

CONTROLES INTERNOS COMO ELEMENTOS DE MITIGAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS: UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS DO SUL DO BRASIL

AUTORES

ADRIANO JOSÉ DA SILVA

Fundação Universidade de Blumenau
ajs@al.furb.br

FRANCISCO CARLOS FERNANDES

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB
franciscofernandes@furb.br

JEFFERSON FERNANDO GRANDE

Fundação Universidade Regional de Blumenau
jgrande@al.furb.br

RESUMO

O objetivo geral desse estudo é verificar se as maiores empresas do sul do Brasil utilizam os controles internos como elementos de mitigação e gestão de riscos. A Metodologia proposta para realizar o estudo foi definida quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos do tipo levantamento ou *survey* e a abordagem utilizada foi a quantitativa, a população e a amostra selecionadas foram as empresas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que estão entre as 500 maiores empresas do Brasil, segundo a edição Melhores e Maiores da Revista Exame do ano 2006, sendo que o critério adotado nessa pesquisa foi a relação das maiores empresas pelo ranking de vendas. Os resultados demonstraram que os controles internos são considerados fundamentais para as empresas em seu processo de gestão e mitigação dos riscos inerentes às suas atividades corporativas. Por fim, concluiu-se que as empresas em sua maioria possuem ou estão em fase de estruturação de um sistema de controle interno na organizacional tal fato decorre que as empresas que participaram da pesquisa consideram os controles internos fundamentais em seu processo de gestão e mitigação dos riscos inerentes às suas atividades corporativas.

Palavras – Chave: Controles Internos. Gestão de Riscos. Auditoria Interna.

INTERNAL CONTROLS AS ELEMENTS OF MITIGATION AND RISK MANAGEMENT: A STUDY IN THE BIGGEST COMPANIES IN SOUTH BRAZIL.

ABSTRACT

This study aims to verify if the biggest companies in south Brazil utilize internal controls as elements of mitigation and risk management. The methodology has been defined as descriptive research, as to its objective; survey as to its procedures with a quantitative approach. The population and sample selected were the companies in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul, which are among the 500 biggest companies in Brazil, according to the "*Melhores e Maiores*" edition of EXAME magazine 2006. The criterion used by the research took into consideration the biggest companies by sales ranking. Results show

that internal controls are considered essential to companies in their risk management and mitigation process inherent in their corporative activities. It has been concluded that most companies have or are in the process of having an internal control system in organizational.

Key-Words: Internal Controls. Risk Management. Internal Auditing.

Área Temática: Governança corporativa

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, inúmeras empresas de vários segmentos e atividades passaram, ainda estão passando ou se confrontando, direta ou indiretamente com erros, fraudes, conluíus e desvios, cada vez mais inovadores e imperceptíveis em seu início.

Grandes escândalos financeiros e operacionais abalaram os mercados de negócios nos últimos tempos, como os casos do *Barings*, *Enron*, *LTCM*, *WorldCom*, *Parmalat* e, no Brasil, os episódios do Banco Econômico, Banco Nacional, Banco Noroeste e Casa Centro. Mais recentemente, o caso do Banco Santos, dentre muitos outros, pode, também, ser exemplo desse tipo de acontecimento.

Conforme Bergamini Júnior (2005) muitos desses escândalos corporativos derivaram da fragilidade do ambiente de controle, motivada pelo baixo comprometimento da média gerência com a qualidade dos controles internos contábeis utilizados na gestão de processos e de riscos. O autor também ressalva que todos estes ocorreram num mercado de capitais em que predominava o clima de ganhos fáceis para todos.

Nesse ambiente, empresas de qualquer porte, no mundo inteiro, buscam modelos eficientes e eficazes para coibir ou, pelo menos, amenizar os riscos que, possivelmente, venham a afetá-las tanto interna quanto externamente, sendo que dentre estes modelos estão os Sistemas de Controles Internos, que são implementados pela alta administração, com vistas a mitigar a ocorrência dessas fraudes, conluíus e desvios.

Diante desse cenário, é cabida uma reflexão a respeito do contexto corporativo brasileiro, originando a seguinte questão de estudo: ***as empresas utilizam os controles internos como elementos de mitigação e gestão de riscos?***

Portanto, o objetivo geral desse estudo é verificar se as maiores empresas do sul do Brasil utilizam os controles internos como elementos de mitigação e gestão de riscos.

O presente trabalho se justifica porque mostra se as empresas utilizam instrumentos de controles eficazes como também o nível de abrangência de seus controles internos para a efetiva mitigação de seus riscos.

A Metodologia proposta para realizar o estudo foi definida quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos do tipo levantamento ou *survey* e a abordagem utilizada foi à quantitativa.

O trabalho encontra-se dividido em quatro partes, além desta introdução. A primeira consiste em uma revisão teórica envolvendo controles internos e gestão de riscos. A segunda trata da metodologia adotada na pesquisa. A terceira apresenta a análise dos resultados obtidos através da pesquisa realizada, além dos devidos comentários e por último são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Inicialmente os controles internos implantados nas organizações estavam mais voltados à descrição das transações operacionais, visando à inibição de fraudes e principalmente à proteção direta dos seus ativos. Num segundo momento esses sistemas passaram a focar objetivamente a redução de erros. Pode-se dizer que atualmente os controles internos estão focalizados sob a ótica de risco com a finalidade de otimizar o processo de gestão.

2.1 A importância dos controles internos

Muitas transformações ocorreram nas últimas décadas, em diversos campos da sociedade, ocasionando impactos econômicos e sociais, impulsionados principalmente pela globalização e pelo incremento da tecnologia da informação. Como consequência, o processo de gestão empresarial também ficou mais complexo, exigindo um número maior de informações e de controles sobre todas as atividades da organização.

Boynton; Johnson e Kell (2002) afirmam que em 1947, uma publicação do AICPA - *AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PROFESSIONAL ACCOUNTANTS* intitulada *Internal Control* registrava que a importância crescente dos controles internos se dava devido ao aumento na extensão e tamanho das entidades com finalidades lucrativas e a proteção que os controles possibilitavam contra fraudes, erros e irregularidades.

D'Avila (2005) retrata o ambiente empresarial norte-americano que fez emergir a necessidade de sistemas de controles internos, afirmando que a economia norte-americana estava alicerçada em companhias abertas, com propriedade do capital social pulverizada e com a separação entre os proprietários e responsáveis pelo controle da empresa.

Dessa forma, o controle passou a ser fundamental para o sucesso de uma organização. Conforme Gomes e Salas (2001, p. 22):

O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos, com as necessidades identificadas pelos clientes.

Conforme Migliavacca (2004, p. 17) “a palavra “*controle*” apareceu por volta de 1600, como significado de “cópia de uma relação de contas”, um paralelo ao seu original. Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados”.

Como uma das quatro funções clássicas da administração, os controles, no âmbito das organizações, tratados como controles internos, são vistos atualmente como um meio de adicionar valor às empresas, visto que um bom sistema de controles internos dá uma garantia razoável de que os objetivos da entidade estão sendo alcançados.

Uma definição ampla do que são os controles internos foi dada, segundo Migliavacca (2004), pelo Pronunciamento sobre Normas de Auditoria nº. 1 do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) de 1973, onde os controles internos foram caracterizados como controles administrativos e controles contábeis.

Sobre essa divisão, Bergamini Júnior (2005) define os controles contábeis como “o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis” e administrativos como “o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração.”.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), através da NPA 2 – Procedimentos de Auditoria Independente de Instituições Financeiras e Entidades Equiparadas definem que: “o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto ordenado dos métodos e medidas, adotados pela entidade para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis”.

Percebe-se que a definição do IBRACON se refere aos controles contábeis, como meio de garantir a fidedignidade das informações na tentativa de evitar as fraudes nas demonstrações contábeis.

Para Migliavacca (2004) um sistema satisfatório de controles internos deve incluir uma adequada segregação de funções, um sistema de autorizações, controles físicos sobre os ativos e procedimentos adequados e por escrito.

Aliás, o crescente aumento na importância dada aos controles internos, veio da preocupação em eliminar fraudes nos relatórios contábeis, ou seja, os controles internos tiveram inicialmente conotação mais contábil do que propriamente administrativa.

Com a intenção de reduzir a incidência de fraudes nos relatórios contábeis, a National Commission on Fraudulent Financial Reporting, comissão composta por representantes das principais associações de classe profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos, divulgou em 1987, um relatório enfatizando a importância dos controles internos na prevenção de fraudes nos relatórios financeiros.

Bergamini Júnior (2005) afirma que esse relatório estava mais focado nos controles internos contábeis, sendo indicado para uma adequada prestação de contas.

Porém, diante da necessidade de uma definição única e de um padrão de avaliação dos sistemas de controles internos, essa mesma comissão emitiu em 1992, o relatório intitulado *Internal Control – Integrated Framework*. Este relatório definiu os controles internos como um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos, quanto à confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos e eficácia e eficiência de operações.

Essa definição veio dar um sentido mais amplo aos controles internos, englobando as características dos controles administrativos e contábeis, mencionados antes pelo AICPA.

Para D’Avila (2005), sobre a importância desse relatório, “A obra resultante pode ser considerada como a primeira definição de princípios de controle geralmente aceitos, e passou a ser conhecida como a estrutura do COSO ou simplesmente COSO.”.

Nessa estrutura, conforme Bergamini Júnior (2005):

A avaliação dos controles internos contábeis é realizada por meio da verificação do alinhamento ou integração que deve existir entre os seus componentes:

- ambiente de controle: estabelece o tom da organização, influenciando a percepção de controle de seu pessoal;
- avaliação de risco: os riscos de origem interna e externa devem ser avaliados, tanto no nível da empresa quanto de atividade;
- atividades de controle: as políticas e procedimentos devem assegurar que as diretrizes da administração serão seguidas;
- informação e comunicação: as informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e informadas na forma e nos prazos adequados, de forma a dar suporte aos outros componentes de controle; e
- monitoração: os sistemas de controles internos devem ser monitorados por meio de um processo que avalie a qualidade do desempenho do sistema ao longo do tempo.

Nesse contexto, os controles internos são vistos como um processo e não um fim em si mesmo. Também é importante ressaltar que se trata de um processo em que todas as pessoas da organização participam, porém é de responsabilidade da administração o estabelecimento de controles internos eficazes.

Outro ponto relevante é que, como em qualquer sistema, os controles internos também apresentam limitações, dando apenas garantia razoável de que a organização irá alcançar seus objetivos. Essas limitações decorrem principalmente em função de erros de julgamento, motivados, por exemplo, por informações inadequadas, de falhas cometidas por pessoas, de conluio entre pessoas e até mesmo do desrespeito da administração diante dos controles impostos.

Também é importante considerar o custo de um adequado sistema de controles internos, afinal muitas vezes controlar torna-se mais oneroso do que o possível prejuízo advindo da falta de controle.

Alguns escândalos como a falência do Banco Barings (1995) e da Enron (2002) em que problemas de controles internos na gestão de riscos não foram detectados a tempo, fizeram com que a gestão de riscos passasse a ser o novo foco dos controles internos.

Conforme Bergamini Júnior (2005):

O cenário atual contempla uma série de novos desafios: a postura esperada é de prever e prevenir os riscos inerentes a um conjunto de processos; os processos ineficientes são, de fato, as fontes primárias de riscos; e os controles devem ser as ferramentas de gestão e de monitoração de riscos.

Um fato que confirma esse novo marco foi a divulgação em 2004 do documento Gerenciamento de Risco Empresarial – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), que acabou ficando conhecido como Coso II ou ERM e é resultado

da associação do COSO com a Pricewaterhouse-Coopers para desenvolver um instrumental que permitisse efetivamente identificar, avaliar e gerenciar riscos.

Esse novo documento não veio substituir o modelo de controles internos proposto pelo COSO, mas sim incorporar esse modelo à nova filosofia de gestão de riscos.

Dentro dessa nova filosofia, Marshall (2002) afirma que os controles internos não estão mais sendo vistos como um fim em si mesmo, mas como um processo focado na gestão de riscos.

Portanto, no contexto atual, vem surgindo um novo paradigma, que é o uso do sistema de controles internos baseado no cenário de risco da empresa, através da identificação e mensuração dos riscos.

2.2 A gestão de riscos no contexto organizacional

O fator risco faz parte da história do desenvolvimento da humanidade, sendo que a sua aceitação fez com que o mundo evoluísse. Oliveira (2004) afirma que:

Em toda a sua existência o ser humano sempre conviveu com o risco. Da determinação de correr riscos é que a humanidade pode conquistar novas terras, na antigüidade, conquistar tratamentos que prolongam vidas, evoluir em pesquisas, fazer invenções e até conquistar o espaço sideral.

No ambiente empresarial não é diferente, pois o risco é inerente ao mundo dos negócios. Conforme Bergamini Júnior (2005) “Risco é um fato da vida corporativa. Assumir e gerenciar riscos é parte do que as empresas precisam para obter lucros e criar valor para seus acionistas.”.

Conforme Jorion (1999, apud OLIVEIRA 2004) as origens da palavra risco remontam ao latim *resecare* (“cortar separando”). Seu significado original vinha da noção de perigo que os navegantes tinham ao passar por rochas perigosas e pontiagudas.

Portanto, a origem da palavra risco já estava ligada à possibilidade do surgimento de um evento adverso durante a execução de determinada meta.

Ainda Bergamini Júnior (2005) traz a definição clássica de risco como “a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada.”. No âmbito empresarial, a concepção de risco leva a possibilidade de as metas estabelecidas pela empresa, de alguma forma não serem atingidas.

Para Marshall (2002, p. 19) a concretização desses riscos e o conseqüente fracasso no alcance das metas estabelecidas acabam afetando o resultado da empresa, pois segundo o autor “Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras.”.

Outro autor que define risco sob a ótica financeira é Gitman (1997, p. 202) ao afirmar que risco é “a possibilidade de prejuízo financeiro”.

As empresas convivem constantemente com uma série de riscos associados à consecução de seus objetivos. Jorion (1999, apud OLIVEIRA 2004) classifica esses riscos em cinco grandes grupos:

- a) Risco de Mercado - Surgem de mudanças nos preços (ou volatilidades) de ativos e passivos financeiros.
- b) Risco de Crédito - Surgem quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais.
- c) Risco de Liquidez - Surge quando uma transação não pode ser conduzida pelos preços de mercado prevalentes, devido a uma atividade insuficiente de mercado (risco de liquidez mercado-produto), ou quando há impossibilidade de cumprir as obrigações relativas aos fluxos de caixa, o que pode forçar a liquidação antecipada de contratos, transformando perdas escriturais em perdas reais (risco de liquidez de fluxo de caixa-obtenção de recursos).
- d) Riscos Legal - Surge quando uma contraparte não possui autoridade legal ou regulatória para se envolver em uma transação.

e) Risco Operacional - Os riscos operacionais referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana, a qual inclui o risco de execução, correspondente a situações em que as operações não são executadas, resultando, às vezes, em atrasos onerosos ou em penalidades.

Sobre os riscos operacionais, Bergamini Júnior (2005) complementa afirmando que “O risco operacional decorre da realização das operações, estando associado às deficiências nos controles internos.”.

Dessa forma, é necessário que esses riscos sejam adequadamente mensurados e mitigados, para que o impacto de sua ocorrência seja minimizado.

Conforme Oliveira (2004) “No passado, prevenia-se o risco operacional com a utilização de mecanismos simples, grande parte deles fundamentado na segregação de funções.”. Porém gerenciar os riscos operacionais vem se tornando uma atividade cada vez mais complexa, pois segundo o mesmo autor:

“Mudanças em mercados e produtos e serviços (do lado da demanda) e mudanças de técnicas e tecnologia (do lado da oferta) têm alterado as operações e serviços, o que tem propiciado significativo desenvolvimento da gerência de riscos operacionais”.

A Federação das Associações Europeias da Gerência de Riscos (FERMA) define o processo de gestão de riscos como sendo o processo através do qual 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.

Dessa forma, a gestão de riscos de uma entidade deve visar a mitigação dos riscos existentes em cada atividade executada pela empresa, para que no somatório de todas as atividades o risco se torne o menor possível.

Outra definição é dada pelo COSO II que define a gestão de riscos como um processo realizado pelo comitê diretivo da empresa, suas gerências e seus funcionários, aplicado na estratégia que permeia toda a empresa, desenhado para identificar eventos que possam potencialmente, afetar o desempenho da empresa, monitorar os riscos e assegurar que eles estejam compatíveis com a propensão ao risco estabelecida, permitindo prover, com segurança razoável, o alcance dos objetivos.

Portanto para uma correta gestão dos riscos é necessário levar em conta dois aspectos que dizem respeito: à probabilidade de ocorrência do risco e ao seu impacto na entidade. Dessa forma a gestão de riscos passa por um caminho de identificação e avaliação dos riscos.

Na identificação dos riscos, é preciso levar em conta que existem riscos internos e externos. O risco operacional, por exemplo, é um risco de origem interna. Sobre ele Bergamini Júnior (2005) afirma que:

O risco operacional se materializa em fraudes praticadas por empregados e em falhas nos processos e nos sistemas informatizados, e ocorrem em função de desenho organizacional inadequado, da falta de planejamento e de monitoração na delegação de poderes, da utilização de procedimentos sem uniformidade e da obsolescência de produtos e processos.

Logo, depois de identificados, os riscos devem ser analisados e mensurados ou medidos. Nessa hora a elaboração de uma matriz do risco pode colaborar muito. A FERMA apresenta uma matriz de risco onde a probabilidade de ocorrência dos riscos é dividida em Alta (Provável), Média (Possível) e Baixa (Remota) e a consequência advinda da ocorrência do risco é dividida em Alta, Média e Baixa, baseando-se no impacto causado sobre o aspecto financeiro, de estratégia ou operacional e de preocupação das demais partes interessadas.

Bergamini Júnior (2005) também apresenta sua matriz de risco, afirmando que para a avaliação dos riscos deve ser considerado o cruzamento de três fatores: a probabilidade de ocorrência de um determinado tipo de risco, as alternativas relativas aos possíveis impactos e o efeito de sua prévia detecção.

Como seqüência da análise e mensuração dos riscos, a administração deve dar sua resposta aos riscos. Dependendo da escolha da administração, os riscos poderão ser evitados, aceitados ou transferidos, visando a mitigação dos riscos.

2.3 O processo de mitigação de riscos

A norma de gestão de riscos da FERMA definiu que mitigação de riscos é o processo de selecionar e implementar medidas para modificar o risco. Esta norma enfatiza que os elementos principais do tratamento dos riscos são: o seu controle e a sua diminuição. Porém num sentido mais amplo também podem ser outros, como evitar, transferir e financiar os riscos.

Dessa forma, pode-se dizer que procedimentos de mitigação de risco são ações planejadas para minimizar ou controlar os riscos a níveis aceitáveis e também proporcionar o funcionamento eficaz e eficiente da organização, garantir controles internos eficazes e principalmente cumprir leis e regulamentações.

Para que os controles internos sejam elementos eficazes de mitigação e gestão de riscos é necessário que eles eliminem ou reduzam o risco através de medidas propostas. Desse modo, o potencial efeito econômico se os controles internos não forem implementados devem ser comparados com os custos da implementação.

Devem-se analisar as perdas esperadas caso não sejam tomadas ações corretivas ou amenizadoras para que se possa efetuar comparação de resultados com propósito de implementar ou não, medidas de controle de riscos e medição da eficácia em termos de custos. Concomitantemente o cumprimento de leis e regulamentações é fundamental, não ensejando este item uma opção das organizações, para que o sistema de controle interno possa estar em conformidade.

A norma de gestão de riscos da FERMA indica ainda que um dos métodos de proteção financeira contra o impacto de riscos é, sem dúvida, o seu financiamento, através da contratação de seguros. Porém é necessário reconhecer que muitos riscos não podem ser contemplados com o financiamento. A norma também menciona, por exemplo, certos custos com a saúde, segurança e incidentes ambientais, que englobam danos morais a empregados e à reputação da organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como o objetivo da pesquisa é verificar se as maiores empresas do sul do Brasil utilizam os controles internos como elementos de gestão e mitigação de riscos, descrevendo características da amostra pesquisada quanto à utilização dos controles internos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois para Gil (2002) a pesquisa descritiva descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos utilizados, foi utilizada a pesquisa do tipo levantamento, que conforme Gil (2002) é caracterizada pela interrogação das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

No processo de coleta e análise dos dados foram utilizados procedimentos que permitiram uma análise estatística, através do agrupamento dos resultados em tabelas. Portanto, a tipologia da pesquisa quanto à abordagem adotada se baseia predominantemente numa abordagem quantitativa, que segundo Beuren (2003) caracterizam-se pelo emprego de instrumentos estatísticos quando da análise dos resultados.

3.1 Coleta dos dados

Os dados coletados foram obtidos por meio do instrumento de pesquisa definido como questionário. Colauto e Beuren (2004, p.130) definem questionário como um “instrumento de

coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

Ainda de acordo com os autores, os questionários podem ser compostos de questões abertas ou fechadas. As questões abertas, também chamadas de livres, são as que permitem ao informante responder livremente, usando sua própria linguagem e emitir opiniões se necessários. As questões fechadas apresentam aos respondentes um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor evidencia a situação ou ponto de vista do respondente.

A pesquisa teve seu início com por meio do envio de um questionário composto por 08 questões abertas e fechadas às empresas que compõem a amostra do estudo.

1)	A empresa mantém em sua estrutura os departamentos de: ☐ Auditoria Interna ☐ Controles Internos ☐ Controladoria ☐ Gestão de Riscos
2)	Caso a empresa possua um departamento de Gestão de Riscos, enumere de 1 a 5 conforme o grau de importância atribuída a cada um dos riscos considerados – onde 1 (é o menos importante) e 5 (o mais importante). ☐ Riscos Operacionais ☐ Risco de Mercado ☐ Risco de Crédito ☐ Risco de Liquidez ☐ Risco de Imagem
3)	A empresa possui sistema de controle interno? ☐ Formalmente estabelecido, acompanhado e avaliado pela auditoria interna. ☐ Formalmente estabelecido, acompanhado e avaliado por cada setor através de seu responsável. ☐ Não possui um sistema de controle interno formalmente estabelecido.
As questões abaixo deverão ser respondidas somente se a empresa possuir um sistema de controles interno formalmente estabelecido.	
4)	Qual das alternativas abaixo é considerada primordial pela empresa para a formação de um adequado ambiente de controle, visando à mitigação de seus riscos operacionais? ☐ Ampla divulgação de princípios éticos e de integridade moral estabelecidos pela empresa. ☐ Ampla divulgação da política de transações permitidas a cada funcionário. ☐ Ampla divulgação das principais áreas e transações supervisionadas pelo controle interno. ☐ Outros. Quais? Ampla divulgação de princípios éticos e de integridade moral na busca do comprometimento e dedicação de todos os colaboradores, implementação de controles eficazes de monitoramento e gestão.
5)	A principal finalidade do Sistema de Controle Interno na sua empresa é: ☐ Ser um instrumento de revisão das rotinas operacionais e administrativas. ☐ Formalizar as rotinas operacionais e administrativas com o fim de facilitar o controle dessas rotinas. ☐ Ser um meio de identificação e análise dos riscos inerentes às operações da empresa. ☐ Outros. Quais? _____
6)	Considerando o sistema de controles internos da empresa, enumere de 1 a 6 conforme o grau de importância atribuída a cada uma das atividades - onde 1 (é a menos importante) e 6 (a mais importante). ☐ Alçada – Limites determinados a um funcionário para a provação de valores. ☐ Autorizações – Aprovação de transações de supervisores. ☐ Conciliação – Confrontação de uma informação com dados vindos de bases diferentes. ☐ Revisões de Desempenho – Avaliação da adequação de uma atividade em relação a meta estabelecida. ☐ Sistemas Informatizados – Controles através dos sistemas informatizados. ☐ Segregação de Funções – Estabelece que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis.
7)	Esse questionário foi respondido pelo: ☐ Diretor Administrativo Financeiro ☐ Controller

() Contador
() Outro cargo. Qual? _Gestor de Controles Internos
8) Qual a natureza jurídica da empresa?
() Sociedade Anônima de capital aberto
() Sociedade Anônima de capital fechado
() Sociedade empresária por cotas de responsabilidade limitada
() Sociedade de economia mista
() Sociedade cooperativa

Quadro 1 – Questionário enviado para as empresas

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário foi enviado por correio eletrônico para o responsável pela área de Controles Internos, Gestão de Riscos, Contabilidade ou Controladoria, ou ainda para outro profissional indicado pelas empresas. Para levantamento dos endereços eletrônicos desses profissionais foram acessados os sítios das empresas participantes e em alguns casos, foi estabelecido contato telefônico com as mesmas, sendo que todas as empresas que participaram da pesquisa enviaram o questionário respondido por correio eletrônico.

Quanto ao cargo ou função do profissional que respondeu ao questionário, a tabela 2 demonstra quais os profissionais que responderam à pesquisa.

Tabela 2 – Profissionais que responderam aos questionários

Cargo/Função	Quantidade	%
Contador	5	26,32
Controller ou profissional ligado à Controladoria	5	26,32
Profissional ligado aos Controles Internos	3	15,79
Profissional ligado à Auditoria Interna	2	10,53
Outros	2	10,53
Não declararam seu cargo/função	2	10,53
Total	19	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se pela tabela acima, que não houve uma uniformidade quanto aos profissionais que responderam ao questionário, mas que praticamente todos estão ligados diretamente ao setor contábil, o que é natural devido à forte conotação contábil que ainda permeia os controles internos.

As respostas serão tabuladas sem nenhum tipo de informação que possa identificar a empresa e a pessoa responsável pelas respostas acima.

3.1 População e amostra

A pesquisa iniciou-se com a identificação da população objeto da pesquisa. Para isso foram identificadas as empresas do sul do Brasil que estão entre as 500 maiores empresas do Brasil, segundo a edição Melhores e Maiores da Revista Exame do ano 2006, sendo que o critério adotado nessa pesquisa foi a relação das maiores empresas pelo ranking de vendas.

No total, o número de empresas dos três estados que aparecem nessa relação é de 78 empresas, sendo que dessas, 19 responderam ao questionário, resultando numa amostra de 24,36%. Salienta-se ainda que 9 empresas se manifestaram à impossibilidade de participarem da pesquisa, se negando ao preenchimento do questionário.

A tabela 1 apresenta a natureza jurídica das empresas que participaram da pesquisa

Natureza Jurídica	Quantidade	%
Sociedade Anônima de Capital Aberto	11	57,89
Sociedade Cooperativa	4	21,05
Sociedade Anônima de Capital Fechado	2	10,53
Sociedade Empresária por Cotas de Responsabilidade Limitada	2	10,53
Total	19	100,00

Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria das empresas que participaram são Sociedades Anônimas de Capital Aberto. Ainda destaca-se que 4 Sociedades Cooperativas responderam ao questionário, o que contribui bastante para o estudo, devido às peculiaridades desse tipo de empresas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Para análise e interpretação dos dados as questões serão analisadas sobre três enfoques: a) a estrutura departamental das empresas; b) categorias de riscos e sua importância; c) o sistema de controles internos nas empresas.

4.1 A estrutura departamental das empresas

Como primeiro passo para análise da importância dos controles internos como elementos de mitigação de riscos nas organizações, identificou-se se a estrutura departamental das empresas está propensa ao bom funcionamento dos controles internos e a gestão de riscos.

Para isso, foi questionado às empresas se elas mantinham em sua estrutura os departamentos de Auditoria Interna, Controles Internos, Controladoria e Gestão de Riscos.

Tabela 3 - Identificação da estrutura departamental das empresas

Departamentos	Quantidade	%
Auditoria Interna	18	94,74
Controladoria	18	94,74
Gestão de Riscos	9	47,37
Controles Internos	9	47,37

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que tanto o departamento de Controladoria, como também o departamento de Auditoria Interna, estão presentes em praticamente todas as empresas pesquisadas.

Já os Controles Internos têm um departamento devidamente estruturado em somente 47,37% das empresas, porém, conforme serão visto posteriormente, 73,68% das empresas declararam possuir um sistema de controles internos devidamente formalizados. De qualquer forma, percebe-se a preocupação das empresas com os sistemas de controles internos, através inclusive da manutenção, em boa parte das empresas, de um departamento específico para eles.

Da mesma forma, 47,37% das empresas pesquisadas declararam possuir um departamento de Gestão de Riscos. Esse número pode ser considerado baixo, considerando a importância que a gestão de riscos vem recebendo no contexto empresarial, porém algumas empresas apesar de declararem não possuir um departamento específico de gestão de riscos, assumiram que estão instalando ou ao menos em projeto de estruturação de tal departamento, comprovando a crescente preocupação das empresas com essa atividade.

4.2 Categorias de riscos e sua importância

Após a identificação da estrutura departamental das empresas, onde foi verificado que 47,37% delas possuem um departamento de Gestão de Riscos, foi questionado às empresas que possuem tal departamento, a que categorias de riscos elas atribuem mais importância em seu processo de gestão.

Foram apresentadas 05 categorias de riscos, sendo elas: Risco Operacional, Risco de Mercado, Risco de Crédito, Risco de Liquidez e Risco de Imagem. Em seguida foi solicitado às empresas que enumerassem de 1 a 5, conforme o grau de importância atribuído a cada um dos riscos considerados, onde 1 equivalia ao menos importante e 5 ao mais importante.

Considerando os graus de importância atribuídos às categorias de riscos pelas empresas, foram calculadas as médias ponderadas da importância atribuída a cada uma das categorias de riscos. Com base nas médias ponderadas calculadas, a tabela 4 apresenta os resultados da questão:

Tabela 4 - Categorias de riscos mais importantes

Categorias de riscos	Média ponderada da importância
Riscos Operacionais	1,80
Risco de Imagem	1,80
Risco de Crédito	1,73
Riscos de Mercado	1,73
Risco de Liquidez	1,53

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que não existe uma categoria de riscos a que as empresas atribuam importância muito superior do que às demais categorias. Mesmo assim, percebeu-se uma preocupação um pouco mais elevada quanto aos riscos de Operacionais e de Imagem.

Os vários escândalos e falências, que se originaram muitas vezes de falhas nas operações, como falta de segregação de funções, e a crescente importância atribuída a fatores como imagem e reputação das empresas, num ambiente competitivo e globalizado, podem explicar a maior preocupação das empresas na gestão dessas duas categorias de riscos.

4.3 Os sistemas de controles internos nas empresas

Para avaliar se a mitigação e a gestão de riscos se dão por meio dos controles internos, foi necessário verificar primeiro se existem sistemas de controles internos nessas empresas e como eles são estruturados. Dessa forma, foi questionado às empresas pesquisadas se elas possuem um sistema de controles internos, como são estabelecidos e por quem são avaliados e acompanhados.

Tabela 5 – Existência de um Sistema de Controles Internos

Existência de um Sistema de Controles Internos	Quantidade	Total
Formalmente estabelecido, acompanhado e avaliado pela auditoria interna	10	52,63
Não possui um sistema de controle interno formalmente estabelecido	5	26,32
Formalmente estabelecido, acompanhado e avaliado por cada setor através de seu responsável	2	10,53
Formalmente estabelecido, acompanhado e avaliado pela auditoria interna e pelo responsável por cada setor	2	10,53
Total	19	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas demonstraram que 52,63% das empresas possuem um Sistema de Controles Internos formalmente estabelecido e que em todas essas empresas, esse sistema é acompanhado e avaliado pela auditoria interna. Ressalta-se que a questão sobre a estrutura departamental das empresas demonstrou que em todas elas existe um departamento de Auditoria Interna.

Ainda em 10,53% das empresas o Sistema de Controles Internos além de ser acompanhado e avaliado pela auditoria interna, é também acompanhado e avaliado por cada setor da empresa através de seu responsável.

Desse modo, em 63,16% das empresas pesquisadas, o Sistema de Controles Internos é avaliado direta ou indiretamente pela Auditoria Interna, o que confirma o forte relacionamento entre essa atividade e função de Controles Internos.

O Sistema de Controles Internos também é formalmente estabelecido em mais 10,53% das empresas pesquisadas, mas nesse caso é somente acompanhado e avaliado pelo responsável por cada setor.

Desse modo, em 73,68% das empresas existe um Sistema de Controles Internos formalmente estabelecido, o que propicia uma primeira impressão de que a gestão de riscos é viabilizada nessas empresas, devido à existência desses sistemas.

Por fim, 26,32% das empresas declararam não possuir um Sistema de Controles Internos formalmente estabelecido.

Em seguida foi solicitado às empresas que possuem um sistema de controles internos, para que assinalassem quais são as atividades primordiais para a formação de um adequado ambiente de controle visando a mitigação dos seus riscos. Os resultados estão expostos na tabela 6.

Tabela 6 – Atividades primordiais para a formação de ambiente de controle

Atividade	Quantidade	%
Ampla divulgação de princípios éticos e de integridade moral estabelecidos	10	71,43
Ampla divulgação da política de transações permitidas a cada funcionário	6	42,86
Ampla divulgação das principais áreas e transações supervisionadas pelo controle interno	2	14,29
Outras respostas	1	7,14
Total	19	-

Fonte: Dados da pesquisa

A ampla divulgação de princípios éticos e de integridade moral é a atividade considerada primordial para a formação de um adequado ambiente de controle, visto que 71,43% das empresas assinalaram essa opção. Esse resultado pode ser considerado reflexo das fraudes ocorridas em grandes empresas na última década, o que coloca em discussão valores como ética e moral, já que justamente a falta desses valores pode ser considerada uma das principais causas desses acontecimentos.

Em seguida, a ampla divulgação da política de transações permitidas a cada funcionário, foi a atividade considerada primordial para 35,71% das empresas pesquisadas. Nesse sentido, o Sistema de Controles Internos teria seu desempenho aprimorado, desde que a política de autorizações fosse divulgada e entendida pelos funcionários, o que evitaria fraudes e falhas operacionais advindas de transações não autorizadas.

Ainda para as empresas que possuem um sistema de controles internos formalizado, foi questionado qual é a principal finalidade desse sistema. Os resultados encontrados estão na tabela 7.

Tabela 7 – Principal finalidade do Sistema de Controles Internos

Finalidade	Quantidade	%
Ser um meio de identificação e análise dos riscos inerentes às operações da empresa	10	71,43
Formalizar as rotinas operacionais e administrativas com o fim de facilitar o controle dessas rotinas	3	21,43
Ser um instrumento de revisão das rotinas operacionais e administrativas	2	14,29
Outras respostas	1	7,14
Total	16	-

Fonte: Dados da pesquisa

Em resposta a essa questão, a grande maioria das empresas declarou que a principal finalidade do seu Sistema de Controles Internos é ser um meio de identificação e análise dos riscos inerentes às operações da empresa.

Esses resultados evidenciam a preocupação dessas empresas com a gestão de riscos, em especial dos riscos operacionais e evidenciam também a utilização dos Sistemas de Controles Internos como elementos de gestão e mitigação de riscos, já que na maioria das empresas pesquisadas, sua principal função é a de identificar e analisar os riscos a que essas empresas estão propensas.

Por fim, foi questionado às empresas que possuem um Sistema de Controles Internos quais as atividades mais importantes dentro desse sistema. Na resposta as empresas deveriam enumerar as alternativas de 1 a 6 conforme o grau de importância atribuída a cada uma das atividades, onde 1 corresponde a atividade menos importante e 6 a mais importante. Os resultados estão expostos na tabela 8:

Tabela 8 - Atividades mais importantes no sistema de controles internos

Atividades	Média Ponderada da importância
Alçada	3,05
Segregação de Funções	2,95
Autorizações	2,81
Revisões de desempenho	2,62
Sistemas informatizados	2,48
Conciliação	2,24

Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado nas respostas, que as atividades consideradas de prevenção a riscos foram apontadas como mais importantes pelas empresas, já que a definição de limites de alçada aos funcionários, a segregação de funções e o estabelecimento de uma política de autorizações, foram as atividades a que as empresas atribuíram maior importância dentro do seu Sistema de Controles Internos..

Dessa forma, percebe-se que os Controles Internos nas empresas pesquisadas estão voltados a prevenção e gestão de riscos, o que evidencia que a mitigação de riscos vem se tornando um dos maiores objetivos dos controles internos.

5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou verificar se as maiores empresas do sul do Brasil utilizam os controles internos como elementos de mitigação e gestão de riscos.

Os resultados demonstraram que tanto o departamento de Controladoria, como também o departamento de Auditoria Interna, estão presentes em praticamente todas as empresas pesquisadas.

Constatou-se que a maioria das empresas cerca de 73,68% das empresas pesquisadas, declararam possuir em sua estrutura organizacional um sistema de controle interno formalmente constituído.

Um número reduzido de empresas declarou possuir um departamento de Gestão de Riscos, formalmente estruturada 47,37% responderam positivamente possuir essa estrutura organizacional. Considerou-se reduzido pelo motivo da crescente preocupação das empresas com essa atividade.

Porém algumas empresas declararam estar estruturando um departamento específico de Gestão de Riscos, e também se constatou uma grande importância demonstrada pelas empresas com os Sistemas de Controles Internos.

Quanto à categoria de riscos mais importantes, os resultados demonstraram que as empresas não atribuíram um grau de importância específico para os itens constantes na pesquisa, mas observou-se uma preocupação mais elevada quanto aos Riscos Operacionais e de Imagem.

Os controles internos são elementos de mitigação e gestão de riscos nas corporações, são neles que estão contidas as obrigações legais para a consecução de objetivos para que se possa ter confiabilidade nas informações financeiras, obediência às leis e regulamentos e eficiência e eficácia de operações.

As respostas demonstraram que 52,63% das empresas possuem um Sistema de Controles Internos formalmente estabelecido. Constatou-se ainda, que em 63,16% das empresas pesquisadas, o Sistema de Controles Internos é avaliado direta ou indiretamente pela Auditoria Interna. Portanto observou-se que esse sistema é avaliado e acompanhado pela auditoria interna. Comprovou-se que todas as empresas pesquisadas possuem um departamento de Auditoria Interna.

Detectou-se que a ampla divulgação de princípios éticos e de integridade moral é a atividade considerada primordial para a formação de um adequado ambiente de controle, visto que 71,43% das empresas assinalaram essa opção.

Esse resultado pode ser considerado reflexo das fraudes ocorridas em grandes empresas na última década, o que coloca em discussão valores como ética e moral, já que justamente a falta desses valores pode ser considerada uma das principais causas desses acontecimentos.

Considerou-se para 35,71% das empresas pesquisadas que a ampla divulgação da política de transações permitidas a cada funcionário, foi a atividade considerada primordial.

Nesse sentido, o Sistema de Controles Internos teria seu desempenho aprimorado, desde que a política de autorizações fosse divulgada e entendida pelos funcionários, o que evitaria fraudes e falhas operacionais advindas de transações não autorizadas.

As empresas em sua maioria declararam que a principal finalidade do seu Sistema de Controle Interno é ser um meio de identificação e análise dos riscos inerentes às operações da empresa.

Esses resultados evidenciaram a preocupação dessas empresas com a gestão de riscos, em especial dos riscos operacionais e evidenciaram também a utilização dos Sistemas de Controles Internos como elementos de gestão e mitigação de riscos.

O estudo ainda proporcionou observar que, as atividades consideradas de prevenção a riscos foram apontadas como mais importantes pelas empresas, já que a definição de limites de alçada aos funcionários, a segregação de funções e o estabelecimento de uma política de autorizações, foram às atividades a que as empresas atribuíram maior importância dentro do seu Sistema de Controles Internos.

Os resultados demonstraram então que os controles internos são considerados fundamentais para as empresas em seu processo de gestão e mitigação dos riscos inerentes às suas atividades corporativas.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/revista.asp>. Acesso em: 11 out 2006.

BEUREN, Ilse Maria, org. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. atual. de acordo com as Normas da ABNT: NBR 6034:2004 NBR12225:2004. São Paulo : Atlas, 2006. 195 p, il.

BOYNTON, William C; JOHNSON, Raymond N; KELL, Walter Gerry. **Auditoria**. São Paulo : Atlas, 2002. 982p, il. Tradução de: Modern auditing.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, COSO, *Internal Control – Integrated Framework*. Jersey City, NJ: AICPA, 1992. 148 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Jersey City, NJ: AICPA, September 2004.

D'AVILA, M. Z. **Um estudo exploratório sobre a aplicabilidade do método de controles internos do COSO para as empresas brasileiras de pequeno porte**. 2005. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Finanças) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1039. Acesso em: 20 out 2006.

FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. Norma de gestão de risco. Brussels – Bélgica, p. 4.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 206p, 22cm.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo : Harbra, c1997. xv, 841p, il. Tradução de: Principles of managerial finance.

GOMES, Josir Simeone; AMAT SALAS, Joan M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 2001. 192p, il.

MARSHALL, Christopher Lee. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002. xvi, 461 p.

MELHORES E MAIORES. **As 500 maiores empresas do Brasil.** Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, 2006.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações:** fraudes, corrupção, ineficiências. 2. ed. São Paulo : Edicta, 2004. 210p, il.

OLIVEIRA, A. J. F. **Método para avaliação de riscos operacionais em bancos.** 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7417.pdf>. Acesso em: 20 out 2006.