

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

**UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS, APLICAÇÕES E
RESPONSABILIDADES DOS CONTROLES INTERNOS**

RONALDO FRÓES DE CARVALHO

SÃO PAULO

2003



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

Presidente Honorário FECAP - Sílvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Roberto Uchôa Alves de Lima

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice- Reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Prof^a. Dr^a Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João Bosco Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Ronaldo Fróes

C331e Um Estudo sobre os Conceitos, Aplicações e Responsabilidades dos Controles Internos. / Ronaldo Fróes de Carvalho - - São Paulo : [s.n.], 2003
p.128

Orientador: Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Unifecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Controles Internos 2. Conceitos 3. Contabilidade Estratégica

CDD 657.45

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **RONALDO FRÓES DE CARVALHO**, apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP , em 28/02/2003.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Anisio Candido Pereira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto
Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUCCAMP

Prof. Dr. Claudio Parisi
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

**UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS, APLICAÇÕES E
RESPONSABILIDADES DOS CONTROLES INTERNOS**

RONALDO FRÓES DE CARVALHO

SÃO PAULO

2003

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

RONALDO FRÓES DE CARVALHO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

SÃO PAULO

2003

*Dedico este trabalho à minha esposa,
ao meu filho e àqueles que ainda virão.
Meus amores, para sempre.*

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças à colaboração, direta ou indireta, de diversas pessoas e instituições. Manifesto minha gratidão a todas elas e de forma especial.

À minha esposa Ana Paula e ao meu filho Giovani, que por tanto tempo sentiram minha ausência, mas que sempre estiveram dispostos a dar carinho e atenção.

Aos meus pais pelo amor e dedicação.

Ao Prof. Dr. Anisio Candido Pereira pela orientação final do trabalho, contribuições e pela convivência nestes últimos dois anos.

À Prof^a. Dr^a. Nanci Pereira de Vasconcelos pelo tempo de orientação, alto astral e confiança demonstrada no projeto.

Aos colegas de trabalho Deivison, Jefferson, Alexandre Pimentel, Luiz Pinheiro e Gomes, que compartilharam comigo esta trajetória e muito contribuíram com sua experiência.

Ao Grupo Sílvio Santos, empresa na qual tenho me desenvolvido profissionalmente nos últimos anos.

Ao Centro Universitário Álvares Penteado, personificado no Prof. Alexandre Sanches Garcia, pela primeira oportunidade como docente.

Ao Instituto dos Auditores Internos do Brasil, na pessoa do presidente

Luiz Carlos de Araújo, que permitiu a aplicação do questionário que tanta importância tem para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Ao Profs. Drs. Gideon Carvalho de Benedicto e Claudio Parisi pelas observações pertinentes e importantes na melhora do trabalho.

Aos professores e profissionais do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Aos colegas de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, personificados em Camilo Lellis, com quem compartilhei meus primeiros trabalhos na área acadêmica.

Aos meus alunos de graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Auditoria Interna que, mesmo não percebendo, me ajudaram a realizar este trabalho, com suas dúvidas e comentários.

Aos amigos da época de Graduação em Ciências Contábeis: Edymelson, Evandro, Trevizoli, Adenilson e Reginaldo pelo companheirismo e apoio durante todos estes anos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
RESUMO	XIV
ABSTRACT	XV
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO PROBLEMA.....	16
1.1 INTRODUÇÃO.....	16
1.2 A QUESTÃO DO TRABALHO DE PESQUISA	19
1.3 A HIPÓTESE DO TRABALHO DE PESQUISA.....	20
1.4 O OBJETIVO DO TRABALHO DE PESQUISA.....	21
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO DE PESQUISA	23
CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
2.1 DEFINIÇÃO DE CONTROLES INTERNOS.....	24
2.1.1 O trabalho do COSO	26
2.1.2 Plano da Organização e Controles Organizacionais	30
2.1.3 A Importância dos Controles Internos	33
2.1.4 Ocorrência de Erros e Fraudes	36
2.2 CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS	40
2.2.1 Proteção do Patrimônio	41
2.2.1.1 Carta de Fiança ou Seguro Fidelidade.....	42
2.2.1.2 Rotação de Funcionários	43
2.2.1.3 Comprovações Independentes	43
2.2.1.4 Diminuição de Erros e Desperdícios	44
2.2.1.5 Estabelecimento de Alçadas Progressivas	44
2.2.2 Exatidão e Fidedignidade dos Dados Contábeis.....	45
2.3 CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS.....	47

2.3.1 Promoção da Eficiência Operacional	48
2.3.2 Adesão a Políticas Administrativas	50
2.4 CONTROLES INTERNOS NO PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES	51
2.4.1 Controles Gerais	52
2.4.2 Controles de Aplicativos	53
2.5 COMPONENTES DE CONTROLE INTERNO.....	54
2.5.1 Ambiente de Controle.....	54
2.5.1.1 Integridade e Valores Éticos	56
2.5.1.2 Filosofia da Administração e Estilo Operacional	58
2.5.1.3 Estrutura Organizacional.....	59
2.5.1.4 Utilização da Auditoria Interna	59
2.5.2 Avaliação de Riscos	67
2.5.2.1 Identificação de Riscos	68
2.5.2.2 Análise de Riscos.....	70
2.5.3 Informação e Comunicação.....	73
2.5.3.1 Informação	73
2.5.3.2 Comunicação	75
2.5.4 Atividades de Controle	77
2.5.5 Monitoramento	78
2.6 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	82
2.6.1 Alta Administração	83
2.6.2 Conselho de Administração e Comitê de Auditoria	85
2.6.3 Auditores Internos	87
2.6.4 Outros Membros do Quadro de Pessoal	88
2.6.5 Auditores Independentes e Órgãos Reguladores.....	90
CAPÍTULO 3 – PESQUISA DE CAMPO / ANÁLISE DOS DADOS.....	92
3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	94
3.2 SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO AOS CONTROLES INTERNOS	98
3.2.1 Ambiente de Controle das Empresas Pesquisadas	99
3.2.2 Estabelecimento de Controles, Normas e Procedimentos	101
3.2.3 Atualização de Políticas	103
3.2.4 Elaboração e Implantação de Controles.....	105

3.3 ANÁLISE DAS RESPONSABILIDADES	107
3.3.1 Responsabilidade pela Avaliação de Riscos	108
3.3.2 Responsabilidade pela Informação e Comunicação	110
3.3.3 Responsabilidade pelo Monitoramento dos Controles Internos	112
3.3.4 Principal Função da Auditoria Interna.....	114
3.3.5 Principal Elemento dos Controles Internos.....	115
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXO A	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos da Fraude.....	38
Figura 2 – Organograma Proposto	64
Figura 3 – Análise de Riscos	71
Figura 4 – Resumo das Responsabilidades	91
Figura 5 – Sexo dos Participantes Respondentes	95
Figura 6 – Tempo de Experiência dos Participantes Respondentes.....	95
Figura 7 – Nível do Cargo dos Participantes Respondentes	96
Figura 8 – Porte da Empresa dos Participantes Respondentes	96
Figura 9 – Ambiente de Controle	99
Figura 10 – Estabelecimento de Controles	101
Figura 11 – Atualização de Políticas nas Empresas	103
Figura 12 – Elaboração e Implantação de Controles Internos	105
Figura 13 – Responsabilidade pela Avaliação de Riscos	108
Figura 14 – Responsabilidade pela Informação e Comunicação	110
Figura 15 – Responsabilidade pelo Monitoramento.....	112
Figura 16 – Principal Função da Auditoria Interna	114
Figura 17 – Responsável Principal pelo Sistema de Controles	116

LISTA DE SIGLAS

AICPA – American Association of Certified Public Accountants

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil

BACEN – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEO – Chief Executive Officer

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CFM – Certified of Financial Management

CMA – Certified of Management Accountant

CONBRAI – Congresso Brasileiro de Auditoria Interna

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

NBC – Norma Brasileira de Contabilidade

IIA – Institute of Internal Auditors

IMA – Institute of Management Accountants

SAS – Statements on Auditing Standards

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TI – Tecnologia da Informação

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar os conceitos de controles internos e a importância que representam para os diversos tipos de organizações no atual cenário dos negócios.

Com a evolução dos negócios e, principalmente, da concorrência, as empresas precisam ser cada vez mais competentes para obter vantagens competitivas.

O estabelecimento de controles internos, com todos os componentes necessários, constitui-se numa importante ferramenta de gestão para o alcance dos objetivos organizacionais, pois contribuem para a proteção dos ativos da empresa e para fidedignidade na elaboração e apresentação de relatórios contábeis. Além disso, estimulam a obediência às políticas de uma empresa e o alcance da eficiência operacional.

O trabalho discute também a responsabilidade sobre os controles internos, utilizando como pano de fundo, um questionário estruturado aplicado no Brasil, a um grupo de auditores internos, que são elementos importantes para o sucesso de um sistema de controles internos.

ABSTRACT

The objective of this work is to present the concepts of internal controls and the importance they have to the various kinds of organizations in the present business scenario.

Due to the business evolution and, mostly, to the competitiveness, companies need to be more and more qualified to obtain competitive advantages.

The settlement of internal controls, with all the necessary components, consists of an important management tool to reach the organizational objectives, for such controls are able to guarantee reasonable protection to the company assets and trustworthy preparation and presentation of financial statements. Besides, they stimulate the compliance to the company policies and the reach of the operational efficiency.

This work also approaches the responsibilities over the internal controls, taking as backstage a structured questionnaire applied in Brazil to a group of internal auditors, who are important elements for the success of a internal control system.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO PROBLEMA

1.1 Introdução

No âmbito organizacional, controle é definido como o meio de se garantir que todas as ações tomadas, independentemente de autorização ou previsão, estejam contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais. É também considerado uma das três funções comumente observadas nos livros de Teoria Geral da Administração (planejamento, execução e controle) e, por isso, deve ser exercido por todos os funcionários de uma organização, sobretudo diretores e gerentes.

As organizações devem prover controles capazes de assegurar a observância das políticas estabelecidas. Esses controles são chamados de controles internos.

Os controles internos referem-se ao conjunto de normas e procedimentos que visam assegurar à alta administração que as ações planejadas, aprovadas e divulgadas estejam sendo adequadamente executadas, por meio da salvaguarda dos ativos, da exatidão dos dados contábeis, da promoção à eficiência operacional e do incentivo à adesão de políticas e procedimentos.

O desenvolvimento deste trabalho demonstra uma forma mais

consistente de se gerir e monitorar um Sistema de Controles Internos, no que se refere às responsabilidades das pessoas e dos departamentos.

Vive-se no Brasil um cenário econômico carregado de mudanças, tais como globalização, abertura de mercados e conseqüente aumento da concorrência. No cenário mundial, observou-se, recentemente, uma avalanche de fraudes contábeis que abalaram a estrutura dos Estados Unidos da América do Norte, principal economia do planeta. Neste cenário, as organizações têm de se adaptar rapidamente, a fim de não serem prejudicadas.

Também com efeitos no Brasil, mas sobretudo nos países de primeiro mundo, com o intuito da sobrevivência dos empreendimentos, observa-se grandes fusões, incorporações e cisões capazes de gerar conflitos em razão das diferentes formas de gestão. Todas estas mudanças levam as empresas a se reestruturarem, revendo toda sua política organizacional.

Além de todos estes acontecimentos, o Banco Central do Brasil - BACEN, editou a Resolução 2554 em 1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles. Por esta resolução, exige-se de todas as instituições financeiras a implantação de uma estrutura de controles internos para cobrir os processos e atividades, sistemas de informações financeiras e o cumprimento das normas legais e regimentais aplicadas a estas instituições (Compliance).

A ocorrência de fraudes, mudanças nas políticas das empresas, geradas por reestruturações societárias e as exigências de órgão reguladores são fatores importantes para a aplicação de controles internos nas empresas.

O termo controles internos denota expressões que não traduzem boas coisas, tais como burocracia, aumento de custo, erros, fraudes, desvios, atividades ilícitas, auditoria interna, fiscalização, entre outras não muito agradáveis à maioria das organizações.

Porém, cabe ressaltar que os controles internos fazem parte de um sistema, que, se implantado com qualidade e com o apoio total da Administração, representa uma ferramenta eficaz na gestão para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das ferramentas do sistema de controles internos, essencial para o estabelecimento de um ambiente propício à implantação de controles, é o departamento de Auditoria Interna, que tem como principal função a revisão e o monitoramento do referido sistema. Cabe ressaltar que esta função pode, em determinadas organizações, estar a cargo do departamento de Organização & Métodos, que pode ter outra nomenclatura.

No entanto, é comum nos dias de hoje confundir o verdadeiro papel da auditoria interna. No senso comum, tem-se que a Auditoria Interna é o controle interno da entidade e cabe a este departamento toda a responsabilidade sobre a implantação e fortalecimento dos controles internos nas organizações. Porém, a Auditoria Interna é um elemento fundamental para o sucesso de um sistema de controles internos, mas não somente ela.

Numa organização, vários são os fatores críticos de sucesso que, enfim, determinarão a continuidade ou não da empresa: mercado consumidor, mercado fornecedor, carteira de clientes, tecnologia da informação,

colaboradores, entre outros.

O mesmo acontece com o sistema de controlos internos. Para que possa ser realmente uma ferramenta de gestão, é necessário que diversos fatores estejam funcionando harmoniosamente e um deles pode ser considerado o principal: a conscientização dos funcionários e colaboradores da organização.

Desta forma, entende-se que o sistema de controlos internos representa uma ferramenta de gestão eficaz para uma organização, desde que implantado com apoio da Administração e com plena conscientização dos funcionários. É de suma importância que as organizações procedam esta conscientização em palestras, instituição de códigos de conduta ética, mas sobretudo com bons exemplos na condução e respeito às políticas e procedimentos por parte da alta administração.

1.2 A Questão do Trabalho de Pesquisa

A questão para este trabalho de pesquisa é:

O departamento de Auditoria Interna de uma empresa é o responsável por todos os aspectos de um sistema de controlos internos, tais como implantação, sustentação, monitoramento e elaboração de atividades de controle?

1.3 A Hipótese do Trabalho de Pesquisa

A hipótese do trabalho de pesquisa tem como função propor uma resposta provável à questão de pesquisa. Para Cervo; Bervian (2002, p.86):

As hipóteses têm função prática quando orientam o pesquisador, colocando-o na direção da causa provável ou da lei que se procura, ou função teórica, quando coordenam e completam os resultados já obtidos.

A hipótese proposta, neste momento, para a questão desta pesquisa é a seguinte:

O departamento de auditoria interna não é o único responsável pelo sistema de controles internos de uma organização. Em determinado grau, a responsabilidade deste sistema recai sobre toda a organização.

Dessa forma, se os funcionários e demais colaboradores de uma organização se sentirem responsáveis pelos controles internos, agirem de forma profissional e forem bem instruídos quanto ao cumprimento das normas estabelecidas, então, é provável que o sistema de controles internos seja cada vez mais eficaz e se torne efetivamente uma ferramenta de gestão, que contribua para o gerenciamento de uma organização e para a maximização dos resultados.

1.4 O Objetivo do Trabalho de Pesquisa

O objetivo do trabalho de pesquisa é demonstrar que o sistema de controles internos não necessitaria de uma pessoa ou departamento responsável, na medida em que todos os funcionários se conscientizarem de que são os principais responsáveis pela sustentação e fortalecimento deste sistema. Para que isto aconteça, é necessário o comprometimento da Alta Administração.

O objetivo deste trabalho também é demonstrar, na visão dos auditores internos, formadores de opinião de controles internos nas organizações, como deveriam estar especificadas as responsabilidades dos controles internos.

1.5 Metodologia da Pesquisa

O objeto de estudo deste trabalho de pesquisa é o sistema de controles internos nas organizações, mais precisamente a responsabilidade pela implantação, sustentação e sucesso dos controles internos.

A base para a realização do trabalho é a pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo; Bervian (2002, p.65), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”.

Utiliza-se a pesquisa descritiva e a referência bibliográfica principal é o

*COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*¹, documento editado há 10 anos nos Estados Unidos da América do Norte, referendado por cinco grandes entidades da área contábil e de auditoria, considerado um tratado sobre controles internos.

O método de coleta de dados é a aplicação de um questionário (Anexo A), que segundo Cervo; Bervian (2002, p.48), possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.

O questionário é aplicado a um grupo de auditores internos, dos setores público e privado, reunidos em um congresso sobre Auditoria Interna. O congresso é realizado pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil – Audibra e reuniu, na última edição, em Campos do Jordão, cerca de 200 profissionais.

O Audibra, fundado em 1960, congrega atualmente 2.000 profissionais que se utilizam dos serviços prestados pela entidade. Anualmente, o instituto realiza o Congresso Nacional de Auditoria Interna, que conta com parte destes profissionais e com profissionais de outras áreas. O congresso realizado em Campos do Jordão foi o de número 27.

O questionário tem o objetivo de obter dados sobre de quem é a responsabilidade, nas organizações, pelos controles internos, a partir da percepção dos auditores, e de confrontar com as informações obtidas com a revisão bibliográfica.

A escolha do grupo de auditores internos para aplicação deste questionário se deve à importância destes profissionais na formação de opinião

¹ Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway.

acerca de controles internos nas organizações. Este grupo representa uma amostra aleatória, não probabilística, da comunidade de auditoria interna do Brasil.

1.6 Estrutura do Trabalho de Pesquisa

O trabalho de pesquisa está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a introdução, justificativas, objetivos, questão, hipótese e a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

O capítulo 2, a seguir, apresenta a fundamentação teórica dos conceitos e definições de controles internos, os controles internos contábeis, administrativos e em processamento eletrônico de dados, a ocorrência de erros e fraudes, os componentes essenciais para a existência de um sistema de controles internos e uma discussão sobre a responsabilidade acerca dos controles internos.

No capítulo 3 são apresentados os dados colhidos com a pesquisa aplicada ao grupo de auditores internos, destacando-se a análise de frequência das respostas obtidas e a percepção dos pesquisados em relação ao sistema de controles internos.

Por fim, o último capítulo traz as conclusões do autor sobre a responsabilidade e aplicabilidade de um sistema de controles internos.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição de Controles Internos

Segundo Figueiredo; Caggiano (1997, p.209), “controle é uma atividade em si, e deve afetar (realmente afeta) todos os aspectos da organização”.

A função controle em uma organização está intimamente ligada à função planejamento. No planejamento das organizações (formal ou informal) deve constar os objetivos a serem alcançados pela empresa, como um todo, a partir dos objetivos a serem alcançados pelos departamentos. A função controle é fundamental a partir do momento em que não se estão alcançando os objetivos e existe a necessidade de ações corretivas.

Os professores Ludícibus; Marion (2001, p.48) definem controle como sendo “tecnologias, normas e procedimentos usados para proteger os recursos, a precisão e a confiabilidade dos sistemas de informação. São meios ou dispositivos que asseguram a concretização dos planos”.

Já nesta definição observa-se algumas palavras e expressões que são freqüentemente usadas na definição de controles internos: normas, procedimentos, proteção aos ativos e asseguram a concretização dos planos.

Em relação a controles internos, Ludícibus; Marion (2001, p.48) definem da seguinte maneira:

Duplo controle na empresa. Compreende o plano de organização e todos os métodos adotados na empresa para salvaguardar ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

É importante destacar a uniformidade das definições, pois ao longo deste trabalho, por meio da revisão bibliográfica sobre o assunto, percebe-se que as definições não diferem, de maneira conceitual.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil – Audibra (1992, p.48) define controles internos como:

Qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA apud Attie (2000, p.110) define que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para:

- a) proteger seu patrimônio;*
- b) verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis;*
- c) promover a eficiência operacional, e*
- d) encorajar a adesão à política traçada pela administração.*

A definição acima citada (Attie, 2000, p.110) compreende, em suma, o que pode ser considerada a definição universal de controles internos.

2.1.1 O trabalho do COSO

Em 1985, foi formado nos Estados Unidos um comitê, onde se reuniram cinco grandes organizações norte-americanas. O resultado do trabalho realizado é a publicação de um material sobre controles internos. O nome do material é *Internal Control – Integrated Framework*, composto de quatro volumes: (1) Sumário Executivo, (2) Arcabouço, (3) Ferramentas de Avaliação e (4) Preparação de Relatórios para Partes Externas.

Esse comitê, denominado de *COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, é formado pelas seguintes organizações, maiores representantes da classe contábil norte-americana, também com alcance internacional:

- a) ***American Institute of Certified Public Accountants*** (Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados) – organização americana que congrega todos os contadores públicos dos Estados Unidos e tem como missão prover seus membros com recursos, informações e liderança que os habilitem a prestar serviços altamente profissionais para o público em geral, para as organizações clientes e para os empregados.
- b) ***American Accounting Association*** (Associação de Contadores Americanos) – Associação que promove a excelência mundial para educação em contabilidade, pesquisa e prática. É uma associação que congrega pessoas voluntárias interessadas no ensino e pesquisa em contabilidade;

c) *The Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos)
Fundado em 1941, o referido instituto congrega mais de 70.000 profissionais em auditoria interna, controles internos, auditoria de tecnologia da informação, educação em auditoria, e outros, e está presente em mais de 100 países. É líder mundial em certificação de auditores, pesquisa e guias profissionais para a profissão de auditor interno. Este instituto é como um porto seguro para a profissão com seus recursos e publicações sobre auditoria interna.

d) *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais) – Fundado em 1919, o IMA é uma associação profissional voltada para a contabilidade gerencial e financeira e sistemas de informação gerencial. Tem aproximadamente 73.000 membros e oferece duas certificações: Contador Gerencial (CMA) e Gerenciamento Financeiro (CFM) e possui uma fundação de pesquisa aplicada.

e) *Financial Executives International* (Executivos Financeiros Internacional)
– Associação profissional de executivos de finanças, que congrega cerca de 15.000 profissionais, inclusive das principais organizações americanas. Provê informações, pesquisas e recursos acerca de assuntos financeiros.

De acordo com o Coso (1992) apud Boynton *et alli* (2002, p.320), as duas principais finalidades de seus esforços foram:

- a) *Estabelecer uma única definição de controles internos que atendessem às necessidades de diferentes interessados; e,*
- b) *Fornecer um padrão contra o qual empresas e outras entidades pudessem avaliar seus sistemas de controles e determinar como poderiam aperfeiçoá-los.*

O trabalho realizado pelo Coso e publicado em 1992 é considerado pelos profissionais da área como um verdadeiro tratado sobre controles internos e, por este motivo, serve de referência bibliográfica principal para este trabalho de pesquisa.

Pela definição do Coso (1992, p.1), controles internos é definido, de modo amplo como:

Um processo, liderado pelo conselho de administração, gerentes e outros ligados à empresa, designado a fornecer segurança razoável de que os objetivos estão sendo seguidos, nas categorias abaixo:

- a) Efetividade e eficiência das operações;*
- b) Integridade das demonstrações contábeis; e,*
- c) Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.*

De acordo com a definição, pode-se concluir que o objetivo principal dos controles internos é auxiliar as organizações para que atinjam suas metas e por isso deve ser considerado um instrumento de gestão.

De forma geral, a definição não difere daquela dada pelo AICPA. Porém, neste momento, faz-se necessário o entendimento de alguns conceitos fundamentais desta definição. Segundo o Coso (1992) apud Boynton et alli (2002, p.321):

Controles internos representam um processo. São um meio para atingir um fim, não um fim em si mesmo. Consistem em uma série de ações que permeiam a infra-estrutura de uma entidade e a ela se integram, não que a ela se adiciona.

Quando se fala em controles internos está se falando de um processo, com todas as implicações que isto venha a ter. Um processo é liderado e praticado por pessoas e está suscetível a erros de percurso.

Deve estar claro que o controle interno é responsabilidade de todos na organização, conforme o relatório do Coso (1992) apud Boynton *et alli* (2002, p.321):

Controles internos são operados por pessoas. Não são meramente um manual de políticas e um conjunto de formulários, mas o resultado da interação de pessoas em todos os níveis da organização – inclusive o conselho de administração, a administração e os membros do quadro de pessoal em geral.

Controles internos não é um evento ou uma circunstância, mas um conjunto de ações que permeia as atividades operacionais e administrativas de uma organização, conforme Coso (1992) apud Boynton *et alli* (2002, p.321):

Pode-se esperar que controles internos forneçam apenas segurança razoável, não segurança absoluta, à alta administração e ao conselho de administração de uma entidade, em razão de suas limitações inerentes e da necessidade de consideração dos custos e benefícios relativos de sua implantação.

Acredita-se que, por melhor que seja um sistema de controles internos, ele apenas permite uma segurança razoável, e não absoluta, em relação ao alcance das metas e contra atos ilícitos que podem vir a ocorrer nas organizações.

Ferreira (2002, p.4), afirma que isto ocorre por vários motivos e cita três:

- a) *Custo/benefício: todo controle tem um custo, que deve ser inferior à perda decorrente da consumação do risco controlado;*
- b) *Conluio entre empregados: da mesma maneira que as pessoas são responsáveis pelos controles, estas pessoas podem valer-se de seus conhecimentos e competências para burlar os controles, com objetivos ilícitos; e,*
- c) *Eventos externos: eventos externos estão além do controle de qualquer organização. Exemplo disso, foram os acontecimentos do dia 11/09/2001, nos Estados Unidos. Quem poderia prever ou controlar os fatos ocorridos?*

Além disso, os controles internos estão diretamente ligados ao alcance dos objetivos propostos e vislumbrados pela alta administração, conforme exposto pelo relatório do Coso (1992) apud Boynton et alli (2002, p.321):

Controles internos vinculam-se à consecução de objetivos nas categorias de elaboração e apresentação de relatórios financeiros, obediência a leis e aos regulamentos (compliance) e operações.

2.1.2 Plano da Organização e Controles Organizacionais

O AICPA cita em sua definição o plano da organização, que Attie (2000, p.111) define da seguinte maneira:

É o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão, adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos

objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis.

O plano da organização pode ser compreendido como a forma pela qual o sistema empresa é administrado, o modo pelo qual se organiza um sistema. Por meio do conjunto integrado e coordenado de métodos e medidas, ou políticas e procedimentos, é que a organização irá conduzir seu modelo de gestão.

Métodos e medidas estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente. A empresa, como um todo, pode ser caracterizada como a conjunção de vários subsistemas. (ATTIE, 2000, p.111)

Um plano de organização, para funcionar de maneira satisfatória, deve ser simples e flexível e necessita corresponder a uma divisão de trabalho adequada e deve estar estruturado em três pilares, que se inter-relacionam:

a) Segregação de Funções

Crepaldi (1998, p.44) afirma que “o controle total das etapas de uma transação por parte de um só indivíduo permitirá a este atuar fraudulentamente, sem ser descoberto”.

É necessário que dentro da rotina operacional de uma empresa, uma mesma atividade não esteja completamente sob a responsabilidade de uma

pessoa ou departamento. Deve haver uma adequada segregação de funções, de forma a permitir, ainda que indiretamente, que pessoas ou departamentos diferentes exerçam controles sobre a atividade.

Apesar disso, conforme afirma Attie (2000, p.115) “o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar fluxo suave de trabalho e eficiência total de operação”.

b) Atribuição de Responsabilidades

É necessária, também, a atribuição de responsabilidades claramente definidas e que devem fazer parte das normas da empresa, constando de organogramas ou manuais. Isto significa que todos os departamentos e funcionários devem saber onde começa e termina o trabalho de cada um.

Na atribuição de responsabilidades deve-se evitar atividades conflitantes, como por exemplo, uma mesma pessoa ser responsável pelo departamento financeiro e pelo departamento de auditoria interna. As divisões de responsabilidades fazem parte de um bom controle interno.

De forma geral, faz-se necessário determinar que os diversos departamentos de uma empresa atuem de forma independente, como as funções de compras, recebimento, vendas, produção, contabilidade, finanças e auditoria interna, para que haja a possibilidade de estabelecimento de atividades auto controláveis.

c) Delegação de Autoridade

A delegação de autoridade está intimamente ligada à atribuição de responsabilidade. Os departamentos e funcionários de uma empresa devem possuir autoridade para iniciar, executar ou finalizar operações de acordo com o desejo e delegação da alta administração.

É equivocado pensar que a delegação de autoridade somente está ligada ao estabelecimento de alçadas progressivas para aprovação de pagamentos. Na verdade, deve ser delegada autoridade em todas as funções de uma empresa, como por exemplo: solicitação de compras, requisição de material, e outras.

Algumas empresas utilizam-se de Guias de Delegação de Autoridade, que serve como um instrumento de gestão a todos os funcionários da empresa e que auxilia na execução das tarefas diárias.

2.1.3 A Importância dos Controles Internos

A importância de controles internos para a administração de uma organização é reconhecida há muito tempo e, conforme Boynton *et alli* (2002, p.319), os seguintes fatores contribuíram para a importância crescente de controles internos:

- a) *A extensão e o tamanho das entidades com finalidades lucrativas tinham-se tornado tão complexas que a administração precisava recorrer a vários relatórios e análises para controlar eficazmente as operações;*
- b) *As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionavam proteção contra fraquezas humanas e reduziam a possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades; e,*
- c) *Dadas as limitações econômicas de seus honorários, era impraticável que auditores independentes auditassem a maioria das companhias se não pudessem recorrer aos respectivos sistemas de controle interno.*

O controle interno se torna importante para as empresas, sobretudo para as médias e grandes, na medida em que os administradores não mais tenham condições de garantir a continuidade e fidedignidade do fluxo de informações e operações de uma empresa.

Os administradores tomam decisões baseados em suas experiências anteriores e no fluxo de informações. Desta forma, não é possível, nem confiável, a tomada de decisões baseada em operações e informações que não sejam confiáveis.

Segundo Attie (2000, p.113) é possível verificar a importância do estabelecimento de controles internos analisando-se o crescimento e a diversificação de uma empresa:

Se pudermos identificar uma empresa em fase inicial, verificaremos que o dono é o ponto referencial do controle. É ele quem analisa e controla praticamente todos os segmentos da empresa. [...] A partir do momento que a empresa toma vulto e inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de

produtos em locais diferenciados de produção e de vendas a clientes em várias localidades [...] torna-se inviável que seu dono, sozinho, controle todas as operações e transações. Quanto maior vai ficando a entidade social, maior e mais complexa se torna a organização estrutural (ATTIE, 2000, p.113).

Segundo Attie (2000, p.113), “todas as empresas possuem controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não”. Mesmo as pequenas empresas possuem, ainda que rudimentares.

A implantação de um sistema de controles internos nas grandes e médias empresas faz com que os funcionários tenham autoridade para exercer suas funções de maneira mais flexível, através de uma delegação de autoridade, para que possam cumprir suas obrigações na busca por melhores resultados. Porém, funcionários mal intencionados podem tirar proveito dessa autoridade e causar prejuízos à empresa em benefício próprio.

Em relação a isto, Attie (2000, p.113) alerta que:

Por último, o sistema de controle interno previne que funcionários possam cair em tentação dado a possíveis problemas pessoais ou financeiros e incorrer em atos ilícitos.

De fato, uma das principais preocupações das empresas, em geral, é a possibilidade de ocorrência de erros ou fraudes por parte de seus colaboradores.

Outro fator a se destacar em relação à importância dos controles internos é o benefício direto proporcionado por um bom sistema de controle por ocasião de auditoria independente das demonstrações contábeis. O auditor

externo, quando constata a boa qualidade deste sistema, diminui a quantidade de testes a serem empregados para fundamentar seu parecer.

2.1.4 Ocorrência de Erros e Fraudes

O Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2000, p.242), pela NBC-T-12 – Norma Técnica de Contabilidade, define fraude e erro da seguinte maneira:

*O termo **fraude** aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.*

*O termo **erro** aplica-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários. (grifo nosso)*

Por estas duas definições do órgão regulador da profissão contábil no Brasil, é possível diferenciar estes dois termos, na medida em que o erro ocorre sem dolo, enquanto que a fraude não.

Conforme Attie (2000, p.127) os erros podem ser classificados em:

- a) *de interpretação, como a aplicação errônea dos princípios contábeis na contabilização de transações;*
- b) *de omissão, por não aplicar um procedimento preestabelecido; e,*

c) *decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.*

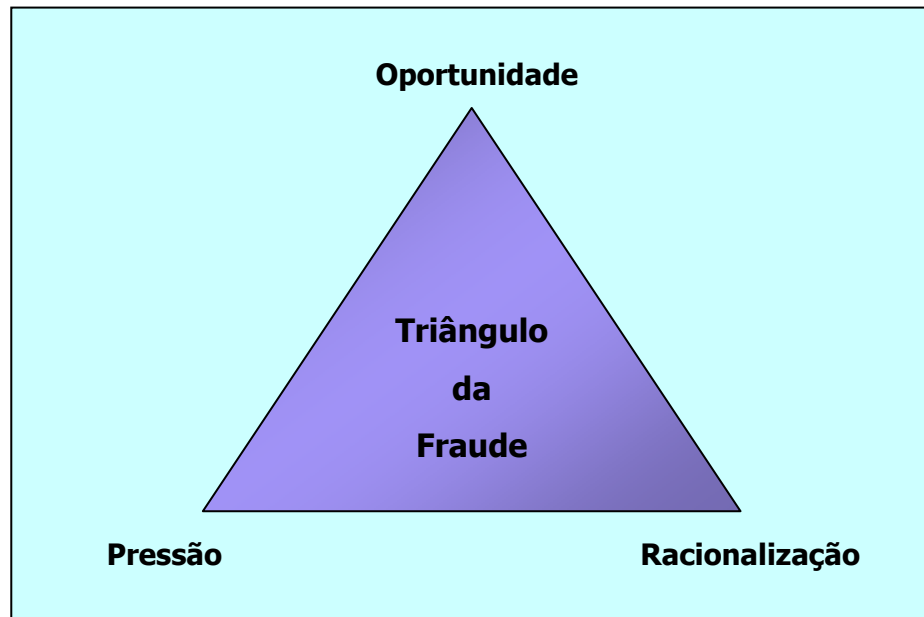
Hoje em dia, pode-se afirmar que, apesar de grande parte dos processos operacionais, sobretudo nas grandes empresas, estarem automatizados, uma simples falha não intencional em uma lógica do sistema pode acarretar em erros de grandes proporções, sejam eles cometidos pela omissão ou imperícia das pessoas relacionadas.

Já ao contrário, a fraude é um erro cometido de forma proposital, com a intenção de prejudicar alguém. Em nosso caso, no âmbito empresarial, são erros cometidos propositamente no sentido de prejudicar financeiramente a empresa, de forma direta ou indireta.

A palavra fraude, conforme citado por Garcia; Carvalho (2001, p.27) “é de origem latina: *fraus, fraudis*. No sentido denotativo, é usada para significar dano feito a alguém”.

Ainda segundo Garcia; Carvalho (2001, p.27) as fraudes podem ser “cometidas contra a empresa por seus funcionários; pelas empresas contra o governo ou contra o mercado; pelo funcionário contra o governo; por um governo contra o povo, em suma, não tem limites”.

A fraude, segundo Garcia (1999, p.8) pode ocorrer com a junção de três aspectos: racionalização, pressão e oportunidade. Estes três elementos são citados por Cressey (1973, p.30), que os resume na figura a seguir:

Figura 1 – Elementos da Fraude

Fonte: Cressey (1973, p.30)

A demora na percepção de fraudes e erros pode acabar com anos de trabalho, haja visto os recentes casos divulgados de fraudes contábeis nas empresas Enron e WorldCom, amplamente divulgados na imprensa.

As fraudes, e também os erros, são frutos de oportunidade. No caso específico de fraude, uma pessoa, quando age com dolo, no intuito de se beneficiar e ao mesmo tempo prejudicar a organização, em geral sabe o que está fazendo e o faz porque percebeu uma falha no sistema empresarial.

É possível afirmar que as empresas dificilmente se verão livres destes desvios, na medida em que os erros e as fraudes estão contidos nas contingências do negócio.

Uma pesquisa realizada no Brasil, que abrangeu cerca de 1.000 empresas dos setores públicos e privados, pela consultoria KPMG (2000, p.11),

demonstra algumas conclusões que podem ser consideradas válidas para o desenvolvimento deste trabalho.

Como resposta ao que possibilitou a ocorrência de fraudes, os entrevistados responderam:

- a) 9% - *Má conduta;*
- b) 20% - *Particularidades da atividade da empresa;*
- c) 21% - *Supressão dos controles pelos gerentes;*
- d) **70% - Insuficiência do Sistema de Controles Internos (grifo nosso); e,**
- e) 9% - *Outros.*

A mesma pesquisa realizada pela KPMG (2000, p.11), demonstra outros resultados interessantes, como por exemplo, a forma pela qual a fraude foi detectada, obtendo como resposta os seguintes percentuais:

- a) 1% - *Auditoria Externa;*
- b) 3% - *Coincidência;*
- c) 7% - *Denúncia Anônima;*
- d) 11% - *Investigação Especial;*
- e) 12% - *Informação de Funcionários;*
- f) 12% - *Informação de Terceiros;*
- g) **20% - Auditoria Interna (grifo nosso);**
- h) **32% - Controles Internos (grifo nosso); e,**
- i) 2% - *Outros.*

O sistema de controles internos é capaz de minimizar a ocorrência de erros e fraudes. Conforme observa-se nos resultados, a melhoria ou implantação de um sistema de controles internos, regularmente verificado pela Auditoria Interna, é essencial para a prevenção contra erros e fraudes.

Cabe ressaltar que este sistema não elimina a possibilidade de ocorrência, pois, conforme afirma Attie (2000, p.126) “bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porque, por si só, não bastam para evitá-los”.

Um sistema de controles internos de boa qualidade tem a função de detectar irregularidades, e assim sendo, possibilita a identificação de fraude em qualquer uma das modalidades descritas.

Para demonstrar a importância deste sistema, cita-se uma conclusão da pesquisa realizada pela KPMG (2000, p.7):

Da mesma forma que controles internos deficientes permitiram a ocorrência de fraudes, bons controles internos foram citados como sendo um dos métodos mais comuns de detecção. Isso ressalta o papel central dos controles internos no combate à fraude.

2.2 Controles Internos Contábeis

O controle interno contábil pode ser definido como o plano da organização e os procedimentos e registros envolvidos na proteção do patrimônio e na confiabilidade dos registros contábeis. (ATTIE, 2000, p.114)

Segundo o SAS (*Statement on Auditing Standards*) no. 69, denominado *The Meaning of Present Fairly in Conformity with Generally Accepted Accounting Principles in the Independent Auditor's Report* apud Coso (1992, p.31), a apresentação correta das demonstrações contábeis é definida como:

- a) *Os princípios contábeis geralmente aceitos são aplicados;*
- b) *Os princípios contábeis são apropriados para cada circunstância;*
- c) *As demonstrações contábeis são informativas, claramente entendidas e interpretadas;*
- d) *A informação apresentada é classificada e resumida de forma adequada, isto é, nem muito detalhada e nem muito condensada, e*
- e) *As demonstrações contábeis refletem e explicam as transações e eventos, de maneira a apresentar a posição financeira, resultado operacional e fluxo de caixa, adequados e práticos para figurar nas demonstrações contábeis.*

A adoção de procedimentos ou atividades de controles internos contábeis devem atender a estes preceitos citados.

2.2.1 Proteção do Patrimônio

Também conhecido como salvaguarda dos ativos, a proteção do patrimônio tem a função de proteger a integridade e a realidade dos bens e direitos de uma organização.

O sistema de controles internos deve ser capaz de proteger a organização, fisicamente, contra roubos ou furtos de bens e direitos, contra erros ou omissões e, principalmente, prevenir contra fraudes e outras atividades ilícitas.

A proteção do patrimônio da organização pode ser considerada a melhor

forma de salvaguardar os ativos da empresa, na medida em que previne contra eventuais erros, fraudes, desvios e, conforme afirma Garcia (1999, p.31) “mantém a integridade moral da empresa de forma contínua”.

Alguns autores sugerem a adoção de diversas práticas salutaras, que sejam capazes de proteger o patrimônio da entidade, contra a ocorrência de erros e fraudes.

A racionalidade com que se formaliza e efetua a delegação de autoridade, atribuição de responsabilidade e segregação de funções conflitantes são fundamentais para o sistema de controles internos, sobretudo no aspecto de salvaguarda dos ativos.

A seguir, algumas práticas complementares, citadas por Attie (2000) e pelo Coso (1992), adaptadas e resumidas neste trabalho de pesquisa.

2.2.1.1 Carta de Fiança ou Seguro Fidelidade

Esta prática determina que os funcionários que lidam diretamente com numerário e outros ativos de pronta liquidez constituam uma carta de fiança, ou que se faça um seguro fidelidade.

A princípio, esta prática pode parecer um tanto quanto ameaçadora. No entanto, ela tem um caráter preventivo, na medida que tem o intuito de inibir uma ação fraudulenta por parte destes funcionários, ou mesmo um maior cuidado no desenvolvimento dos trabalhos.

2.2.1.2 Rotação de Funcionários

O rodízio de pessoas na execução de uma mesma tarefa ou função, dependendo desta, pode reduzir a possibilidade de ocorrência de erros e fraudes, além de possibilitar inovações, resultar em novas idéias de trabalho com melhores resultados e minimizar a dependência de pessoas-chave, os chamados especialistas.

A possibilidade da redução de erros e fraudes com a prática de rodízio de funcionários se deve ao fato de que funcionários que desempenham uma função por muito tempo tendem a se acomodar e executar as tarefas da mesma maneira de quando começaram, não se atentando para as possíveis mudanças.

2.2.1.3 Comprovações Independentes

Esta prática determina a utilização de provas independentes, como por exemplo, a contagem física periódica de bens e valores, notadamente Fundo Fixo de Caixa, Estoques e Ativo Imobilizado, com a intenção de resguardar os interesses da empresa.

O departamento Financeiro ou Auditoria Interna, quando existir, por exemplo, deve realizar contagens periódicas e surpresas nos fundos fixos de caixa, a fim de prevenir a apropriação de dinheiro da organização pelos

funcionários responsáveis pela guarda do dinheiro.

2.2.1.4 Diminuição de Erros e Desperdícios

Talvez esta seja uma das principais práticas salutares ao sistema de controles internos e que requer diversas ações. Com a divisão racional do trabalho, permite-se situações onde seja possível uma supervisão eficiente.

Outra situação importante a se destacar neste item é que todos os funcionários de uma empresa devem sair de férias para que possam recuperar as energias e realizar melhor suas tarefas.

Além disso, o gozo de férias não permite que a empresa incida em passivos trabalhistas e também reduz a possibilidade de dependência de pessoas-chave.

2.2.1.5 Estabelecimento de Alçadas Progressivas

Esta é uma importante prática, pois permite o escalonamento das aprovações e decisões, sobretudo aquelas relacionadas ao desembolso direto de numerário. Respeita-se aqui a idéia de que uma ação administrativa nunca deve ser iniciada e terminada por um mesmo funcionário.

Por estas alçadas, as principais decisões, geralmente as com maior

volume de desembolso, devem estar sob a responsabilidade dos principais administradores.

Além das práticas citadas, outras, não menos importantes, se fazem necessárias, tais como a Manutenção de Contas e Controle, a Contratação de Seguros para proteger os ativos da empresa contra sinistros e o cumprimento e atualização de conhecimento em relação aos aspectos legislativos (fiscais, trabalhistas, penais, e outros).

2.2.2 Exatidão e Fidedignidade dos Dados Contábeis

Conforme afirma Attie (2000, p.111), a exatidão e fidedignidade dos dados contábeis “correspondem a adequada precisão e observância aos elementos dispostos na Contabilidade”.

O SAS 55 (*Statement on Auditing Standards*) do AICPA, conforme citado pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo – CRC-SP (1998, p.26), define que a estrutura de controles internos de uma empresa é composta de três elementos, sendo que um deles é o sistema contábil “que compreende os métodos e registros utilizados para identificar, compilar, analisar, classificar, registrar e informar as operações da empresa, para manter controles sobre os ativos e passivos”.

Dessa forma pode-se afirmar que a Contabilidade, por si só, é considerada um instrumento de controle, na medida em que as transações são

classificadas e registradas segundo uma estrutura formal de contas e um plano de contas, capaz de permitir, sobretudo, a análise e a conciliação dos dados contábeis e a solução em tempo hábil, para os casos divergentes.

Garcia (1999, p.32) afirma que “a função de controle interno de garantir a integridade e adequação dos registros contábeis é menos conhecida e tem recebido menor atenção por parte dos administradores”.

Faz sentido esta afirmação, principalmente no Brasil, em que os contadores em geral, sempre estiveram mais preocupados em atender as exigências fiscais do que atender aos interesses dos usuários internos. Várias práticas e procedimentos da contabilidade são, por si só, instrumentos de controles internos, quais sejam:

- a) O registro de uma transação na contabilidade deve sempre estar suportado por documentação hábil;
- b) A conciliação das contas contábeis permite a verificação de diferenças existentes entre as diversas fontes de informação dentro de um sistema de contabilidade;
- c) O trabalho feito pelos analistas contábeis visa identificar a composição dos itens que compõem cada uma das contas patrimoniais;
- d) A classificação de transações de acordo com uma estrutura de plano de contas não só dá suporte à confiabilidade dos relatórios contábeis, como também permite um maior entendimento dos mesmos;
- e) A tempestividade na Contabilidade exige que as transações sejam

contabilizadas em tempo hábil e no período competente.

Todos estes itens estão intimamente ligados a um bom Sistema de Informação Contábil, configurado com adequada segregação de funções, onde são separadas as rotinas de cotação, compra, custódia, contabilização e análise.

Estes itens, aliados à contabilização com base nos princípios fundamentais de contabilidade, representam padrões mínimos que as organizações devem respeitar, sob pena de perder a confiabilidade de suas demonstrações contábeis.

O processamento de todas as informações, ou da maioria delas, num sistema de informação contábil, representa a possibilidade de que a Contabilidade de uma empresa tenha controle sobre as operações realizadas.

2.3 Controles Internos Administrativos

Os controles internos, sob o enfoque administrativo, é o plano da organização e os procedimentos destinados a promover a eficiência operacional e a adesão às políticas administrativas (ATTIE, 2000, p.114).

A seguir os principais itens relacionados aos controles internos administrativos.

2.3.1 Promoção da Eficiência Operacional

Um dos objetivos do sistema de controles internos é estimular e avaliar a eficiência operacional de todos os aspectos das atividades empresariais (ATTIE, 2000, p.120).

Entende-se por eficiência operacional como sendo a melhor maneira de se efetuar determinada tarefa, qualquer que seja, em uma organização.

Esta categoria de controle interno está relacionada com os objetivos básicos da organização, com seus objetivos e metas de desempenho e também da segurança e qualidade dos ativos.

Para Attie (2000, p.111), promover a eficiência operacional “compreende a ação ou a força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa”.

Como a implantação de controles internos pressupõe o estabelecimento de políticas e procedimentos, torna-se fácil entender como os mesmos podem auxiliar na promoção da eficiência operacional.

Conforme citado por Garcia (1999, p.31):

o planejamento e a implantação de sistemas de controles internos não só devem ser nitidamente vinculados à cultura da empresa, como também devem cumprir a sua função de assegurar sistemas eficientes, práticos, econômicos que resultem em um controle eficaz sobre as operações e atividades.

Vários fatores são necessários para a obtenção desta eficiência, dos

quais se pode citar:

- a) Métodos, políticas e procedimentos bem definidos;
- b) Normas possíveis de serem cumpridas;
- c) Colaboradores devidamente capacitados e treinados para o desenvolvimento das atividades.

A contratação de funcionários de forma correta, um treinamento adequado, sobretudo de funcionários envolvidos com atividades de controle, contribui para o alcance dos objetivos operacionais.

Para a promoção e manutenção da eficiência operacional, é necessário que o sistema de controles internos contenha procedimentos que permitam à administração avaliar, em todas as atividades da organização, o cumprimento das metas operacionais previamente estabelecidas.

É necessário que as normas e procedimentos da empresa sejam devidamente divulgadas aos funcionários e colaboradores que, enfim, são as pessoas que irão executar as tarefas na empresa. A institucionalização de manuais de procedimentos internos e até mesmo a de um código de ética deve ser feita e divulgada ao funcionário no dia de sua admissão.

2.3.2 Adesão a Políticas Administrativas

Políticas administrativas compreendem o conjunto das regras relativas aos negócios da organização. Conforme afirma Nakagawa (1995, p.52), as políticas são “guias de raciocínio que dão direção e o sentido necessários para o processo de tomada de decisões repetitivas”.

Para que uma empresa obtenha sucesso em seus resultados, faz-se necessária a adesão ou aderência, por parte dos funcionários, ao conjunto de políticas administrativas da organização. Dessa forma, segundo Attie (2000, p.121) é possível “assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal”.

As regras de conduta e para execução dos trabalhos numa organização devem ser definidas de forma clara, objetiva e de certa forma flexível, de modo a proporcionar o cumprimento destas regras. Assim, compreende-se a necessidade de que toda empresa possua políticas.

Um fator importante na adesão às políticas da organização é a revisão realizada pelo departamento de Auditoria Interna, em que se identificam as transações efetuadas pela empresa que não estejam de acordo com as políticas determinadas pela administração.

2.4 Controles Internos no Processamento de Informações

Os controles internos aplicados aos sistemas informatizados são de grande importância para o sistema de controles internos de uma organização.

Os objetivos de controle são os mesmos relacionados aos sistemas manuais, ou seja, contribuir para o alcance dos objetivos empresariais. Dizem respeito aos riscos relacionados com a integridade, exatidão e autorização das transações que transitam em ambientes informatizados.

Garcia (1999, p.86), afirma:

A larga utilização dos computadores provocou alterações na natureza dos controles contábeis. Os sistemas manuais possuíam controles informais baseados na habilidade do usuário em reconhecer erros nos dados. A verificação da consistência do processo e a adequação da supervisão eram enfatizadas. Com o aparecimento dos sistemas automatizados, a ênfase mudou para o desenho do sistema e a integridade dos dados, uma vez que a consistência dos mesmos estaria virtualmente assegurada.

Os controles de processamento eletrônico de informações, como também são chamados, se dividem em dois itens:

- a) Controles de Integridade ou Gerais; e,
- b) Controles de Aplicativos.

2.4.1 Controles Gerais

Para Boynton *et alli* (2002, p.333), “a finalidade de controles gerais é controlar o desenvolvimento e alterações de programas e operação de computadores, além de assegurar acesso a programas e dados”.

Segundo Cassarro (1997, p.93),

controles gerais nada mais são do que a formalização de uma técnica adequada de gestão de negócios, aplicáveis, ao menos em essência, a toda e qualquer área da empresa, seja ela pública ou privada.

Boynton *et alli* (2002, p.333) dividem os controles gerais em cinco tipos: Controles de Organização e Operação; Controles de desenvolvimento e documentação de sistemas; Controles de Hardware e do Sistema Operacional; Controles de Acesso e, Controles de Dados e Procedimentos.

Controles de integridade ou gerais dizem respeito ao ambiente da tecnologia da informação e a todas as medidas de padronização de gestão e atividades do sistema de informação de uma organização, onde as aplicações individuais podem ter desenho e operações adequadas e assim permitir segurança razoável, principalmente, à fidedignidade dos dados e relatórios contábeis.

2.4.2 Controles de Aplicativos

Segundo Garcia (1999, p.89) os controles de aplicação são desenhados para garantir a totalidade e a exatidão das transações, totalidade e exatidão das atualizações, validade dos dados processados e a manutenção dos dados nos arquivos.

Geralmente os controles de aplicativos são classificados em três grupos:

- a) Controles de Inputs (ou entrada de dados);
- b) Controles de Processamento; e
- c) Controles de Outputs (ou saída de dados).

Os controles de aplicativos têm a função de contribuir para que o departamento de TI realize adequadamente o registro, processamento e relato de dados de cada aplicativo.

No ambiente atual de tecnologia da informação, os controles de aplicativos executam a função de verificações independentes, envolvendo a verificação de trabalhos anteriormente realizados ou a avaliação adequada de quantias registradas.

2.5 Componentes de Controle Interno

O controle interno consiste em cinco componentes que se inter-relacionam. Estes componentes são derivados da maneira como a alta administração dirige os negócios da organização e acabam por fazer parte dos processos. Estes componentes, identificados pelo COSO, são: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento.

A seguir são explicados cada um destes elementos e sua importância para a sustentação de um sistema de controles internos.

2.5.1 Ambiente de Controle

Este componente dá o tom de uma organização, influenciando a consciência de controle das pessoas que nela trabalham. Representa o alicerce dos demais componentes, disciplinando-os e estruturando-os.

O ambiente de controle tem uma influência determinante para a eficiência dos controles internos. É neste ambiente que são estruturadas as atividades do negócio da empresa, estabelecidos os objetivos e analisados os riscos. Também influencia os sistemas de comunicação e de informações e as atividades de monitoramento.

Segundo Garcia (1999, p.12) “o ambiente de controle estabelece o estilo

de uma organização, influenciando a consciência de seu pessoal no que diz respeito ao controle”.

O ambiente de controle é influenciado pela cultura e história de uma organização. A atitude da alta administração em relação às atividades de controle influencia as atividades dos empregados e demais colaboradores.

Dessa forma, se os administradores dão valor às atividades de controle, aumenta-se a possibilidade de que as demais pessoas relacionadas ao processo também dêem. O ambiente de controle é a consciência de controle da organização, o que se pode chamar de cultura de controle da organização.

Conforme afirma Ferreira (2002, p.5)

O ambiente de controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta.

Dessa forma o ambiente de controle é mais efetivo na medida em que os funcionários conheçam a cultura de controle da empresa e a postura e atitude de controle desempenhadas pela alta administração.

Vários são os fatores necessários para estabelecer o ambiente de controle e são discutidos a seguir.

2.5.1.1 Integridade e Valores Éticos

Felizmente, tem-se vivido no cenário dos negócios, a exigência de integridade e valores éticos por parte dos empregados, clientes, fornecedores e do público em geral. Assim, cada vez mais as empresas estão envidando esforços para o alcance destes valores.

Muitas empresas têm estabelecido para seus funcionários práticas válidas, como por exemplo, o código de conduta ética, em que o empregado assume formalmente o compromisso de seguir aquelas regras estabelecidas. Neste código existe uma cláusula sobre a existência de conflito de interesses, na qual a empresa determina que seus funcionários não devem exercer atividades que sejam conflitantes com aquelas da empresa.

O relatório do Coso (1992, p.19-22) apresenta algumas práticas a serem adotadas pelo principal executivo da empresa e pelo conselho de administração para garantir, ao público em geral, os conceitos de integridade e valores éticos:

- a) O CEO², juntamente com a Alta Administração, deve dar exemplos de integridade e valores éticos, agindo de maneira correta;
- b) A atitude da Alta Administração deve ser evidenciada por meio de comunicações sobre o ambiente de controle. Existem duas maneiras de se manter uma comunicação entre a alta administração e os demais

² Chief Executive Officer (Principal Executivo de uma Organização).

colaboradores:

- 1) Uma atitude positiva deve ser estabelecida com uma comunicação positiva, isto é, deve haver uma comunicação e ela deve ser positiva. A inexistência de comunicação ou sua negatividade indica uma má atitude da administração, inclusive em relação ao ambiente de controle, e
 - 2) A comunicação deve ser real e deve haver interação em relação às outras pessoas para que estas possam expor seu ponto de vista em relação ao ambiente de controle.
- c) Reduzir ou eliminar incentivos e oportunidades que possam levar os funcionários a praticarem atos ilícitos e com falta de ética. A falta de clareza na atribuição de responsabilidade e delegação de autoridade representa uma falha na redução destas oportunidades, na medida que os funcionários percebem a falha no sistema. Outro ponto, que foi defendido anteriormente, deve ser analisado: o pagamento de bônus a partir de avaliação de desempenho dos resultados orçamentários pode incentivar o funcionário a cometer atos ilícitos para se beneficiar; e,
- d) Apesar de os exemplos dados pela Alta Administração acerca de integridade e valores éticos serem a melhor forma de transmitir a necessidade de um comportamento ético por parte dos funcionários, a organização deve prover e fornecer orientação moral aos funcionários. A maneira mais comum encontrada nas organizações, atualmente, é a instituição de códigos de conduta ética.

2.5.1.2 Filosofia da Administração e Estilo Operacional

Os objetivos de uma organização e o modo pelos quais são realizados, são baseados em preferências, juízos de valor e estilos de administração.

Peleias (1999, p.3) cita o seguinte sobre Filosofia da Administração e Estilo Operacional:

Ao agir de forma ética e honesta, a administração estimula esse comportamento nos empregados. A administração demonstra apreço ou desprezo pelo controle na medida em que assume riscos elevados ou tem aversão a estes; os orçamentos podem ser rigorosamente elaborados ou ter previsões rudimentares; as transações registradas pela contabilidade são confrontadas com os orçamentos ou servem apenas para cumprir formalidades legais;

A forma pela qual a administração atua, refletida em sua filosofia e seu estilo, é um elemento chave para o estabelecimento de um ambiente de controle.

Segundo Garcia (1999, p. 18):

Todas as declarações de princípios, como missão, visão e políticas, uma vez bem trabalhadas e adotadas, formam a filosofia de trabalho e podem contribuir, com o tempo, para a formação de uma cultura na empresa apta à correta aplicação dos controles internos.

Em uma organização, é difícil existir e exigir bons controles onde a alta administração dá pouca importância aos controles.

A importância que uma empresa dá às atividades de controle é, direta ou

indiretamente, estabelecida por crenças e valores da organização, uma vez que representam a forma pela qual os fundadores e proprietários conduzem seus negócios.

2.5.1.3 Estrutura Organizacional

Para Peleias (1999, p. 3), a estrutura organizacional define:

A autoridade a ser delegada às pessoas responsáveis pela gestão da empresa, que deve estar adequada ao planejamento, à execução e ao controle das transações. A delegação de autoridade deve ser clara e conhecida pelas pessoas.

Os administradores delegam a autoridade progressivamente aos seus colaboradores de forma que as operações sejam iniciadas e aprovadas conforme o desejo dos proprietários.

É imperativo que esta delegação de autoridade e responsabilidade seja amplamente divulgada de forma clara a todas as pessoas envolvidas na organização.

2.5.1.4 Utilização da Auditoria Interna

A função de auditoria interna é de suma importância para o sucesso de um sistema de controles internos.

O Conselho Federal de Contabilidade apud Paula (1998, p.57) conceitua a Auditoria Interna como o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações sobre aspectos físicos, contábeis, financeiros e operacionais da entidade.

Na pesquisa realizada por Paula (1998, p.56) uma das respostas recebidas como conceituação de auditoria interna diz o seguinte:

Atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e para avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle e da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para elas.

A utilização de auditores internos é um fator fundamental para a construção de um bom ambiente de controle interno. A auditoria interna deve verificar o ciclo de execução das transações e seus registros, avaliação de métodos, processos e sistemas. Além disso, para aquelas empresas em que não são obrigatórios os serviços de auditoria externa, os auditores internos devem analisar a fidedignidade das demonstrações contábeis.

A atividade de auditoria abrange todo o estudo dos controles internos aplicáveis às operações e atividades departamentais e à confirmação da fidedignidade dos valores expressos nas demonstrações contábeis.

Os trabalhos executados pela auditoria são relatados formalmente, comunicando-se o resultado dos exames, a opinião e as recomendações sugeridas aos executivos responsáveis para que sejam tomadas as ações corretivas apropriadas.

Conforme o Audibra (1992, p.20), a missão básica da Auditoria Interna é:

- a) *Emitir opinião conclusiva ou considerações a respeito das operações examinadas;*
- b) *Avaliar os fluxos, sistemas, plano de controle interno e desempenho da organização ou de qualquer de seus segmentos; e,*
- c) *Auxiliar a Alta Administração e demais membros do corpo gerencial da organização a se desincumbirem de maneira eficaz de suas responsabilidades.*

A proposta de auditoria interna é auxiliar os membros da administração, oferecendo análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

Os auditores internos são responsáveis perante a organização, cabendo a eles fornecer dados sobre a adequação e efetividade do sistema de controle interno e a qualidade do desempenho da organização.

Em síntese, os objetivos da auditoria interna são, conforme citado por Attie (1992, p.29):

- a) *examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;*
- b) *examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;*
- c) *examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;*

- d) *verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;*
- e) *examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado; e,*
- f) *comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.*

A auditoria interna, por meio de suas atividades de trabalho, serve à administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas, definidos pela organização, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

O trabalho realizado pela auditoria interna é possível por sua independência em relação aos processos e aos demais empregados. É necessário lembrar que o perfil da auditoria interna tem mudado nos últimos tempos, passando de uma atitude de fiscalização para uma atitude de recomendações para a melhoria dos processos operacionais.

Por muito tempo, a auditoria interna foi exercida, exclusivamente, por um funcionário da própria empresa, em caráter permanente. Ultimamente porém, as grandes empresas de auditoria independente³ e outras empresas estão prestando os serviços de auditoria interna terceirizada.

³ *Big 4* – Quatro maiores empresas de auditoria independente das demonstrações contábeis do mundo: PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, Delloitte Touche Tohmatsu e KPMG.

Segundo Audibra (1992, p.19), a independência do auditor interno

Situa-se não apenas no livre acesso a informações, documentos e dependências da organização, mas, principalmente, na liberdade de programar seus trabalhos, executá-los e relatar os resultados consoante sua livre iniciativa, sem interferência.

A independência permite aos auditores internos exercerem julgamento imparcial e sem tendenciosidade, que é essencial à realização de uma boa Auditoria. O posicionamento dos auditores na organização, sua objetividade, sua autonomia gerencial e os respaldo fornecido pela Alta Administração são fatores preponderantes para essa independência.

Independente dos elementos que compõem a auditoria interna terem ou não vínculo empregatício com a empresa que auditam, a função que os mesmos exercem deve ter absoluta independência.

O trabalho do auditor interno deve ser independente de qualquer influência. A principal preocupação é em relação à influência exercida por pessoas, das quais, fará os exames das atividades.

Paula (1998, p.60) afirma que:

A auditoria interna deve estar despojada da influência de qualquer sistema ou pessoa que estabeleça limites à sua atuação crítica e à divulgação, junto à alta administração e/ou aos acionistas, das conclusões obtidas no decorrer de seu trabalho.

A independência é fator fundamental para a prática da auditoria interna. Sem ela, o auditor não tem condições de emitir opinião de maneira imparcial.

Normalmente, o departamento de Auditoria Interna é subordinado direto ao presidente da organização e funciona como um departamento de staff.

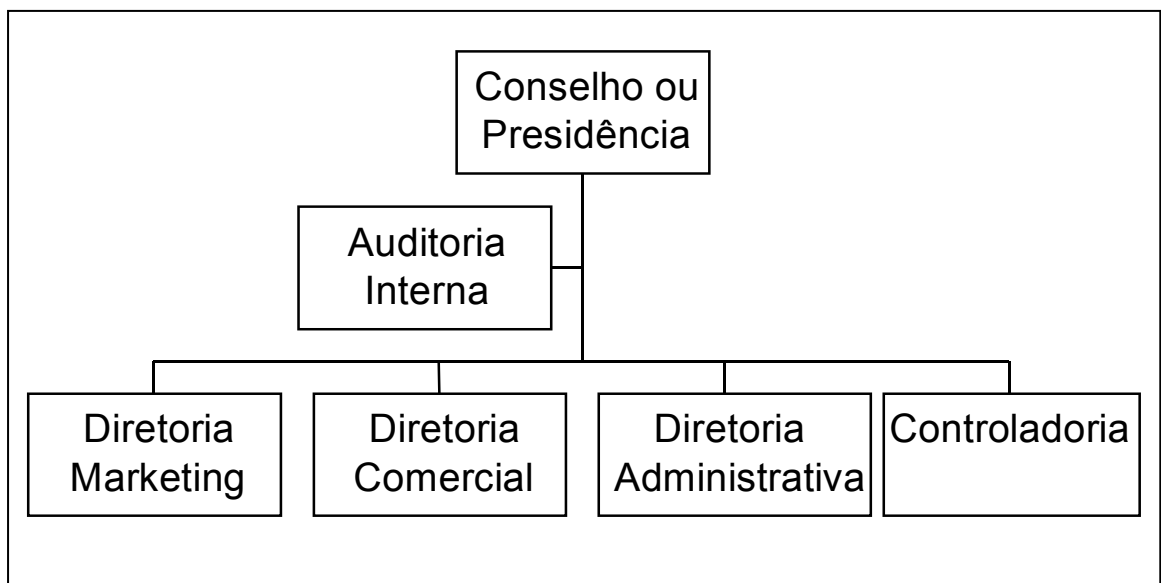
Porém, não é raro encontrar departamento de Auditoria Interna subordinado hierarquicamente ao Diretor de Controladoria. Nesses casos, há um grande risco de perda da independência.

Attie (1992, p.31) cita o seguinte em relação à independência da auditoria interna e sua posição hierárquica:

O mínimo desejável é a auditoria se reportar a um nível hierárquico que, pelo seu status, possa considerar adequadamente as opiniões e recomendações do auditor e comandar prontamente sua prática. De preferência, o nível referido deve ser membro do conselho e/ou um membro do comitê de auditoria.

A partir desta afirmação, demonstra-se como deve ser a posição do departamento de Auditoria Interna dentro de uma organização:

Figura 2 – Organograma Proposto



Desta maneira, o departamento não incorreria no risco de perder sua independência em relação aos demais departamentos e, conforme observado, estando subordinado ao Conselho de Administração pode garantir uma independência ainda maior.

Hoje em dia, o trabalho do auditor interno que se utiliza do novo enfoque de auditoria é baseado em três premissas:

- a) avaliação independente do sistema de controle interno;
- b) teste de validação e observação; e,
- c) recomendações para correção e melhorias.

Na avaliação independente dos controles, o auditor levanta informações e procedimentos com o responsável da área a ser auditada. Com este levantamento e com uma avaliação independente, o auditor observa a existência de falhas no processo operacional do departamento ou área. Tudo isso deve ser realizado de maneira agradável e amigável, de forma a permitir um ambiente de reciprocidade entre auditor e auditado.

Quando o auditado sente que o auditor é efetivamente um parceiro, a tendência é ele próprio colocar para o auditor as falhas existentes no processo. Pelo novo enfoque, a auditoria é feita em cima de processos e não mais de eventos específicos, como uma denúncia de fraude.

Durante muito tempo o enfoque da auditoria interna esteve embasado numa posição fiscalizadora, onde os famosos “homens de preto” somente apareciam para investigar a ocorrência de fraudes. O caráter era punitivo e

todos os demais funcionários temiam a presença destes “policiais”.

Com o passar dos anos e o crescimento da utilização de controles internos, a auditoria interna tem mudado seu enfoque, apesar de ainda ser possível notar empresas que mantêm o enfoque antigo.

O papel da auditoria interna tem se convertido para uma atividade que efetivamente agrega valor à empresa na medida que sugere melhorias no ambiente de controles internos. Dessa forma, atualmente é comum observar auditores participando de reuniões de negócios dando opiniões válidas para melhoria nos processos, antes mesmo de seu início e sua revisão de auditoria. O auditor deve ter a capacidade de provocar melhorias e para isso deve ter conhecimento técnico e habilidades pessoais.

Paula (1998, p.71) cita que “uma das empresas pesquisadas considerou que a missão da Auditoria Interna é agregar valor ao produto”. Mesmo sendo uma resposta vaga, pode-se abstrair que a Auditoria Interna agrega valor quando contribui efetivamente com os negócios da organização, na medida em que recomendações são feitas no sentido de corrigir e melhorar os controles internos e implementadas com sucesso.

Segundo Paula (1998, p.63):

o administrador deve reconhecer no auditor um parceiro, um assessor, que tendo um conhecimento abrangente da entidade e minucioso na área auditada pode provocar melhorias, subsidiando a sua tomada de decisão.

O trabalho dos auditores tende a passar, efetivamente, a ser de revisão e monitoramento dos controles internos, com recomendações construtivas.

Enfim, um departamento de auditoria interna forte, independente e que agregue valor à empresa, no sentido de auxiliar no alcance dos objetivos e metas, é um fator essencial para um ambiente propício ao estabelecimento de controles e, conseqüentemente, para os controles internos.

2.5.2 Avaliação de Riscos

Este componente se refere à identificação e análise dos riscos relevantes para a consecução dos objetivos da entidade; forma a base para a determinação de como os riscos devem ser administrados.

Definir e discutir o conceito de risco não é objetivo deste trabalho de pesquisa. Apenas para se entender o componente de avaliação de riscos é que se faz necessário discutir brevemente. Risco pode ser entendido, de maneira ampla, como a probabilidade de perda ou incerteza associada ao alcance de um objetivo.

Em relação ao componente de avaliação de riscos, o COSO (1992, p.29) define o seguinte:

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos relevantes associados aos objetivos estabelecidos pela entidade, desenvolvendo ações para o gerenciamento de tais riscos.

O processo de avaliação de riscos tem sido objeto de grande interesse por parte do mundo empresarial e representa um componente crítico para um eficiente sistema de controles internos.

Segundo o Coso (1992, p.35) “a administração deve se concentrar cuidadosamente nos riscos, em todos os níveis da empresa e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los”.

É sabido que a probabilidade de perda ou incerteza relacionadas a qualquer atividade, processo ou departamento da empresa tem efeito sobre a probabilidade de perda ou incerteza em relação aos objetivos globais da organização. É sobre este aspecto que a empresa deve gerenciar riscos em todos os níveis da empresa.

O processo de avaliação de riscos é dividido, basicamente, em duas etapas: identificação e análise dos riscos.

2.5.2.1 Identificação de Riscos

O relatório do Coso (1992, p.36) explica que:

O desempenho de uma empresa pode estar em risco devido a fatores internos e externos. Esses fatores, por sua vez, podem afetar objetivos explícitos e implícitos. Os riscos aumentam na medida em que os objetivos se diferenciam do desempenho passado.

Em grandes empresas nacionais, sobretudo em instituições financeiras, é possível observar um departamento responsável ou um processo formalizado de identificação de riscos. Nas instituições financeiras é comum existir um processo para identificação de risco na concessão de crédito, um claro objetivo operacional destas instituições.

Porém, em outras empresas, em que não haja um departamento ou um processo formalizado, é essencial a participação e conscientização de todos os funcionários na identificação de riscos que possam prejudicar o desempenho da empresa no alcance de seus objetivos.

Os funcionários que diariamente têm contato com as principais atividades da empresa são os elementos que têm maiores condições de identificar estes riscos. Vale ressaltar que a prática anteriormente citada de rodízio de funcionários é importante, para que outras pessoas tenham contato com as atividades.

Segundo D'ávila; Oliveira (2002, p.63), "a identificação de riscos é um processo interativo e sempre é integrada com o processo de planejamento". Isto se deve porque no processo de planejamento é que são estabelecidos os objetivos da organização, condição essencial para o processo de avaliação de riscos.

Os riscos nas organizações podem ser identificados, basicamente, em dois níveis: ao nível da empresa e ao nível das atividades.

Ao nível da empresa, como um todo, os riscos podem surgir de fatores internos ou externos, quais sejam:

- a) **Fatores Externos** – mudanças tecnológicas, mudanças nas exigências dos consumidores, concorrência, mudanças na legislação, catástrofes naturais, mudanças no cenário econômico, e outros; e,
- b) **Fatores Internos** – interrupções nos sistemas de informações, qualidade do pessoal contratado, mudanças na atribuição de responsabilidades.

Já ao nível das atividades, os riscos podem surgir, principalmente, pelos fatores internos. Porém, os fatores externos causam mudanças nas empresas que podem afetar o alcance dos objetivos operacionais.

O relatório do Coso (1992, p.37) destaca:

Muitas técnicas têm sido desenvolvidas para o processo de identificação de riscos. A maioria – particularmente aquelas desenvolvidas por auditores internos e externos para determinar o escopo de seu trabalho – envolve métodos qualitativos e quantitativos de priorizar e identificar atividades de riscos significativos.

Cabe ressaltar que a maioria das empresas não possui departamento de auditoria interna, nem estão sujeitas a uma auditoria independente. Dessa forma, destaca-se o papel importante de todos os funcionários para contribuir na etapa de identificação de riscos. A identificação de riscos com auxílio dos funcionários é mais plausível ao nível das atividades.

2.5.2.2 Análise de Riscos

Após a fase de identificação dos riscos da empresa, como um todo e ao âmbito das atividades, faz-se necessária a fase de análise dos riscos identificados. Apesar de as empresas utilizarem-se de técnicas diferentes para análise dos riscos, o processo compreende, basicamente, três fases:

a) Estimar a relevância de um risco;

- b) Avaliar a probabilidade ou freqüência de se ocorrer, efetivamente, o risco; e,
- c) Considerar quais ações devem ser tomadas para se gerenciar o risco.

Para maior compreensão, apresenta-se o seguinte quadro:

Figura 3 – Análise de Riscos

Relevância do Risco	Alta relevância e baixa probabilidade de ocorrência. A julgamento do administrador, controles devem ser adotados.	Alta relevância e alta probabilidade de ocorrência. É imperativa a implantação de controles.
Probabilidade de Ocorrência do Risco	Baixa probabilidade de ocorrência e baixa relevância, riscos que não precisam ser controlados.	Baixa relevância e alta probabilidade de ocorrência. A julgamento do administrador, controles devem ser adotados.

Fonte: D'ávila; Oliveira (2002, p.67)

Um risco que não tem efeito significativo e que tenha baixa probabilidade de ocorrência não deve ser motivo de maiores atenções. Ao contrário, a um risco de alta relevância e que tenha alta probabilidade de ocorrência deve ser dada uma maior atenção por parte dos administradores.

A tarefa do analista de riscos baseia-se exatamente em definir a relevância e a probabilidade de ocorrência. As diferenças entre os extremos destes quesitos requerem julgamento do analista. Desta forma, a análise deve ser racional e cuidadosa.

Segundo o Coso (1992, p.38), “existem vários métodos para estimar o custo de uma perda para um risco identificado”. A administração deve aplicar adequadamente estas técnicas. Porém, “muitos riscos são indetermináveis

quanto à sua magnitude. O melhor a ser feito é classificá-los entre grande, moderado e pequeno”.

O principal papel da administração após a identificação e análise dos riscos é o gerenciamento dos mesmos. Deve-se decidir sobre quais ações serão tomadas para assumir, reduzir ou eliminar tais riscos. Para isso é essencial uma análise custo x benefício.

A administração pode decidir assumir ou reduzir um risco na medida em que o custo para implantação de controles para sua eliminação é maior que a possível perda. Um exemplo clássico é a implantação de controles de segurança em supermercados para se evitar roubos e furtos de pequenos itens. Nem sempre a implantação de uma segurança implacável compensa a possível perda de tais itens.

Conforme D’ávila; Oliveira (2002, p.68),

A administração da empresa deve também reconhecer que é provável que algum grau de risco residual irá sempre existir, não apenas porque os recursos são sempre limitados, mas também em função de outras limitações inerentes a todo sistema de controles internos.

A avaliação de riscos é um componente do controle interno, diferentemente das ações a serem tomadas para lidar com os riscos, que se tratam de elementos do processo de gerenciamento dos riscos.

2.5.3 Informação e Comunicação

Informação e Comunicação se referem a identificação, captura e troca de informações sob forma e em época que permitam que as pessoas cumpram suas responsabilidades.

Os tópicos relacionados à Informação e Comunicação das políticas da empresa, dos objetivos e dos controles internos são discutidos a seguir.

2.5.3.1 Informação

Em relação à importância da informação para as organizações, o relatório do Coso (1992, p.55) diz o seguinte:

Informação é necessária em todos os níveis da organização para a condução dos negócios e para seguir na direção do alcance dos objetivos em todas as categorias: operacionais, de apresentação de relatórios financeiros e de cumprimento das leis e regulamentos.

As informações são identificadas, capturadas, processadas e reportadas por sistemas de informações, não entendidos aqui exclusivamente como sistemas computadorizados. Os sistemas de informação processam dados relativos às atividades e condições internas e externas à organização.

Todos os dados que dizem respeito e afetam a organização devem ser processados e transformados em informações úteis para as tomadas de

decisão da administração. Estes dados podem ser sobre: ramo de atividade, aspectos econômicos, situação financeira da empresa, entre outros.

D'ávila; Oliveira (2002, p.71) consideram o sistema de informações como parte integrante das atividades operacionais. Conforme visto anteriormente, os objetivos operacionais da empresa, e seu respectivo alcance, garantem a eficiência do sistema de controles internos.

Como hoje em dia tem sido crescente o número de empresas que se utilizam de sistemas de informações computadorizados, um dos maiores desafios da administração é integrar o planejamento e implantação deste sistema com o objetivo geral da organização.

Para o relatório do Coso (1992, p.57), os sistemas de informação devem estar integrados com as operações da empresa, e a este respeito, afirma:

O uso estratégico de sistemas de informações tem demonstrado uma mudança de sistemas puramente financeiros para sistemas integrados com as operações da empresa. Esses sistemas ajudam a controlar os negócios, captando e registrando transações em tempo real, incluindo muitas das operações da empresa em um complexo ambiente de sistemas integrados.

O mais importante a se ressaltar é a qualidade das informações que deve ser gerada pelos sistemas de informações, pois irão afetar diretamente a capacidade e a qualidade com que a Administração toma decisões. É essencial que os relatórios emitidos pelos sistemas contenham informações apropriadas, tempestivas e suficientes.

Segundo o relatório do Coso (1992, p.58), o conceito de informação com qualidade consiste na resposta positiva às seguintes perguntas:

- a) *O conteúdo é apropriado: a informação necessária foi incluída?*
- b) *A periodicidade é adequada: a informação está disponível quando requerida?*
- c) *A informação é atual: trata-se da informação mais recente?*
- d) *A informação é precisa: os dados estão corretos? e,*
- e) *A informação é acessível: os dados podem ser obtidos pelas pessoas apropriadas?*

2.5.3.2 Comunicação

A comunicação, dentro das organizações, é fator essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois é por meio dela que os funcionários saberão suas responsabilidades e poderão ser cobrados por seu desempenho.

A comunicação é inerente aos sistemas de informação. (...) os sistemas de informação devem fornecer as informações para as pessoas apropriadas, para que possam cumprir suas responsabilidades operacionais, de apresentação de relatórios financeiros e de cumprimento às leis e regulamentos. (COSO, 1992, p.59)

Os funcionários de uma empresa, mas sobretudo aqueles com maiores responsabilidades, precisam receber uma clara mensagem da alta administração sobre suas atribuições e de que forma devem ser executadas. O relatório do Coso (1992, p.59) ainda define:

As funções específicas devem ser claras. Cada pessoa deve entender os aspectos relevantes do sistema de controles internos, como funciona e qual o papel e responsabilidade de

cada pessoa dentro deste sistema. Sem esse entendimento, é provável que surjam problemas. [...] Em uma empresa, por exemplo, gerentes de unidades eram solicitados para assinar um relatório mensal, afirmando que reconciliações específicas vinham sendo efetuadas. Todos os meses os relatórios eram assinados e enviados. Mais tarde, entretanto, após sérios problemas não terem sido percebidos, descobriu-se que os dois gerentes de unidades não faziam idéia do que se esperava deles.

Os funcionários de uma empresa devem se sentir responsáveis e serem conscientes em relação aos controles internos. Antes disso, porém, é necessária uma comunicação eficaz por parte da alta administração. As pessoas devem estar conscientes de que, na execução de suas atribuições, se algo inesperado ocorrer, é necessário dar atenção não somente ao fato em si, mas em sua causa.

Os meios de comunicação a serem utilizados pela empresa para a conscientização de controle interno em uma organização podem ser: manual de políticas e procedimentos, jornais internos, redes de televisão interna, guias de processo, intranet, internet, mural e outros.

Hoje em dia, na “era da informação”, o que não faltam são meios de comunicação eficazes para desempenhar este papel. O exemplo dado pelos superiores aos seus subordinados é outro meio de comunicação existente.

Adicionalmente, D’ávila; Oliveira (2002, p.78) ressaltam a importância da via externa na comunicação:

A necessidade de se manter comunicação apropriada não é só interna, mas também externa. Com canais de comunicação abertos, clientes e fornecedores podem fornecer dicas valiosas

sobre o desenho e a qualidade dos produtos e serviços, capacitando a empresa a tratar da evolução nas preferências e necessidades de clientes. Adicionalmente, alguém que negocie com a empresa deve saber que pagamentos irregulares, tais como o de propinas, não são tolerados.

É importante destacar aqui a comunicação existente entre os auditores independentes e a alta administração da empresa. O entendimento que estes profissionais possuem em relação às operações da empresa e sobre o sistema de controles internos constitui-se em informações valiosas para a administração das organizações. Além disso, a fiscalização de órgãos reguladores, tais como Banco Central, Receita Federal, Susep⁴ e outros, também pode direcionar sobre fraquezas nos controles internos.

2.5.4 Atividades de Controle

Atividades de controle se referem a políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração estejam sendo seguidas.

Após o estabelecimento de objetivos, a administração deve adotar procedimentos de controle que contribuam para que ações planejadas estejam sendo executadas da maneira correta.

Boynton *et alli* (2002, p.331) destacam o seguinte:

⁴ SUSEP – Superintendência de Seguros Privados – Brasil.

Atividades de controle são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam realmente seguidas. Ajudam a assegurar a adoção de medidas dirigidas contra o risco de que os objetivos da entidade não sejam atingidos. Atividades de controle têm vários objetivos e são aplicadas em vários níveis organizacionais e funcionais.

As atividades de controle podem ser divididas em três categorias, justamente aquelas relacionadas aos objetivos da organização: operacionais, de elaboração e apresentação de relatórios financeiros e de cumprimento às leis e regulamentos. Além disso, pode-se adicionar uma outra categoria a estas: atividades de controle de proteção aos ativos.

As atividades de controle já foram discutidas neste trabalho de pesquisa, nos tópicos de controles internos contábeis, administrativos e de processamento de dados.

2.5.5 Monitoramento

O monitoramento, como um elemento do controle interno, é definido por Boynton *et alli* (2002, p.341) como:

Processo que avalia a qualidade do desempenho dos controles internos ao longo do tempo. Envolve avaliação do desenho e da tempestividade de operação dos controles e a tomada de ações corretivas.

Partindo-se da premissa de que os sistemas de controles internos se

alteram ao longo do tempo, é necessário que haja um monitoramento sobre este sistema.

A necessidade de monitoramento se deve também pela evolução dos procedimentos utilizados pelas diversas áreas e departamentos na execução de suas atividades. Nem sempre, quando se altera um procedimento, ainda que seja uma evolução benéfica, se formaliza esta alteração. Dessa forma, corre-se o risco de que uma empresa que tenha um manual de políticas e procedimentos formalizado e que não tenha uma atividade de monitoramento, fique com seu manual desatualizado e, portanto, inútil.

A mudança nos negócios, na tecnologia, a entrada de novas pessoas na organização, entre outros, compõem uma série de aspectos que são diferentes daqueles em que inicialmente os controles internos foram concebidos. A partir disso, a administração precisa definir se o sistema de controles internos continua válido.

Segundo o Coso (1992, p.65):

O monitoramento assegura que o controle interno continua a operar efetivamente. Este processo envolve a avaliação, por pessoas capacitadas, sobre o desenho e funcionamento dos controles, numa periodicidade adequada, tomando-se as ações necessárias.

Algumas organizações têm seu sistema de controles internos monitorado pelas empresas de auditoria independente das demonstrações contábeis, por ocasião do fechamento de contrato e definição da extensão dos testes de auditoria. Porém, nem sempre o resultado deste monitoramento é relatado para as organizações, além de outras não terem balanços auditados.

Em grandes empresas, os profissionais que realizam a atividade de monitoramento do sistema de controles internos pertencem ao departamento de Auditoria Interna. O Audibra (1992, p.48), estabelece o seguinte:

Os auditores internos são responsáveis pela avaliação da adequação dos controles internos, pela apresentação de recomendações e sugestões para o seu aprimoramento, bem como por apontar à administração a ocorrência de desvios, irregularidades e ilegalidades que venham a observar em decorrência de seus exames.

Os auditores internos, no uso de suas atribuições, realizam seus exames em situações já ocorridas. Normalmente, existe um plano de trabalho anual, em que o departamento irá cobrir determinadas áreas da organização. Este monitoramento, realizado pelos auditores internos ou por outros profissionais de tempos em tempos, é chamado de avaliação em separado ou periódica.

Porém, como não é possível cobrir todos os departamentos de uma empresa ao mesmo tempo, torna-se difícil manter uma atividade de monitoramento aceitável, tendo em vista mudanças cada vez mais rápidas nas características que compõem os controles internos.

Além deste problema, muitas organizações não têm condições administrativas e financeiras de contratar uma empresa de auditoria independente ou de manter uma equipe de auditoria interna.

Para se evitar estes problemas é que existem as atividades de monitoramento contínuo. Por este tipo de monitoramento, as atividades de controle são desenhadas de maneira a permitir o auto-monitoramento e quanto maior o grau de eficiência desta atividade, menor a necessidade de se avaliar e

monitorar os controles internos em separado. Ou melhor, a atividade de monitoramento em separado não só irá avaliar a adequação dos controles internos, mas também suas condições de auto-monitoramento.

Para D´ávila; Oliveira (2002, p.104):

Ao mesmo tempo em que executa suas atividades normais de gerenciamento, a gerência operacional obtém evidência de que o sistema de controles internos continua funcionando. Quando os relatórios operacionais são integrados ou reconciliados com os sistemas de informações financeiras e usados para gerenciar as operações em uma base contínua, erros relevantes ou desvios de metas irão ser identificados rapidamente. (...) os gerentes de vendas, de compras e de produção estão em contato com as operações e irão questionar relatórios que se distanciem do conhecimento que estes possuem sobre as operações. A efetividade do sistema de controles internos é aprimorada quando deficiências são reportadas e resolvidas sem demora.

Mais uma vez destaca-se a importância dos funcionários para o sucesso do sistema de controles internos. Não só os gerentes estão em contato diário com as operações, mas todos os funcionários. Dessa forma, os funcionários devem ter a consciência e senso para criticar procedimentos realizados que não estejam obedecendo aos princípios dos controles internos.

Não se deve esperar as avaliações periódicas realizadas pelos auditores internos ou por outros profissionais. Num ambiente em que os funcionários têm consciência da importância dos controles internos, as mudanças ocorridas nas operações e que ferem os objetivos dos controles internos, são rapidamente identificadas pela atividade de monitoramento contínuo.

2.6 Papéis e Responsabilidades

Todas as pessoas de uma organização são parte integrante do sistema de controles internos e têm alguma responsabilidade sobre sua efetividade. Além disso, elementos externos, como os auditores externos e órgãos reguladores, podem trazer informações sobre os controles, mas não exercem responsabilidades sobre eles.

Sobre os papéis e responsabilidades dos controles internos, o relatório do Coso (1992, p.79) comenta o seguinte:

*Cada pessoa em uma organização tem alguma responsabilidade pelo controle interno. A alta administração, no entanto, é responsável pelo **sistema** de controle interno de uma organização. O principal executivo da empresa é o maior responsável e deve assumir a propriedade do sistema de controle (grifo nosso).*

É interessante notar a diferença de responsabilidade que o relatório aponta para o controle interno e para o sistema de controle interno. Como a função controle é uma das funções básicas da teoria da administração, todos os elementos de uma organização devem exercê-la. De outra parte, a estruturação de um sistema de controles internos é de responsabilidade da alta administração e ela deve propiciar o estabelecimento deste sistema.

Assim, a alta administração (diretamente ou por meio de comitês), as gerências, os auditores internos e todos os demais funcionários exercem responsabilidades sobre os controles internos, conforme demonstrado nos tópicos a seguir.

2.6.1 Alta Administração

A seguinte responsabilidade é imputada à Alta Administração, segundo o relatório do Coso (1992, p.79):

A alta administração é a responsável direta por todas as atividades de uma organização, inclusive seu sistema de controles internos. Naturalmente, as gerências, nos diferentes níveis de uma organização, terão diferentes responsabilidades sobre os controles. Essas responsabilidades serão diferentes dependendo das características da organização.

Em qualquer organização, o principal executivo é o maior responsável pelas atividades e pelo andamento dos negócios. Da mesma forma, é o maior responsável pelo sistema de controles internos. Um dos aspectos mais importantes em relação à esta responsabilidade é assegurar a existência de um ambiente organizacional propício ao estabelecimento de controles internos.

Mais do que qualquer outro profissional na organização, o CEO serve de exemplo para os demais funcionários. Todas as ações e decisões que ele toma afetam o sistema de controles internos. Um exemplo simples pode ser dado: O uso de crachá de identificação pessoal nas dependências da empresa para se evitar trânsito de pessoas não autorizadas. Se o CEO não usa o crachá, está desobedecendo uma norma e, conseqüentemente, dando mau exemplo aos demais funcionários.

Por outro lado, um CEO comprometido com valores éticos e morais e que toma atitudes condizentes com as políticas da empresa pode assegurar uma conduta semelhante dos demais funcionários da empresa.

O principal executivo da empresa tem como responsabilidade, também, verificar e assegurar que todos os componentes do controle interno estão funcionando. Para tanto, segundo o Coso (1992, p.80), o CEO cumpre sua obrigação da seguinte maneira:

- a) *Transmitindo liderança e direção aos gerentes. Junto deles, o CEO configura os valores, princípios e as principais políticas operacionais que fundamentam o sistema de controles internos de uma organização. Por exemplo, o CEO e os principais gerentes irão estabelecer os objetivos da empresa como um todo e as principais políticas. Eles tomam ações preocupados com a estrutura organizacional, conteúdo e comunicação das principais políticas e os tipos de planejamento e relatórios gerenciais que a empresa irá se utilizar; e,*
- b) *Promovendo reuniões periódicas com os gerentes das principais áreas da empresa (vendas, marketing, produção, compras, finanças, recursos humanos, etc.) para rever as responsabilidades e como eles estão conduzindo os negócios. O CEO irá agregar conhecimento sobre os controles inerentes nestas operações, melhorias requeridas e o empenho em atender às atividades de controle. É de suma importância a definição clara da informação que se necessita.*

Os demais gerentes e o conselho de administração são responsáveis pelos objetivos de controle relacionados aos objetivos do departamento ou área sob sua responsabilidade.

O raciocínio é simples e pode ser exemplificado: um gerente de produção é responsável pela produção da empresa a ele confiada. Ele e o departamento são avaliados pela performance em relação a esta atividade. O

gerente deve se esmerar para que os objetivos do departamento, que são fragmentos dos objetivos globais da empresa, sejam alcançados. Assim, se os procedimentos e atividades de controle não existem ou são insuficientes, o gerente deve estabelecê-los, sob pena de não alcançar os objetivos e ser mal avaliado. Não é necessário que o gerente ou o departamento aguardem uma atividade de monitoramento do sistema de controles internos, ou visitas de auditores internos e externos, para poder estabelecer atividades de controle.

2.6.2 Conselho de Administração e Comitê de Auditoria

O controle interno tem a possibilidade de poder ser auto-avaliado. Em relação a este aspecto, Boynton *et alli* (2002, p.324) observam o seguinte:

Como parte de seus deveres de governança e supervisão geral, membros do conselho de administração devem determinar que a administração cumpra seu dever de estabelecer e manter controles internos. O comitê de auditoria (ou, em sua ausência, o próprio conselho de administração) deve-se manter vigilante na identificação de circunstâncias em que a administração "atropela" os controles, ou elabora relatórios financeiros fraudulentos, e tomar medidas adequadas para restringir conduta imprópria da administração.

O conselho de administração deve ser um órgão independente e avaliar as atitudes tomadas pela alta administração e que ferem os princípios dos controles internos. O CEO não se deve achar o todo poderoso, capaz de transgredir regras e não ser cobrado por isso.

Outro aspecto importante a notar nesta definição de responsabilidade é a presença do Comitê de Auditoria. Segundo o Coso (1992, p.82), nos últimos anos tem aumentado a atenção dada por associações profissionais e órgãos reguladores à formação de comitês de auditoria nas entidades.

Apesar de ter crescido a discussão em torno da composição de comitês de auditoria, a criação deles não é obrigatória, além de não possuírem atividades e funções prescritas e formalizadas. Ainda segundo o COSO, os comitês de auditoria de diferentes organizações têm diferentes responsabilidades e o seu nível de envolvimento nas atividades da organização varia de uma empresa para outra.

Apesar das variações serem necessárias e importantes, determinadas funções são comuns a qualquer comitê de auditoria, conforme definido pelo Coso (1992, p.82)

A administração é a responsável pela integridade das demonstrações contábeis, mas o comitê de auditoria exerce um papel importante. O comitê de auditoria está numa posição singular: Ele tem autoridade para questionar a alta administração sobre como estão exercendo suas responsabilidades em relação aos relatórios financeiros, e também, autoridade para assegurar que as ações corretivas necessárias estejam sendo tomadas.

A importância da existência do comitê de auditoria, conjugado com um departamento forte de auditoria interna, reside no fato de poder identificar e questionar a alta administração, quando esta burla os controles internos ou prepara demonstrativos contábeis irreais.

O comitê de auditoria deve ser totalmente independente e

multidisciplinar, ou seja, não deve ser formado somente por profissionais com formação específica. Segundo o Coso (1992, p.83), este comitê deve ser formado pelo que chamam de diretores independentes, que pode ser entendido por acionistas de companhias abertas que não exerçam função administrativa na organização.

2.6.3 Auditores Internos

Para Boynton *et alli* (2002, p.324), as responsabilidades dos auditores internos são de “periodicamente examinar e avaliar a adequação dos controles internos da entidade e fazer recomendações para aperfeiçoamentos, mas não têm responsabilidade principal por seu estabelecimento e manutenção”.

As funções da auditoria interna já foram discutidas no componente ambiente de controle, do qual este departamento representa fator essencial. No entanto, a definição de responsabilidade dada por Boynton *et alli* (2002, p.324) resume em poucas palavras o papel que os auditores internos devem exercer sobre os controles internos.

A principal responsabilidade dos auditores internos se refere ao componente de monitoramento do sistema de controles internos, quando este é efetuado em separado, ou seja, não existem atividades de monitoramento contínuo. Os auditores internos, por serem independentes, são os profissionais indicados para fazer uma avaliação imparcial.

Para se manter a independência e uma correta segregação de funções, a auditoria interna não pode estabelecer controles internos, pois o princípio básico da segregação de funções é que as fases de um processo não podem estar sob a responsabilidade de uma mesma pessoa ou departamento, neste caso, o estabelecimento e monitoramento de controles internos.

Não basta, porém, aos auditores internos, apenas monitorar e avaliar a adequação dos controles internos. É preciso e necessário que façam recomendações que agreguem valor ao sistema de controles internos. Assim, os gestores terão maior confiança e enxergarão no departamento de auditoria interna um parceiro que até pode auxiliar no estabelecimento de controles internos.

Cabe ressaltar aqui que a auditoria interna exerce um papel e uma responsabilidade importante sobre o sistema de controles internos, mas não é o único departamento responsável pelo sucesso, tampouco tem importância maior que os demais departamentos.

2.6.4 Outros Membros do Quadro de Pessoal

O controle é uma função administrativa essencial para o sucesso empresarial. O controle interno é, em certo grau, responsabilidade de todos em uma organização e, portanto, deve estar explícito na descrição de cargo de cada função da organização.

O Coso (1992, p.85) divide as responsabilidades dos funcionários da empresa em duas partes:

- a) Primeiramente, todos os funcionários exercem funções que afetam as operações da empresa. Desta forma, todos devem se esmerar para produzir informações úteis e corretas para o sistema de informação da organização, como por exemplo, registro de estoques, dados de produtos em elaboração, dados sobre vendas, entre outros. O cuidado com que os funcionários exercem suas funções afeta diretamente a eficiência do sistema de controles internos; e,
- b) Em segundo lugar, todos os funcionários devem ser responsáveis por comunicar aos superiores hierárquicos sobre anomalias ocorridas nas empresas, tais como ações ilegais, fraudes, não cumprimento do código de conduta ética ou outras violações.

É importante ressaltar que esta última responsabilidade não é muito exercida por dois motivos principais: (1) em geral, a administração não fornece um canal de comunicação em que os funcionários possam denunciar atos ilícitos sem que precisem de identificar, e; (2) em consequência do primeiro, os funcionários delatores, por razões óbvias, não são bem vistos pelos colegas.

2.6.5 Auditores Independentes e Órgãos Reguladores

Baseado no relatório do Coso, Boynton *et alli* (2002, p.324), citam os auditores independentes e os órgãos reguladores como agentes externos que exercem um papel importante no sistema de controle interno, sem no entanto, exercer alguma responsabilidade:

Como resultado de procedimentos aplicados em uma auditoria de demonstrações contábeis, um auditor externo pode descobrir deficiências nos controles internos que ele comunica à administração, ao comitê de auditoria ou ao conselho de administração, juntamente com recomendações de aperfeiçoamento;

Legisladores e reguladores estabelecem exigências legais e regulatórias mínimas para o estabelecimento de controles internos por certas entidades.

No Brasil, pode-se citar a resolução 2554, de 24 de setembro de 1998, do Banco Central do Brasil que exige das instituições financeiras a implantação de uma estrutura de controles internos.

A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 70, determina que:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Legislações gerais ou específicas auxiliam os controles internos, na medida em que definem padrões mínimos de observância de leis e

regulamentos.

Após a discussão sobre os controles internos, seus tipos e componentes, este trabalho de pesquisa apresenta um quadro resumo referente à responsabilidade sobre os controles internos.

Figura 4 – Resumo das Responsabilidades

COMPONENTE	RESPONSÁVEL	CO-RESPONSÁVEL
Ambiente de Controle	Alta Administração.	Diretores e Alta Gerência
Avaliação de Riscos	Gestores de cada departamento / área.	Auditoria Interna, enquanto facilitadora de métodos para avaliação de riscos.
Informação / Comunicação	Alta Administração, pelo estabelecimento de um canal positivo de comunicação.	Todos os funcionários, no sentido de utilizar o canal para comunicar anomalias, deficiências.
Atividades de Controle	Alta Administração, pelo estabelecimento e implantação destas atividades.	Todos os funcionários, pela observância das atividades e sugestões de alterações ou de novas atividades.
Monitoramento	Auditoria Interna, quando a atividade de monitoramento é periódica	Todos os funcionários, quando as atividades de controle permitem um monitoramento contínuo.

Ao se discutir os conceitos, aplicações e responsabilidades dos controles internos, uma das principais constatações é a de que, por se tratar de um processo complexo, a responsabilidade é dividida, em certo grau, com todos os funcionários de uma organização. Cabe à Alta Administração, porém, a estruturação e estabelecimento de um ambiente propício para a implantação de controles internos.

CAPÍTULO 3 – PESQUISA DE CAMPO / ANÁLISE DOS DADOS

Em complemento à pesquisa bibliográfica realizada, aplicou-se um questionário estruturado para um grupo de auditores internos, reunidos em um congresso nacional, realizado pelo Audibra no mês de setembro de 2002.

A escolha deste grupo para aplicação de um questionário se deveu à importância destes profissionais para o sucesso e sustentação do sistema de controles internos.

O Audibra, que congrega os auditores internos brasileiros, conta hoje com um cadastro de, aproximadamente, 2.000 profissionais que se utilizam dos serviços prestados pela entidade. É responsável pela edição das Normas Brasileiras para o exercício da auditoria interna, em conformidade com a NBC-T-12 e a NBC-P-3 do Conselho Federal de Contabilidade, que são as Normas Técnicas de Auditoria Interna e as Normas Profissionais do Auditor Interno, respectivamente.

Para atender à demanda das atividades de auditoria interna e controles interno e externo, o Audibra possui 20 Câmaras Técnicas que desenvolvem projetos específicos com o objetivo de oferecer aos associados conhecimentos técnicos e científicos dirigidos às suas áreas de atuação, valendo-se da ideia de multiprofissionalismo e interdisciplinaridade.

O Audibra realiza anualmente o Congresso Brasileiro de Auditoria

Interna – CONBRAI, que congrega a comunidade de auditoria interna para discutir questões relevantes sobre as várias áreas de especialização, novas tecnologias e tendências, e cujo intercâmbio de informações é de fundamental importância para os profissionais da área, além de refletir sobre outros assuntos de relevância e projeção nacional.

Justamente no último CONBRAI realizado, em setembro de 2002, na cidade de Campos do Jordão, foi aplicado o questionário em questão.

O questionário aplicado (Anexo A), pode ser dividido em três partes, com os seguintes objetivos:

1. **Identificação dos Participantes** – com o objetivo de analisar o perfil dos auditores internos participantes e da empresa onde trabalham, identificando tempo de experiência, nível do cargo, porte da empresa onde trabalham, e outros;
2. **Situação Atual da Empresa em Relação aos Controles Internos** – com o objetivo de obter informações sobre a atual situação dos controles internos nas empresas onde atuam; e,
3. **Opinião dos Entrevistados** – numa análise, sob a perspectiva futura, obter a opinião dos entrevistados sobre a responsabilidade dos controles internos nas organizações.

Participaram do CONBRAI um total de 180 profissionais de diversas áreas: financeira, pública, hospitalar, ambiental e outras, dos quais, 111 responderam adequadamente ao questionário aplicado.

Para a análise dos dados deste trabalho de pesquisa foram selecionados exclusivamente os questionários respondidos pelos profissionais que atuam na área de auditoria interna, que totalizaram 90 questionários.

3.1 Identificação dos Entrevistados

Conforme explicitado, na primeira parte do questionário os entrevistados foram convidados a responder sobre questões acerca do próprio perfil e sobre o porte da empresa onde atuam.

As Figuras 5, 6, 7 e 8 apresentam informações úteis para traçar o perfil dos entrevistados, como sexo, tempo de experiência, nível do cargo exercido e porte da empresa em que trabalham os participantes respondentes ao questionário:

Figura 5 – Sexo dos Participantes

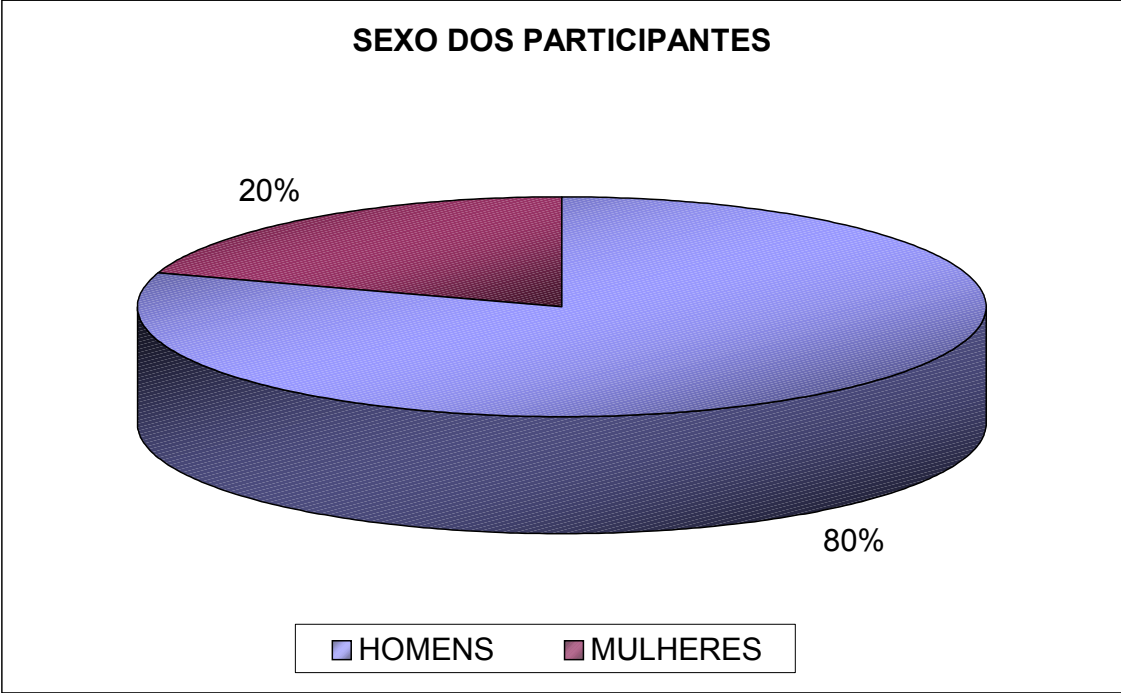


Figura 6 – Tempo de Experiência dos Participantes

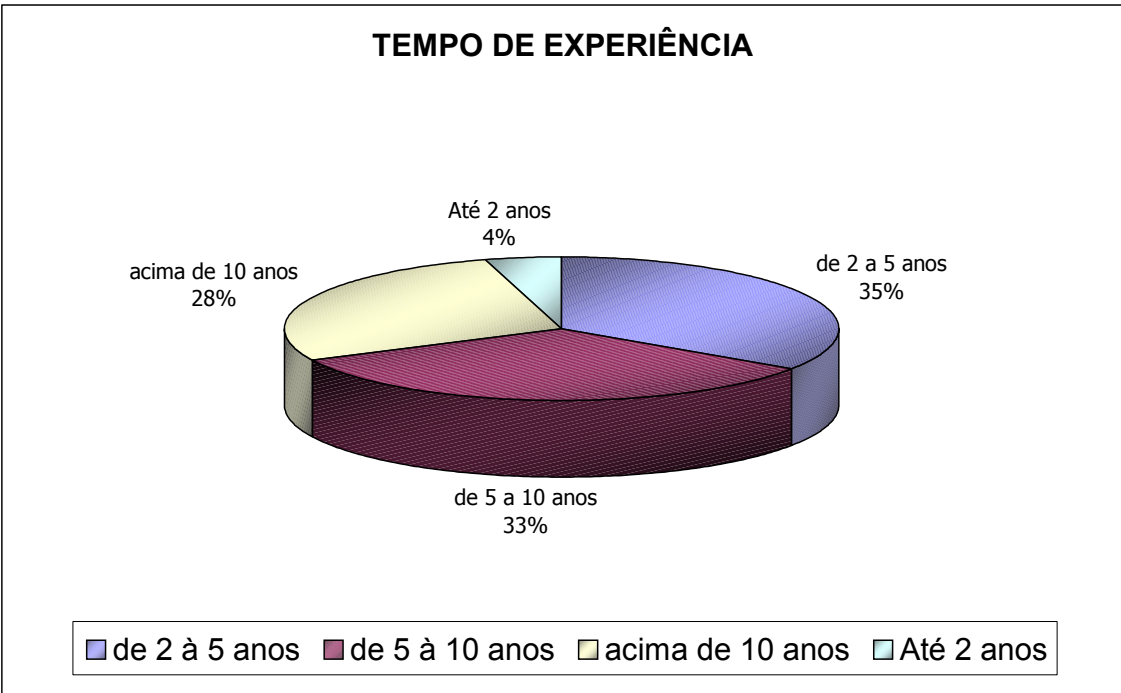


Figura 7 – Nível do Cargo dos Participantes

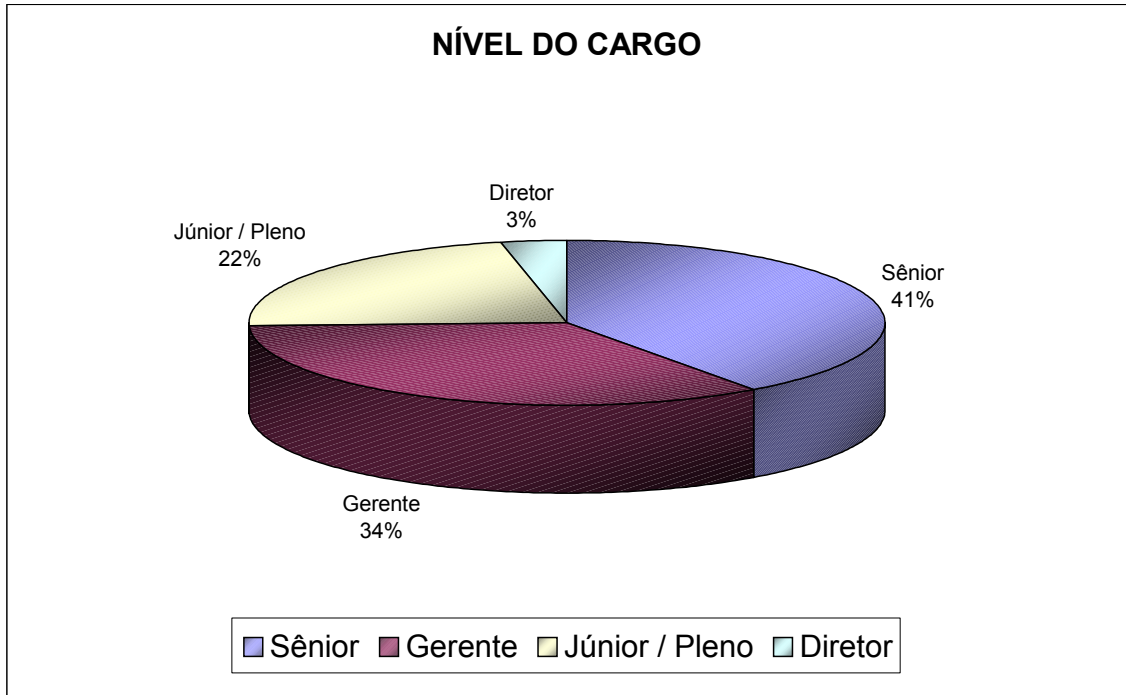
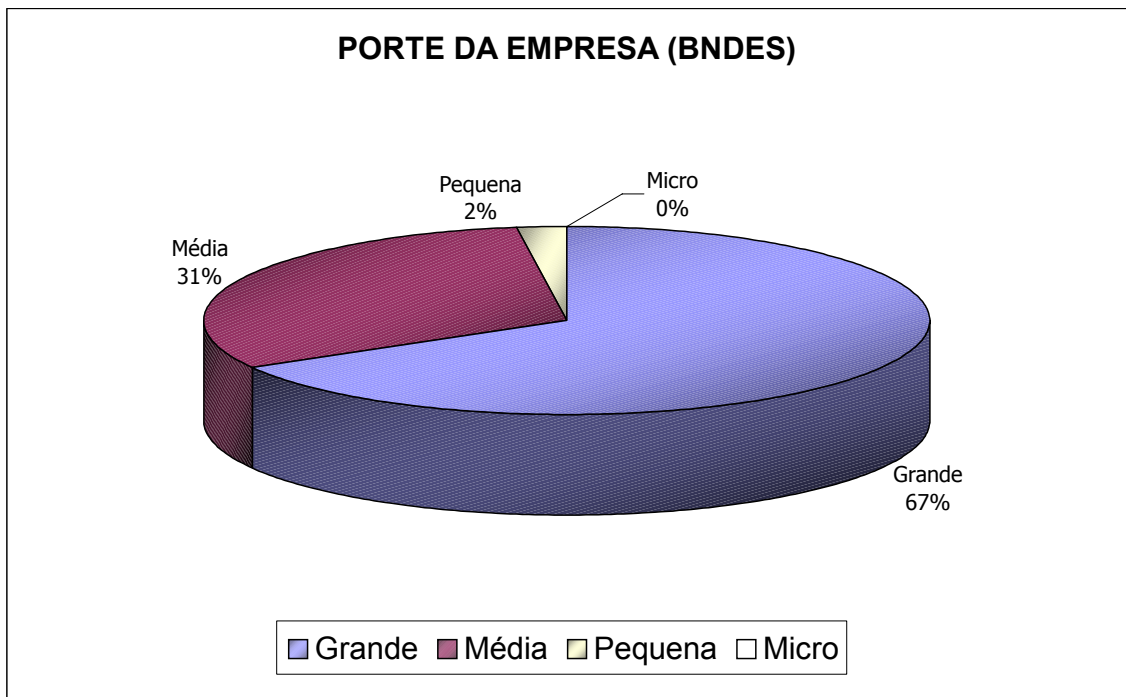


Figura 8 – Porte da Empresa dos Participantes



Os seguintes pontos podem ser destacados:

- a) A grande maioria da população de auditores presentes ao Congresso é formada pelo sexo masculino, conforme observa-se na Figura 5;
- b) 68% dos entrevistados têm de 2 a 10 anos de experiência na área de auditoria, além de outros 28% com mais de 10 anos de experiência, conforme demonstrado na Figura 6;
- c) 75% dos auditores internos entrevistados, conforme observa-se na Figura 7, exercem cargo de nível Sênior ou Gerencial, além dos 3% de diretores de auditoria;

Pelas constatações dos itens a) e b) pode-se concluir que os questionários foram respondidos por profissionais experientes. Este fator pôde contribuir para a qualidade dos questionários respondidos, além da facilidade de acesso e compreensão dos entrevistados acerca do assunto.

Outro ponto a se destacar, visualizado na Figura 8, é que 67% dos auditores internos que responderam ao questionário atuam em empresas consideradas de grande porte pelo BNDES⁵, ou seja, com faturamento anual superior a R\$ 35 milhões.

⁵ BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

3.2 Situação Atual em Relação aos Controles Internos

Na segunda parte do questionário as perguntas tiveram o objetivo de levantar informações acerca da situação atual dos controles internos, em alguns aspectos, nas empresas onde atuam os entrevistados.

Porém, estas perguntas possuem a seguinte limitação: os auditores presentes no congresso não necessariamente atuam em empresas distintas, ou seja, entre os entrevistados pode haver dois ou mais profissionais que atuem na mesma empresa e que responderam ao questionário.

Por uma questão de melhor visualização, as próximas análises serão apresentadas da seguinte maneira:

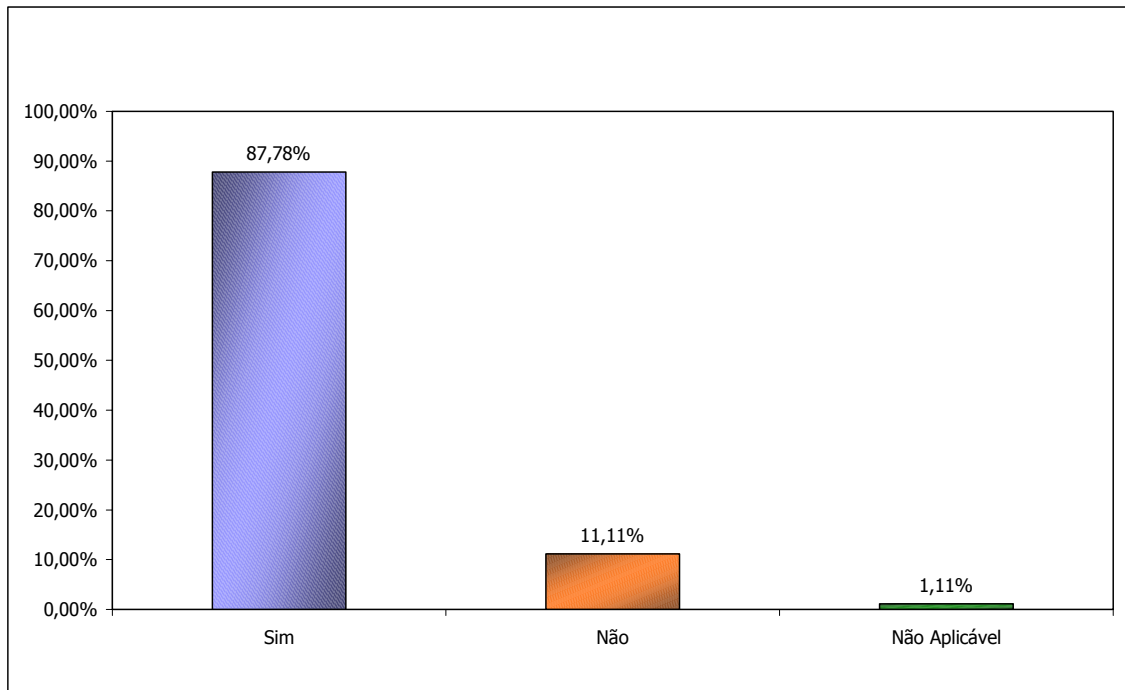
1. Pergunta do Questionário;
2. Tabela de Dados, com frequência de respostas, e
3. Gráfico.

3.2.1 Ambiente de Controle das Empresas Pesquisadas

Pergunta: A empresa onde trabalha possui ambiente propício ao estabelecimento de controles internos, tais como ambiente informatizado, segregação de funções e apoio da alta administração:

Ambiente Propício aos Controles	Quantidade	Percentual
Sim	79	87,78%
Não	10	11,11%
Não Aplicável	1	1,11%
Total	90	100,00%

Figura 9 – Ambiente de Controle



A pergunta se refere ao ambiente organizacional em que os auditores pesquisados atuam. O objetivo da pergunta é saber se a empresa onde trabalham possui ambiente propício para o estabelecimento de controles internos.

Esse ambiente inclui, entre outros itens, uma adequada segregação de funções, apoio da alta administração, ambiente informatizado e existência de políticas e procedimentos formalizados.

O gráfico apresentado na Figura 9 demonstra que, para 87,78% dos auditores internos pesquisados, a empresa onde exercem suas atividades profissionais possui ambiente propício ao estabelecimento de controles internos.

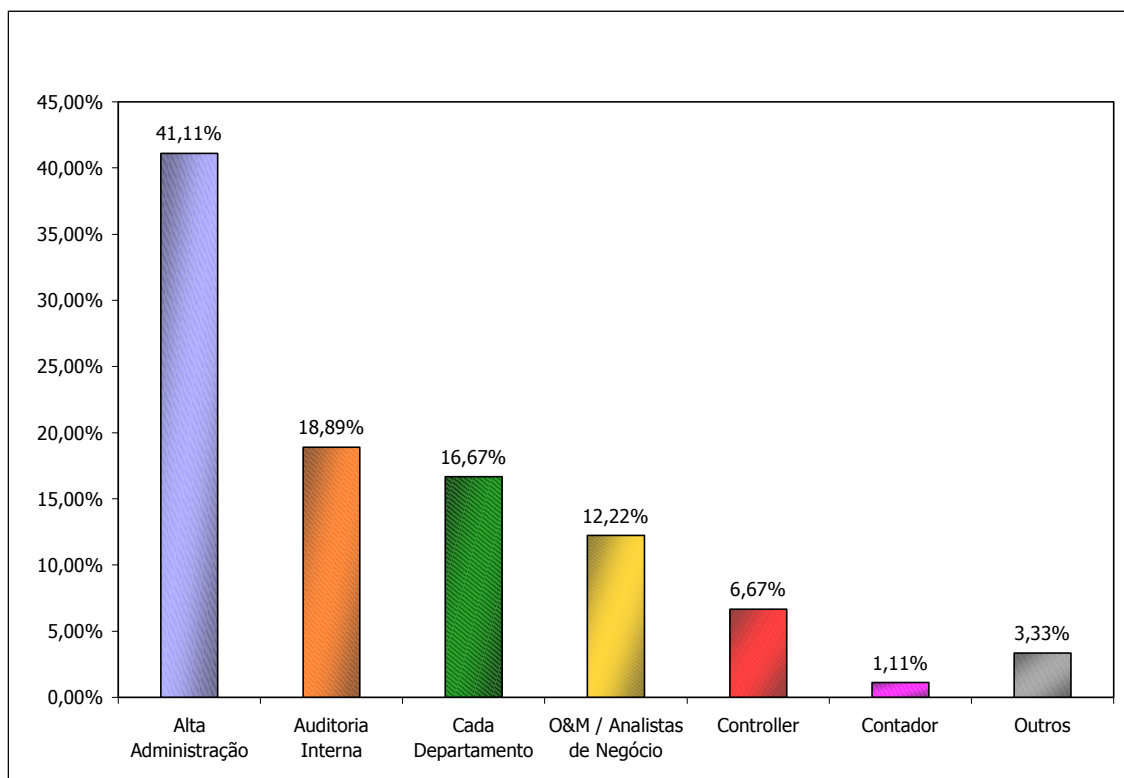
Cabe destacar que o Ambiente de Controle, do qual a auditoria interna é parte integrante, é um dos componentes e tem fundamental importância para o sucesso dos controles internos.

3.2.2 Estabelecimento de Controles, Normas e Procedimentos

Pergunta: Quem estabelece os controles, normas e procedimentos:

Estabelecimento de Controles	Quantidade	Percentual
Alta Administração	37	41,11%
Auditoria Interna	17	18,89%
Cada Departamento	15	16,67%
O&M / Analistas de Negócio	11	12,22%
Controller	6	6,67%
Contador	1	1,11%
Outros	3	3,33%
Total	90	100,00%

Figura 10 – Estabelecimento de Controles



Esta pergunta do questionário tem o intuito de obter informações sobre quem estabelece controles, normas e procedimentos nas empresas onde os entrevistados atuam.

Refere-se a quem estabelece, e não a quem elabora ou implanta atividades de controle. O estabelecimento está relacionado à exigência e determinação de atividades de controle no cumprimento das atividades operacionais.

Apesar de grande parte dos entrevistados, 41,11%, terem respondido que cabe à Alta Administração o estabelecimento de controles, normas e procedimentos, um alto número dos auditores internos, 18,89%, responderam que cabe à própria Auditoria Interna esta função.

Neste caso não há quebra na segregação de funções. O departamento de auditoria interna pode estabelecer e determinar a existência de controles para as atividades e processos que apresentam risco. A quebra na segregação de funções ocorre quando a auditoria interna é responsável pela elaboração de atividades de controle, conforme discute-se no item 3.2.4.

Um ponto importante a se observar é que um número expressivo de entrevistados, 16,67%, respondeu que cabe a cada departamento estabelecer os controles, normas e procedimentos.

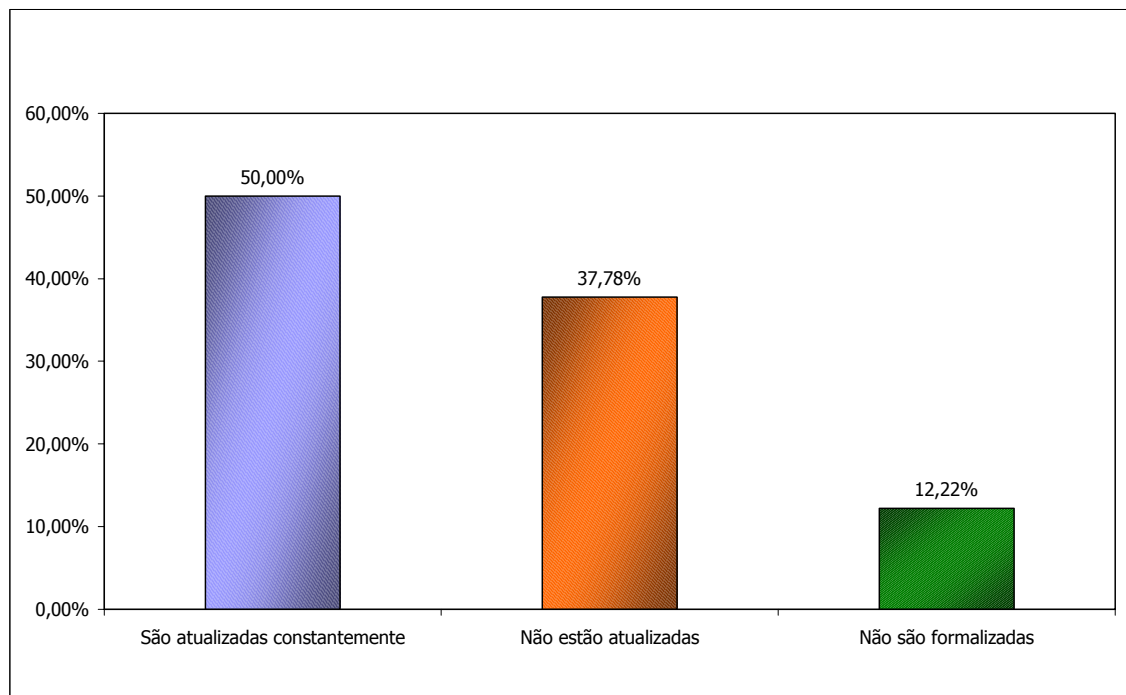
Apesar de também ferir a segregação de funções, trata-se de uma iniciativa interessante, sobretudo à luz da próxima análise abordada, em relação à atualização das políticas das organizações.

3.2.3 Atualização de Políticas

Pergunta: *As políticas, normas e procedimentos da empresa:*

Atualização de Políticas	Quantidade	Percentual
São atualizadas constantemente	45	50,00%
Não estão atualizadas	34	37,78%
Não são formalizadas	11	12,22%
Total	90	100,00%

Figura 11 – Atualização de Políticas nas Empresas



A pergunta em relação às políticas, normas e procedimentos da empresa tem o objetivo de saber o grau de atualização das mesmas, considerando a volatilidade dos negócios e processos.

A atualização destas políticas torna-se importante no atual ambiente de negócios, em que processos antes considerados eficientes não mais são possíveis de serem realizados.

Diante disso, uma empresa que não atualiza tempestivamente suas políticas, procedimentos e normativos internos pode ser prejudicada, na medida em que novos procedimentos são adotados e não são formalizados.

Este é um ponto onde o papel dos funcionários da empresa é importante para o sucesso dos controles internos. Se o gestor de um departamento percebe que os procedimentos atualmente adotados diferem dos procedimentos formalizados, não deve esperar a intervenção de outro departamento para proceder a atualização, ou mesmo, se há algum procedimento adotado e não formalizado, ele mesmo deve proceder à formalização.

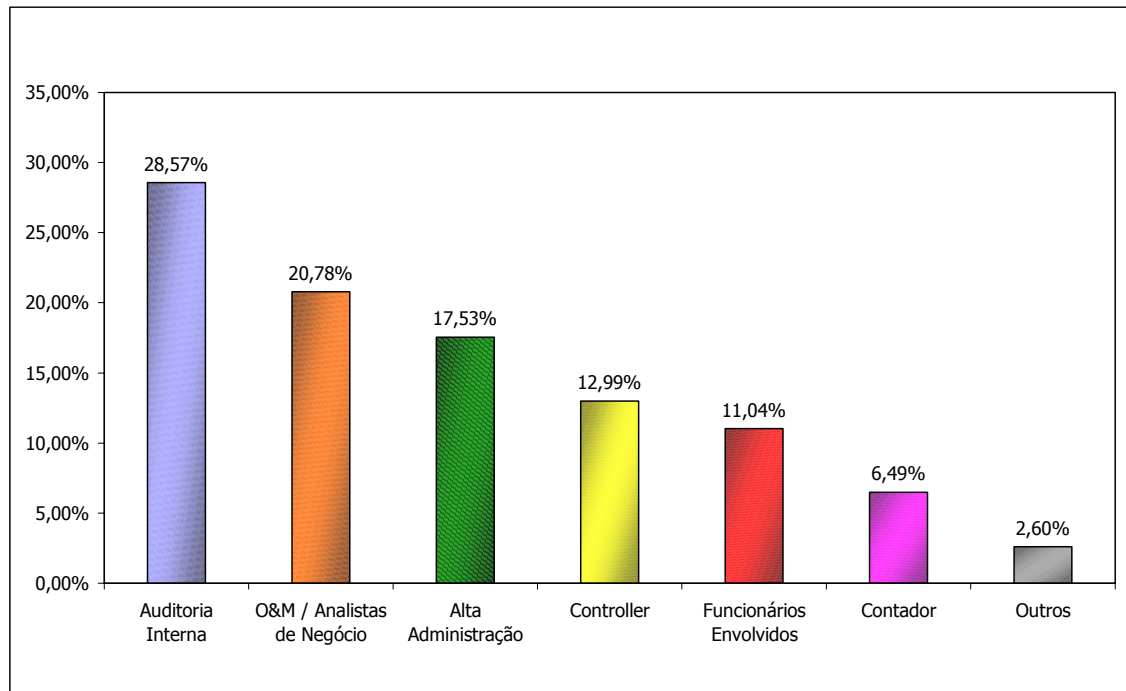
Por isto é importante a constatação da Figura 11 que, mesmo baixa, apresenta cada departamento estabelecendo controles, normas e procedimentos, tendo em vista a alta incidência de respostas de políticas não formalizadas ou com falta de atualização.

3.2.4 Elaboração e Implantação de Controles

Pergunta: Na elaboração e implantação de um procedimento de controle, quem está envolvido? (pode ser mais de uma resposta):

Elaboração e Implantação	Quantidade	Percentual
Auditoria Interna	44	28,57%
O&M / Analistas de Negócio	32	20,78%
Alta Administração	27	17,53%
Controller	20	12,99%
Funcionários Envolvidos	17	11,04%
Contador	10	6,49%
Outros	4	2,60%
Total	154	100,00%

Figura 12 – Elaboração e Implantação de Controles Internos



A pergunta sobre o estabelecimento de controles internos tem o objetivo de saber, na situação atual das empresas, quem elabora e implanta procedimentos de controle.

Apesar de as respostas obtidas terem mostrado o índice de 11,04% para os funcionários envolvidos, o resultado também mostra um índice não satisfatório de 28,57% de respostas que apontam a auditoria interna como sendo a responsável pela elaboração de implantação de controles.

Há uma clara quebra da segregação de funções nesta prática, ferindo um dos princípios dos controles internos. A auditoria interna não pode elaborar controles cujo cumprimento e adequação irá posteriormente avaliar.

Cabe destacar nesta pergunta a grande diversidade de respostas em relação às demais perguntas do questionário. Esta diversidade é facilmente detectada na visualização da figura 12. Não deixa de ser um ponto importante, pois, conforme discutido na revisão bibliográfica, controles internos é responsabilidade de todos na organização.

É salutar que todos os departamentos envolvidos participem da elaboração e implantação de controles internos. Nestes casos, até mesmo a participação da auditoria interna como facilitadora do processo pode ser considerada importante.

3.3 Análise das Responsabilidades

As próximas análises realizadas se referem às responsabilidades dos controles internos. As próximas três perguntas e análises têm o objetivo de constatar, na opinião dos auditores internos entrevistados, de quem é a responsabilidade dos seguintes componentes dos controles internos: avaliação de riscos, informação/comunicação e monitoramento.

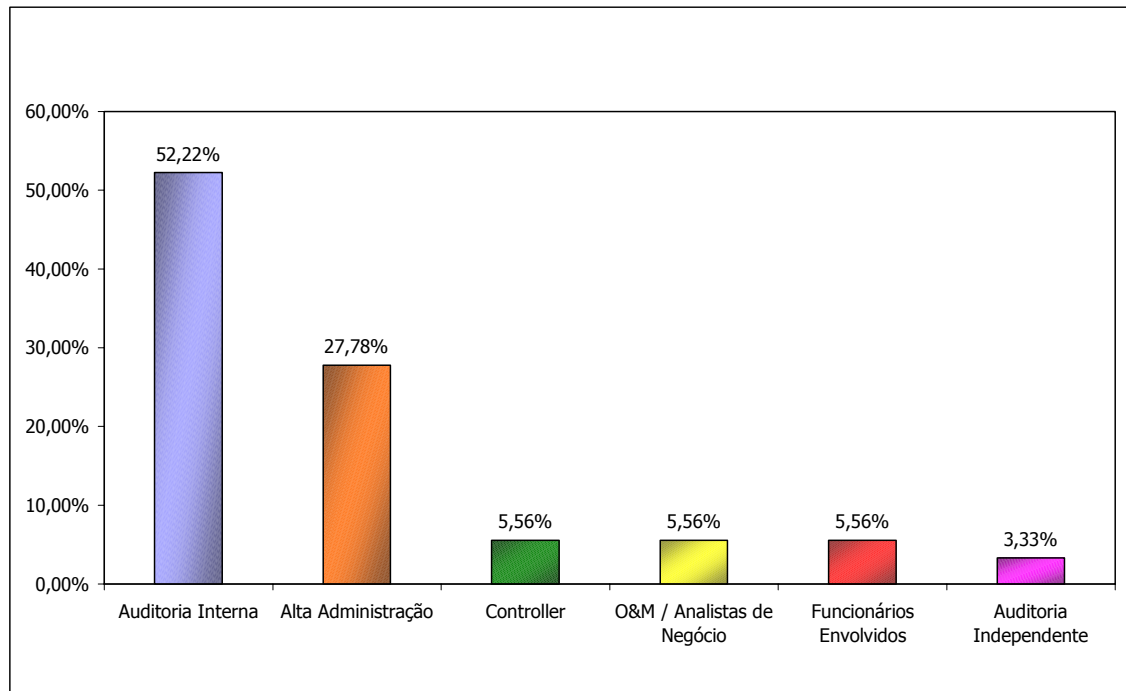
As perguntas aqui não têm a intenção de levantar as informações acerca do que acontece hoje nas empresas onde atuam, mas sim a opinião de quem deve ser o responsável pelos componentes. Os dados estão apresentados a seguir:

3.3.1 Responsabilidade pela Avaliação de Riscos

Pergunta: Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela avaliação de riscos dos processos / negócios:

Responsável Avaliação Risco	Quantidade	Percentual
Auditoria Interna	47	52,22%
Alta Administração	25	27,78%
Controller	5	5,56%
O&M / Analistas de Negócio	5	5,56%
Funcionários Envolvidos	5	5,56%
Auditoria Independente	3	3,33%
Contador	0	0,00%
Total	90	100,00%

Figura 13 – Responsabilidade pela Avaliação de Riscos



O processo de avaliação de riscos é comumente utilizado por auditores internos e externos, pois estes possuem metodologia própria e experiência para realizar esta tarefa.

No entanto, conforme observado na revisão bibliográfica, os funcionários e gestores são também responsáveis pela avaliação de riscos, para saber os riscos que podem prejudicar o alcance de seus objetivos departamentais e, conseqüentemente, dos objetivos empresariais.

O alto índice de 52,22% apontando a responsabilidade pelo componente de avaliação de riscos aos auditores internos talvez se deva à experiência que estes profissionais possuem no desenvolvimento de metodologias para avaliação de riscos.

Destaca-se o índice de 27,78% de entrevistados que apresentam a Alta Administração como responsável pela avaliação de riscos. Sem dúvida, a alta administração é responsável por identificar e analisar os riscos que possam impedir o alcance dos objetivos globais da empresa.

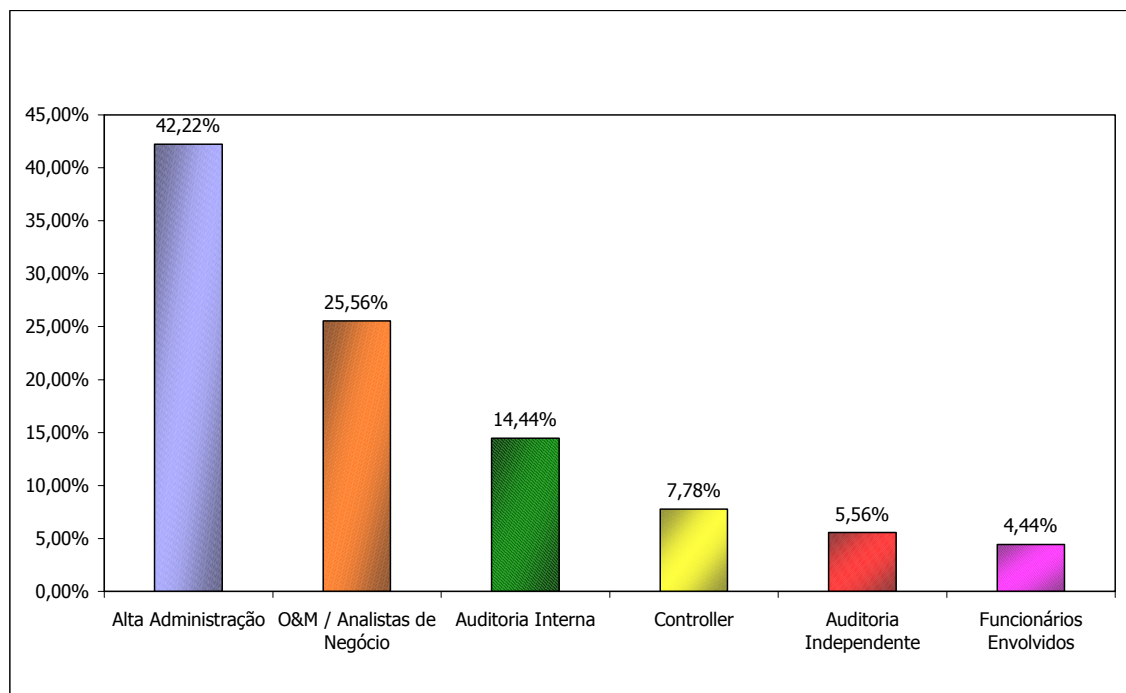
Porém, a responsabilidade de avaliação dos riscos que ameacem o alcance dos objetivos operacionais das várias atividades da organização cabe aos funcionários envolvidos em cada departamento, que apresentou o baixo índice de 5,56%.

3.3.2 Responsabilidade pela Informação e Comunicação

Pergunta: Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela informação / comunicação dos controles internos:

Responsável pela Informação	Quantidade	Percentual
Alta Administração	38	42,22%
O&M / Analistas de Negócio	23	25,56%
Auditoria Interna	13	14,44%
Controller	7	7,78%
Auditoria Independente	5	5,56%
Funcionários Envolvidos	4	4,44%
Contador	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	90	100,00%

Figura 14 – Responsabilidade pela Informação e Comunicação



O componente de informação e comunicação dos controles internos também são de suma importância para o sucesso do sistema de controles como um todo.

Este componente não diz respeito somente à informação e comunicação dos controles internos, mas de todas as informações da empresa e para que estas sejam imputadas no sistema de informações da empresa de maneira correta.

Assim sendo, todos na organização são responsáveis pela qualidade das informações. Porém, a Alta Administração tem a principal responsabilidade de estabelecer um canal positivo de comunicação e pela criação ou implementação de um sistema de informações.

Neste aspecto, os auditores internos responderam satisfatoriamente em relação ao que foi levantado pela pesquisa bibliográfica, onde 42,22% dos questionários respondidos apresentam a Alta Administração como a responsável pelo componente de Informação e Comunicação dos Controles Internos.

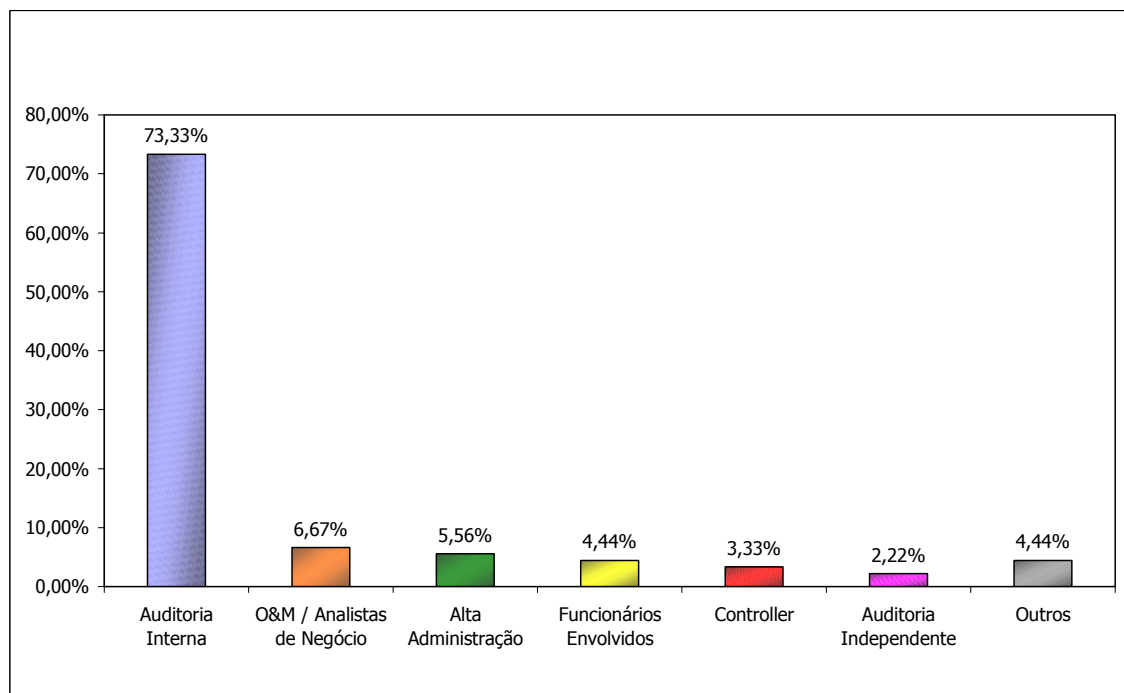
A imputação de responsabilidade por este componente do controle interno de 25,56% dos entrevistados ao departamento de Organização e Métodos se deve, talvez, ao papel que este departamento exerce em relação à publicação das normas e procedimentos em muitas empresas. Por este motivo, este índice não pode ser considerado um contraponto à pesquisa bibliográfica.

3.3.3 Responsabilidade pelo Monitoramento dos Controles Internos

Pergunta: Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela revisão e monitoramento do sistema de controles internos:

Responsável pelo Monitoramento	Quantidade	Percentual
Auditoria Interna	66	73,33%
O&M / Analistas de Negócio	6	6,67%
Alta Administração	5	5,56%
Funcionários Envolvidos	4	4,44%
Controller	3	3,33%
Auditoria Independente	2	2,22%
Contador	0	0,00%
Outros	4	4,44%
Total	90	100,00%

Figura 15 – Responsabilidade pelo Monitoramento



Em grandes empresas, que possuem auditoria interna, este departamento é o responsável pelo monitoramento do sistema de controles internos, por ser um departamento independente e que pode fazer avaliações imparciais e recomendações valiosas para o contínuo aprimoramento do sistema.

É notória a maior frequência observada no item Auditoria Interna, 73,33%, o que vem corroborar com as informações obtidas na revisão bibliográfica. Porém, nota-se que poucos entrevistados optaram pelos funcionários envolvidos.

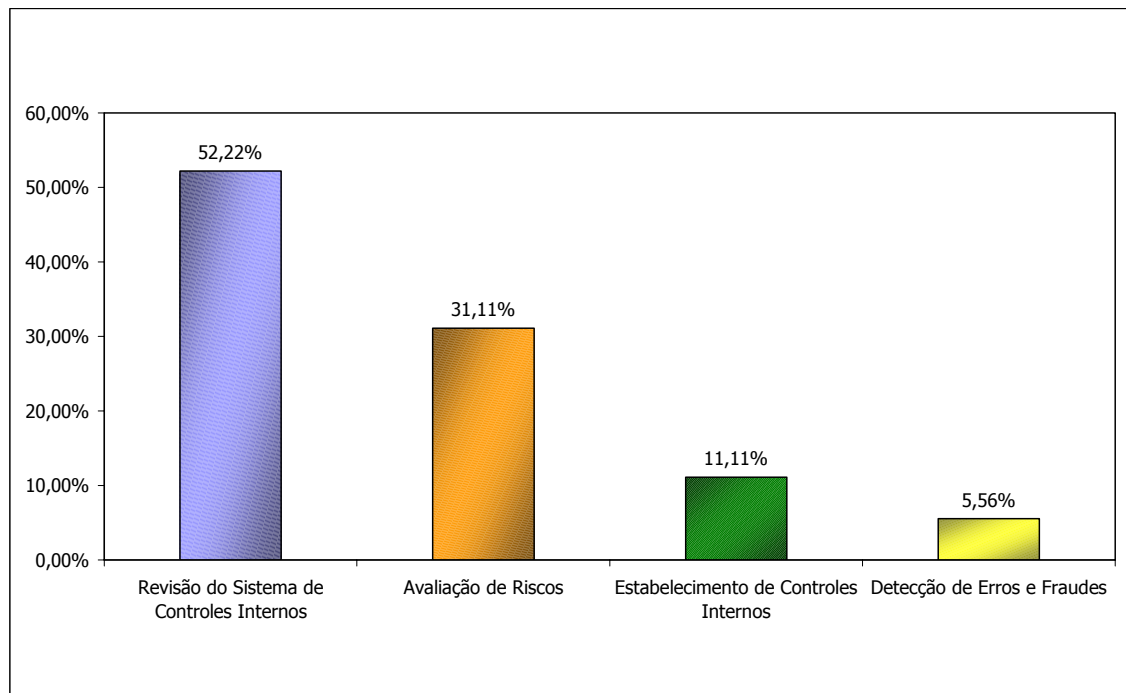
Apesar de a metodologia do questionário não aceitar mais de uma resposta, na visão dos auditores internos ainda são pouco difundidas as atividades de monitoramento contínuo, nas quais a responsabilidade recai sobre os funcionários que executam as operações. Esta opção de resposta apresentou o índice de 4,44%.

3.3.4 Principal Função da Auditoria Interna

Pergunta: Qual é o principal papel da Auditoria Interna nas organizações, dentre os itens elencados:

Principal Função da Auditoria	Quantidade	Percentual
Revisão do Sistema de Controles Internos	47	52,22%
Avaliação de Riscos	28	31,11%
Estabelecimento de Controles Internos	10	11,11%
Detecção de Erros e Fraudes	5	5,56%
Total	90	100,00%

Figura 16 – Principal Função da Auditoria Interna



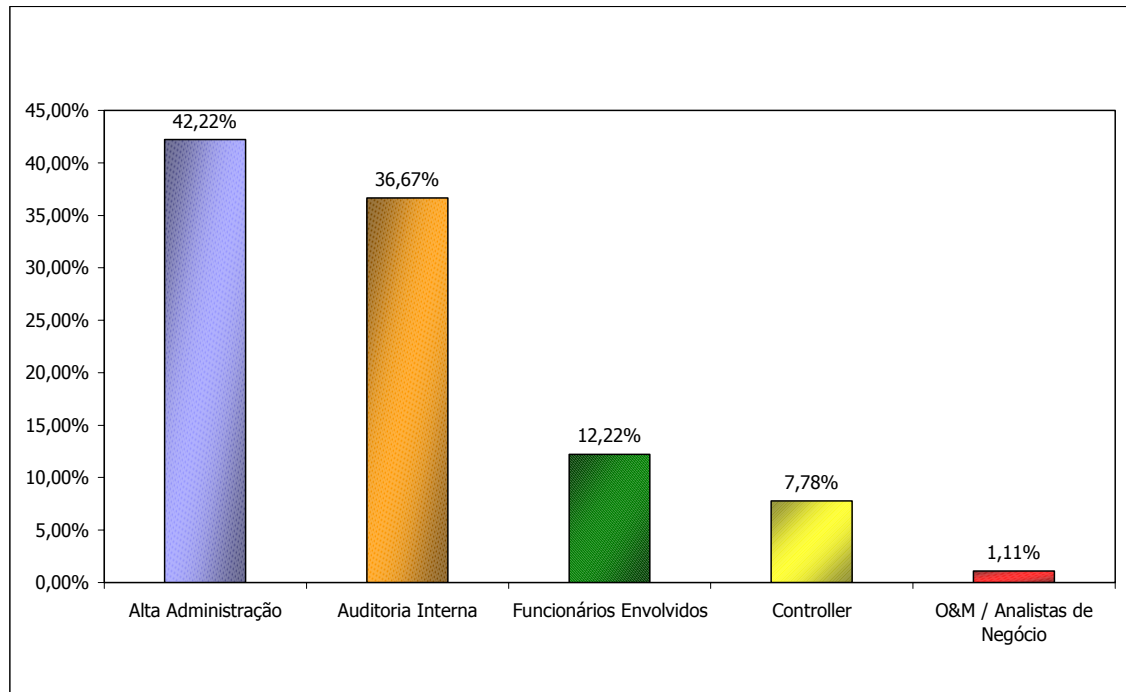
Em complemento à pergunta sobre a responsabilidade pelo monitoramento dos controles internos, esta pergunta tem o objetivo de saber, na opinião dos entrevistados, qual a principal função da auditoria interna.

A Figura 16 demonstra que os auditores entendem, na sua maioria, que a principal função da auditoria interna nas organizações é a de revisão do sistema de controles internos, deixando para trás a função de detecção de erros e fraudes, que apresentou a menor frequência.

3.3.5 Principal Elemento dos Controles Internos

Por último, uma pergunta tinha o objetivo de obter informações acerca de quem, na opinião dos auditores internos entrevistados, exerce maior influência e responsabilidade sobre o sistema de controles internos. O resultado obtido com esta pergunta foi o seguinte:

<i>Pergunta: Qual destes elementos exercem maior influência e responsabilidade sobre o Sistema de Controles Internos:</i>		
Principal Elemento dos Controles Internos	Quantidade	Percentual
Alta Administração	38	42,22%
Auditoria Interna	33	36,67%
Funcionários Envolvidos	11	12,22%
Controller	7	7,78%
O&M / Analistas de Negócio	1	1,11%
Contador	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	90	100,00%

Figura 17 – Responsável Principal pelo Sistema de Controles

A grande maioria dos entrevistados respondeu que a Alta Administração exerce a maior responsabilidade e influência sobre o Sistema de Controles Internos, o que representa conformidade com as conclusões obtidas na pesquisa bibliográfica.

No entanto, uma grande quantidade de auditores internos, 36,67%, afirmou que o principal elemento responsável pelo sistema de controles internos é a própria auditoria interna.

Ao final deste capítulo, chega-se à conclusão de que a pesquisa aplicada confirma parcialmente a hipótese existente no senso comum, de que o principal elemento do sistema de controles internos cabe ao departamento de auditoria interna.

Conforme discutido, o departamento de auditoria interna representa um elemento essencial para o sistema de controles internos, mas não deve ser o principal responsável. Funcionários de todos os níveis da empresa são elementos fundamentais e responsáveis, em determinados aspectos, pelos controles internos.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

Os controles internos ajudam a prevenir as empresas contra a ocorrência de erros e fraudes, ainda que não ofereçam segurança absoluta. O auxílio na prevenção destas anomalias administrativas é feito por meio da adoção de procedimentos de controle que têm a função de proteger os ativos, garantir a confiabilidade dos relatórios contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às políticas da empresa.

A função de controle é comumente observada como uma das principais funções administrativas. Sendo assim, os funcionários de uma organização devem exercer esta função e ser responsáveis pelo cumprimento dos controles internos.

Os controles internos são compostos de cinco componentes principais: Ambiente de Controle, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, Avaliação de Riscos e Monitoramento dos Controles Internos. O conjunto integrado destes componentes forma um Sistema de Controles Internos.

Entende-se que os controles internos fazem parte de um processo, compostos pelos cinco componentes citados, e, como tal, não tem sua responsabilidade centralizada em uma pessoa ou departamento. A responsabilidade dos controles internos é, em determinado grau, responsabilidade de todos na empresa.

A auditoria interna é uma ferramenta importante para os controles internos. Constitui num elemento do ambiente organizacional propício ao estabelecimento de controles e é diretamente responsável pelo componente de monitoramento dos controles internos, mas não é a principal responsável por este sistema.

À Alta Administração cabe a responsabilidade de estruturar um sistema de controles internos, capaz de congrega todos os departamentos e todos os componentes de controles internos em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Em questionário aplicado a um grupo de auditores internos, reunidos num congresso em Campos do Jordão, informações importantes foram adquiridas e relatadas neste trabalho de pesquisa. A principal delas é que, para a maioria dos auditores internos pesquisados, a Alta Administração é a principal responsável pelo sistema de controles internos de uma organização. Em contrapartida, boa parte dos questionários apresentaram a Auditoria Interna como principal responsável, o que vem a contribuir para a opinião existente no senso comum.

Este trabalho de pesquisa alcança o objetivo, comprovando que controles internos é, em certo grau, responsabilidade de todos numa organização. A alta administração deve estabelecer um canal de comunicação a fim de conscientizar todos os funcionários acerca de suas responsabilidades.

Recomenda-se que os auditores internos e administradores devam mudar, ou continuar mudando, o enfoque de que a auditoria interna é

responsável pelos controles internos. Sugere-se uma mudança de pensamento, atribuindo responsabilidade aos funcionários.

O estabelecimento de controles internos que tenham características de auto-monitoramento é a melhor solução, pois por meio deles os funcionários estarão se auto-avaliando e avaliando seus colegas continuamente e, conseqüentemente, sentem-se responsáveis pelo sucesso do sistema de controles internos. Atualmente, este assunto vem sendo tratado como um passo à frente dos controles internos e o termo utilizado, em inglês, é Control Self-Assessment (Auto-Avaliação do Controle).

Os controles internos são aplicáveis a qualquer tipo de entidade, cabendo ao administrador ou dono da empresa a análise de viabilidade financeira de implantação de controles e a decisão para o estabelecimento e sucesso de um sistema como este.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. C. *Auditoria um curso moderno e completo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 420p. ISBN 85-224-1500-5.

ATTIE, W. *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 480p. ISBN 85-224-1829-2.

_____. *Auditoria Interna*. São Paulo: Atlas, 1992. 304p. ISBN 85-224-0199-3.

AUDIBRA, Instituto dos Auditores Internos do Brasil. *Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna*. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2. ed. São Paulo, 1992. 80p. ISBN 85-85294-06-X.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. *Auditoria*. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002. 986p. ISBN 85-224-3244-9.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. 8. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002. 382p. ISBN 85-745-3305-X

_____. Resolução nº. 2.554 – 24 set. 1998. Dispõe sobre a implantação de sistema de controles internos. *Banco Central do Brasil*. Brasília, DF, 24 set. 1998/Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 12 mar. 2001.

CARVALHO, R. F.; REIS, C. L.; CASTRO NETO, J. L. *Considerações sobre o Reconhecimento da Receita: um enfoque nas formas aceitas pelos princípios fundamentais de contabilidade*. Revista Álvares Penteado. São Paulo: Volume

3, número 7, dezembro de 2001, p. 9-28. ISSN 1516-1994.

CASSARRO, A. C. *Controles Internos e Segurança de Sistemas: Prevenindo Fraudes e Tornando Auditáveis os Sistemas*. São Paulo: LTr, 1997. 196p. ISBN 85-7322-323-5.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002. 242p. ISBN 85-879-1815-X.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Campus, 2000. 492p. ISBN 85-3520-677-9.

CFC, Conselho Federal de Contabilidade. *Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade*. Brasília, 2000. 256p.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Internal Control-Integrated Framework*. Jersey City, NJ. AICPA: 1992.

CRC-SP, Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Controle Interno nas Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998. 168p. ISBN 85-224-1796-2.

CREPALDI, S. *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1998. 344p. ISBN 85-224-3258-9.

CRESSEY, D. R. *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Montclair: Patterson Smith, 1973. 204p. ISBN 08-758-5202-5.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. *Conceitos e Técnicas de Controles Internos nas Organizações*. São Paulo: Nobel, 2002. 112p. ISBN 852131225-3.

DIAS, C. *Segurança e Auditoria da Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000. 218p. ISBN 85-7323-131-9.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 280p. ISBN 85-224-1742-3.

FERREIRA, L. E. A. *Entendendo o COSO*. São Paulo:2002. Disponível em <http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>. Acesso em 09 abr. 2002.

FRANCO, H.; MARRA, E. *Auditoria Contábil*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 608p. ISBN 85-224-2986-3.

GARCIA, A. S.; CARVALHO, R. F. *O Controle Interno como Ferramenta da Gestão para o Alcance dos Objetivos Organizacionais*. Revista *Álvares Penteado*. São Paulo: Volume 3, número 6, junho de 2001, p. 25-36. ISSN 1516-1994.

GARCIA, A. *Controles Internos: Conceitos e Aplicação*. (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais). Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1999. 107f.

IUDICIBUS, S.; MARION, J. C. *Dicionário de Termos de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2001. 216p. ISBN 85-224-2883-2.

KPMG. *Forensic Services: A fraude no Brasil – Relatório da Pesquisa 2000*. São Paulo, 2000.

NAKAGAWA, M. *Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995. 104p. ISBN 85-224-0988-9.

PAULA, M. G. M. A. *Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte*

Tecnológico. (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1998. 103f.

PELEIAS, I. R. *Falando de Controle Interno*. IOB: Boletim Temática Contábil e Balanços: boletim 9, 1999.

_____. *O Controle Interno no Ambiente de Sistemas Integrados*. IOB: Boletim Temática Contábil e Balanços: boletim 15, 2000.

VASCONCELOS, N.P. *Uma Contribuição para a Melhoria da Qualidade do Ensino Superior da Contabilidade – Uma Abordagem Sistêmica*. (Doutorado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1995. 134f.

_____. *A Moeda Virtual e o Sistema de Informações Contábeis: Uma Perspectiva para o Século XXI*. Revista Álvares Penteado. São Paulo: Volume 4, número 9, agosto de 2002, p. 45-54. ISSN 1516-1994.

_____. *Manual para Edição de Trabalhos Acadêmicos*. 2. ed. São Paulo: Fiuza Editores, 2002. 256p. ISBN 85-901269-1-9.

ANEXO A

Questionário Aplicado na Pesquisa de Campo



Objetivo do Questionário:

O presente questionário tem como objetivo uma pesquisa que será apresentada como Dissertação para o curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Futuramente, esta pesquisa será convertida em artigo científico, com o intuito de publicar em revistas especializadas, sobretudo a Revista Brasileira de Auditoria. Agradecemos sua atenção e desprendimento.

Ronaldo Fróes de Carvalho
Mestrando em Controladoria e Contabilidade Estratégica

INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO

<p>1) Cargo/Função:</p> <p><input type="checkbox"/> Auditor Interno</p> <p><input type="checkbox"/> Contador</p> <p><input type="checkbox"/> Controller</p> <p><input type="checkbox"/> Auditor Independente</p> <p><input type="checkbox"/> Estudante</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p> <p>2) Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>3) Tempo de Experiência:</p> <p><input type="checkbox"/> Até 2 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 10 anos</p> <p>4) Nível do Cargo:</p> <p><input type="checkbox"/> Júnior / Pleno</p> <p><input type="checkbox"/> Sênior</p> <p><input type="checkbox"/> Gerente</p> <p><input type="checkbox"/> Diretor</p>
--	--

INFORMAÇÕES DE SUA EMPRESA

<p>1) Porte da Empresa (BNDES):</p> <p><input type="checkbox"/> Micro (até R\$ 700.000 de faturamento anual)</p> <p><input type="checkbox"/> Pequena (de R\$ 700.000 a R\$ 6.125.000)</p> <p><input type="checkbox"/> Média (de R\$ 6.125.000 a R\$ 35.000.000)</p> <p><input type="checkbox"/> Grande (acima de R\$ 35.000.000)</p> <p>2) Ramo de Atividade:</p> <p><input type="checkbox"/> Indústria</p> <p><input type="checkbox"/> Comércio</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços</p> <p><input type="checkbox"/> Empresa Pública</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p>	<p>3) Quantidade de Funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> Até 100</p> <p><input type="checkbox"/> De 100 a 1000</p> <p><input type="checkbox"/> De 1000 a 5.000</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 5.000</p> <p>4) Composição do Capital</p> <p><input type="checkbox"/> Nacional</p> <p><input type="checkbox"/> Misto (Nacional e Estrangeiro)</p> <p><input type="checkbox"/> Estrangeiro</p> <p><input type="checkbox"/> Estatal ou Economia Mista</p>
--	---

INFORMAÇÕES SOBRE OS CONTROLES INTERNOS

<p>1) A empresa onde trabalha possui ambiente propício ao estabelecimento de controles internos, tais como ambiente informatizado, segregação de funções e apoio da alta administração:</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> N/A</p> <p>3) As decisões sobre controles internos, normas, políticas e procedimentos são claramente divulgadas/comunicadas:</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>4) As políticas, normas e procedimentos da empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> São atualizadas constantemente <input type="checkbox"/> Não estão atualizadas <input type="checkbox"/> Não são formalizadas</p> <p>5) Na elaboração e implantação de um procedimento de controle, quem está envolvido? (pode ser mais de uma resposta)</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Informática / Analistas de Negócios <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Funcionários Envolvidos <input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p> <p>6) Existe um processo formalizado de avaliação de riscos em sua organização:</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não é formalizado</p> <p>7) Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela avaliação de riscos dos processos/negócios</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Processos <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Funcionários Envolvidos <input type="checkbox"/> Auditoria Independente</p>	<p>2) Quem estabelece os controles, normas e procedimentos:</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Informática / Analistas de Negócios <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Cada Departamento <input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p> <p>8) Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela informação/comunicação dos controles internos:</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Informática / Analistas de Negócios <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Funcionários Envolvidos <input type="checkbox"/> Auditoria Independente <input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p> <p>9) Em sua opinião, quem deve ser o responsável pela revisão e monitoramento do sistema de Controles Internos:</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Informática / Analistas de Negócios <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Funcionários Envolvidos <input type="checkbox"/> Auditoria Independente <input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p> <p>10) Qual é o principal papel da Auditoria Interna nas organizações, dentre os itens elencados:</p> <p><input type="checkbox"/> Avaliação de riscos <input type="checkbox"/> Estabelecimento de Controles Internos <input type="checkbox"/> Revisão do Sistema de Controles Internos <input type="checkbox"/> Detecção de Erros e Fraudes</p> <p>11) Qual destes elementos exercem maior influência e responsabilidade sobre o Sistema de Controles Internos:</p> <p><input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> O&M / Processos <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Alta Administração <input type="checkbox"/> Funcionários Envolvidos <input type="checkbox"/> Outro (Qual) _____</p>
--	--

12) Com base em sua experiência e nas respostas anteriores, opine sobre qual seria a principal condição para a implantação, sustentação e fortalecimento do Sistema de Controles Internos:



IDENTIFICAÇÃO OPCIONAL
(Para concorrer ao sorteio de um livro)



NOME:

EMPRESA:

TELEFONE:

E-MAIL: