade. Para que não tenha fraudes.</p>
<p><b>Geração de Backup para continuidade do negócio.</b></p>	<p>A administradora está segura quanto a esta informação o backup é feito diariamente e guardado cópias de segurança no TI, diretoria e HD externo que são retirados da empresa ao final do expediente (mas retornam no início do expediente no dia seguinte). Manter backup externo em local seguro ou utilizar backup em nuvem.</p>
<p><b>Pesquisa de satisfação.</b></p>	<p>A administradora não executa, esta pesquisa é de grande valia, pois, através da pesquisa é concebível verificar se o cliente foi bem atendido e se as informações repassadas a ele são verdadeiras, neste momento, é possível esclarecer dúvidas e confirmar a condição de pagamento do contrato de adesão (primeira parcela) foi no</p>

	cheque/dinheiro, pois, a troca havendo uma troca a administradora pode correr risco de ser “acusada” de lavagem de dinheiro. É importante que as ligações sejam gravadas.
<b>Realização da auditoria financeira.</b>	Este controle por exigência do BACEN é executado duas vezes ao ano e a administradora está em dia com suas obrigações.
<b>Recomendações de melhoria de controles.</b>	É raro este tipo de execução na administradora, mediante isto foram feitas algumas sugestões para certificar-se de que esta dentro das normas.
<b>Revisão e avaliação dos controles internos.</b>	Os controles são pouco avaliados e revisados, é importante que seja feito com frequência, pois é com base neles que a administradora pode gerenciar seus riscos e tomar a melhor decisão.
<b>Revisão (conhecimento) das cláusulas contratuais dos contratos de adesão junto a funcionários e representantes.</b>	Os funcionários, representantes não tem um conhecimento das cláusulas do contrato de adesão, foi sugerido que haja “entendimento” de modo que caso tenha algum questionamento á administradora está ciente de que está agindo com transparência.
<b>Treinamento para funcionários.</b>	O único treinamento que a administradora oferece e no ato do contrato para conhecer o sistema e a tarefa que irá executar. A fim de manter todos os colaboradores do Consórcio Itaúna alinhados com nossos princípios éticos, políticas e processos, foi desenvolvido um plano de treinamento e divulgação periódica.
<b>Verificação do cumprimento das políticas, planos e normas.</b>	A Administradora está em conformidade com as leis e normas determinadas pelo BACEN. Uma das últimas exigências que a administradora adaptou foi atender a exigência da circular do BACEN 3856/2017.
<b>Verificação da fidedignidade dos registros contábeis.</b>	Os registros contábeis da administradora são conferidos pelo contador mensalmente. Os erros de lançamento quando apresentados é comunicado ao gerente e corrigidos. E o mesmo é orientado a fazer da maneira correta

Fonte: Autoria própria

## 4.2. Auditoria Financeira

TABELA 10 – Análise da auditoria financeira

<b>Motivos</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>
Quantidade de grupos ativos	19	17
Quantidade de consorciados ativos	4.593	4.348
Quantidade de consorciados contemplados	2.697	2.237
Bens entregues	2.233	1.902
Bens pendentes de entregas	464	335
Taxa média de inadimplência	23,95%	22,44%

Fonte: Caderno de Balanço Março 2017 e Março 2018

A auditoria financeira é obrigatória e é uma exigência do BACEN deve ser feita duas vezes ao ano em um período de seis meses, estas normalmente na administradora é realizada no mês de fevereiro e agosto de cada ano, os resultados são divulgados no caderno de balanço, que são distribuídos a administradora e no site na ABAC. Após a finalização da auditoria são feitas as ressalvas onde a administradora deve se adequar.

A auditoria financeira da empresa é uma análise muito minuciosa, onde são auditados os principais pontos que podem levar a questionamentos. Frente à divulgação acima, a auditoria interna fez uma exploração voltada para o número de inadimplentes, a fim de diminuir esses números a auditoria interna aproveitou para fazer uma análise.

TABELA 11 – Média de clientes por grupo

<b>Motivos</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>
Quantidade de grupos ativos	19	17
Quantidade de consorciados ativos	242	256
Quantidade de consorciados contemplados	142	132
Bens entregues	118	112
Bens pendentes de entregas	24	20
Taxa média de inadimplência	1,261%	1,32%

Fonte: Auditoria própria

Ao analisar a tabela 16 percebe-se que os grupos diminuíram (-10,5%), com isso houve uma diminuição na carteira de clientes ativos de (-5,33%) em relação ao total de consorciados. A diminuição dos grupos afetou a quantidade de clientes contemplados em (-17,06%), bens entregues em (-14,82%) e bens pendentes (-27,80%).

Em 2016 a cada 242 clientes 1,26% estão inadimplentes e em 2017 a cada 256 clientes 1,32 % estão inadimplentes.

Numericamente por grupo a inadimplência diminuiu, mas na verdade o que ocorreu foi que a média por grupo aumentou.

### 4.3. Cancelamentos por não pagamento

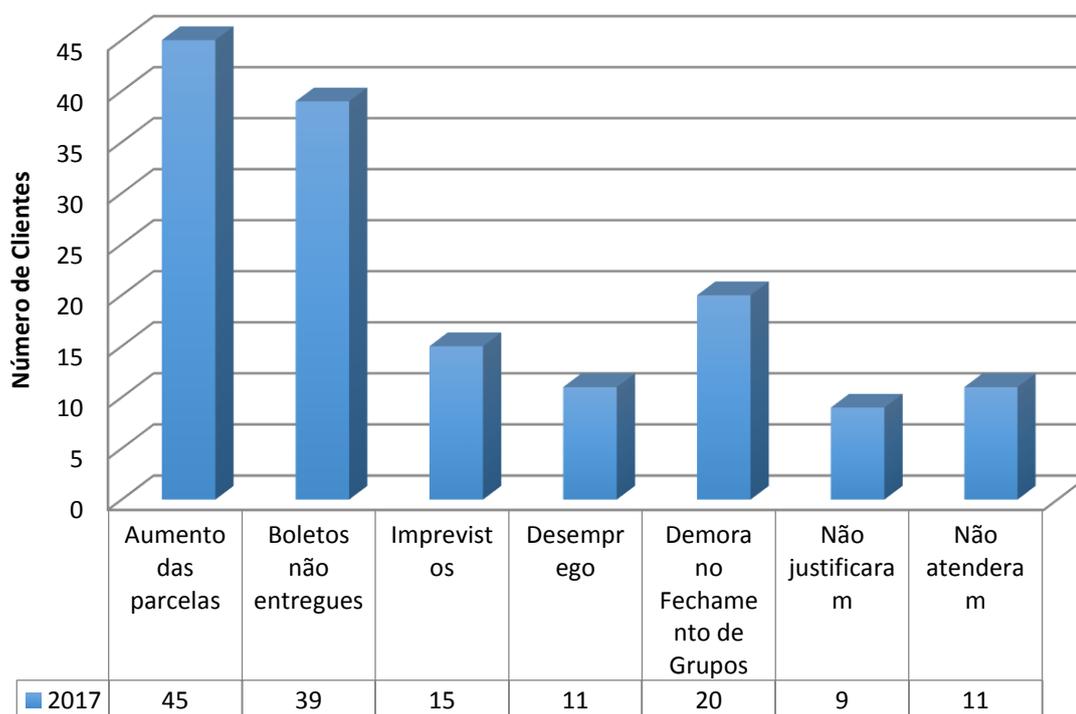
A fim de buscar recursos para melhorar a carteira de clientes e manter salubres os grupos de consórcios foi elaborada uma pesquisa por telefone com 150 clientes que não deram continuidade no consórcio nos 2 últimos anos, as pesquisas foram realizadas nos períodos de março a agosto de 2017 e de março a agosto de 2018, obtendo os seguintes resultados.

TABELA 12 – Cancelamentos em 2017

Motivos	Quantidades
Aumento das parcelas	45
Boletos não entregues	39
Imprevistos	15
Desemprego	11
Demora no Fechamento de Grupos	20
Não justificaram	9
Não atenderam	11

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

GRÁFICO 1 – Cancelamentos em 2017



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Frente às respostas obtidas foram elaboradas algumas sugestões a fim de diminuir os números de cancelamentos e manter o grupo mais aprazível e assim poder ofertar um maior número de contemplações e satisfação dos clientes.

As sugestões foram as seguintes:

TABELA 13 – Sugestões de renegociações em 2017

Motivos	Sugestões
<b>Aumento das parcelas</b>	Que não repassasse todos os aumentos ocorridos no ano onde seriam acordados com os gestores da empresa que repassasse os aumentos, apenas os que poderiam vir afetar o saldo financeiro do grupo.
<b>Boletos não entregues</b>	Devido à empresa responsável por entregar correspondência no país, não fazer entrega em toda região que a empresa necessita e ao grande atraso nas entrega dos boletos e cartas foi sugerido que a empresa terceirizasse as suas entregas onde à contratada faria o trajeto de acordo com a sua necessidade e a fim de manter um contato com o cliente após as vendas a empresa também negociaria com os representantes de vendas que eles mesmos entregassem os boletos.
<b>Demora no Fechamento de Grupos</b>	Que a empresa trabalhe com taxas reduzidas e assim poderiam vir a aumentar o número de vendas, os grupos poderiam fechar mais rápidos, deste modo à saúde financeira do grupo não seria afetada.
<b>Não justificaram</b>	As demais justificativas por se tratar de motivos especiais e pessoais não houve sugestões, por se tratar da real situação do país, por respeitar a decisão do cliente de não querer expor o real motivo de não continuar e por entender que imprevistos acontece a todo o momento.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

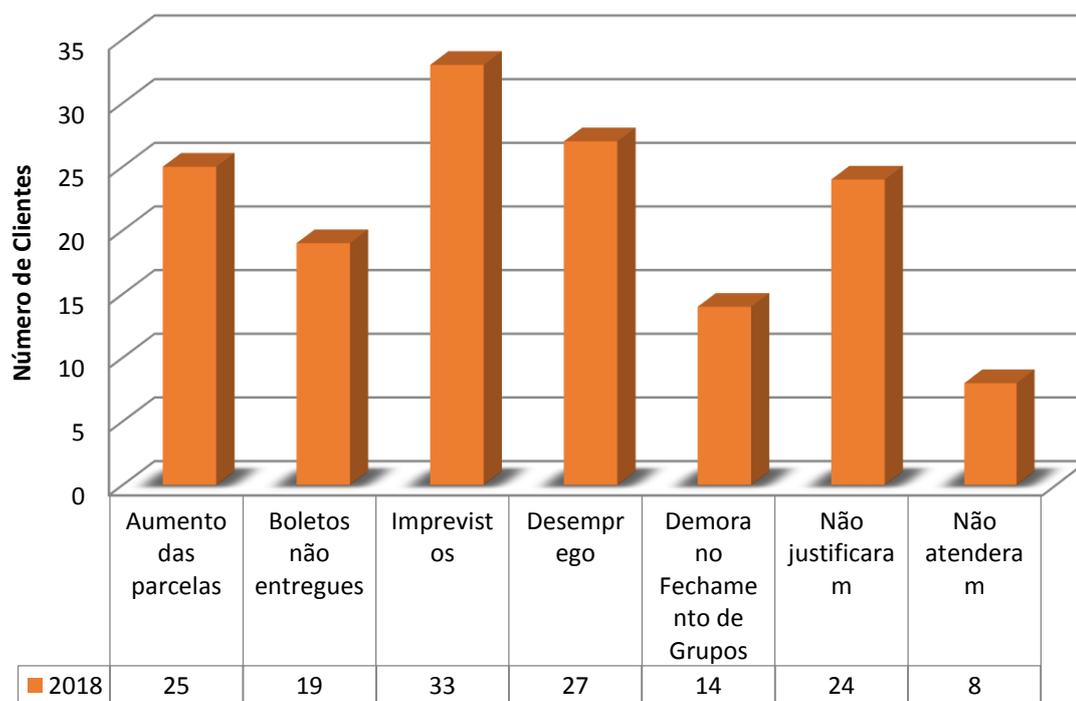
Após as sugestões acima foi realizada a pesquisa em 2018 com 150 pessoas que também não deram continuidade no consórcio e a administradora obteve novos resultados:

TABELA 14 – Cancelamentos em 2018

Motivos	Quantidades
Aumento das parcelas	25
Boletos não entregues	19
Imprevistos	33
Desemprego	27
Demora no Fechamento de Grupos	14
Não justificaram	24
Não atenderam	08

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

GRÁFICO 2 – Cancelamentos em 2018



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

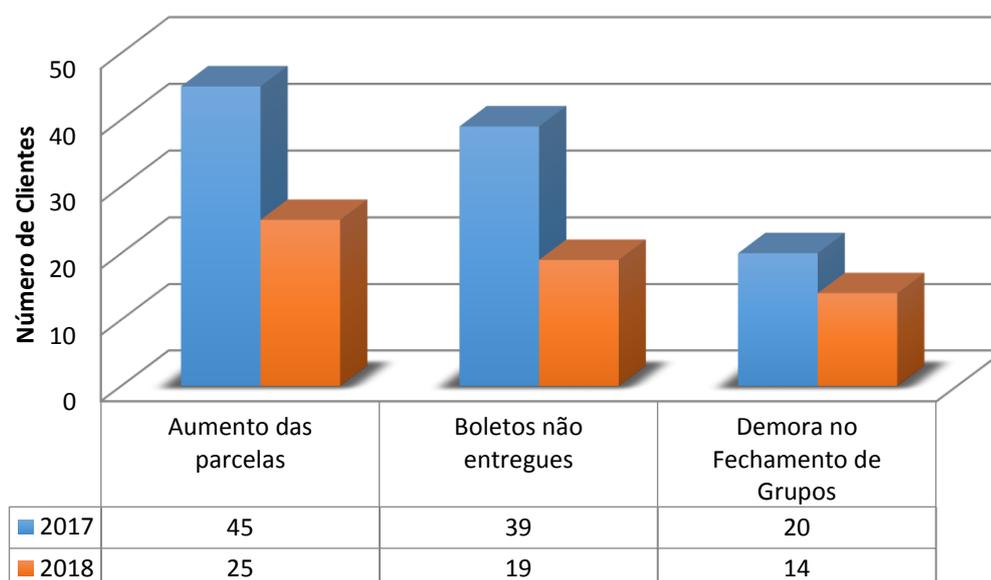
Após a administradora aceitar algumas recomendações, foram perceptíveis as seguintes melhorias entre os anos de 2017 e 2018:

TABELA 15 – Cancelamentos em 2017 x 2018

Motivos	2017	2018
Aumento das parcelas	45	25
Boletos não entregues	39	19
Demora no Fechamento de Grupos	20	14

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

GRÁFICO 3 – Cancelamentos em 2017 x 2018



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Observa-se que nos anos de 2017 e 2018 houve uma queda na descontinuidade de consorciados, e embora ainda haver desistentes por aumento de parcelas, boletos não entregues e demora no fechamento do grupo a fim de resgatar os clientes e diminuir esse número foi aconselhado que a administradora entrasse em contato especificamente com os clientes abaixo apresentando as seguintes sugestões:

TABELA 16 – Sugestões para renegociações em 2018

Motivos	Sugestões
<b>Aumento das parcelas</b>	Oferecer ao consorciado que mude o modelo de sua motocicleta para outra que o atendesse, desta forma a parcela ficaria mais em conta, e as parcelas atrasadas poderiam ser diluídas nas parcelas a vencer.
<b>Boletos não entregues</b>	Que entre em contato com esses consorciados e caso ele tenha interesse em voltar a pagar as parcelas vencidas estas seriam diluídas nas parcelas a vencer. E para evitar que os boletos não fossem entregues foi sugerido que sejam informados pontos de referências para assim facilitar as localizações.
<b>Demora no Fechamento de Grupos</b>	Que entre em contato com os consorciados para sugerir que eles participem de um grupo que já tenha iniciado, assim já começaria participando, sem precisar aguardar o fechamento de um novo grupo.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

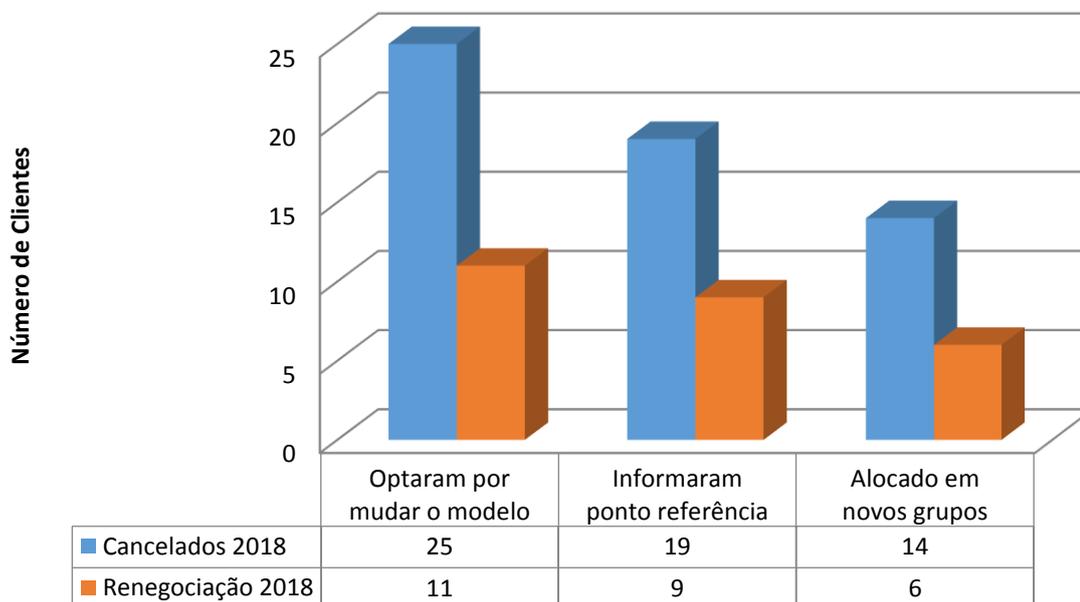
A administradora obteve o seguinte resultado com relação ao ano de 2018.

TABELA 17 – Resultados das renegociações

Motivos	Resultados
<b>Aumento das parcelas</b>	Dos 25 que deixaram de pagar por causa do aumento 11 optaram por uma moto mais barata e decidiram continuar pagando, houve uma melhoria de 44%.
<b>Boletos não entregues</b>	Dos 19 boletos não entregues 9 optaram em diluir o saldo em atraso e passaram para a administradora pontos de referência que facilitasse a entrega dos boletos uma melhoria de 47,3%.
<b>Demora no Fechamento de Grupos</b>	Dos 14 que desistiram por demora no fechamento no grupo 6 foram alocados em grupos que já haviam reiniciado uma melhoria de 42,8%.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

GRÁFICO 4 – Renegociações com clientes cancelados



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

#### 4.4. Cancelamentos por solicitação

Analisadas algumas situações de cancelamentos de cotas de clientes que estavam em dia, à administradora foi questionada do porque cancelar estas cotas, foi informado ao auditor que estes cancelamentos aconteceram devido os clientes solicitarem por não terem condições de continuarem pagando. Mediante tal ocorrência foi solicitado que nestes casos, que os clientes assinem uma solicitação de cancelamento, para que esta situação não seja questionada se por ventura o cliente vir a reclamar.

#### 4.5. Contratos

A administradora por meio da avaliação do *compliance* e da auditoria interna a fim de agir em conformidade reavaliou seus contratos de adesão e juntamente com o departamento jurídico acrescentou cláusulas para se assegurar e não se enquadrar na lei anticorrupção do BACEN.

Para se manter mais segura foi solicitado que formalizasse todos os seus contratos com os representantes de vendas, com terceirizados e/ou prestadores de serviços.

Em especial foi solicitado que fizesse um contrato junto com a empresa Rafa Moto Caratinga Ltda., onde uma das cláusulas fosse as seguintes:

- Utilizar o rool do segundo andar para funcionar a administradora, onde seria pago o aluguel, mediante contrato de locação;
- Ter uma funcionária da Itaúna na sede da Rafa Moto para assim aperfeiçoar o atendimento;
- Poder utilizar o caixa da empresa para recebimento de parcelas e lances, afim, de agilizar o recebimento e baixa;
- Não influenciar o cliente a retirar o bem somente na Rafa Moto;
- Contrato de parceria com a Rafa Moto para os vendedores poderem vender os contratos de adesão da Itaúna.
- Poder utilizar sua sede para a realização dos sorteios e coquetéis.

Quanto aos fornecedores, embora o *compliance* sugira que tenha um contrato com cada fornecedor para não correr riscos, à administradora não tem contratos específicos, isto porque antes da aquisição é feito uma cotação de preços e as compras são efetuadas junto ao que ofertar o menor preço, portanto, foi solicitado a administradora que archive as cotações de preço junto à nota fiscal de compra, deste modo não será necessário fazer um contrato com cada fornecedor e sim deixar registrado que as compras são efetuadas junto a quem apresentou o melhor preço.

Com relação aos contratos os representantes apresentam nota fiscal como pessoa jurídica, é importante que não haja exigência de exclusividade com administradora e que sejam incluídas cláusulas anticorrupções e de sigilo dos dados dos contratos, e trabalhistas especificando os serviços.

Quanto ao contrato com advogado (a), pelo fato do mesmo (a) utilizar uma sala e equipamentos da empresa para execução de suas atividades, para que a administradora fique em conformidade, foi solicitado que acrescentasse ao contrato cláusulas que a isenta do vínculo empregatício, e que o mesmo apresente nota fiscal.

#### **4.6. Grupos Inativos**

Quando os grupos encerraram a administradora tem 120 dias para entrar em contato por telefone e carta registrada com todos os clientes cancelados e que ainda não retiraram o bem, caso o consorciado não seja localizado ou não entra em contato com a administradora o mesmo começa a pagar taxa de permanência, ou seja, o crédito que ele tem direito passa a ficar defasado.

Ao verificar o número de cliente que ainda não retiraram o bem foi verificado se a taxa de permanência de 26,85% consta em contrato e se realmente é este percentual que esta sendo descontado mensalmente do crédito do cliente.

Para a administradora não ser acusada de não agir com transparência com seus clientes, foi solicitado que apresentasse comprovante de envio de correspondência, deste modo, a mesma estaria se resguardando de futuras acusações, um exemplo do que pode ocorrer é o cliente alegar que não sabia desta taxa, e que a administradora está o lesando.

#### **4.7. Grupos Ativos e Assembleias**

A administradora conta com 14 (quatorze) grupos de consórcios ativos, onde contemplam 1 (um) cliente por sorteio e 4 (quatro) por lance, esta contemplação por lance pode chegar a ser maior, depende do saldo financeiro de cada grupo.

Nos grupos foram analisados os saldos financeiros de cada, havendo possibilidade de contemplar 4 (quatro) ou mais cotas por lance no grupo sem que o grupo fique negativo.

O procedimento de assembleia foi analisado e assistido, para saber se estão dentro das exigências e se há sigilo das informações. Os procedimentos analisados foram:

- Forma que o sorteio é realizado e se transmite segurança;
- Sigilo das informações quanto ao lance;

Em acompanhamento aos procedimentos nos 4 últimos sorteios verificou-se que empresa realiza todos os sorteios no salão da Rafa Moto onde é utilizado um quadro de aviso para informar os contemplados por sorteio, e um outro que fica apoiado a mesa onde consta todas as cotas (bolinhas) dos cliente que o participarão dos sorteios e um globo de ar que ao abrir um “brecha” a bolinha é

ejetada para fora, sendo esta a sorteada. Os sorteios são todos acompanhados pelos consorciados de diversos grupos, onde os presentes assinam a ata.

Quanto às informações dos lances a administradora definiu que o lance deverá ser ofertado até 24 horas antes do sorteio e a mesma garante o sigilo da informação.

Durante a auditoria foi levantado a seguinte questão:

- As bolinhas do sorteio tem o mesmo peso?
- O lance é mesmo sigiloso?

Com o intuito de esclarecer tais dúvidas, foram analisadas as duas questões: Primeiro as bolinhas foram pesadas uma a uma e quanto ao lance foram feitas ligações simulando ofertas após 24 horas e pedindo que falassem o lance anterior para que pudesse ofertar mais.

O resultado para as duas questões acima foram as seguintes: as bolinhas têm o mesmo peso e as informações quanto ao lance não são ofertados no dia do sorteio e os valores não foram fornecidos.

A única observação que foi feita é que o quadro do sorteio em vez de ficar apoiado em uma mesa fosse colocado em um cavalete de modo que todos os presentes vejam os números que entram no sorteio sem ter que se deslocar. A administradora ficou de providenciar.

#### **4.8. Entrega do bem móvel e pagamento dos créditos**

A administradora chega a entregar um volume de 40 motocicletas/mês que dar um total aproximado de 420.000,00 (quatrocentos e vinte mil reais) sendo que 230.000,00 (duzentos e trinta mil reais) são pagos com crédito em dinheiro direto na conta solicitada pelo consorciado sobre autorização de pagamento.

Foi analisado como a administradora efetua o pagamento dos bens e dos créditos:

##### **4.8.1. Bem móvel**

O pagamento é efetuado segundo a administradora somente com a documentação completa.

Foi analisado pela auditoria os últimos 5 meses de pagamento e se realmente os pagamentos do bem móvel são pagos após as documentações.

- O contrato principal;
- Reconhecimentos de firmas de toda documentação (verificado data do reconhecimento);
- Todas as cópias de documentos foram carimbadas com o carimbo: confere com original e datada;
- As inclusões junto a B3 (Brasil Bolsa Balcão) e CTBI (Companhia Brasileira de Tecnologia e Inovação S/A) foram anteriores a data de pagamento;
- Todas as testemunhas assinaram;
- Os fiadores assinaram (se for o caso);
- Comprovante de renda está de acordo com o exigido e redigido em contrato;
- O comprovante de endereço está de acordo com a nota fiscal e contrato;
- Cópia das principais páginas da carteira de trabalho;
- A consulta ao Concentre é anterior ou do dia da data do contrato;
- Se o crédito pago condiz com a nota fiscal.

Uma ressalva importante que foi sugerida a administradora é que consulte as notas fiscais referentes à carta de crédito caso sejam eletrônicas. Esta recomendação foi realizada, para evitar que a administradora pague um crédito de uma cota de consórcio com nota fiscal cancelada.

Casos como este acontecem e são considerados fraudes, pois, a nota fiscal foi emitida pelo “fornecedor” somente para receber o crédito e em seguida cancelada, o que não é permitido, já que a administradora só tem autorização para pagar notas fiscais autorizadas e validadas, é importante que estas consultas sejam salvas em arquivos eletrônicos por tempo determinado, deste modo, caso venha acontecer tal situação a administradora tem um comprovante de esta agindo em conformidade com a legislação e não correndo o risco de ser acusada por fraude.

Estes pontos foram analisados para prevenir e verificar se todos os procedimentos estão sendo feito conforme as exigências do BACEN e se existe contrato de adesão para diminuir os riscos de a administradora ser “acusada” de fraude nas documentações.

Foram analisados cerca de 200 documentos de entregas do bem móvel dentre eles 148 estavam com saldo devedor e 52 quitados a partir desta análise foram formalizadas as seguintes ressalvas:

TABELA 18 – Sugestões de entrega de bem móvel

Situação	Sugestões
<b>Não quitado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao carimbar os documentos como confere com o original lembrar sempre de datar e assinar;</li> <li>• Caso os documentos em especial contracheques não sejam xerocados na própria empresa lembrar-se de confirmar as informações;</li> <li>• Lembrar sempre de exigir que o reconhecimento de firma seja por autenticidade.</li> </ul>
<b>Quitados: No caso as irregularidades são mínimas apenas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preencher uma autorização de faturamento minuciosamente com todos os dados do veículo retirado e dados do comprador onde o consorciado assina e reconhece firma, ou;</li> <li>• Efetivar uma transferência de cota onde haverá assinatura do cedente e o cessionário.</li> </ul>

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

De acordo com as regras do BACEN e da Administradora os números de irregularidades nas entregas foram de 12%, ou seja, 17 contratos estão apresentando alguns erros.

TABELA 19 – Solicitações para correção de irregularidades

Situação	Solicitações
<b>Não quitado</b>	Que esses contratos fossem recolhidos e juntamente com uma testemunha corrigidos os que tinham possibilidades, os demais foi solicitado junto à gerência que fizessem uma carta de ressalva e fossem assinada por 2 testemunhas, o gerente e o cliente. Os erros corrigíveis mais encontrados foram: as cópias não estavam carimbadas com carimbo confere com original, foi apresentado apenas um contracheque, a carteira de trabalho as principais páginas não foram xerocada, sem assinatura das testemunhas e um ponto importante é o saldo devedor prescrito na nota promissória que tem de conferir com extrato e contrato, neste ponto foi solicitado que fosse revisto com mais atenção, pois, por se tratar de valores pode levar a questionamento.
<b>Quitados: No caso as irregularidades são mínimas apenas.</b>	Quando se trata de uma cota quitada caso o cliente opte em retirar o bem à exigência é apenas que, seja assinado pelo consorciado um comprovante de entrega e autorização de faturamento ambos com firma reconhecida por autenticidade.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

#### 4.8.2. Crédito

Após assinado e reconhecido firma o pagamento é efetuado em cheque nominal e cruzado ou transferência bancária.

Foi analisado pela auditoria se os pagamentos estão sendo pagos conforme a solicitação dos clientes, após contemplação e se o valor confere com o sistema, recibo e pagamento.

#### 4.9. Treinamentos

De acordo com a pesquisa de *compliance* realizado na administradora, a mesma não costuma dar treinamento as seus funcionários, fazendo com que a mesma fique muito dependente de um único funcionário para fazer determinada

função. Isso não é positivo para empresa, pois, limita o funcionário a fazer somente o dele.

Diante de tal situação foi proposto que haja treinamentos para a equipe de modo que todos tenham um entendimento do sistema e da função de cada um, desta forma, há ausência de um funcionário não faz com que as atividades do dia a dia fiquem paradas.

Vale lembrar que mesmo fazendo esses treinamentos cada um continuará exercendo a mesma função, isto é, apenas uma forma da administradora não ficar a mercê de um funcionário e as coisas poderem fluir normalmente caso a administradora venha precisar.

Em comum acordo com as sugestões a administradora fez suas programações para poder fazer os treinamentos, onde todos os funcionários estão aptos a solucionar e tomar as decisões cabíveis a eles caso seja necessário.

#### **4.10. Pagamentos**

##### **4.10.1. Fornecedores**

A administradora só realiza pagamentos aos fornecedores mediante nota fiscal. Este pagamento é realizado pelo boleto quando fornecido, cheque ou dinheiro.

Ao verificar os últimos 5 (cinco) meses, percebeu-se que as notas fiscais de serviços algumas são emitidas com retenções, devido a isto, verificou-se que a administradora efetuou o pagamento dos impostos retidos e que o valor estava de acordo com as notas fiscais.

Os pagamentos aos fornecedores foram analisados a origem e a autorização de cada um.

No caso da administradora não ter uma grande número de fornecedores foi solicitado a conferência e a autenticidade das notas fiscais recebidas (caso sejam eletrônicas), ou seja, a validação e autorização de cada uma sejam no site do Sefaz (Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais) ou da prefeitura. Deste modo a administradora não corre o risco de efetuar pagamentos de notas fiscais canceladas.

#### **4.10.2. Folha de pagamento e obrigações**

Com relação à folha de pagamento, a administradora está dentro da política de conformidade, pois, somente duas pessoas tem acesso a folha de pagamento deste modo há uma proteção dos dados e um menor risco de vazamento de dados dos funcionários.

Ao analisar a folha de pagamento, foi verificado que a administradora paga de acordo com a categoria do sindicato, não paga hora extra. Com base nesta informação foi examinado se os pagamentos estão de acordo com a categoria, com cartão de ponto, e se houve uma conferência dos cálculos dos pagamentos obrigatórios como FTGS; INSS; DIRF, CAGED e o eSocial estão corretos.

Devido constatar o não pagamento de horas extras foram examinados os cartões de ponto e notados que há horas extras. Embora os funcionários não receberem por elas, estas são convertidas em folga, o que a legislação permite.

A administradora trabalha com ponto digital; de fácil controle onde os funcionários tem o comprovante, e no início do mês seguinte o relatório é assinado estando de acordo com os horários registrados, vale lembrar que caso haja alteração em alguma hora, este fica registrado como alterado, ou seja, as informações são seguras.

Quanto aos direitos dos funcionários foi questionado o vale transporte que pelo “sindicato” quem mora a 5 (cinco) quilômetros do local de trabalho tem direito ao mesmo, mas este não é o caso, pois todos os funcionários registrados moram há percurso menor do que exigido. Para a administradora se assegurar desta informação foi solicitado que cada funcionário assinasse uma declaração de residência e apresentasse a empresa o comprovante de endereço, e caso o mesmo venha a mudar deverá informar a empresa imediatamente.

#### **4.11. Recebimentos**

A administradora quando recebe pelo banco as baixas são automáticas através de arquivo que o banco envia todos os dias, caso o sistema utilizado na empresa não faça a leitura de algum arquivo o valor pendente é lançado no DNI de forma que tenha como localiza-lo caso venha aparecer algum valor pago que não tenha sido baixado.

Com base nos recebimentos feitos no caixa com o parceiro Rafa Moto foi verificado como o boleto foi pago, neste caso a administradora autorizou a empresa a receber em dinheiro e cheque a vista. Foram examinados em especial os recebimentos com juros, multas e descontos. Juros e multas, se os cálculos estão corretos e de acordo com estipulado em contratos. Descontos: se estão fora das normas habituais, pois muitas fraudes ocorrem através de “descontos fictícios”.

Ao verificar as situações acima, foi verificado que os juros e multas estão conforme descrito nos contratos, e os descontos ocorrem muito pouco, os únicos descontos que a empresa tem ofertado ao cliente é o desconto do seguro que é embutido na parcela caso o consórcio seja quitado antes do encerramento do grupo, esta movimentação de acordo com o contrato é permitida.

#### **4.12. Emissão de boletos e envio**

A administradora optou em emitir os boletos na própria sede, a mesma, não achou viável terceirizar o serviço como outras administradoras, um exemplo o Consórcio Nacional Honda. Frente a esta decisão os boletos são emitidos em até 3 (três) dias após a assembleia o prazo para imprimir todos os boletos são de até 7 (sete) dias, e a entrega é de até 13 (treze) dias.

A auditoria acompanhou o processo de impressão dos boletos e o método utilizado é um pouco escasso, pois a impressão ocorre da seguinte forma: Primeiro imprimir a frente, depois salva o verso com o endereço do cliente em PDF, coloca os boletos na ordem inversa e ai sim está pronto para colocar na impressora e imprimir o verso. Esse procedimento pode gerar os seguintes erros: folha agarrar, soltar folhas e isso pode acabar imprimindo o verso de forma errada. O resultado deste procedimento demanda tempo e maior gasto, e a possibilidade de obter erros é bem maior.

Visando diminuir as margens de erros e gastos sugeriu-se a administradora que fizesse uso de impressora que já imprime frente e verso, de modo que haveria uma economia e ganho em tempo de trabalho. Os resultados foram positivos quanto ao tempo e valores que a empresa gasta com folhas e toners/cartucho.

TABELA 20 – Despesa mensal com impressora comum

Impressora	Qtd Folhas C/ erros	Valor: 500 um.	Total Geral	Qtd dias	Qtd Toner/ cartucho	Valor Unitário	Total Geral
Comum	6.000	17,50	210,00	7	7	45.00	315,00
Frente/Verso	4.000	17,50	140,00	3	4	45.00	180,00

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

TABELA 21 – Despesa mensal com impressora frente/verso

Impressora	Qtd Folhas C/ erros	Valor: 500 un.	Total Geral	Qtd dias	Qtd Toner/ cartucho	Valor Unitário	Total Geral
Comum	72.000	17,50	2.520,00	84	84	45.00	3.780,00
Frente/Verso	48.000	17,50	1.680,00	36	48	45.00	2.160,00

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Frente a tal situação a administradora diminui sua despesa em 2.460,00 (dois mil quatrocentos e sessenta reais) por ano. E um ganho de tempo de 48 dias, tempo este que foi orientado utilizar para pesquisa de satisfação, já que a administradora não tem o hábito de diminuir a carga horária de trabalho do funcionário responsável de 220 horas para 180 horas, o que geraria uma diminuição dos gastos com salários.

Em atendimento ao pedido do responsável pelo *compliance* juntamente com a auditoria interna a administradora disponibilizou para seus clientes no próprio site a opção de impressão de boleto, deste modo, caso o cliente não o receba o mesmo conseguiria imprimir quando necessário.

A fim de gerar uma economia maior para a administradora foi solicitado que ao efetuar o cadastro dos clientes solicite e-mails para assim poder enviar os boletos.

#### 4.13. Recursos Utilizados pela Administradora

Correspondem aos valores de contribuição pagos pelos consorciados, estes são os valores mensais, ou seja, as parcelas dos clientes que estão em seus respectivos grupos pagando mensalmente, este valor é determinado com base em percentuais, prazo e taxas.

Analisando os valores a administradora trabalha com taxas administrativas entre 21% a 28%, fundo de reserva de 1% e seguro de vida de 0,08400%, a auditoria interna analisando estes valores verificou e confirmou que estas taxas constam no contrato de adesão e estão embutidos nos valores das parcelas.

Segue abaixo exemplo do cálculo da parcela de um plano de 46 meses.

FR – Fundo de reserva

PPS – Preço proposto sugerido

SQ – Seguro de quebra

SV- Seguro de vida

TA – Taxa Administração

VB – Valor do bem

VBB - Valor do bem base

VPSS - Valor do plano sem seguro

VP - Valor da parcela

VPP – Valor da primeira parcela

#### **Cálculo:**

$$VB = PPS$$

$$VPSS = VB + FR$$

$$VPP = VPSS + SV + SQ + TA$$

$$VP = VPSS + SV + SQ$$

TABELA 22 – Tabela de taxas

<b>Taxas</b>	<b>Percentual</b>
Taxa administração total (TAT)	21%
Seguro de vida mensal (SVM)	0,084%
Seguro quebra mensal (SQ)	0,1398%
Fundo de reserva (FR)	1%
Prazo/mês	46
Taxa de adesão (TA)	1%

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

TABELA 23 – Cálculo: valor de parcela

<b>Valor Bem Base</b>		<b>10.281,00</b>
Taxa administração total (TAT)	$10.281,00 \times 21\%$	2.159,01
Fundo de reserva (FR)	$10.281,00 \times 1\%$	102,81
Valor do plano S/ seguro (VPSS)	$2.159,01 + 102,81$	12.542,82
Seguro de vida(SV)	$12.542,82 \times 0,0840\%$	10,54
Seguro de quebra (SQ)	$12.542,82 \times 0,1398\%$	17,53
Valor da parcela (VP)	$10.542,82 + 17,53 + 300,74$	300,74
Taxa de adesão (TA)	$10.281,00 \times 1\%$	102,81
<b>Valor da primeira parcela (VPP)</b>		<b>403,55</b>

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

A taxa de administração é o valor que a administradora cobra para administrar os grupos, e é este valor que fica na conta bancária da administradora. Os demais valores como parcela, fundo de reserva e seguro fica nas contas dos grupos.

O fundo de reserva é o valor destinado a cobrir eventuais insuficiências de caixa do grupo pelo não recebimento das contribuições a serem pagas pelos consorciado e cobertura do premio do seguro de quebra de garantia.

Os saldos dos recursos fundos de reserva do grupo serão distribuídos aos consorciados no encerramento do grupo. Vale lembrar que para isso o grupo deverá finalizar com saldo positivo, caso isto ocorra o fundo de reserva será

rateado para os consorciados. Se por ventura fechar negativo este valor será para cobrir parte dos valores em aberto.

#### **4.14. Contas Bancárias**

As contas da empresa são movimentadas por uma única pessoa, e conferida por outra no dia seguinte, este controle não é indicado, pois, gera um risco de fraude, o ideal é que a administradora implante um duplo controle das contas do consórcio.

Ao verificar os extratos dos últimos 5 (cinco) meses, foi analisado minuciosamente cada pagamento, recebimento e tarifas. A administradora trabalha com duas contas: conta grupo e conta administradora. Os bancos foram escolhidos por ofertar uma menor taxa.

##### **4.14.1. Conta Grupo**

As contas grupos são: Caixa Econômica Federal e Santander.

Nestas contas foram verificados os pagamentos de cada crédito referente à motocicleta, devoluções e recebimentos. Quanto aos pagamentos, todos tem origem, ou seja, estão conforme as exigências do BACEN, quanto aos recebimentos foi percebido que existe alguns que não estão identificados nos extratos bancários. Estes foram questionados de como é lançado, e ao verificar a administradora tem lançamentos como DNI (depósito não identificado), ou seja, deste modo todas as saídas e entradas conferem.

##### **4.14.2. Conta Administradora**

As contas administradora são: Caixa Econômica Federal e Sicoob Credileste.

Nestas contas foram verificados os pagamentos que a administradora faz, pois, não se pode misturar os valores desta com as contas dos grupos. Esta é utilizada para efetuar os seguintes pagamentos: salários e ordenados, despesas como: aquisição, manutenção, comissão e outros. Ao analisar os extratos foram verificados valores iguais aos da conta grupo, devido a isto foi feito uma análise

destes valores em especial, e foi verificado que são os RNP (recursos não procurados). Esta movimentação é autorizada pelo BACEN e está em contrato.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como finalidade analisar os reflexos da Governança Corporativa na administradora de consórcio Itaúna em que visa se adequar as exigências da circular 3856/17. A administradora não teve dificuldade nenhuma em se adaptar as exigências do BACEN, uma vez que já via a necessidade de uma auditoria interna para assim poder ajustar melhor seus controles internos.

Foi essencial para a administradora ligar o *compliance* à auditoria interna, pois, a junção dos dois garante um melhor gerenciamento de riscos e diminui a probabilidade de fraude e violação das leis e normas.

Ainda há quem confunda *compliance* com auditoria interna, verifica-se que os dois se completam, pois, enquanto o *compliance* implanta métodos que ajuda a estabelecer normas e procedimentos, para tentar sanar possíveis fraudes, enquanto a auditoria interna busca identificar a existência de irregularidades e implantar controles mais eficientes.

Para discorrer sobre o assunto foi realizado algumas análises das execuções de atividades da empresa e de forma que os trabalhos são desenvolvidos no seu dia a dia, desta maneira foi possível verificar se a administradora realiza suas atividades conforme as normas, leis e contratos.

Ao investigar algumas situações foi possível examinar se as execuções estão em conformidade com as exigências e com transparências, e a partir daí fazer sugestões de melhorias para obter melhores resultados com clareza e exatidão das informações para tomadas de decisões.

Frente a algumas situações a administradora aceitou se adequar as recomendações e foram plausíveis os resultados, quanto à satisfação do cliente, funcionários e diretoria.

De acordo com os exames documentais do *compliance* e auditoria interna, o número de inadimplência diminuiu devido às renegociações que a administradora fez com seus clientes a partir das sugestões, dito isso gerou um maior número de contemplações por lance e um risco menor dos grupos fecharem negativamente, desta maneira os grupos fecham positivamente para assim prover ao cliente o fundo de reserva no final do grupo.

A empresa também seguiu a orientação de ajustar os contratos de acordo com as recomendações de modo que os representantes e terceiros não tenham

“brecha” para enquadrar a administradora em futuros vínculos trabalhista. E quanto ao contrato com a Rafa Moto, a empresa reformulou o mesmo acrescentando todas as cláusulas solicitadas.

Quanto à auditoria financeira, a administradora está em dia com suas obrigações junto ao BACEN, recebimentos estão certos e os pagamentos após algumas correções ficaram de acordo com as normas.

O questionário foi de grande valia para a administradora e para auditoria, pois através do mesmo foi possível fazer algumas sugestões, e a administradora verificou falhas simples que podem resultar em erros.

Em se tratando do setor que faz o envio dos boletos a administradora tem anualmente uma encomia de papel de 33,33 % e de toner 42,5%.

Notou-se que as práticas do *compliance* e auditoria interna que em conjunto nada mais é uma GC tem todo sentido de fazer parte das organizações, pois, é uma ferramenta essencial nas tomadas de decisão e gerenciamento de risco. Por mais simples que seja a execução se faz necessário o controle interno. Esse conjunto de procedimento reflete em um melhor resultado.

Visto que o *compliance* e a auditoria interna foram de grande valia para a administradora ficou proposto que a mesma continue acompanhando mensalmente todos os processos analisados, e fica aqui sugerida que a próxima auditoria seja assistida os processos e negociações destinadas ao departamento jurídico para saber como estão sendo feitos os procedimentos e assim identificar a melhor forma de diminuir as despesas com os processos judiciais.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAC – **Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios – História do Consórcio no Brasil** – Disponível em: <http://abac.org.br/o-consorcio/historia>. Acesso em 10/05/2018.

ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos), (2004). **Função de Compliance**. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em: 18/05/2018.

ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais) FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos), (2009). **Função de Compliance**. Disponível em: [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf). Acesso em: 20/03/2018.

AICPA – **AMERICAN INSITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS** – 2003. Lei Sarbanes-Oxley. Disponível em: <http://www.aicpa.gov>. Acesso em 12/04/2018.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática, e objetiva** – São Paulo: Atlas, 2011.

ARAUJO, Flávia Ferreira de; RODRIGUES, Kamilla Cordeiro; TEIXEIRA, Cláudio Leandro; FREIRE, Marina. **Controle Interno das Empresas (2007)**. Disponível em: <http://www.geocities.ws/seminariounb/arquivos/grupo2turmab.pdf>. Acesso dia: 20/02/2018.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sérgio Rossi; JUNIOR, Ney Izaguirry Freitas de. **A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em Consonância com a Controladoria**. Revista de Adm. UFSM, Santa Maria, V. I N. I, P.71-74, Jan/Abr, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>. Acessado dia: 09/03/2018.

ATTIE; Willian. **Auditoria conceitos e aplicações – 5 ed São Paulo Atlas 2010**.

BAÍA, Eliane Silva. **Expropriação e Governança Corporativa: Definição do Potencial de Expropriação dos Acionistas Controladores e Correlação com os Mecanismos de Governança Corporativa** (2010). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03112010-200655/pt-br.php>.> Acesso em 02/04/2018.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX – Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: Um caminho para informação transparente**. 1ª.ed. São Paulo. Cengage Learning, 2007.

BOYNTON, Willian, C.; JOHNSON, Raymond, N.; KELL, Walter G.; Tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. São Paulo: Altas, 2002.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Banco Central do Brasil**. Circular nº. 3.856. 10 nov. 2017. Brasília, DF.

BRAZEL, J. F.; JONES, K. L.; ZIMBELMAN, M. F. Using Nonfinancial Measures to Assess Fraud Risk. *Journal of Accounting Research*, v. 47, n. 5, p. 1135–1166, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-679X.2009.00349.x>.

CARNEIRO, Leandro Marcondes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Teoria da Agência em Sociedades Corporativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro – RJ – Brasil – 2011. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/626>. Acesso em: 09/03/2018.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo – SP: IBGC, 2009. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf). Acesso em: 10/04/2018

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo – SP: IBGC, 2015. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf). Acesso em: 10/04/2018.

COIMBRA, Marcelo Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTENT Rock. **Inepad Consulting. Modelos de governança corporativa: conheça as diferenças**. (2016). Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/modelos-de-governanca-corporativa-conheca-as-diferencas/>

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil teoria e prática**. 9 ed São Paulo Atlas 2013.

DOU - **Diário Oficial da União** (2017) Disponível em: [http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/126069/DOU2\\_20171211.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/126069/DOU2_20171211.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 21/05/2018.

EISENHARDT, Kahtleen M. **Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão**. *Revista de Governança Corporativa*; RGC, São Paulo, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr 2015. ISSN 2359-313X. Disponível em: <http://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/17>. Acessado dia: 09/03/2018.

FERNANDES, Jacoby. **Política de Conformidade das Administradoras de Consórcios e das Instituições Financeiras**. (2017). Disponível em: <https://canalabertoBrasil.com.br/politica-de-conformidade-das-administradoras-de-consorcio-e-das-instituicoes-de-pagamento/>. Acesso em: 17/05/2018.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **Governança Corporativa: Conceitos e aplicações**. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso: 10/05/2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

Guia de Orientações para Gerenciamento de Riscos Corporativos – IBGC – 2007 – Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 19/05/2018.

Guia para melhorar a Governança Corporativa através de eficazes controles internos (2003) – Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE\\_2003\\_LeiSarbanes...fol.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf). Acesso em: 25/05/2018.

JENSEN, M., & Meckling, W. (1976) **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.** *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94043](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043). Acessado dia: 14/03/2018.

JUNIOR, Sebastião Bergamini. **Controles internos como instrumento de governança corporativa.** Revista *BNDES*. Rio de Janeiro, v. 12, nº 24, dez. 2005.

LAMBERT, Richard A. **Agency Theory And Management Accounting.** In CHAPMAN. C. S. HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M.D. Handbook of Management Accounting Research, V.I. Amsterdan: Elsevier, 2007. Disponível em: Acesso em: 30/04/2018.

MACHADO, S.L. (2003). **Aprendendo com os erros alheios.** Disponível em: <http://www.sergiomachado.com.br>. Acesso em: 23/02/2018.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. **Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração.** Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/642/484>. Acessado dia: 09/03/2018

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance e função, consolidação e desafios 2008.** Disponível em: <http://docplayer.com.br/12623170-Compliance-funcao-consolidacao-e-vanessa-alessi-manzi-19-09-08.html>. Acesso em: 18/04/2018.

MAPFRE – **Administradora de Consórcios S.A** (2013) Disponível em: [http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload\\_element/28-02\\_mapfre\\_administradora\\_de\\_consortio\\_balanco.pdf](http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/28-02_mapfre_administradora_de_consortio_balanco.pdf). Acesso em: 21/05/2018.

MARCIANO , Liégine Maiara Santos. (2015). **A Lei Sarbanes – Oxley e Seus Efeitos em Empresas Brasileiras.** Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000950122>. Acesso em: 05/04/2018.

MUZILLI, Marco Antônio. **Artigo diferença entre compliance e auditoria interna?** Disponível em: <http://muzilli.com.br/reportagem/compliance.html>. Acesso em: 05/02/2018

NBC T– **Norma Brasileira de Contabilidade Técnica**. NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t11.htm>. Acesso em: 10/08/2018.

PEREGRINO, Sergio (2017). **Programa de Compliance – Necessário para sua organização!** Revista Global Consult Associados. Disponível em: <http://globalconsultassociados.com.br/blog/2017/11/17/programa-de-compliance-necessario-para-sua-organizacao>. Acessado em: 20/03/2018.

PETER, M. G. A. e Machado, M. V. V. **Manual de Auditoria Governamental**. São Paulo. Atlas 2003.

PORTA, Flaviano Carvalho Dalla. **As Diferenças entre auditoria interna e Compliance**. Porto Alegre 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/35445>. Acesso dia: 15/04/2018.

RAQUEL, Josemária Íris Medereios de. **Auditoria Interna: Um Instrumento Fundamental para a Entidade e uma Ferramenta Importante para a Tomada de Decisão**. Rio Grande do Norte, Ano 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/52193796-Auditoria-interna-um-instrumento-fundamental-para-a-entidade-e-uma-ferramenta-importante-para-a-tomada-de-decisao.html>. Acessado dia: 18/02/2018.

ROESCH, Sylva Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertação e Estudos de Caso. 3ª Edição. São Paulo: Editoras Atlas, 2005.

ROSSETTI, José Pachcoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo. Ed. 7ª. Ed.: Atlas. Ano: 2004.

SANTOS, Luís Alexandre dos. **Gestao de Riscos Impulsiona Consórcios 2017**. Disponível em: [http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/56031/Artigo:%20Gest%C3%A3o%20de%20riscos%20impulsiona%20cons%C3%B3rcios#](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/56031/Artigo:%20Gest%C3%A3o%20de%20riscos%20impulsiona%20cons%C3%B3rcios#/)/. Acesso em: 10/05/2018.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. LII, n. 2, June 1997.

RUPPERNTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de Risco, Rede e-Tec Brasil**. (2013.) Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_seguranca/sexta\\_etapa/gerenciamento\\_riscos.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_seguranca/sexta_etapa/gerenciamento_riscos.pdf). Acesso em: 07/05/2018.

SANTOS, Luciana Almeida Araújo de; LEMES, Sirlei. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. **Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley**. Brasil, v.4, n.1, p. 37-46, janeiro-abril, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228631004>. Acesso em:

SEGRETI, João Bosco; PELEIAS, Ivam Ricardo; RODRIGUEZ, Gregório Macembo. **Custo da atividade de Governança Corporativa, sob o enfoque da Controladoria Moderna**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 11, 2005, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis, 2005, p.15.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses** – São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Erlon Rodrigo da. **A Importância da Auditoria Interna na Gestão dos Recursos Financeiros: Um estudo de Caso em uma Rede de Concessionária de Veículos (2008)**. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291639>. Acesso em: 22/05/2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R.A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ESCUDER, Sérgio Antônio Loureiro; YOSHITAKE, Mariano. **O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa: Transparência e Gestão de Conflitos**. Revista Contemporânea de Contabilidade. Florianópolis, v.8 n.16. Jul/Dez 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p175>. Acesso em: 10/05/2018.