

Controladoria e Gerenciamento do Risco Operacional: Um Estudo Nas Grandes Empresas do Estado do Ceará

Autores

PAOLO GIUSEPPE LIMA DE ARAÚJO

Universidade Federal do Ceará

MÁRCIA DE LUCA

Universidade Federal do Ceará

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal demonstrar quais trabalhos a Controladoria desenvolve sobre o gerenciamento do risco operacional, principalmente na verificação do adequado funcionamento do sistema de controle interno, com foco nas grandes empresas localizadas no Estado do Ceará. Para sua realização foi efetuada uma pesquisa de campo, visando identificar as atribuições da Controladoria e seu envolvimento na geração de informação, grau de confiança que as Empresas depositam nos sistemas de controle interno e os trabalhos desenvolvidos pela Controladoria no sistema de controle interno e gerenciamento de risco operacional das grandes empresas cearenses. Este trabalho está organizado em dois tópicos principais: um referente à pesquisa bibliográfica sobre controladoria e controle interno; e outro onde se analisam os resultados da pesquisa de campo. Os resultados obtidos evidenciam que as ferramentas utilizadas pela Controladoria para gerenciar o risco operacional das Empresas são: informatização dos sistemas (atividades) utilizados; normatização dos procedimentos desenvolvidos nas diversas atividades; e utilização da auditoria interna e externa como forma de garantir o adequado funcionamento dos sistemas de controle interno.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento da informação tem sido destacado e cobrado pelos principais participantes do mercado. Os investidores buscam maior transparência nas informações fornecidas pelos gestores das empresas investidas; os fornecedores e instituições financeiras necessitam de dados que suportem as decisões sobre a cessão de créditos às instituições; o governo cobra ações das empresas em seu relacionamento com a sociedade.

Por outro lado, os usuários internos das empresas buscam informações para desenvolver corretamente suas funções, quer seja na realização dos planejamentos, quer seja quando da execução das ações sobre as decisões tomadas, quer seja sobre as medidas de controle, na avaliação dos resultados obtidos sobre as decisões tomadas. Como se vê, o gerenciamento da informação está no centro das atividades das empresas.

Pesquisa realizada pela *Ernst & Young* (*Ernst & Young*, 2004) demonstrou que um dos principais erros cometidos pelas organizações é deixar de investir na alocação de pessoal adequado nas posições consideradas chave para a geração de informações sobre as atividades da empresa.

Somente com sistemas de controles internos bem projetados e a capacitação constante das equipes, as organizações podem prestar informações adequadas aos gestores, em tempo hábil, de forma a minimizar os erros na tomada de decisão.

No ambiente atual, entra em evidência o órgão das empresas responsável pela preparação e divulgação de informes financeiros: a Controladoria.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) dizem que para que a Controladoria aja de forma eficaz e eficiente, deve estar capacitada a:

- a. Organizar e reportar dados e informações que sejam relevantes para os tomadores de decisão;
- b. Manter monitoramento permanente sobre o sistema de controle interno das diversas atividades da organização e do desempenho de demais departamentos; e
- c. Exercer influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

O que se tem observado nas empresas é que a Controladoria desconhece ou, no mínimo não utiliza, os trabalhos que outros setores das organizações ou prestadores de serviços realizam sobre os sistemas de controle interno ou responsabilidades que possuem na divulgação das informações financeiras.

Muitas vezes são contratados trabalhos específicos para verificar o adequado funcionamento dos sistemas de controles internos, enquanto que este tipo de trabalho já é desenvolvido, até por obrigações normativas.

Diante do que foi exposto, surgem dúvidas sobre o processo de geração e equidade das informações divulgadas. Dentre tantas questões, o estudo proposto tem como escopo a tentativa de responder a seguinte indagação: Quais os trabalhos desenvolvidos pela Controladoria no gerenciamento de risco operacional, principalmente quanto ao adequado funcionamento do sistema de controle interno?

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar quais trabalhos a Controladoria desenvolve para gerenciar o risco operacional e assegurar o adequado funcionamento do sistema de controle interno. O objetivo específico consiste em pesquisar, nas grandes empresas localizadas no Estado do Ceará, quais são os trabalhos que a Controladoria realiza no gerenciamento do risco operacional e para assegurar o adequado funcionamento dos sistemas de controle interno.

Na metodologia utilizada para a elaboração desse trabalho considerou-se a tipologia sugerida por Santos (apud BEUREN, 2004), que engloba a classificação quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos de coleta e quanto às fontes de informações, que são:

- a. Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa exploratório-descritiva.
- b. Quanto aos procedimentos de coleta, utilizou-se pesquisa bibliográfica e levantamento e é classificada como pesquisa qualitativa.
- c. Quanto às fontes de informações, classifica-se como de campo e bibliográfica.
- d. População: foram consideradas as empresas cearenses listadas no Prêmio Delmiro Golveia de 2004, com faturamento líquido ajustado superior a R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais).
- e. As empresas selecionadas deveriam possuir a função de auditoria interna e serem auditadas por auditores independentes.

1. CONTROLADORIA

A Controladoria pode ser considerada como forma de evolução da contabilidade, onde a geração de informações para os gestores tem maior importância do que a divulgação de informações para os usuários externos da empresa. E o que vem a ser Controladoria?

Para Mosimann e Fisch (1999, p.88),

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a. Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e,
- b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Os mesmos autores concluem (1999, p. 99):

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Segundo Catelli (2001, p.344),

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Já Padoveze (2004, p.3) diz que “a Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”.

Continua dizendo que “à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas mais diversas necessidades” (PADOVEZE, 2004, p.3).

Como se vê, a definição da Controladoria envolve duas correntes: uma como ciência; e outra como órgão administrativo.

De acordo com Catelli (2001, p.344),

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam duramente o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Para Mossimann e Fisch (1999, p.99),

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a obtenção de sua eficácia.

Padoveze (2004) entende a Controladoria como uma evolução da Ciência Contábil, enfatiza ainda que representa um alargamento do campo de atuação da contabilidade.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27), “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

Tem ainda a função de colaborar com os gestores em seus esforços para obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MOSIMANN e FISCH, 1999).

A maioria dos autores entende que o *controller* deve fazer parte da cúpula administrativa e participar dos processos de planejamento e controle da gestão empresarial.

Como principal gestor do sistema de controle interno, conseqüentemente das informações, está em posição de exercer o controle através da divulgação e interpretação das informações necessárias à tomada de decisões. Através do exercício de fornecer e interpretar, tempestivamente, as informações relevantes, o *controller* influencia as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa para o atendimento de seus objetivos.

O *controller* deve atuar como o executivo que cria e divulga as informações na empresa. Para tanto, cabe-lhe a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de controles internos capaz de atender adequadamente às necessidades de informação do processo de planejamento e controle da empresa.

Neste contexto, indaga-se qual seria a missão da Controladoria. Mosimann e Fish (1999, p.89) afirmam que:

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) dizem que a missão da Controladoria consiste em “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Catelli (2001, p.346 -347), a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Para que essa missão seja atingida, faz-se necessário o atendimento dos seguintes objetivos: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Por ser a Controladoria o órgão responsável pela gestão da informação, servindo de suporte aos gestores no processo administrativo, cujo objetivo final é a otimização do resultado da empresa, convém identificar suas atribuições.

O *Financial Executive Institute* diz que as atribuições da Controladoria incluem (OLIVEIRA, PEREZ Jr. e SILVA, 2002):

- a. Estabelecer, coordenar e manter um plano para o controle das operações;
- b. Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, divulgar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c. Medir e divulgar a eficiência dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos implantados para que os objetivos sejam atingidos;
- d. Fornecer adequada proteção para os ativos da empresa;
- e. Avaliar a eficiência dos sistemas de controles internos;
- f. Gerir os custos da empresa, através de sugestões para a redução de custos;
- g. Acompanhar o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- h. Analisar as causas de desvios nos planos da empresa ou nos sistemas de controle interno e sugerir correção dos mesmos;
- i. Analisar a adequação na utilização dos recursos da empresa, sejam materiais ou humanos;
- j. Revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da empresa.

Em linhas gerais, essas mesmas funções, com pequenas variações, são citadas por Kanitz (1977), Figueiredo e Caggiano (1987), Catelli (2001), Roehl-Anderson e Bragg (2000) e Dale, Heckert e Wilson, Anderson e Schmidt, Russel e Frasure (MOSSIMANN e FISH, 1999).

Após a definição das principais funções da Controladoria, buscou-se identificar as áreas das empresas que estão sob sua gestão direta. Assim como as funções, os diversos autores, tais como Catelli (2001), Mosimann e Fisch (1999), Crepaldi (2004), Roehl-Anderson e Bragg (2000) e Perez Jr., Pestana e Franco (1995) apresentam áreas em comum. A seguir são relacionadas as áreas comumente subordinadas à Controladoria, considerando a contribuição dos diversos autores:

- a. Contabilidade financeira: responsável pela escrituração contábil e preparação das demonstrações financeiras.
- b. Contabilidade gerencial: responsável pela preparação de orçamentos e relatórios gerenciais sobre o desempenho das áreas e da empresa como um todo.
- c. Contabilidade de custos: acompanhamento e apuração dos custos de produção.
- d. Gestão fiscal: responsável pelo registro, apuração e liquidação das obrigações fiscais, nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- e. Gestão patrimonial: controle dos bens do ativo fixo.
- f. Relacionamento com terceiros: relacionamento com os auditores externos e demais órgãos externos.
- g. Gestão financeira: preparação e acompanhamento do fluxo de caixa, além de gerir as áreas de crédito e cobrança, suprimentos, contas a receber e a pagar.
- h. Gestão da tecnologia da informação: participação ativa na aquisição e/ou desenvolvimento de sistemas de informação.

2. CONTROLE INTERNO

Para o *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA (apud MORAES, 2003, p.22):

O controle interno, no sentido amplo, compreende controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos, como segue:

- a) controles contábeis compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos referentes e diretamente relacionados com a salvaguarda do ativo e fidedignidade dos registros financeiros. Geralmente compreendem controles tais como: sistemas de autorização e aprovação, separação entre tarefas relativas à manutenção de registros, elaboração de relatórios e aquelas que dizem respeito à operação ou custódia do ativo, controles físicos sobre o ativo e auditoria interna;
- b) controles administrativos são os que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes, principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas e que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis e financeiros. Em geral, incluem controles como análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento de empregados e controle de qualidade”.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (2005) diz que controle interno é um processo efetuado pelo conselho de administração, diretoria, gerência e outros profissionais, desenhado para promover razoável segurança de que os seguintes objetivos das empresas serão atingidos: confiabilidade das demonstrações

contábeis; eficácia e eficiência das operações; e adequado cumprimento das normas e regulamentos. Diz ainda que o controle interno é composto por:

a) Ambiente de controle: está relacionado com a consciência de controle da alta administração da empresa, considerando fatores como ética e integridade, além de enfatizar, para todos os profissionais da organização, a importância dos controles internos e sua preocupação em saber se os controles implantados estão sendo executados como previamente previstos.

b) Análise de riscos: envolve a identificação dos fatores internos e externos às operações da empresa que, de alguma forma, poderiam afetar a realização de seus objetivos e metas. Esta avaliação de risco deve ser efetuada de forma constante e contínua e os controles internos devem ser periodicamente reavaliados de forma que possa considerar a existência de novos riscos ou riscos que não foram previamente identificados.

c) Atividade de controle: são consideradas as políticas internas da empresa que asseguram que os planos definidos pela alta administração estão sendo implantados e atingidos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo o sistema de tecnologia da informação.

d) Informação e comunicação: relacionam-se com a produção de informações operacionais, financeiras e de conformidade com os normativos (*compliance*), necessárias para a administração da empresa. As informações geradas são utilizadas por usuários internos e externos e deve seguir um fluxo, que atenda a todos os níveis hierárquicos da organização.

e) Monitoramento: representa o constante acompanhamento das operações e atividades regulares da empresa, decorrente do desempenho de seus profissionais. Este elemento também envolve a comunicação das deficiências identificadas ao gestor responsável pelo controle das operações.

Para o adequado funcionamento do sistema de controles internos de uma empresa, faz-se necessário que todos os cinco elementos estejam implantados e funcionando em relação a cada um dos objetivos do controle interno.

Os objetivos do sistema de controle interno são: a proteção dos ativos das empresas; verificação da exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis; promoção da eficiência operacional; e encorajar a adesão à política traçada pela administração. Neste mesmo sentido, Grazziotin (2002, p.13) diz que,

Os objetivos principais do processo de controle interno, fundamentais a qualquer negócio, podem ser caracterizados como segue:

- Eficiência e eficácia das operações (objetivos operacionais).
- Confiabilidade e integridade da informação financeira e gerencial (objetivos de informação).
- Aderência com leis e regulamentos aplicáveis (objetivos de *compliance*).

Para Correia (2001 apud MORAES, 2003), os problemas nos controles internos das empresas podem ser agrupados nas seguintes categorias: (a) entender o negócio; (b) responsabilidade; (c) segregação de funções; (d) administração de riscos; e (e) controle sobre falhas.

Na administração do risco, o mesmo autor salienta que os gestores da entidade devem possuir mecanismos para assegurar que os fatores internos e externos que poderiam afetar, de alguma forma, os negócios, na busca para atingir os objetivos ou na realização das estratégias da empresa, possam ser identificados e avaliados.

A *Federation of European Risk Management Associations – FERMA* (2005) diz que risco é a probabilidade de um evento vir a acontecer e de suas conseqüências. Diz ainda que “o simples fato de existir atividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas conseqüências constituem oportunidade para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo)” (FERMA, 2005, p.3).

Para a FERMA (2005, p.3), a gestão de riscos consiste em um

processo através dos quais as organizações analisam, metodicamente, os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades”. Finalizando, diz que o principal ponto de “uma boa gestão de riscos é a identificação e tratamento dos mesmos.

O processo de identificar, analisar e gerir os riscos é um fator crítico do sistema de controle interno. E, considerando que as mudanças no mundo dos negócios é um fator constante, o sistema de controle interno deve estar capacitado a identificar estas mudanças, bem como os gestores devem estar habilitados para tomar as ações necessárias visando responder às mudanças identificadas, principalmente através de revisões e novas adaptações no sistema existente.

O processo de identificação e análise de risco deve considerar se os principais objetivos da empresa foram definidos e comunicados adequadamente; se os fatores a serem considerados na análise de riscos, tais como a significância dos riscos, a probabilidade de sua ocorrência e as ações a serem tomadas no caso de sua identificação, foram estabelecidas; se existem instrumentos para antecipar, identificar e reagir sobre as mudanças ambientais que possam vir a ter efeito na empresa, principalmente quanto ao atendimento dos objetivos e metas estabelecidos pela alta administração; se a Controladoria e seu sistema contábil possui mecanismos para identificar qualquer mudança nos princípios contábeis e normas de contabilidade aplicadas, bem como possui instrumentos para relacionar as mudanças ocorridas na indústria da entidade, relacionada principalmente com divulgações obrigatórias e/ou envio de informações a órgãos reguladores.

Surge então a indagação sobre quais são os tipos de riscos que podem afetar as empresas. Para a FERMA (2005), os riscos podem ser externos (riscos financeiros e riscos estratégicos) ou internos (riscos operacionais) às atividades da empresa.

Pode-se dizer que os riscos financeiros envolvem a capacidade das empresas em liquidar suas obrigações. Riscos estratégicos relacionam-se com a sobrevivência da empresa e sua capacidade de crescimento, como a concorrência, alterações no ramo de negócios, fusões e aquisições (fatores externos) e desenvolvimento interno, seja da capacidade dos profissionais ou de novos produtos (fatores internos). A possibilidade de que os sistemas, métodos e práticas da empresa não sejam capazes de resistir à falhas humanas ou situações adversas de mercado é definido como risco operacional, o que envolve falhas no sistema de controles internos, identificação e definição de um adequado sistema de recrutamento de pessoal (fatores internos) e o cumprimento de regulamentos (fatores externos).

O Comitê da Basileia define risco operacional como “risco de perdas associadas à falhas ou inadequações relacionadas a processos internos, pessoas e sistemas, ou, ainda, a eventos externos. Inclui risco legal, mas não inclui risco de reputação ou de estratégias”. (GUAITOLLI, 2003, p.1).

Guaitolli (2003) apresenta o seguinte esquema do risco operacional:

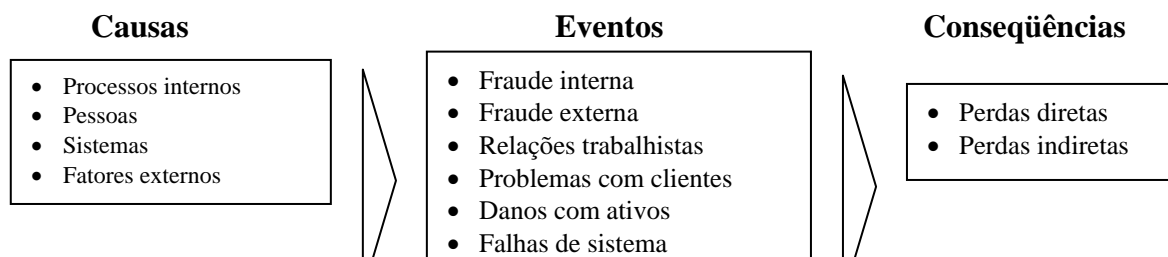


Figura 1 – Esquema do risco operacional

Fonte: Guaitoli, 2003, p.1

3. ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de coletar dados sobre o gerenciamento de risco operacional efetuou-se uma pesquisa de campo nas grandes empresas cearenses. Utilizou-se como base para seleção o Prêmio Delmiro Golveia, edição de 2004, considerando os seguintes passos: a) identificação das empresas com faturamento líquido ajustado superior a R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais); e b) após o primeiro passo, entrou-se em contato com a Administração das Empresas, principalmente a Diretoria Financeira, indagando se possuíam as funções de controladoria, auditoria interna e eram auditadas por auditores externos. Ao final foram selecionadas 12 (doze) empresas.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi questionário padronizado, constituído de perguntas fechadas. Em linhas gerais, este questionário buscou obter as seguintes informações:

a) Controladoria: principais atribuições, atividades desempenhadas e funções subordinadas; trabalhos desenvolvidos sobre o sistema de controle interno e gerenciamento de risco operacional; principais usuários e *feedback* recebido.

b) Controle interno: principais sistemas, nível de informatização, grau de confiança nos sistemas e procedimentos realizados quando erros e fraudes são identificados.

Dos 12 (doze) questionários enviados, foram obtidas respostas de 9 (nove) empresas, representando aproximadamente 75%.

3.1 Posição da Controladoria na estrutura organizacional

Não há uma localização padrão da Controladoria dentro da estrutura organizacional das Empresas pesquisadas. O resultado da pesquisa demonstrou que a Controladoria tanto pode ser uma diretoria (22,2%), quanto estar subordinada à Presidência (33,3%) ou à Diretoria Financeira (33,3%). A novidade oriunda do resultado da pesquisa foi que um dos respondentes informou que este órgão administrativo é subordinado à Diretoria de Planejamento.

Salienta-se que a doutrina sugere que o órgão administrativo Controladoria seja uma Diretoria ou subordinada à Diretoria Financeira.

3.2 Funções e atividades da Controladoria

Atribuições da Controladoria

Inicialmente, a pesquisa procurou identificar quais seriam as principais atribuições da Controladoria, com base naquelas obtidas através da revisão bibliográfica sobre o tema: planejamento, orçamento e custos (contabilidade gerencial), contabilidade financeira, gestão fiscal, gestão do patrimônio, gestão financeira, relacionamento com terceiros (auditores externos e órgãos externos) e gestão da tecnologia da informação.

Todos os respondentes informaram que o gerenciamento da informação contábil e da informação fiscal faz parte das atribuições da Controladoria. Somente um respondente

informou que o relacionamento com a auditoria externa não faz parte das atribuições da Controladoria. Dois respondentes informaram que a preparação de orçamentos e o relacionamento com órgãos externos/fiscalizadores não são atribuições da Controladoria de suas empresas. Três respondentes informaram que o planejamento não é atribuição da Controladoria. Quanto ao monitoramento do sistema de controle interno, somente 55,6% das empresas que responderam ao questionário disseram que esta é uma atribuição da Controladoria. Por fim, somente duas empresas pesquisadas informaram que a auditoria interna é uma atribuição da Controladoria.

Pode-se concluir que a Controladoria ainda está intimamente ligada à contabilidade financeira e as informações fiscais, ficando o processo de planejamento e orçamento dividido com outras áreas da Empresa. Além disso, vale destacar o fato de que em uma Empresa pesquisada, apesar de ser responsável pela gestão contábil e fiscal, não é a responsável pelo relacionamento com a Auditoria Externa.

Outro aspecto que chama a atenção é que, embora o sistema de controle interno seja o pilar da geração de informação e suporte das atividades da Controladoria, seu monitoramento é efetuado por apenas cinco das Empresas pesquisadas.

Também chama atenção o fato de que para duas das Empresas pesquisadas, a Auditoria Interna é uma das atribuições da Controladoria. É senso comum para a maioria dos doutrinadores que a função de auditoria interna deve estar subordinada à Presidência da Empresa, como forma de garantir que suas atividades possam ser desenvolvidas em todas as áreas.

Atividades subordinadas à Controladoria

Conhecendo-se as principais atribuições da Controladoria, a pesquisa procurou conhecer quais seriam as atividades subordinadas a este órgão. Com a identificação de suas atribuições, constatou-se que as principais atividades subordinadas seriam: tesouraria, contas a receber e a pagar, crédito e cobrança e suprimentos (gestão financeira), impostos (gestão fiscal), contabilidade, custos, tecnologia da informação e gestão do patrimônio.

Todas as Empresas respondentes informaram que a contabilidade está subordinada a Controladoria. Oito das Empresas pesquisadas informaram que a gestão de impostos, a contabilidade de custos e a gestão do patrimônio são subordinadas a Controladoria. Somente para três Empresas a gestão das contas a pagar está subordinada a Controladoria e para apenas duas Empresas, as atividades de tesouraria, contas a receber e suprimentos são atividades desenvolvidas pela Controladoria. Por fim, somente uma Empresa informou que a gestão da tecnologia da informação e do crédito e cobrança são atividades subordinadas a Controladoria.

As respostas obtidas neste tópico corroboram as respostas obtidas no tópico anterior. Entretanto, é interessante observar que as atividades de tesouraria, contas a pagar, contas a receber, suprimentos e crédito e cobrança não são atividades subordinadas diretamente ao órgão Controladoria.

Importante destacar o fato de que todas as Empresas respondentes informaram que a gestão da informação fiscal é atribuição da Controladoria, mas para uma delas, a atividade “impostos” não está diretamente subordinada.

Funções desempenhadas pela Controladoria

A pesquisa buscou identificar quais as funções desempenhadas pela Controladoria – planejar, coordenar, acompanhar, divulgar, avaliar e sugerir (melhorias) – são desenvolvidas nas Empresas pesquisadas.

A função de divulgar é exercida por todas as empresas respondentes. Oito das Empresas que responderam ao questionário informaram que a Controladoria tem a função de sugerir (melhorias) e coordenar. Para seis Empresas também faz parte das funções da Controladoria o acompanhamento, planejamento e avaliação das atividades.

Pode-se observar que a principal função da Controladoria é a de informar, ou seja, gerar informações úteis e tempestivas para os tomadores de decisão. As funções de coordenação e sugestão não são atribuições para a Controladoria da mesma empresa respondente. O acompanhamento dos processos administrativos não é atividade comum à Controladoria de todas as Empresas pesquisadas, bem como o processo de avaliação e planejamento, embora os doutrinadores entendam que planejar, assim como informar, deva ser função desempenhada pela Controladoria.

Analisando o conjunto dos três tópicos descritos anteriormente surgem algumas surpresas e indagações. A surpresa é quanto ao fato de que em uma Empresa respondente o relacionamento com a Auditoria Externa não é realizado através da Controladoria. A indagação recai sobre quem realiza o monitoramento do sistema de controle interno, já que somente metade das empresas pesquisadas informou que esta é uma atribuição da Controladoria.

Trabalhos desenvolvidos pela Controladoria sobre o sistema de controle interno

Conhecendo as principais atribuições e atividades desenvolvidas pela Controladoria, buscou-se conhecer quais os trabalhos que são realizados sobre o sistema de controle interno e como se obtém segurança de que os mesmos estão funcionando de forma a atender às necessidades da Empresa.

Inicialmente foi indagado se a Controladoria efetua avaliação sobre os sistemas de controle interno. Cinco das Empresas que responderam ao questionário (55,6%) informaram que a Controladoria avalia os sistemas utilizados. Para 22,22% (duas Empresas) dos respondentes, esta avaliação é efetuada de forma parcial e outros 22,22% (duas Empresas) informaram que a Controladoria não efetua qualquer tipo de avaliação sobre o sistema de controle interno.

Procedimentos realizados pela Controladoria sobre os Controles internos

Em seguida indagou-se como a Controladoria obtém segurança se as informações geradas pelo sistema de controle interno estão corretas. Seis das Empresas respondentes (66,7%) informaram que obtém esta segurança através dos relatórios emitidos pelos Auditores Externos sobre as deficiências no sistema de controle interno. 55,6% dos pesquisados (cinco Empresas) utilizam o trabalho desenvolvido pela Auditoria Interna e o mesmo percentual informou que a própria Controladoria realiza teste sobre o sistema de controles internos.

As Empresas que informaram que a Controladoria avalia seu sistema de controle interno não são as mesmas que informaram que este órgão realiza testes sobre o sistema de controle interno, embora a quantidade de respostas positivas às duas questões seja a mesma, o que demonstra certa incoerência.

Por fim, buscou-se saber se a Controladoria já havia discutido com a Auditoria Interna sobre as possíveis deficiências no sistema de controle interno. Todas as Empresas respondentes informaram que já discutiram com os Auditores Internos sobre as deficiências no sistema de controles internos.

Vale salientar que embora todas as Empresas tenham discutido com seus Auditores Internos sobre as deficiências no sistema de controles internos, nem todas utilizam o trabalho

destes auditores como forma de assegurar que aqueles sistemas estão funcionando adequadamente.

3.3 Usuários das informações geradas pela Controladoria

Todas as Empresas respondentes informaram que suas Diretorias são as principais usuárias das informações geradas pela Controladoria. Para oito dos respondentes (88,9%), os órgãos externos são os principais usuários das informações, seguido dos investidores (55,6% das respostas recebidas). Dentro da estrutura interna da Empresa, as informações geradas são utilizadas pela área financeira (66,7% das Empresas respondentes), pelo setor de produção (22,2% dos pesquisados) e pelo setor de marketing (22,1% dos respondentes).

Das respostas obtidas pode-se inferir que os usuários das informações da Controladoria são os responsáveis pela gestão financeira, os altos executivos e investidores.

3.4 Recebimento de *feedback* sobre as informações geradas

Se a principal função da Controladoria é a geração e divulgação de informações, foi questionado se este órgão recebe *feedback* sobre as informações geradas. Todas as Empresas respondentes informaram que a Controladoria recebe retorno sobre o tipo e qualidade das informações produzidas, sendo que três Empresas (33,3%) alegaram que este *feedback* é apenas parcial.

O retorno obtido pela Controladoria é uma ferramenta a ser utilizada para melhoria do processo de geração e divulgação de informação. Os comentários recebidos devem ser tanto de congratulações pelo alcance dos objetivos quanto de críticas pelas deficiências identificadas no processo. Ambos ajudam a Controladoria a realizar um trabalho de melhor qualidade.

3.5 Trabalhos realizados pela Controladoria sobre o Gerenciamento de Riscos

Foram pesquisadas informações sobre qual o trabalho realizado pela Controladoria no gerenciamento de risco da Empresa. Uma das Empresas respondentes informou que a Controladoria não faz qualquer trabalho sobre o gerenciamento de riscos. Três Empresas informaram que o trabalho sobre o gerenciamento de risco é apenas parcial, e cinco Empresas disseram que a Controladoria realiza trabalho nesta área.

Das empresas que informaram que a Controladoria realiza trabalhos sobre o gerenciamento de risco, embora parcial, quatro informaram que a Controladoria é responsável pelo gerenciamento de risco da Empresa e quatro informaram que a Controladoria auxilia o departamento responsável por este trabalho.

Embora o gerenciamento de riscos seja uma das questões a serem mitigadas com a realização de planejamento e monitoramento do sistema de controle interno, seu acompanhamento ainda não foi embutido na cultura das empresas.

3.6 Envolvimento da Controladoria na divulgação de informações

Por fim, indagou-se sobre o nível de envolvimento da Controladoria na divulgação interna e externa das informações econômico-financeira das Empresas.

Inicialmente foi questionado se a Empresa possuía política de divulgação de informações. Seis Empresas respondentes informaram que a Empresa possui política de divulgação, uma Empresa informou que não possui política e duas disseram que a política existente não é detalhada.

Em seguida, questionou-se se a Controladoria seria envolvida no processo de divulgação de informações da Empresa. Cinco das Empresas pesquisadas que responderam ao

questionário disseram que a Controladoria é a responsável pela divulgação de informações econômico-financeiras, duas disseram que a Controladoria auxilia o setor responsável e outras duas informaram que a Controladoria não é envolvida na divulgação das informações.

Interessante notar que, embora a Controladoria seja a geradora de informações, tendo por principais usuários a Diretoria das Empresas, órgãos externos e investidores, seu envolvimento com a divulgação de informações econômico-financeiras, interna e externa, ainda não é total.

3.7 Controles existentes para identificar fraudes

Uma das principais características do sistema de controles internos é sua capacidade de prevenir e/ou identificar fraudes. Buscou-se saber das Empresas pesquisadas quais são os controles existentes para identificar fraudes.

Os principais controles, em ordem de frequência, são: utilização das funções de Auditoria Interna e Externa; revisão dos controles periodicamente; informatização dos sistemas utilizados pelas Empresas e análise do fluxo de caixa.

Nota-se que 88,9% dos pesquisados informaram que utilizam as funções da Auditoria Interna e Externa para a identificação de fraudes.

A informatização dos sistemas é uma importante ferramenta utilizada na identificação de fraudes, assim como a revisão periódica dos controles existentes, procedimentos realizados por 77,8% das Empresas respondentes.

A análise do fluxo de caixa, citada por quatro Empresas, é uma ferramenta utilizada pela alta gerência para identificar desvios nas suas projeções. Salienta-se que esta ferramenta somente poderia identificar fraudes de elevado montante.

3.8 Grau de informatização dos sistemas (atividades)

Um aspecto importante nos sistemas de controle interno das Empresas é o seu grau de informatização. Todas as Empresas pesquisadas informaram que os sistemas de controles internos estão informatizados, sendo que para 22,2% das Empresas os sistemas estão totalmente integrados, para 66,7% os sistemas estão parcialmente integrados e para 11,1%, os sistemas estão parcialmente informatizados.

Esta informação é de grande importância para os administradores, uma vez que o elevado grau de informatização e de integração facilita a obtenção das informações necessárias para as tomadas de decisão.

Outro aspecto importante se relaciona com o grau de controle, pois um elevado grau de informatização dos sistemas de controle interno dificulta a realização de fraudes, além de facilitar sua identificação, caso ocorram.

3.9 Normatização dos procedimentos desenvolvidos nas diversas áreas

Buscou-se saber se os procedimentos e processos realizados estavam formalmente descrito e organizados em manual de normas e procedimentos. Os resultados foram diversos, conforme apresentado a seguir:

- a. Processos de Vendas/Faturamento/Contas a Receber, Crédito e Cobrança, Tesouraria e Patrimônio: 88,9% dos respondentes informaram que as diversas atividades e procedimentos estão formalmente descritos e organizados em manual.

- b. Processos de Compras/Contas a Pagar, Folha de pagamento e Custo de Produção/Serviço/Estoques: foi verificado que para 77,8% dos respondentes os procedimentos estão normatizados.

Pode-se concluir que, apesar da importância dos processos para a adequada realização das atividades da administração, alguns dos procedimentos realizados são informais, baseados na comunicação oral dos gestores ou dos empregados mais antigos.

3.10 Grau de confiança que os administradores depositam nos sistemas utilizados pelas Empresas

Foram demonstrados diversos níveis de confiança, entretanto nenhum processo apresentou grau de confiança total. Para o processo de Folha de Pagamento, 66,7% dos pesquisados informaram depositar muita confiança no processo e 33,3% depositam razoável confiança.

Para o processo de Patrimônio, 55,6% dos respondentes informaram depositar muita confiança no sistema e 44,4% depositam razoável confiança. Já para os processos de Vendas/Faturamento/Contas a Receber e Tesouraria, o nível de confiança é um pouco menor, ou seja, 55,6% das Empresas pesquisadas informaram depositar muita confiança, 33,3% depositam razoável confiança e 11,1% depositam pouca confiança.

Quanto ao processo de Custo de Produção/Serviços/Estoques, 55,6% depositam muita confiança nos sistemas, 22,2% depositam razoável confiança e 22,2% depositam pouca confiança. Por fim, para o sistema de Compras/Contas a Pagar, 44,4% depositam muita confiança e 55,6% depositam razoável confiança.

Relacionando as respostas a esta questão com as respostas apresentadas no item anterior, notam-se alguns pontos de atenção:

- a. O mesmo percentual de nível de normatização da folha de pagamento (77,8%) encontra-se no nível máximo de confiança do sistema.
- b. O processo de Vendas/Faturamento/Contas a Receber e Tesouraria, que apresentaram 88,9% de nível de normatização, apresentavam nível baixo de confiança: 33,3% dos respondentes têm razoável confiança no sistema e 11,1% têm pouca confiança.
- c. O processo de Custo de Produção/Serviços/Estoques apresentou nível de normatização de 77,8%, entretanto apresentou o pior grau de confiança no sistema de controle interno, 22,2% dos pesquisados informaram ter pouca confiança e 22,2% informaram ter razoável segurança.

Pode-se concluir, que o nível de normatização das atividades de uma Empresa não exerce influência total sobre o grau de confiança que se deposita nestes mesmos sistemas.

CONCLUSÃO

A informação está no centro do processo administrativo. Os gestores das Empresas, assim como todos os envolvidos com o seu resultado, necessitam receber informações corretas e úteis, fornecidas dentro de prazos que possam servir de suporte para as tomadas de decisão.

A geração da informação consiste nos seguintes passos: obtenção de dados; trabalho sobre os dados para a geração da informação; elaboração de relatórios para a divulgação da informação; e divulgação da informação.

A maioria das Empresas realiza estes passos através de sistemas informatizados; somente a entrada de dados sendo feita de forma manual. Este é um dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria que, para sua realização, utiliza como base o sistema de controle interno implantado. Para que a Controladoria possa trabalhar de forma eficaz e eficiente, os seguintes pontos devem ser resolvidos:

- a. O sistema de controle interno implantado e em funcionamento deve ser aquele determinado pela administração da Empresa;
- b. Os dados considerados no processo devem ser confiáveis, ou seja, livre de erros;
- c. O processo de transformação dos dados em informações deve seguir as diretrizes da administração, estando livres de erros.

A preocupação com estes pontos é denominada risco operacional.

Os aspectos acima foram considerados na determinação do problema proposto nesta pesquisa, que teve por objetivo demonstrar quais os trabalhos desenvolvidos pela Controladoria para gerenciar o risco operacional e assegurar o adequado funcionamento do sistema de controle interno.

Tendo por base o questionário enviado e respondido pelas Empresas pesquisadas, foram identificados alguns procedimentos utilizados pela Controladoria para trabalhar eficaz e eficientemente, que são:

- a. Elevado grau de informatização dos sistemas (atividades), como forma de minimizar o risco de que o sistema implantado e em funcionamento não seja aquele autorizado pela administração, além de aumento do nível de confiança nos dados processados;
- b. A maioria dos procedimentos desenvolvidos nas diversas atividades das empresas está normatizada, como forma de garantir que os procedimentos desenvolvidos pelos empregados estejam de acordo com as determinações dos gestores; e
- c. Utilização da auditoria interna e externa para garantir o adequado funcionamento dos sistemas de controle interno, funcionando como controle final para identificar quaisquer desvios, suas causas e orientar as medidas de ajuste.

A conclusão da pesquisa indicou que as ferramentas utilizadas pela Controladoria para gerenciar o risco operacional das Empresas são: informatização dos sistemas (atividades); normatização dos procedimentos desenvolvidos nas diversas atividades; e utilização da auditoria interna e externa como forma de garantir o adequado funcionamento dos sistemas de controle interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO, obtido em <<http://www.coso.org.br>>, acessado em 13 de outubro de 2005.

ERNST & Young. **A Medida do Risco – Relatório Anual 2004**. São Paulo, 2004.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS – FERMA, obtido em <http://www.theirm.org/publication/documents/rm_standard_portuguais_15_11_04.pdf>, acessado em 13 de outubro de 2005.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GRAZZIOTIN, Carlos Augusto. **Controle interno e gestão de risco em instituições financeiras**. 2002. 75f. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2002.

GUAITOLLI, Danilo. **Risco operacional**. 2003, obtido em <<http://listaderiscos.com.br/Ir/fórums/tmasp?m=156648.forumid=18>>, acesso em 13 de outubro de 2005.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimento sobre controles internos após sua implantação no Banco do Brasil**. 2003. 135f. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins, Perez Jr., José Hernandez, Silva, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PRÊMIO Delmiro Gouveia: Maiores e Melhores Empresas do Ceará, edição 2004. Disponível em <<http://www.premiodelmirogouveia.com.br>>, acessado em 10 de setembro de 2005.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **The Controller's Function: the work of the managerial accountant**. 2a. ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 2000.