

Control Self Assessment (CSA) Intensificando os Controles

Seminário de Auditoria Interna

**Auditoria Interna: agregando
valor com interação**

Vitória, ES – Junho/2009

Agenda

- Introdução
- Conceitos
- Fundamentos e Premissas
- Comparação com a Auditoria Tradicional
- Implantando o CSA

A auditoria em evolução...

- Ampliação do escopo da auditoria para incluir todos os controles
- Os auditores necessitam de ferramentas apropriadas
- Novos modelos de controles foram/estão sendo desenvolvidos

Novas Ferramentas de Auditoria

- Surgindo a partir da auditoria interna
- Reconhecidas pelos auditores externos
- Padrões a seguir (por auditores internos e externos)

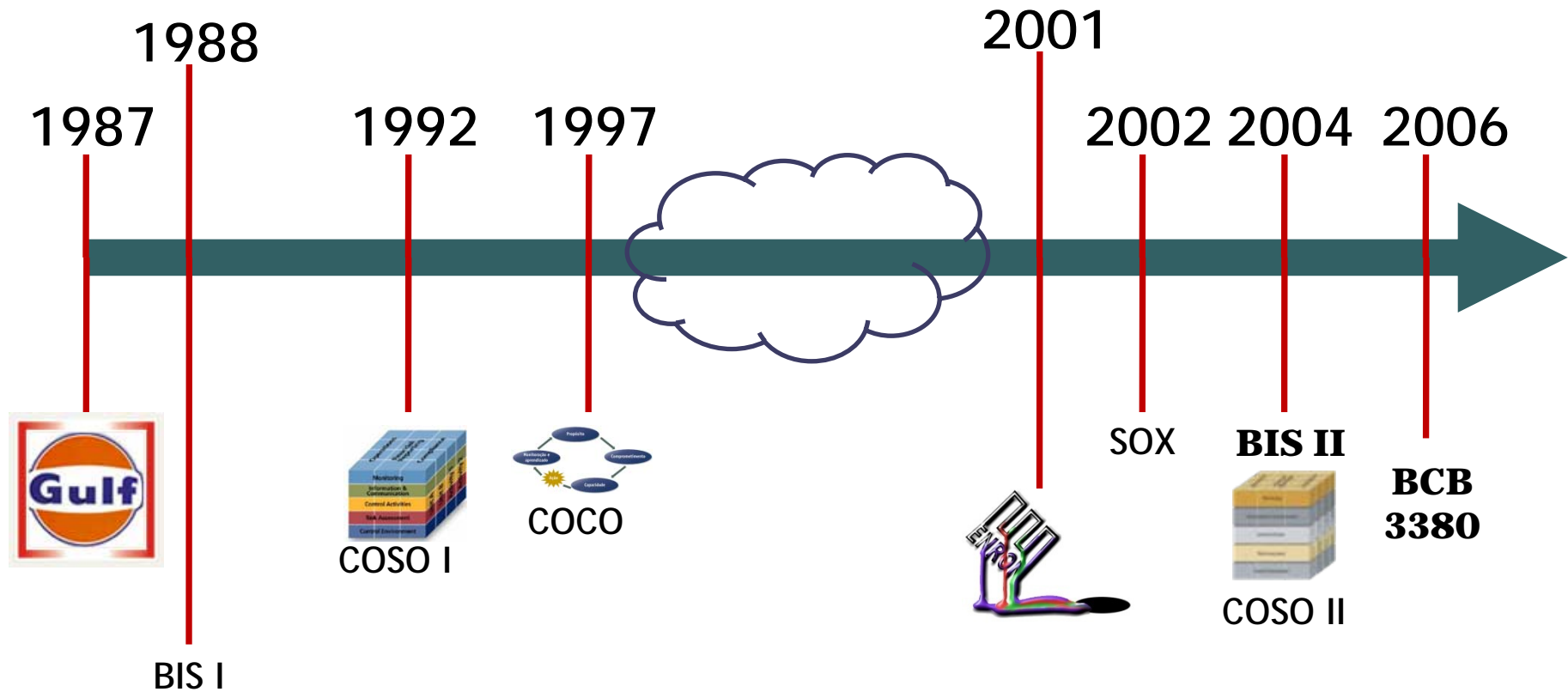
O que é Control Self Assessment?

- Equipes de empregados em conjunto com seus gerentes e um facilitador, se reúnem para:
 - analisar, dentro de um sistema de controle escolhido, os obstáculos e as oportunidades que afetam a capacidade de alcançar seus principais objetivos de negócio; e
 - decidir sobre a ação apropriada

The IIA

CSA é um processo através do qual as efetividades dos controles internos são examinadas e avaliadas. O objetivo é prover razoável segurança de que todos os objetivos do negocio serão alcançados

Linha do Tempo



Características Gerais

- Baseia-se no **conhecimento** de quem vive o processo no dia-a-dia;
- **Minimiza** documentações, testes e busca de evidências, provas e análises;
- **Não substitui** a Auditoria Interna

Características Gerais

- Identifica de maneira mais rápida os **controles flexíveis** como ética, comunicação, clima organizacional, políticas de RH.
- Maior **comprometimento** na busca de soluções e implementação de ações corretivas.

Fatores Críticos de Sucesso

- Cultura Organizacional
- Apoio da alta administração
- Envolvimento dos gerentes e *staff*
- Implementação das medidas corretivas

Cultura Organizacional

- O compromisso com a organização e a cultura de controles deve vir “de cima”
- Os valores da organização e a forma de condução dos negócios pelas gerências e pela alta administração são primordiais para o sucesso do modelo
- Instrumentos Formais

Formatos do CSA

Visualização de Questionários ### - Microsoft Internet Explorer

Questionário para Compiladores - Múltipla escolha

Marque a resposta certa:

1) O Analisador Sintático gera:

- Sequência de Tokens
- Árvores de derivação
- Gramática Livre de Contexto

2) O que são tokens?

- Podem ser palavras reservadas e identificadores
- Nome dado a um tipo especial de gramática
- Um analisador sintático

Questionários



Workshops



Auto-
análise
gerencial

Workshops

- Definindo a agenda
- Quem (e como) deve participar
- Princípios
- Como abordar as questões
- O papel do auditor
- Plano de Ação

O papel do Facilitador

- Seu trabalho pressupõe a garantia do anonimato (quando necessário ou solicitado), de forma a persuadir os participantes a:
 - revelar a verdade (muitas vezes embaraçosa) sobre as condições de controles, e
 - inventar soluções que de outra maneira poderiam ser politicamente impossíveis

Questionários

- Periodicidade de aplicação
- Perguntas claras e concisas
- Instruções completas em relação a amostragem e documentação
- Revisão e atualização

O papel do facilitador

- Fornecer suporte aos empregados encarregados de preencher os questionários:
- Na interpretação das questões
- Na documentação do trabalho
- Na elaboração dos Planos de Ação

Auto-análise gerencial

- Questionários desenvolvidos pela gerência para suportar avaliações sobre controles ou cumprimento de regulamentos
- Discussão gerencial a respeito da carta de representação para a auditoria externa
- Investigações internas sobre fraudes ou falhas de controles

Definindo o Formato

- Cultura de controles da organização
- Natureza do negócio, regulação, finanças e apetite aos riscos
- O custo da implantação
- A disponibilidade de “facilitadores”

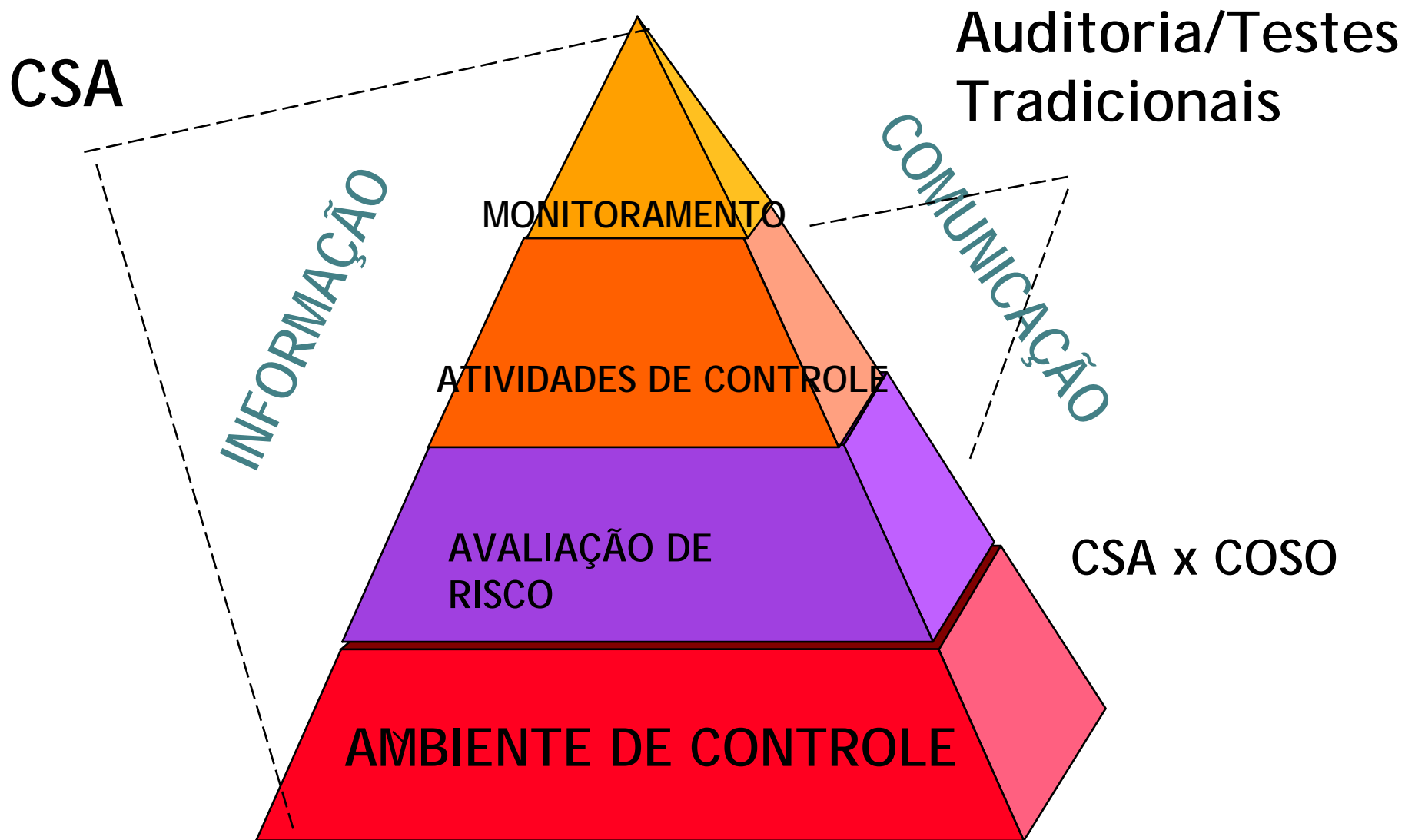
O que o CSA proporciona?

- Responsabilidade de controlar riscos é da gerência e de todos os empregados
- Gente é o fator de controle mais importante
- A maioria dos empregados é honesta, competente e torce pelo sucesso da empresa

O que o CSA proporciona?

- As pessoas tendem a ajudar mais nas mudanças necessárias se estiverem envolvidas no processo de avaliação
- Ajuda os empregados a entender o controle
- Ampliação do “espectro” de controles avaliados

Ampliação do "espectro" de controles



Auditoria Tradicional x CSA

- Avaliação de controles
- Responsabilidades da Gerência e das equipes
- Objetivos da Auditoria

Avaliação de Controles

Auditoria Tradicional

- Responsabilidade de controle pré-estabelecida
- Participação limitada das equipes
- Auditores são os únicos especialistas em controles

CSA

- Controle é responsabilidade de todos
- Participação ampla das equipes
- Especialização em controle é compartilhada em todos os níveis

Responsabilidades das Gerências e das Equipes

Auditoria Tradicional

- Devem seguir/executar os controles
- Escassos treinamentos sobre controles para as equipes
- Quem realiza a atividade não é responsável por controle
- Medo e culpa

CSA

- Desenho e manutenção dos controles
- As equipes são capacitadas em controles
- Discussão franca e aberta em todos os níveis

Objetivos da Auditoria

Auditoria Tradicional

- Realizar as auditorias e relatar “pontos”
- Recomendações

CSA

- Elevar as habilidades das equipes de avaliar e desenhar controles
- Feedback mais objetivo
- Os auditores instruem, treinam e facilitam as equipes

Como o CSA pode apoiar a Auditoria Interna?

Substituir

- Pesquisas preliminares
- Avaliação da estrutura de controles
- Auditorias Operacionais
- Áreas Operacionais de baixo risco

Complementar

- Ambiente de controle
- Avaliação de riscos
- Avaliação da eficiência dos controles
- Comunicação e informação
- Monitoramento

Implantando o CSA



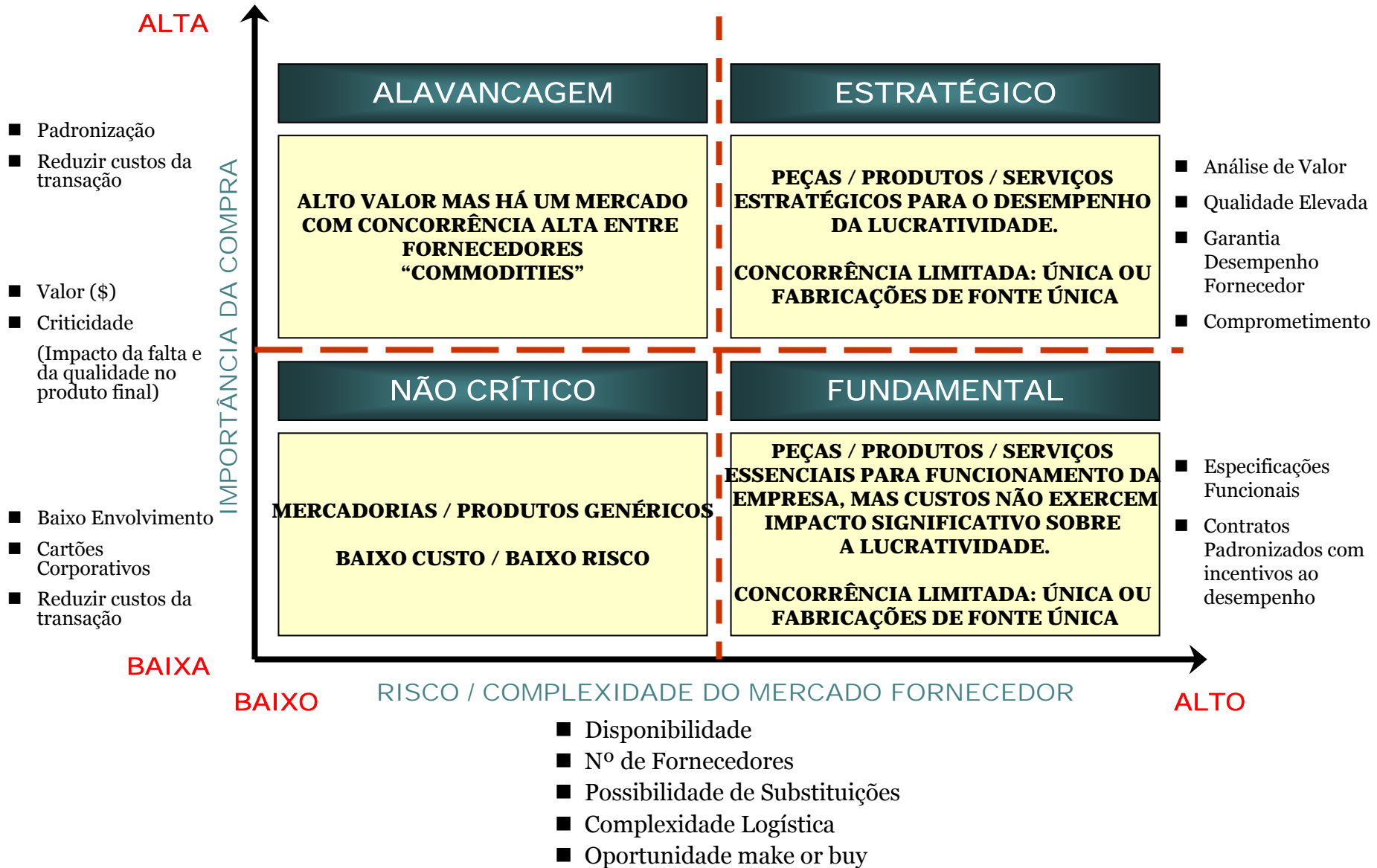
Suprimentos: Compras

INDICADORES

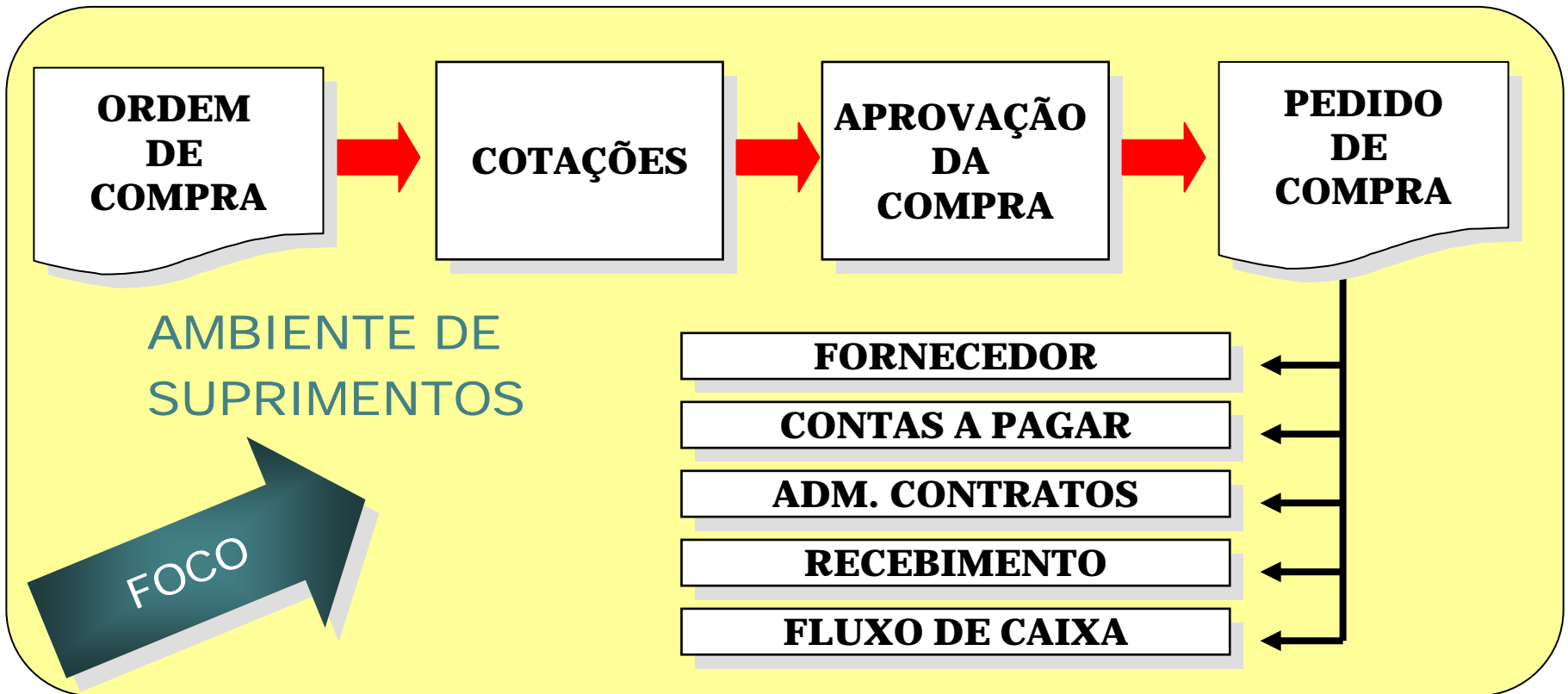
▶ N° Fonecedores Ativos (<i>Média 6 últimos meses</i>)	553
▶ N° Fornecedores Cadastrados (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	466
▶ N° Fornecedores Ativos	5.357
▶ N° Ordens de Compras	2.420
▶ N° Ordens de Compras Atrasadas	389
▶ N° Emergências	518
▶ N° Pedidos de Compras	922
▶ N° Pedidos de Compras Atrasados	133
▶ N° Pedidos de Importação	30
▶ N° Itens de Estoque (MP, insumos prod. e não produtivos)	24.271
▶ N° Novos Itens de Estoque (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	3.583
▶ Volume Financeiro de Compras (mês)	R\$ 22 milhões
▶ Valor Mensal (<i>Folha + Encargos</i>)	R\$ 57.000,00

BEST PRACTICE

MATRIZ ESTRATÉGICA

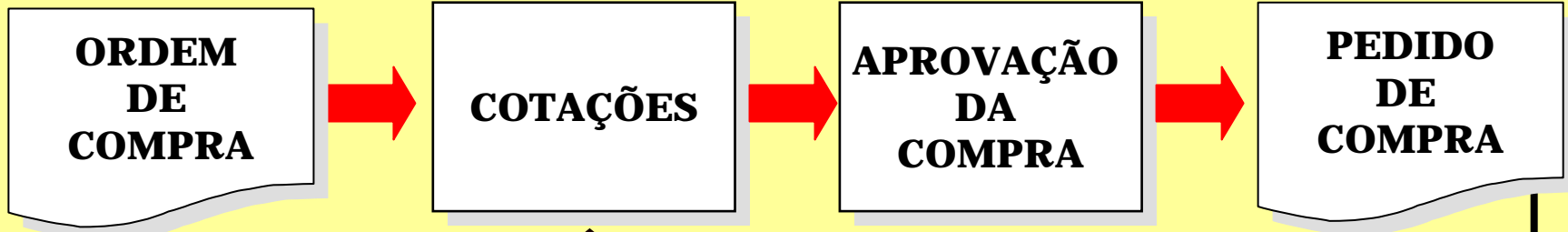


FOCO DOS TRABALHOS



DEFINIÇÃO DA EXTENSÃO DOS TRABALHOS

AMBIENTE DE SUPRIMENTOS



- ▶ Procedimento de cadastro e qualificação de fornecedor
- ▶ Procedimento de avaliação de fornecedor

▶ Manual de Procedimento do fornecedor

- ▶ Sistema de pagamento de serviços a terceiros e equipamentos

▶ Procedimento de devolução de mercado

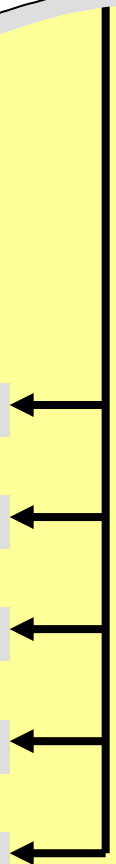
FORNECEDOR

CONTAS A PAGAR

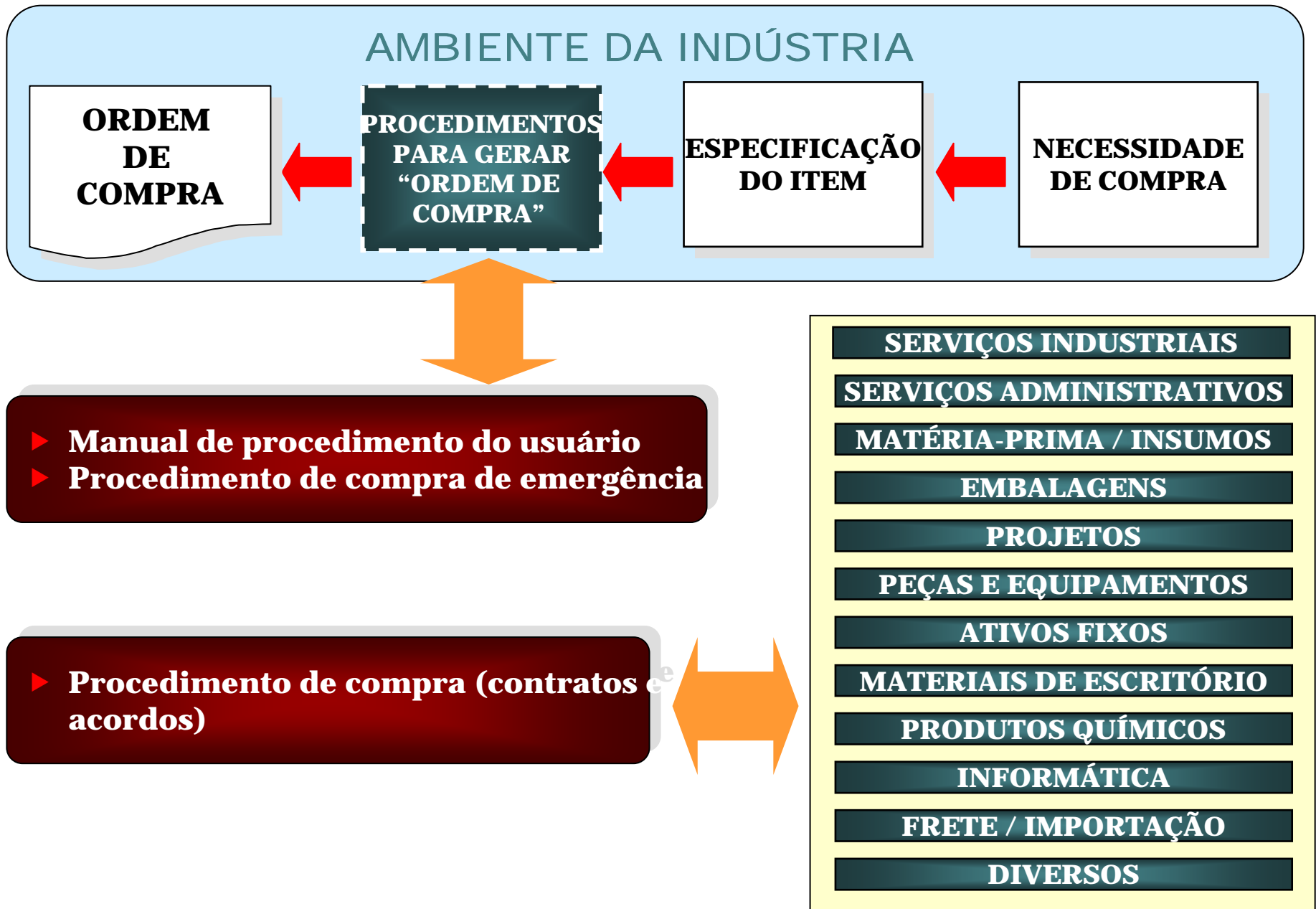
ADM. CONTRATOS

RECEBIMENTO

FLUXO DE CAIXA



DEFINIÇÃO DA EXTENSÃO DOS TRABALHOS



BEST PRACTICES

- ▶ **Análise do Fornecedor**
- ▶ **Desenvolvimento de Parcerias**

AMBIENTE DE SUPRIMENTOS

**ORDEM
DE COMPRA**



COTAÇÕES



**APROVAÇÃO
DA COMPRA**



**PEDIDO
DE COMPRA**

01 Análise da Qualidade

- ▶ Histórico de atrasos
- ▶ Histórico de devoluções
- ▶ Histórico de divergências de preço
- ▶ Histórico de divergências de quantidade
- ▶ Histórico de divergências de qualidade
- ▶ Histórico de visitas técnicas às instalações
- ▶ Selos de qualidade / ISO 9000

02 Análise Comercial

- ▶ Preço à vista
- ▶ Preço à prazo
- ▶ % de desconto
- ▶ Prazo para pagamento
- ▶ Histórico de reajuste de preços
- ▶ Histórico de cotações

03 Análise de Quantidade

- ▶ Histórico de pedidos colocados
- ▶ Histórico de quantidades fornecidas p/ item

04 Análise Geográfica / Distribuição / Fornecimento

- ▶ Prazo de entrega
- ▶ Local do fornecedor
- ▶ Entrega CIF
- ▶ Entrega FOB
- ▶ Demais condições de embarque

05 Análise do Atendimento

- ▶ Pré-venda
- ▶ Venda
- ▶ Pós-venda (manutenção, apoio técnico)

06 Gerais

- ▶ Tempo de existência
- ▶ Portfólio
- ▶ Situação financeira

BEST PRACTICES

AMBIENTE DE SUPRIMENTOS

**ORDEM
DE COMPRA**



COTAÇÕES



**APROVAÇÃO
DA COMPRA**



**PEDIDO
DE COMPRA**

- ▶ Rastreabilidade das cotações
- ▶ Alçadas e outorgas (sistema workflow)
- ▶ Aprovação da ordem de compra de acordo com as metas orçamentárias

ORGANIZACIONAIS

	POSICIONAMENTO CSA
▶ Desenvolvimento de fornecedores na região	<i>Atende</i>
▶ Desenvolvimento de acordos de fornecimento com parceiros	<i>Não atende</i>
▶ Monitoramento do desempenho do fornecedor	<i>Atende</i>
▶ Redução de quantidade de fornecedores (pode tornar os contratos constantes propiciando compras com maior qualidade, mais compatíveis com a necessidade e melhor coordenação de entregas, além de outros resultados como: menor número de devoluções e baixos níveis de estoque.	<i>Não atende</i>
▶ Compras corporativas	<i>Atende</i>

Suprimentos: Compras

INDICADORES

▶ N° Fonecedores Ativos (<i>Média 6 últimos meses</i>)	553
▶ N° Fornecedores Cadastrados (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	466
▶ N° Fornecedores Ativos	5.357
▶ N° Ordens de Compras	2.420
▶ N° Ordens de Compras Atrasadas	389
▶ N° Emergências	518
▶ N° Pedidos de Compras	922
▶ N° Pedidos de Compras Atrasados	133
▶ N° Pedidos de Importação	30
▶ N° Itens de Estoque (MP, insumos prod. e não produtivos)	24.271
▶ N° Novos Itens de Estoque (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	3.583
▶ Volume Financeiro de Compras (mês)	R\$ 22 milhões
▶ Valor Mensal (<i>Folha + Encargos</i>)	R\$ 57.000,00

Questionário - BEST PRACTICES

PROCESSOS

	POSICIONAMENTO
▶ Aprovação dos limites por alçadas	<i>Atende</i>
▶ Priorização da compra utilizando a matriz estratégica	<i>Não Atende</i>
▶ Mínimo de 3 cotações	<i>Atende</i>
▶ Análise de preço pelo valor presente líquido (Equalização)	<i>Atende</i>
▶ Aprovação da quantidade e valor das compras alinhadas com o planejamento orçamentário	<i>Não Atende</i>

Suprimentos: Compras

INDICADORES

▶ N° Fonecedores Ativos (<i>Média 6 últimos meses</i>)	553
▶ N° Fornecedores Cadastrados (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	466
▶ N° Fornecedores Ativos	5.357
▶ N° Ordens de Compras	2.420
▶ N° Ordens de Compras Atrasadas	389
▶ N° Emergências	518
▶ N° Pedidos de Compras	922
▶ N° Pedidos de Compras Atrasados	133
▶ N° Pedidos de Importação	30
▶ N° Itens de Estoque (MP, insumos prod. e não produtivos)	24.271
▶ N° Novos Itens de Estoque (<i>acumulado nos últimos 6 meses</i>)	3.583
▶ Volume Financeiro de Compras (mês)	R\$ 22 milhões
▶ Valor Mensal (<i>Folha + Encargos</i>)	R\$ 57.000,00

Plano de Ação

ESTRUTURA

AÇÕES	Realizado	A realizar
▶ Redesenho da Estrutura Organizacional		X
▶ Centralização das Compras	X	
▶ Adaptação do novo lay-out	X	
▶ Fechamento da área de Compras nas unidades	X	
▶ Centralização dos arquivos	X	

TECNOLOGIA

AÇÕES	Realizado	A realizar
▶ Leilões Informatizados (e-Procurement)		X
▶ Implantação de melhorias de informática e equipamentos (troca de 2 micros, 1 Hub e fones)	X	
▶ Transferência dos equipamentos das áreas de Compras Locais para a sede (3 micros e Fax)	X	
▶ Melhorias / Implantação do Sistema de Compras (Capturar Ordens)	X	

PROCESSOS

AÇÕES	A realizar	Realizado
▶ Critérios de desenvolvimento de fornecedores		X
▶ Revisão do processo de compras urgentes (Definir o que são compras urgentes)	X	
▶ Pesquisa de satisfação dos clientes internos (online)	X	
▶ Procedimentos e documentos normatizados (vide ISO 9000)		X
▶ Treinamentos constantes dos compradores nas novas tecnologias de aquisição de bens e serviços	X	
▶ Treinamentos dos novos Trainees no sistema de compras	X	
▶ Flexibilidade nas aquisições com fornecedores previamente qualificados por item de aquisição e revisão dos procedimentos de compras		X

PESSOAS

AÇÕES	A realizar	Realizado
▶ Novo perfil do comprador: (Trainees) pró-ativo, universitário (engenharia) e idioma inglês (Responsabilidade do RH)		X
▶ Rotatividade semestral dos compradores	X	
▶ Reformulação do quadro de compradores (1 Gerente e 10 Funcionários – incluso Trainees)	X	
▶ Primeiro rodízio	X	

Temas para Workshops

FOCO DA ANÁLISE	CRITÉRIOS / OBJETIVOS DA ANÁLISE		SEMANA PREVISTA
<p>Manual de Limites e Alçadas de Aprovação</p>	<p>Análise de adequação, segurança, riscos e impactos no mecanismo de outorgas ref.a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Escala de valores ▶ Quantidade de assinaturas / aprovações ▶ Segregação ▶ Nível hierárquico do aprovador responsável 		<p>de 08/10/01 a 11/10/01</p>
<p>TECNOLOGIA / SISTEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistema integrado ▶ Assinatura Eletrônica ▶ Conexão WEB 	<p>Análise de conformidade, segurança, riscos e impactos nas transações efetuadas pelos usuários, geração de relatórios e consultas no E.I.S. / B.I. ref. a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mecanismo das cotações ▶ Aprovação da Ordem de Compra ▶ Geração do Pedido de Compra 		<p>de 15/10/01 a 19/10/01</p>
<p>Manual de Procedimentos de Compra (Contratos e Acordos) para as categorias e famílias de itens</p>	<p>Avaliação do controle dos procedimentos quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Segregação ▶ Níveis de aprovação ▶ Adequação e razoabilidade ▶ Custo X benefícios ▶ Controles manuais e automatizados ▶ Integração de dados ▶ Formalização de evidências do fluxo e dos documentos gerados 		<p>de 15/10/01 a 19/10/01</p>

“Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro. Envolve-me e eu compreendo.”

Confúcio



Obrigado

Guilherme Antônio Machado Júnior
guilherme.machadojr@bakertillybrasil.com.br

Av. N. S. da Penha, 520 – 3º andar
Praia do Canto – Vitória, ES

55 (27) 3314 - 5610