

CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO PARA A EXCELÊNCIA CORPORATIVA

Matheus Silva Maia

Aluno do Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie
E-mail: matheus_00@hotmail.com

Marlene Ribeiro da Silva

Aluna do Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie
E-mail: marlene@contabilista-sp.com.br

Rodrigo Dueñas

Aluno do Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie
E-mail: rodrigo_duenas@hotmail.com

Priscila Plaza de Almeida

Aluno do Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie
E-mail: priscila.plaza@corporate.ge.com

Sérgio Marcondes

Aluno do Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie
E-mail: sergio.marcondes@br.pwc.com

Hong Yuh Ching

Doutor em Engenharia de Fabricação pela UNICAMP
Prof. da Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: 122216@mackenzie.com.br

RESUMO

O objetivo do artigo é verificar se o sistema de controles internos contribui para a excelência corporativa em uma empresa. Para tanto, diversos modelos internacionais de estruturas de controle interno foram examinados e um deles, o COSO, foi escolhido como sendo o referencial. Este modelo foi aplicado em um estudo de caso na companhia *General Electric* Brasil. Nesta empresa, foram analisados o seu sistema de controle interno e a qualidade da sua estrutura, através de documentos e entendimento relativo à sua estrutura de controle interno. A qualidade da sua estrutura foi testada contra as respostas obtidas por meio de um questionário enviado para vários setores da empresa. A melhoria na eficiência e eficácia operacional foi confirmada através da quantidade de pontos levantados pela auditoria externa nos últimos três anos. Conclui-se que uma adequada estrutura de controle interno contribui para o alcance de um bom nível de excelência corporativa.

Palavras-chave: Sistema de controle interno. Excelência corporativa. Eficiência e eficácia operacional.

ABSTRACT

The objective of the article is to verify whether the system of internal controls contributes to the corporate excellence in a company. Therefore, several international models of internal control structures were examined and one of them, COSO, was chosen as reference. This model was applied in a case study at the Brazilian branch of the *General Electric* company. In

this company, its system of internal control and the quality of its structure were analyzed through documents and understanding of its internal control structure. The quality of its structure was tested through the answers to a questionnaire sent to various sections of the company. The improvement in the operational efficiency and effectiveness was confirmed through the reduction of audit points in the last three years. It has been concluded that an appropriate structure of internal control contributes to the attainment of a good level of corporate excellence.

Keywords: System of internal control. Corporate excellence. Operational efficiency and effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

Com a ocorrência dos escândalos e fraudes nas demonstrações financeiras em organizações americanas de notoriedade mundial no início deste século, houve a necessidade de vincular nas empresas a excelência corporativa às atividades de controles internos eficazes, com o objetivo de restabelecer a confiança pública no mercado financeiro. Conforme Almeida (1996), uma adequada estrutura de controles internos nas organizações é fundamental para o cumprimento de leis e obtenção de vantagens competitivas. Os controles internos representam o conjunto de procedimentos ou métodos com objetivo de proteção dos ativos, elaboração de dados contábeis confiáveis e auxílio à administração na gestão ordenada dos negócios empresariais.

Em 2002 a Lei *Sarbanes Oxley* foi promulgada no congresso norte-americano e visava reparar a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar a importância dos padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores. A Lei *Sarbanes Oxley* impôs regras aos conselheiros, CFO's - *Chief Financial Officer* (diretor de finanças), CEO's - *Chief Executive Officer* (presidente, principal executivo) e auditores, atribuindo-lhes várias responsabilidades, dentre as quais a de atestar a veracidade das informações contábeis e financeiras publicadas pela empresa.

Este artigo procura demonstrar a contribuição da adoção de uma adequada estrutura de controles internos para o sucesso operacional da empresa. A eficácia dos controles internos pode ser medida pela eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e, cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Para comprovação da contribuição de controles internos no sucesso operacional da empresa, foi realizado um estudo de caso na *General Eletric* Brasil. Foram analisados o seu sistema de controle interno e a qualidade da sua estrutura e, em seguida foi efetuada uma comparação entre essas informações obtidas com as respostas de um questionário enviado aos funcionários da área financeira da GE Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de controle interno e sua importância

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*AICPA*) define o controle interno como sendo o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE 1992, p. 110).

O Instituto de Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) registra que controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A alta administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DO BRASIL, 1992, p.48).

Por controles internos entendem-se todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio” (FRANCO; MARRA, 1991, p.207).

Diante desses conceitos, pode-se afirmar que controle interno envolve todos os processos e rotinas, de natureza contábil e administrativa, com o intuito de organizar a empresa de tal maneira que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e por fim, que as operações da empresa sejam adequadamente registradas na contabilidade e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

De acordo com a empresa Deloitte Touche Tohmatsu (2003), uma forte estrutura de controle interno pode ajudar uma empresa a:

- a) tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais;
- b) conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores;
- c) evitar a evasão de recursos;
- d) cumprir leis e regulamentos aplicáveis; e
- e) obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Inversamente, as companhias que não dispõem de uma adequada estrutura de controle interno, conforme Deloitte Touche Tohmatsu (2003), estarão sujeitas a:

- a) maior exposição à fraude;
- b) penalidades impostas pelos órgãos reguladores do mercado financeiro;
- c) publicidade desfavorável;
- d) impacto negativo sobre o preço da ação; e
- e) queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas.

Grande parte da discussão em torno da Lei *Sarbanes-Oxley* concentra-se nas seções 302 e 404. A seção 302 determina que diretores executivos e diretores financeiros devem declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Cada arquivo trimestral deve conter a certificação de que eles executaram a avaliação do desenho e da eficácia desses controles. Os executivos certificados também devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu comitê de auditoria.

A seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros.

2.2 Estabelecimento de um programa de controles internos

Tendo a Lei *Sarbanes-Oxley* como referencial, as seguintes etapas devem ser seguidas para o desenvolvimento de um programa de controles internos (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2003):

- a) planejar o programa – para estabelecer o programa de controles internos ou fortalecer um programa já existente, é recomendável a formação de uma equipe de

gerenciamento do programa de controles internos. Empresas de menor porte podem remanejar o pessoal existente, com base em meio expediente. Provavelmente, companhias de maior porte necessitarão de pessoal em jornada integral e exclusiva;

- b) avaliar o ambiente de controle – constituindo o alicerce dos controles internos, o ambiente de controle inclui elementos como integridade, valores éticos e competência; filosofia da administração e estilo operacional; delegação de autoridade e responsabilidades; e direção fornecida pelo conselho de administração. Uma avaliação cultural pode auxiliar a compreender e a documentar o ambiente de controle já existente nas companhias;
- c) definir o escopo – o objetivo do processo de definição do escopo é identificar os riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação. Ele também permitirá que os esforços sejam priorizados e focalizados;
- d) construir um repositório de controles – o arquivo de controles serve como um depósito para todas as informações e atividades relacionadas com os controles internos, contendo a documentação relativa aos objetivos de controle, ao desenho e à implementação, bem como os métodos utilizados para testar a eficácia operacional dessas atividades;
- e) executar testes iniciais e contínuos – a eficácia operacional das atividades de controle deve ser avaliada por várias partes, incluindo as pessoas responsáveis pelos controles e a equipe de gerenciamento do programa de controles internos;
- f) monitorar – a função de auditoria interna deve monitorar a eficácia de todo o programa de controles internos e da infra-estrutura (companhias que não têm uma função de auditoria interna podem considerar a utilização da equipe de gerenciamento do programa de controles internos para executar essas atividades).

2.3 Modelos de estruturas de controle interno

Este artigo apresenta quatro modelos de estrutura de controles internos conhecidos e recomendados pelas empresas de auditoria externa. Esses modelos contribuem para a avaliação do controle interno existente nas empresas.

2.3.1 COSO

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO* (Comitê das Organizações Patrocinadoras) (www.coso.org) desenvolveu um modelo para a avaliação dos controles internos. Este modelo tem sido adotado e geralmente aceito como estrutura para os controles internos das organizações que o utilizam para medir a eficiência dos sistemas de controles internos.

As diretrizes do *COSO*, publicadas em 1991, não se referem explicitamente aos controles e procedimentos de divulgação. Ao contrário, a estrutura descrita pelo *COSO* é mais abrangente, incluindo tanto os controles e procedimentos de divulgação quanto aos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Na estrutura do *COSO* os controles internos estão divididos em cinco componentes inter-relacionados:

- a) ambiente de controle: abrange toda a estrutura de controles internos – é o universo no qual todos os outros elementos existem. O ambiente de controle inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo conselho de administração e pelos executivos da companhia;

- b) avaliação de riscos: envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para a realização dos objetivos do negócio. No decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como “dirigir uma companhia lucrativa”) ao mais baixo (como “salvaguardar caixa”), é documentado e, cada risco que possa prejudicar ou impedir a realização do objetivo é identificado e priorizado;
- c) atividades de controle: são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa para assegurar que os objetivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos executados;
- d) informação e comunicação: fornece suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas atividades de controle com eficácia. O processo também poderia percorrer o caminho inverso, partindo dos níveis mais baixos da companhia para a administração e para o Conselho de Administração, transmitindo as informações sobre os resultados, as deficiências e as questões geradas;
- e) monitoramento: é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais. O monitoramento pode incluir tanto a supervisão interna quanto externa dos controles internos pela administração, pelos funcionários ou, pelas partes externas.

O objetivo de simplificar a tarefa da administração para gerenciar e supervisionar todas as atividades que fazem parte de uma estrutura de controles internos bem-sucedida. Na Figura 1, adaptada da Deloitte Touche Tohmatsu (2003) apresenta-se o relacionamento de objetivos e componentes.



Figura 1 – Relacionamento de objetivos e componentes

Fonte: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO. *Internal control*. Disponível em: <<http://www.coso.org>>.

2.3.2 CoCo

Modelo de controle interno desenvolvido pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants* (Critérios de Controles do Instituto de Contadores do Canadá) (<http://mcgill.cc/internalaudit/tools/coco>). Diferentemente do modelo do *COSO*, o modelo do *CoCo* concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle.

Para o *CoCo*, os seguintes aspectos devem ser considerados na elaboração de um sistema de controle interno:

- a) objetivo - para alcançar os objetivos da organização as políticas, procedimentos e práticas devem ser estabelecidas, divulgadas e respeitadas por toda a companhia;
- b) compromisso - os valores éticos devem ser estabelecidos, divulgados e praticados por toda a companhia;
- c) potencialidade - os colaboradores devem possuir conhecimento, habilidades e as ferramentas necessárias para suportar a realização dos objetivos da organização;
- d) monitoração e aprendizagem - os ambientes externos e internos devem ser monitorados para que seja possível identificar a necessidade de reavaliar os objetivos ou os controles da organização.

2.3.3 Turnbull Report

O *Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW* (Instituto de Contabilistas Certificados da Inglaterra) (<http://www.frc.org.uk/corporate>) publicou o Código Combinado de Governança Corporativa, denominado *Turnbull Report*. As diretrizes do guia de orientação dos controles internos no Código Combinado têm a aprovação da Bolsa de Valores de Londres.

Esse modelo recomenda a adoção de um adequado sistema de controle interno baseado nos riscos do negócio. A gestão apenas dos controles internos financeiros é insuficiente para uma adequada estrutura de controle interno. Devem ser verificados também os riscos relativos à proteção dos ativos e dos acionistas para o desenvolvimento de um ambiente de negócio de sucesso.

A estrutura dos controles internos de uma companhia possui papel fundamental no gerenciamento dos riscos que são significativos aos objetivos do negócio. Conforme o guia de orientação, o sistema de controle interno da companhia deve:

- a) ser alinhado às operações e não ser tratado como uma iniciativa isolada;
- b) ser capaz de identificar os riscos dentro e fora da empresa;
- c) permitir a cada empresa aplicar o sistema de uma maneira apropriada e relacionada a seus riscos.

O gerenciamento do risco do negócio mencionado no *Turnbull Report* também é apropriado para pequenas companhias que, através da adoção do código de governança, conseguem manter a capitalização dos recursos. O gerenciamento dos riscos ajuda a legitimar e a fundamentar os processos que garantem a continuidade dos negócios.

2.3.4 King Report

O *King Report*, expedido pelo *King Committee on Corporate Governance* (Comitê de Governança Corporativa da África do Sul) (Deloitte Touche Tohmatsu, 2001) foi desenvolvido com o objetivo de estabelecer e desenvolver altos padrões de governança corporativa na África do Sul. O *King Report* ultrapassa os aspectos financeiros e reguladores

usuais da governança corporativa, direcionando também as questões sociais, éticas e ambientais.

Em 1994, foi desenvolvido o King I, que defende apenas questões de governança corporativa e por isso teve que ser adaptado em 2002 para atender às exigências impostas pela Lei Sarbanes-Oxley, denominado King II. Esse último admite também que existe mais de um caminho para que os acionistas obtenham ganho, entre os quais se destacam: desenvolvimento econômico, aspectos de meio ambiente e aspectos sociais das atividades da companhia (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2001).

De acordo com esse modelo, o sistema de controle interno deve ser estabelecido pelos gestores visando à diminuição dos riscos e o alcance dos objetivos da companhia. É de responsabilidade dos gestores definirem os riscos desejados para a companhia, operacionalmente e em outros aspectos. Os gestores devem determinar o nível de risco prevendo o crescimento nas oportunidades para a companhia e seus acionistas.

2.3.5 Análise comparativa dos modelos quatro modelos de estrutura de controle interno

Através da análise dos controles internos, pôde-se verificar que todos os modelos estudados se baseiam no gerenciamento dos riscos e contribuem para a validação e compreensão dos processos que garantem a continuidade dos negócios da organização. Os gestores necessitam estabelecer o nível de risco prevendo o aumento nas oportunidades para a companhia e seus acionistas.

O enfoque na estrutura e nos procedimentos de controle predominam em todos os modelos estudados, exceto no *CoCo*, em que os valores comportamentais são a base fundamental para os controles internos de uma companhia. As essências dos controles internos determinadas pelo *CoCo* são: objetivos, compromisso, potencialidade, monitoração e aprendizagem.

Conforme o modelo de estrutura de controles internos do *King Report* os aspectos financeiros e reguladores usuais da governança corporativa são superados, havendo um direcionamento para questões sociais, éticas e ambientais.

A estrutura dos controles internos do *Turnbull* prevê que a companhia possui relevância fundamental no gerenciamento dos riscos que são significativos aos objetivos do negócio. As organizações devem reconhecer os riscos com tempestividade para que sejam eficazes na tomada de decisão e para que a companhia possa se adaptar melhor ao seu desempenho e manter-se em continuidade. A definição de gerenciamento dos riscos pode não parecer positiva, porém a sua identificação correta permite discernir e aproveitar as oportunidades, e criar vantagens competitivas.

A estrutura de controle interno do *COSO* representa a mais amplamente reconhecida das muitas estruturas existentes, nas quais os processos são executados pelo conselho da administração, pela diretoria ou por outras pessoas da companhia que a levam ao sucesso operacional em três categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

O *COSO* destaca-se, também, por preocupar-se em simplificar a tarefa do administrador na gestão dos controles internos, através do relacionamento direto entre os objetivos que representam o que uma organização se esforça para alcançar, e os componentes, que representam o que é importante para que os objetivos operacionais sejam atingidos.

A Lei *Sarbanes-Oxley* recomenda a adoção do modelo do *COSO* para as empresas construírem sua estrutura de controle interno. Este referencial teórico será aplicado no estudo de caso descrito adiante.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

Neste estudo, foi utilizado o método qualitativo, por meio de um estudo de caso na empresa *General Electric* do Brasil, para análise do seu sistema de controle interno.

3.2 Hipóteses

As seguintes hipóteses foram formuladas para explicar o problema de pesquisa neste estudo:

- a) padrão de conduta, atitude, consciência, competência e estilo;
- b) identificação e análise dos riscos internos e externos que impactam os objetivos operacionais;
- c) verificação quanto à aderência às políticas, procedimentos e práticas adotadas para assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos;
- d) existência de comunicação entre a administração e os funcionários;
- e) monitoramento da qualidade dos controles internos e desenho dos processos.

3.3 Variáveis independentes e dependentes

No estudo, foram utilizados os cinco componentes da estrutura da *COSO* como as variáveis relativas ao sistema de controle interno: ambiente de controle, avaliação dos riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento.

A variável dependente escolhida para refletir a excelência operacional é a eficácia e eficiência das operações. Isto será demonstrado por meio de pontos levantados pela auditoria externa da GE Brasil, referentes aos exercícios de 2002, 2003 e 2004. Os pontos levantados pela auditoria interna da empresa seriam a melhor demonstração dessa variável dependente, por cobrir um espectro maior de análise e de profundidade do que o trabalho da auditoria externa, porém a obtenção desses dados na empresa mostrou-se extremamente difícil.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados necessários ao estudo foi feita utilizando-se três fontes:

- a) análise documental e entendimento relativo à estrutura de controle interno da empresa;
- b) aplicação de um questionário aos funcionários da área financeira de três unidades de negócios distintos escolhidos randomicamente, além do diretor financeiro;
- c) análise dos pontos levantados pela auditoria externa nos últimos 3 anos.

O questionário está dividido nos cinco componentes da estrutura do *COSO* e, portanto, cobre a variável independente do estudo, bem como as suas hipóteses, conforme questionário no final do artigo. O propósito do questionário é confirmar, por meio da percepção dos usuários dos controles internos, as informações obtidas na análise documental. Com isso, permite-se concluir se a estrutura de controles internos utilizados pela empresa respeita o referencial teórico escolhido, isto é, o modelo do *COSO*.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

Os negócios da GE Brasil estão divididos em 11 unidades de negócios, sendo: *GE Transportation*, *GE Commercial Finance*, *GE Insurance*, *GE Equipment Services*, *GE Consumer & Industrial*, *GE Consumer Finance*, *GE Healthcare*, *GE Advanced Materials*, *GE Energy*, *GE Infrastructure* e *NBC*.

A GE foi uma das primeiras multinacionais a investir no Brasil, iniciando oficialmente suas operações em 1914. Em 1919, através do negócio de lâmpadas, a GE iniciou suas operações no Rio de Janeiro, onde começou a produzir lâmpadas em uma fábrica inaugurada dois anos depois. Em 1956, com o crescimento do sistema de transporte no Brasil, a GE iniciou em São Paulo as operações de serviços de engenharia e manutenção de equipamentos ferroviários, principalmente para atender as locomotivas importadas da GE que estavam em operação no Brasil. Além de investimentos diretos, a GE Brasil também formou alianças estratégicas, *joint ventures* e aquisições para consolidar a sua presença na região. Alguns exemplos de parcerias de sucesso são: GE Dako, GEVISA e GE Celma.

Em 2004, o lucro da *GE Corporate* foi de \$ 16,6 bilhões de dólares. A companhia teve um aumento de 14% nas suas vendas em relação ao ano anterior, somando mundialmente \$ 152.4 bilhões de dólares de vendas anuais em 2004. No mesmo período, o Brasil obteve \$ 1,6 bilhão de dólares de vendas.

4.2 Estrutura do Controle Interno na GE Brasil

Antes da vigência da *Lei Sarbanes-Oxley*, a GE Brasil possuía uma estrutura de controle interno com a finalidade de preservar ativo, monitorar os controles, avaliar os riscos e oferecer informações fidedignas aos acionistas. Com o advento da *Lei Sarbanes-Oxley*, a GE Brasil escolheu o modelo do COSO. A principal mudança foi o enfoque da auditoria dos controles internos, que passou a ser baseada nestes padrões.

Em conformidade com a sessão 302 desta lei, a empresa já adotava como procedimento interno carta de representação, em que o chefe executivo e responsável financeiro de cada negócio assumia a responsabilidade sobre os dados reportados. Todos os negócios têm a obrigação de enviar essa carta de representação ao departamento corporativo, que é o responsável por consolidar os dados e procedimentos da companhia. A KMPG é a auditoria independente responsável por auditar e emitir o parecer de avaliação dos controles internos da empresa. Este parecer é publicado juntamente com a carta de representação que é assinada pelo seu presidente e diretor financeiro.

4.3 Análise documental relativa à estrutura de controle interno

Para esta atividade, varias apostilas e relatórios internos da GE foram examinados e encontram-se descritos nas referências do presente artigo.

a) Ambiente de Controle

Com a finalidade de prezar a liderança e qualidade da empresa, a *General Electric* Brasil tem como filosofia de ética a integridade de todos os envolvidos com as operações da empresa (fornecedores, clientes, empregados e prestadores de serviços), para que, desta forma, as informações sejam exatas e consistentes para atender à legislação, clientes e investidores.

O código de conduta é denominado *Integrit*; nele as políticas de integridade, regras e penalidades estão bem definidas. Todos os funcionários e contratados recebem treinamento sobre as regras de integridade. Todas as políticas estão disponibilizadas no *site* da GE Brasil e em livros que são distribuídos internamente. Auditorias de conformidade são realizadas com frequência pelo grupo de auditoria interna, em que o *ombudsperson* é a pessoa responsável por auxiliar e receber as denúncias.

b) Avaliação de Riscos

O conceito de risco abrange toda a circunstância, evento ou fator que possa impedir que o negócio alcance seu objetivo. Na avaliação dos riscos são definidas as áreas de exposição dos processos operacionais. Especificamente na área contábil são tomadas diversas decisões para minimizar os riscos de registros das transações, são estabelecidos procedimentos padronizados denominados *General Account Procedures – GAP* (procedimentos gerais de contabilidade), que são baseados nas regras do USGAAP (princípios contábeis norte-americanos). Estes procedimentos são divulgados na *intranet* e abrangem os conceitos e utilização de cada conta, procedimentos gerais de registro e as regras para as demonstrações anuais.

Visando à diminuição dos riscos e exposição a contingências legais e fiscais pela não obediência aos preceitos locais vigentes, a GE Brasil estabelece que os procedimentos financeiros e contábeis devem respeitar e seguir os padrões determinados pela legislação local e pelos órgãos reguladores nacionais e internacionais.

c) Atividades de Controle

As atividades de controle ocorrem dentro da organização, em todos os níveis e em todas as funções. Podem incluir aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções. Para atender às exigências impostas pela Lei *Sarbanes-Oxley*, todos os processos operacionais (contas a receber, contas a pagar, aprovações etc.) foram mapeados através de fluxogramas, que demonstram as linhas de responsabilidade de todos os envolvidos nos processos.

Existe uma grande preocupação com a segurança de informações dos sistemas de informática utilizados pela GE Brasil, e por tal motivo, a área de tecnologia da informação determina os controles de acessos, considerando o perfil dos usuários. São desenvolvidos projetos de conscientização e importância da segurança dos dados, para que todos os usuários possam colaborar com a diminuição destes riscos.

A *General Electric* Brasil tem enfoque para os processos de controladoria, análises e segurança de informações. Alguns processos são adotados para se ter maior eficiência e controle, como por exemplo:

- a) relatórios financeiros - com o intuito de verificar o progresso de todos os negócios da GE Brasil, a *General Electric Company* faz análises trimestrais dos dados financeiros de todos os seus negócios. Todas as regras, normas, procedimentos e prazos de entrega dos relatórios são ditados pelo *Corporate* americano, que fica localizado em *Fairfield - US*. Para controlar e analisar todos os negócios, os relatórios gerenciais são reportados no mesmo padrão, por todos os negócios no mundo. Todas as análises quantitativas são feitas a partir do balanço consolidado enviado por cada negócio. Qualquer variação superior a 5% em relação à estimativa anual, com o mesmo período nos anos anteriores ou ainda em relação ao trimestre anterior, é questionada aos diretores responsáveis, para verificar se existe alguma falha no processo ou inconsistência nos relatórios gerenciais.

- b) *controllership* e *finance council* - os financeiros da região se reúnem trimestralmente para discutir procedimentos, regras, pontos de auditoria, possibilidades de melhorias etc. Esta troca de experiência auxilia na redução dos erros e ampliação dos conhecimentos dos executivos.
- c) *pre closing* – em meados de outubro, todos os negócios têm que apresentar para o *controller* mundial a expectativa do que será o fechamento anual, os riscos e os problemas de controladoria;
- d) *corporate audit staff* – o *CAS* é o corpo de auditores responsável pelos processos de auditoria interna na *General Electric* Brasil.

Além das análises de contas mencionadas acima, todos os negócios devem preparar a análise *Stat to Gaap*, que tem como objetivo certificar que os negócios estão em conformidade com a legislação local e *USGAAP*. Nesse tipo de análise, devem ser demonstradas e explicadas todas as diferenças entre os livros estatutários e gerenciais.

c) *Informação e Comunicação*

Para que a comunicação seja efetiva, as pessoas devem mantê-la de forma clara e objetiva. Os envolvidos devem entender suas responsabilidades e seu papel dentro do sistema de controle interno, assim como o relacionamento e consequência do próprio trabalho com o de outras pessoas. A *General Electric* Brasil disponibiliza na *intranet* todas as políticas e procedimentos (financeiros, despesas de viagem, reembolsos, cursos e treinamentos etc). Quando há atualização de determinada política, o *controller* ou gerente responsável envia tais alterações por e-mail, para que todos os funcionários sejam conscientizados.

e) *Monitoramento*

São efetuadas avaliações das deficiências e fragilidades dos controles, procedimentos e processos seguidos pelo departamento auditado, para avaliar se tudo está sendo cumprido de acordo com as regras e padrões estabelecidos pela *GE Company* e pelas imposições previstas pela Lei *Sarbanes-Oxley*. Internamente, o monitoramento dos controles internos é feito pelo *Corporate Audit Staff (CAS)*, que é o time de auditores internos da *General Electric* Brasil.

São exigidos, dos auditores do *CAS*, conhecimentos ou experiências em finanças, indústria, engenharia, informática, programas de qualidade etc. Os auditores são treinados durante dois anos e todos os trabalhos realizados são validados por superiores.

4.4 Resultado dos dados dos questionários

Questionários foram enviados aos diferentes níveis hierárquicos da área financeira e de diferentes negócios da *GE* Brasil para certificar a percepção quanto à aderência da aplicação do modelo do *COSO*. As questões foram divididas nos cinco componentes do modelo do *COSO*, classificadas na escala de 1 a 10, sendo 1 como péssimo e 10 como ótimo. Para apuração dos resultados, foi adotada média aritmética simples das respostas obtidas.

Os seguintes resultados foram obtidos:

- a) ambiente de controle - a média obtida foi de 9,1. Os funcionários possuem conhecimento do código de conduta e ética e existem programas de treinamento e conscientização desta conduta. Os canais de comunicação (incluindo a possibilidade de denúncia anônima) existem e todos têm conhecimento sobre esta ferramenta. O ambiente de controle é bem definido na *General Electric*. Todavia, a comunicação da importância dos controles internos deve ser melhorada para evidenciar os impactos desses procedimentos. A importância dos controles

internos dever ser enfatizada no treinamento de integridade para que todos os usuários tenham conhecimentos da funcionalidade e penalidades pelo não cumprimento destes.

- b) avaliação dos riscos - a média foi de 9,2. Há um padrão contábil significativo, que demanda um gerenciamento dos riscos nos processos de fechamento e preparação das demonstrações financeiras, respeito pelas regulamentações da *SEC – Securities and Exchange Commission* (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) e do ramo de atividade. Entretanto, os processos de identificação dos riscos nos processos operacionais (manuais e informatizados) podem ser melhorados, pois a periodicidade para análise de verificação dos riscos pode ser diminuída de anual para semestral.
- c) atividades de controle - este ponto foi muito bem fundamentado na *General Electric Brasil*, e a média da pesquisa foi de 9,6. Há um grande controle dos sistemas de informática (controles de acesso, integridade, disponibilidade e infraestrutura, considerações de segurança etc.), limites de autoridades, políticas para reconciliações de contas, documentação fidedigna, política de aprovações, autorizações e verificações. O sistema de aprovações poderia ser melhorado através de desenvolvimento de *workflow on-line*, em que as aprovações são direcionadas ao responsável de acordo com o limite de autoridade.
- d) informação e comunicação - a média foi de 8,3. Foi detectado que a alta administração possui maior facilidade de troca de comunicações estratégicas, através de informes mensais enviados via correio eletrônico a todos os funcionários. Porém a comunicação com a alta administração pode ser melhorada, pois o fluxo das informações ainda depende dos níveis hierárquicos. Tal melhoria pode ser obtida através da criação de um canal aberto de comunicação entre os funcionários e a alta administração, em que as novas idéias que agregam valor para a companhia sejam premiadas.
- e) Monitoramento - a média foi de 9,2. Houve a comprovação de que a documentação é precisa e mantida adequadamente, conforme as políticas estabelecidas. Há um departamento de auditoria interna e os resultados da avaliação são divulgados para que as medidas de melhoria sejam adotadas.

4.5 Resultados dos pontos de auditoria externa

Para mensurar a eficiência e eficácia dos controles internos, foram considerados os “*Schedule II*”, que são os pontos levantados pela auditoria externa. Os dados utilizados foram baseados na auditoria dos balanços de 2002, 2003 e 2004.

Na Figura 2, pode-se verificar o decréscimo nos pontos de auditoria durante o triênio 2002-2004. Foram apontados pela empresa KPMG 75, 59 e 35 pontos em 2002, 2003 e 2004, respectivamente. Em análise horizontal, observou-se uma redução de 21,33% dos itens apontados como problemáticos no período de 2002 para 2003, e em análise similar, comparando-se as informações de 2003 para 2004, a redução foi de 40,67%. Em análise dos pontos de auditoria referente a 2002 e 2004, foi constatada uma diminuição significativa de 53,33%.

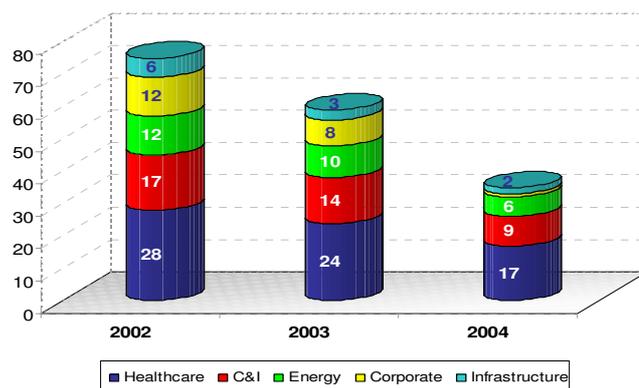


Figura 2 – Evolução dos pontos de auditoria na GE Brasil

Fonte: dados da pesquisa com base nos *Schedule II*.

Com base nesses dados analisados, verificou-se que a *General Electric* Brasil tornou-se mais eficiente operacionalmente, pois conseguiu reduzir os pontos de auditoria no decorrer do período. Porém, verificou-se que a divisão *GE Healthcare* foi responsável pela maioria dos pontos de auditoria em aberto. O principal motivo das falhas é a grande rotatividade do seu pessoal de finanças. Duas sugestões são formuladas: consolidação da equipe de controladoria desta divisão e um foco na melhoria dos processos dessa divisão. Essa divisão é de grande representatividade para a corporação e melhoraria a eficiência operacional da *General Electric* Brasil como um todo.

5 CONCLUSÕES

O estudo realizado cumpriu o objetivo proposto de verificar a contribuição de uma adequada estrutura de controle interno para a excelência corporativa da empresa, por meio de um estudo de caso na GE Brasil.

O resultado do questionário aplicado entre o pessoal de finanças de diversas divisões da empresa confirmou, em grande parte, a adequação da estrutura de controles internos de conformidade com os procedimentos e processos adotados pela GE Brasil. A nota final resultante das questões foi de 9,1, classificada como ótima de acordo com a escala estabelecida. Assim, conclui-se que a atual estrutura de controle interno da GE Brasil respeita o modelo escolhido pela empresa, do *COSO*, e atende às expectativas dos padrões mundialmente aceitos.

Foi possível verificar pela análise documental que a empresa tem um padrão de conduta ética, possui processos para identificar e analisar os riscos internos e externos de suas operações, tem procedimentos e práticas que asseguram que os objetivos operacionais sejam alcançados, existe a comunicação entre a administração e os funcionários e efetua-se monitoramento da qualidade dos controles internos e desenhos dos processos operacionais.

O resultado dessa adequada estrutura de controle interno materializa-se na queda dos pontos de auditoria externa, de mais de 50% no período de 2002 a 2004. Confirma-se assim a melhoria na eficiência e eficácia operacional e um crescimento no nível de excelência corporativa da GE Brasil. Entretanto, observa-se a necessidade de foco na melhoria dos processos da divisão *GE Healthcare*, que foi responsável pela maioria dos pontos levantados pela auditoria.

A contribuição deste trabalho é ampliar o entendimento e conhecimento dos acadêmicos e profissionais quanto à importância de um adequado sistema de controle interno e sua contribuição para a excelência corporativa de uma empresa.

Por fim, como sugestão de trabalhos futuros, seria interessante verificar a contribuição para a excelência corporativa através da aplicação de outros modelos de estruturas de controles e os resultados entre si.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, W. *Auditoria interna*. São Paulo: Atlas, 1992.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. *Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna*. 2. ed.. São Paulo, 1992.

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANT. *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountant*. Disponível em: <<http://mcgill.cc/internalaudit/tools/coco>>.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. *Internal control*. Disponível em: <<http://www.coso.org>>.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo, 2003.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (SOUTH AFRICA). *Commentary on the draft King Report on Corporate Governance in South Africa*. South Africa, 2001.

FRANCO, H.; MARRA, E.. *Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GENERAL ELECTRIC. *Apostila interna account reconciliation policy*. Fairfield, 2003. 46p.

GENERAL ELECTRIC. *Apostila interna account reconciliation training*. Fairfield, 2005. 37p.

GENERAL ELECTRIC. *Apostila interna FMP controls: financial management program*. Fairfield, 2005. 86p.

GENERAL ELECTRIC. *Apostila interna FMP controls multi-location testing considerations Sarbanes-Oxley participant guide*. Fairfield, 2005. 09p.

GENERAL ELECTRIC. *Apostila interna controllership and simplification at GE*. Fairfield, 2004. 24p.

GENERAL ELECTRIC. *GE 2004: annual report*. Fairfield, 2005. 116p.

GENERAL ELECTRIC. *Sarbanes-Oxley Act of 2002 at GE*. Fairfield, 2005. 30p.

INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS IN ENGLAND AND WALES. *Auditing standards*. Disponível em: <<http://www.icaew.co.uk/internalcontrtol>>.

TURNBULL. *Review of the turnbull guidance on internal control*. Disponível em:

<<http://www.frc.org.uk/corporate>>.

US. Congress, Sarbanes-Oxley Act of 2002. Disponível em:
<<http://financialservices.house.gov>>.

**ANEXO – QUESTIONÁRIO
SISTEMA DE CONTROLE INTERNO**

Pontue cada atividade contida nos componentes conforme a escala abaixo considerando 1 como péssimo e 10 como ótimo. Caso a função não seja aplicada a sua atividade na empresa assinale N/A (não aplicável).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
1 - Ambiente de controle: análise da cultura corporativa, através do padrão de conduta, atitude, consciência, competência e estilo.											
Comunicação da importância dos controles internos											
Reforçar seu código de conduta e ética, bem como o programa de cumprimento de regras											
Restabelecer o apropriado jargão “o exemplo vem de cima”											
Conduzir programas de treinamento e conscientização											
Estabelecer canais para comunicação aberta (incluindo mecanismos que possibilitem a informação anônima)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
2 - Avaliação dos riscos: identificação e análise pela Administração dos riscos internos e externos mais relevantes para alcance dos objetivos operacionais.											
Identificação dos riscos nos principais processos operacionais (manuais e informatizados)											
Estabelecer Padrão Contábil significativo											
Respeitar regulamentações da SEC e do ramo de atividade											
Análise das ocorrências de descumprimento de políticas e procedimentos da companhia											
Gerenciamento dos riscos do negócio (financeiro: mercado – liquidez e crédito – inadimplência e garantias)											
Gerenciamento dos riscos nos processos (controles sobre os processos de fechamento e preparação das demonstrações financeiras)											
Gerenciamento dos riscos na Auditoria Interna (permite a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em conformidade com as políticas determinadas pela administração)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
3 - Atividade de controle: políticas, procedimentos e práticas adotadas para assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos e as estratégias para atenuar riscos sejam executadas tempestivamente.											
Aprovações, autorizações e verificações											
Gerenciamento funcional direto ou gerenciamento de atividades											
Revisão dos indicadores de desempenho											
Segurança dos ativos											
Segregação de funções											
Controles dos sistemas de informática. (acesso, integridade, disponibilidade e infraestrutura, protocolos de internet e banco de dados, considerações de segurança)											
Limites de autoridades											
Reconciliações											
Documentação fidedigna											
Mapeamento dos controles internos através de organogramas que determinem linhas de responsabilidades											
Políticas e procedimentos formais que apontem as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

4 - Informação e comunicação: troca de informações entre a administração e os funcionários. Onde a administração declara as novas diretrizes de controle, e os funcionários relatam os resultados, as deficiências e as questões geradas. Processo que assegura

Comunicação com a alta administração														
Disponibilidade das informações a todos os envolvidos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A			

5 - Monitoramento: processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos, e verificar se estão adequadamente desenhados e monitorados. Executado pela administração, pelos funcionários, ou pelas partes externas.

Confirmação de que as pessoa que avaliaram as atividades de controle o fizeram de modo pontual e com compreensão total e completa das implicações decorrentes desse tipo de confirmação														
Comprovação de que a documentação completa e precisa é mantida														
Documentação e comunicação dos resultados da avaliação														
Atividade da Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos														
Atividade da Auditoria interna														