

VERITAE

TRABALHO – PREVIDÊNCIA SOCIAL – SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Orientador Empresarial

ARTIGOS

CONTROLE INTERNO E A SUA UTILIZAÇÃO EM EMPRESAS NO BRASIL

**Por Wagner Ramos dos Santos*

Controlar a qualidade da informação proveniente das áreas da empresa em geral... Em meus 23 anos de experiência incorporando auditorias externa e interna e como consultor, prestando serviços em mais de 90 empresas, durante estes anos, tantas vezes, vi relatórios e controles ditos obrigatórios sendo abandonados ou mesmo sendo utilizadas precariamente. É possível que muitos leitores, neste momento, estejam se identificando com este problema.

Existem diversos fatores que envolvem a tomada de decisão do controle interno a ser implementado, tais como:

- O tamanho da empresa
- Análise do volume das áreas / fatores de risco da empresa
- O envolvimento direto dos cargos de decisão
- O nível de conhecimento sobre o assunto “controle” pelos empregados (o que podemos também chamar de “autocontrole”)
- Etc.

Estes fatores, *a priori*, avaliarão o papel do Controle Interno do ambiente, do apoio e do nível da qualidade da informação.

A implementação de uma metodologia PDCA – “Plan, DO, Control, Act”, como exemplo, envolve todos os níveis de cargos de confiança (Conselho Executivo / Presidente a Coordenadores, variando de acordo com a estrutura hierárquica de sua empresa). Se bem implementada, você terá um conteúdo importante para ser controlado e avaliado periodicamente.

Outro detalhe que mais ocorre, é a falta de aplicação de recursos em diversas empresas sobre a adequação do número de Auditores e Analistas de Controles Internos x número de riscos existentes, geralmente dando prioridade a alguns deles em Planos Anuais e deixando

análises, também importantes, de alto risco, em segundo plano, por força das circunstâncias.

O QUE É O AMBIENTE DE CONTROLE?

O meio no qual os controles da administração operam é chamado de ambiente de controle. É caracterizado pelos seguintes fatores, individualmente:

- Integridade, estilo operacional e revisão, independentes da administração;
- A estrutura organizacional estabelecida;
- A extensão da atribuição de responsabilidade e autoridade da administração na organização e
- Políticas de pessoal para assegurar a competência do *staff*.

O ambiente de controle afeta o modo como os riscos são avaliados, os objetivos são estabelecidos e os sistemas da empresa são estruturados. É o alicerce do efetivo controle administrativo, estabelecendo o estilo administrativo de uma empresa e influenciando a consciência de controle dos funcionários.

Controles são desenvolvidos, operados e possivelmente transgredidos por **peessoas**. Ao avaliarmos o ambiente de controle, na verdade estamos avaliando a influência das pessoas na organização.

POR QUE AVALIAMOS O AMBIENTE DE CONTROLE?

Avaliamos o ambiente de controle para:

- Entender como a organização está estruturada e é administrada;
- Planejar uma análise de controle mais detalhada;
- Confirmar nossa premissa de uma abordagem de auditoria baseada na avaliação de sistemas e
- Identificar as fraquezas, permitindo-nos apresentar relatórios construtivos e ajudar a administração a diminuir os riscos relacionados.

Falhas na avaliação do ambiente de controle podem causar prejuízos significativos, tais como:

- Deixamos de identificar riscos fundamentais e significativos que possam afetar diretamente a auditoria;
- Fazermos suposições incorretas ou desnecessárias quanto à eficácia dos controles administrativos ou
- Executarmos trabalhos em excesso ou desnecessários, por não reconhecermos um ambiente de controle forte e os benefícios dele resultantes.

CONDIÇÕES DE ALERTAS SOBRE RISCOS

A experiência tem mostrado que há uma série de alertas sobre riscos que, se existentes, nos impõem maior vigilância diante do potencial para fraudes, irregularidades ou erros:

- Ramo de atividade e economia geral
 - _ em situação difícil ou perigosa
 - _ sensível às conjunturas econômicas
 - _ de alta competitividade
 - _ sujeito a mudanças rápidas

- Ambiente empresarial
 - _ grandes mudanças nos produtos ou nos negócios
 - _ grande expansão ou crescimento repentino
 - _ cliente orientado para aquisição
 - _ atraente aos olhos de investidores
 - _ empresa de capital aberto
 - _ transações significativas com partes relacionadas
 - _ problemas com órgãos regulamentadores

- Atitude da alta administração
 - _ agressiva na apresentação de relatórios
 - _ ênfase em atingir metas e orçamentos
 - _ ausência de um código efetivo de conduta empresarial
 - _ falta de um Comitê de Auditoria independente
 - _ falta de um departamento de Auditoria Interna / Controles Internos

- Características da administração
 - _ executivo autocrático
 - _ administração descentralizada
 - _ estrutura empresarial complexa
 - _ relutância a ser aberta e franca
 - _ remuneração vinculada a desempenho
 - _ reputação pobre na comunidade empresarial
 - _ alta rotatividade de *staff*
 - _ administração e *staff* inexperientes

- Políticas e procedimentos contábeis
 - _ fraca estrutura de controle interno
 - _ insuficiência ou alta rotatividade de *staff* de contabilidade
 - _ ajustes significativos nos exercícios anteriores
 - _ má qualidade de registros contábeis
 - _ mudanças frequentes de auditores
 - _ várias firmas de auditoria envolvidas

CONTROLES DE ALTO NÍVEL – CONCEITOS

O que são Controles de Alto Nível?

Uma premissa fundamental de uma abordagem de análise baseada na avaliação de sistemas é que se administração é capaz de confiar nos sistemas e nos controles, então também confiamos, desde que possamos obter evidência de que os controles são realmente eficientes.

Os controles nos quais a administração confia, os quais chamamos de controles de alto nível, são responsáveis por toda a supervisão e geralmente processados pela administração, que não se envolve na rotina diária da operação dos sistemas. São os controles que a administração rotineiramente usa na condução dos negócios, para se certificar de que as informações, financeiras e outras produzidas pelo sistema contábil, estão isentas de erros.

CATEGORIAS DE CONTROLE DE ALTO NÍVEL

Os controles de alto nível podem ser divididos em três grupos principais:

- Indicadores-chave de desempenho

Toda organização possui seus próprios fatores críticos para o sucesso, os quais dependem da natureza do negócio; entretanto, há umas poucas coisas básicas que a organização precisa fazer muito bem, se quiser ter êxito na consecução de suas metas e objetivos. Por exemplo, num hotel, os índices de ocupação podem ser fatores críticos, ao passo que numa loja varejista, o volume de vendas é o que mais importa.

- Revisão das Informações Fornecidas pela Administração

- _ comparações com orçamentos e previsões
- _ tendências e comparações com períodos anteriores

- Monitoramento

Os procedimentos de monitoramento incluem relatórios para a administração, apresentando os resultados de atividades, tais como controle de crédito, reconciliações, contagens de estoque, monitoramento das reclamações de clientes, aplicações e receitas financeiras,

resultados da carteira de câmbio e valores mobiliários etc. Frequentemente, estes são elementos essenciais do sistema de controle geral da administração e ajudam que os controles específicos operem com eficiência.

Alguns exemplos de monitoramento:

- _ monitoramento dos resultados das comunicações com terceiros, tais como clientes (controle de crédito), fornecedores (reconciliações bancárias), bancos (conciliações com extratos bancários)
- _ monitoramento das comparações com ativos físicos, tais como conferências de estoque, verificação física do ativo fixo, conferência de documentos, escrituras, títulos e valores mobiliários
- _ tesouraria independentes
- _ monitoramento cuidadosa dos fluxos de caixa diários (entrada e saída)
- _ execução de testes detalhados de conformidade, realizados pela Auditoria Interna / Controle Internos
- _ revisões de desempenho realizadas pela Auditoria Interna / Controle Interno

Percebo que as empresas e seus acionistas estão visualizando melhor que as áreas de Auditoria Interna e Controles Internos não são despesas e sim investimentos com retorno garantido, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido no Brasil quando comparado a países desenvolvidos. Os acionistas, quando entenderem a visão corporativa que estes profissionais possuem, começarão a utilizá-los além de relatórios para melhorias de processos, introduzindo no dia-a-dia destes profissionais o auxílio pelas metas estratégicas a serem alcançadas, e como multiplicadores da ética e boas práticas para os colaboradores de suas empresas, sejam internos ou externos, além de diversos outros benefícios. Que outros benefícios? Tenha uma área de Auditoria Interna e Controles Internos e descobrirá o que estou comentando, e receba minhas congratulações pela ação tomada.

****Wagner Ramos dos Santos - Ex-Gerente Sênior da KPMG Auditores e BDO Trevisan Auditores na área de Information Risk Management, e da PricewaterhouseCoopers na área de Corporate Investigations. Foi Coordenador de Controles Internos e Auditor Máster da Light, Especialista em Segurança Patrimonial da OI – Geografia RJ e atualmente é Consultor da A3 Auditores Independentes. Palestrante do IBC Group – SP, IBEF Rio e ABERJ.***

As opiniões expressas nesta Seção são de responsabilidade de seus Autores, sendo, a divulgação por VERITAE Orientador Empresarial, devidamente autorizada pelos mesmos.