

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AUTO-AVALIAÇÃO CSA (CONTROL SELF-ASSESSMENT) NA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS DA COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO ¹

Alexandre da Silva Dias José ²
Getulio Tedesco ³

Resumo

Em função da crescente necessidade de um melhor gerenciamento dos riscos do negócio e avaliação da efetividade dos controles internos, as empresas brasileiras têm adotado nos últimos anos, não somente novas metodologias de auditoria de processos, como também a prática do *Control Self-Assessment* (CSA), desenvolvida por Bruce McCuaig, Tim Leech e Paul Makosz, no final da década de 80. Nesse sentido, a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) iniciou em 2003 o desenvolvimento e implantação da metodologia de CSA nos principais processos da organização. Após a realização de um projeto piloto nas áreas de finanças e controladoria, o foco passou a ser as atividades que envolvem o processo de aquisição de materiais e serviços da companhia. Este trabalho apresenta o desenvolvimento e aplicação da metodologia CSA de auto-avaliação dos controles internos na Divisão de Suprimentos da CST. O objetivo é fazer uma introdução teórica sobre o conceito e descrever as fases do processo de implantação, apontando as principais dificuldades encontradas, as vantagens e desvantagens da metodologia, a diferença entre CSA e auditoria convencional, assim como, os resultados esperados com a utilização desta prática. Desta forma poderemos fornecer subsídios para as empresas que pretendem implantar a metodologia CSA de auto-avaliação.

Palavras-chave: *Control Self-Assessment* (CSA); Auto-avaliação; Controle; Suprimentos.

¹ XXIV SEMINÁRIO DE LOGÍSTICA DA ABM, 16 e 17 de junho de 2005, Belo Horizonte - MG

² Engenheiro de Produção pela UFF-RJ e Analista de Processos de Suprimentos da CST

³ MBA em Gestão Empresarial pela PUC-RJ e Auditor Interno da CST

INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em um mundo em constantes transformações. As empresas, caracterizadas por suas políticas e valores, não poderiam ficar fora desse contexto de mudanças. Como exemplo destas transformações podemos destacar a contínua evolução na administração e no gerenciamento dos riscos do negócio nas organizações. Até recentemente, existia o paradigma de que o risco era diretamente ligado ao conceito de ameaça ou incerteza, contudo, este pensamento tem mudado. Hoje podemos afirmar que a gestão de riscos é entendida como parte integrante e relevante na geração de valor à todas as partes interessadas da organização. Esta interpretação positiva reflete o novo entendimento entre a relação de eficácia do gerenciamento de riscos e a melhoria de performance da organização. Isto é, uma organização com uma gestão de riscos eficaz e auto-avaliação de controles, contribui para o alcance dos seus objetivos e conseqüentemente para sua performance econômica. A gestão de riscos e auto-avaliação de controles é uma metodologia utilizada para avaliar o alcance dos objetivos empresariais estabelecidos e os riscos envolvidos nos processos, além de avaliar a efetividade dos controles internos estabelecidos para minimizar esses riscos. A aplicação dessa ferramenta na Divisão de Suprimentos buscou identificar dentro de uma estrutura de controles, as fraquezas e as barreiras que dificultam o desenvolvimento dos processos para alcançar os objetivos e metas pré-determinados.

Alavancado pela Auditoria Interna da empresa, com foco na melhoria dos ambientes de controles internos, iniciou-se em 2003 o processo de implantação da metodologia de *Control Self-Assessment* (CSA), na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST). Posteriormente ao desenvolvimento de um projeto piloto nas áreas de controladoria e finanças, partiu-se para a implantação da metodologia nas áreas de compras e gestão de serviços de terceiros.

O foco desse trabalho será nos processos e atividades relacionadas à compras. Portanto, objetivamos apresentar o desenvolvimento e aplicação da metodologia CSA na Divisão de Suprimentos da CST. Será abordada uma introdução teórica sobre o conceito, descrevendo as fases do processo de implantação. Posteriormente, serão apontadas e discutidas as principais dificuldades encontradas, as vantagens e desvantagens da metodologia, a diferença entre CSA e auditoria convencional e os resultados esperados com a utilização desta prática. Desta forma, poderemos fornecer subsídios para as empresas que pretendem implantar a metodologia CSA de auto-avaliação.

O CONTROL SELF-ASSESSMENT (CSA)

Ao longo do tempo, muitos profissionais de auditoria interna dedicaram esforços em busca de novas abordagens no exame e na avaliação da eficácia dos controles internos. Daí o surgimento do *Control Self-Assessment* (CSA) ou Auto-avaliação de Controles. A comunidade de Auditoria Interna credita a autoria dessa abordagem ao trabalho desenvolvido por Bruce McCuaig, Tim Leech e Paul Makosz, na Gulf Canadá Resources Ltd, no final da década de 80.⁽¹⁾

O CSA é uma técnica que permite a avaliação dos controles internos por parte da alta gerência e demais empregados envolvidos diretamente nos processos, por meio de um programa estruturado de auto-avaliação. Verifica de forma sistemática se os controles internos estão adequados e são suficientes, possibilitando o

desenvolvimento de planos de ação para atendimento às oportunidades de melhoria identificadas durante o processo.

A grande diferença entre a auditoria convencional e a aplicação dos métodos de CSA, é que este último baseia-se diretamente no conhecimento e know-how das pessoas que vivem o processo no dia-a-dia, minimizando a necessidade da documentação extensa, o acúmulo de evidências, a busca de provas e comprovações, revisões e dos diversos tipos de análise.

	AUDITORIA CONVENCIONAL	AUTO-AVALIAÇÃO CSA
CONHECIMENTO PRÉVIO	Exige pesquisa.	Já existe conhecimento prévio dos processos, riscos e controles
FREQUENCIA DE AUTO-AVALIAÇÃO	Dependente das prioridades do Plano Anual de Auditoria.	Executada de acordo com as necessidades da área.
AMOSTRAGEM	População mas abrangente para garantir representatividade.	População reduzida em função do domínio do ambiente de controle.
DOCUMENTAÇÃO	Registro excessivo de evidências.	Reduzido.
CERTIFICAÇÃO	Apenas uma avaliação.	Posterior avaliação externa do Ciclo.
CORREÇÃO DE DESVIOS	Através de recomendação no Relatório de Auditoria.	Atuação imediata.

Figura 1. Diferenças entre Auditoria Convencional e Auto-avaliação CSA.

Podemos destacar como as principais metas do CSA:

- identificar riscos , desenvolvendo medidas de controle adequadas;
- avaliar os padrões de controle existentes, reduzindo ou eliminando controles caros e ineficazes;
- reduzir variabilidades do processo;
- monitorar efetivamente os sistemas de controle interno;
- aumentar a confiabilidade para tomada de decisões;
- comunicar os resultados para que se possa ter uma melhor compreensão dos riscos e dos controles das áreas em foco; e
- uniformizar os procedimentos.

No Brasil, a metodologia CSA é muito recente e ainda está em fase de evolução. A maioria das empresas experientes nesta prática encontra-se no Canadá e EUA.

A DIVISÃO DE SUPRIMENTOS DA CST (CLS)

As compras na CST são descentralizadas. Existem áreas na usina que compram matéria-prima, sobressalentes e materiais específicos para uso próprio, contudo, existe a Divisão de Suprimentos (CLS) que além de efetuar compras multi-usuário, ou seja, sobressalentes e materiais gerais utilizados por mais de uma área, também é responsável pela normatização das atividades de abastecimento, controle e consolidação do orçamento de suprimentos, controle e administração do processo de importação, do estoque, da distribuição interna, do desenvolvimento e do cadastro de fornecedores, descarte e venda de materiais alienados, assim como presta suporte às Divisões descentralizadas de compras.

A Divisão de Suprimentos (CLS) está dividida em quatro áreas: Compras, Comércio Exterior, Apoio Operacional e Almoxarifados.

No organograma da companhia, a CLS está subordinada ao Departamento de Logística, que é diretamente ligado à Diretoria de Desenvolvimento e Comercial.

IMPLANTAÇÃO DO CSA NA CLS

Promovido pela Auditoria Interna da companhia, o projeto de implantação do CSA na CLS, foi compreendido e apoiado pela alta administração.

Com o objetivo de aplicar a técnica em todos os processos da Divisão, verificando o nível de controle de todas as atividades, a equipe encarou o desafio com muito empenho e comprometimento, face ao elevado volume de trabalho demandado.

A estratégia de implantação do CSA seguiu as seguintes premissas:

- conscientização de toda Divisão sobre a auto-avaliação de controles;
- adoção de metodologias e ferramentas eficientes para monitorar o ambiente de controle;
- adoção de procedimentos de auto-avaliação para a atualização constante do nível de exposição ao risco dos controles da Divisão;
- descentralização do processo através da distribuição de responsabilidades; e
- identificar e implementar as ações corretivas.

O CSA na CLS foi desenvolvido com o apoio de uma consultoria que possui reconhecida experiência no assunto. De acordo com a forma de trabalho dessa consultoria, inicialmente foi formada a equipe de implantação do projeto que contou com cerca de 40 pessoas, de um total de 60 na Divisão, e foi dividida em três.

Grupo de Líderes: formado pelo gerente de Divisão, pelos coordenadores das áreas de Compras, Comércio Exterior e Apoio e pelos supervisores dos Almoxarifados. Esse grupo foi responsável por orientar quanto às diretrizes básicas do negócio, fornecer informações sobre as áreas e seus respectivos controles, assim como validar os riscos levantados e os questionários de auto-avaliação.

Grupo de Desenvolvimento: formado por um facilitador da CLS, indicado pelo gerente, juntamente com dois consultores externos e um componente da Auditoria Interna, área encarregada pela difusão da metodologia na empresa. Essa equipe foi responsável pela coleta de informações, levantamento dos riscos envolvidos, elaboração dos fluxos de processo, desenvolvimento dos questionários de auto-avaliação e aplicação das avaliações através dos chamados ciclos de CSA;

Grupo de Apoio (Avaliadores): todos os envolvidos nos processos de cada área da CLS, que auxiliaram o grupo de desenvolvimento com as informações necessárias ao progresso do trabalho. São responsáveis por executar os ciclos de CSA.

Antes de iniciarmos a primeira etapa, foi promovida pela Auditoria Interna uma reunião com os grupos de líderes e de desenvolvimento para uniformização do conceito de *Control Self-Assessment* e sensibilização dos envolvidos quanto à importância do projeto.

A implantação do CSA iniciou-se em maio de 2004 seguindo as seguintes etapas:

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO CSA	
1. Desenvolver questionários de auto-avaliação <ol style="list-style-type: none"> Mapear processos; Identificar objetivos do negócio; Levantar riscos; Identificar pontos de controle; Elaborar questionários para avaliar os controles chaves. 	3. Rever questionários de auto-avaliação <ol style="list-style-type: none"> Verificar qualidade e nível de aderência das perguntas aos processos; Adequar questionário (Escopo, Instruções, Amostras, Gabarito); Apresentar relatório com oportunidades de melhorias de controle.
2. Executar Teste Piloto de auto-avaliação <ol style="list-style-type: none"> Acompanhar e validar preenchimento dos questionários pelos avaliadores; Avaliar tempo de preenchimento; Identificar oportunidades de melhoria. 	4. Executar Novo Ciclo de auto-avaliação <ol style="list-style-type: none"> Avaliar qualidade dos dados informados; Avaliar planos de ação propostos; Avaliar novas sugestões de melhoria; Apresentar resultado do Ciclo.

Figura 2. Quadro das fases de implantação do CSA.

1. Desenvolver questionários de auto-avaliação

Inicialmente, a fim de difundirmos o entendimento do conceito de CSA e obtermos o comprometimento dos envolvidos, foi programado um Workshop de apresentação do projeto, do cronograma macro de atividades e a demanda de tempo necessária. Logo em seguida, agendamos um treinamento no tema para todos os integrantes dos grupos de líderes, desenvolvimento e apoio. Estas iniciativas contribuíram para a criação da cultura de controles eficazes na Divisão.

Para construir os questionários, foram realizadas entrevistas com o grupo de líderes, que tinham como objetivo verificar o entendimento dos coordenadores e supervisores quanto ao propósito do projeto, identificar os objetivos do negócio, levantar os riscos e controles envolvidos em cada atividade, assim como obter uma visão global dos processos e atividades envolvidas.

Posteriormente, foi feito o acompanhamento das atividades *in loco* com mais detalhes, possibilitando o mapeamento dos processos. Com base nos mapas, foram elaboradas as perguntas necessárias para avaliação da eficácia dos controles utilizados.

Nesta etapa, também são definidos os tipos de amostra e as quantidades necessárias, bem como as instruções para escolha das mesmas.

No processo de validação dos questionários com o grupo de líderes, novamente foram reavaliados os objetivos, riscos e controles do negócio, verificando possíveis desvios de interpretação.

1.1 Importação de sobressalentes.

Escopo 1 :
 Selecionar 20 ordens de compra, sendo que a cada aplicação do questionário, a amostra deve ser redefinida, considerando casos ainda não constantes das amostras anteriores.

Instruções :
 Gerar no Sistema Siscomex, através do caminho *Consulta Saldo do AC > Digita CNPJ da CST > Digita período desejado*, e selecionar amostra indicada.

Amostra - Escopo 1 :

	Fornecedor	Ordem de Compra	Voucher	nº processo de importação
1				
2				
...				
20				

Gabarito - Escopo 1 :

Questões											Observações/ Exceções	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.1.1. A classificação fiscal (NCM) do item a ser importado foi revisada pela equipe de comércio exterior da companhia e definida de maneira consistente no sistema da receita federal Siscomex?	S	S	NA	S	N	S	S	S	S	S	32%	NA3 - fgstfsthzjfgldt NS - jyhthjnhvklodytdt
Percentual de conformidades da atividade de controle											32%	

Figura 3. Exemplo de questionário de auto-avaliação.

2. Executar Teste Piloto de auto-avaliação

A partir da elaboração das perguntas necessárias à auto-avaliação, foram compilados nove questionários segmentados por áreas de trabalho, processos e atividades desempenhadas. O mesmo foi disponibilizado em planilhas eletrônicas que posteriormente foram distribuídas pelo facilitador aos coordenadores e supervisores das áreas de Compras, Comércio Exterior, Apoio e Almoxarifados.

Para preenchimento dos questionários, o grupo de apoio verificou inicialmente em cada processo, o escopo, as instruções, as amostras e os gabaritos definidos, onde foram avaliados o tipo e a quantidade de amostras necessárias, os caminhos para localização e escolha das amostras, e principalmente, a clareza e pertinência das perguntas elaboradas.

Nessa etapa do processo, coube ao grupo de desenvolvimento acompanhar a execução do Teste Piloto, a fim de identificar oportunidades de melhoria e avaliar o tempo dispensado por cada funcionário no preenchimento dos questionários.

3. Rever questionários de auto-avaliação

Após a execução e o acompanhamento do Teste Piloto, foi possível verificar a qualidade e o nível de aderência das perguntas aos processos. Notamos que mesmo com a validação dos questionários pelo grupo de líderes, na prática, durante o preenchimento, surgiu a necessidade de algumas modificações de forma a adequar as perguntas à realidade de como são desempenhadas as atividades.

Na revisão dos questionários, também tivemos o foco na adequação do número de amostras, em função das características do processo, da representatividade estatística e do tempo de preenchimento apurado na fase anterior.

Lembramos que esta prática de revisão deve se tornar contínua, visto que os processos estão sempre em evolução, e os questionários de auto-avaliação também devem ser dinâmicos de modo a acompanhar as constantes mudanças. Desta forma, os controles internos estarão sempre adequados.

4. Executar novo ciclo de auto-avaliação

Concluindo a etapa de implantação da metodologia CSA de controles internos, executaremos um novo Ciclo de auto-avaliação com os devidos ajustes apontados.

Ao final de cada ciclo de auto-avaliação, os resultados são enviados à Auditoria Interna que compila um relatório final, disponibilizando através de um gráfico de faróis, a aderência dos processos analisados em relação aos controles necessários, possibilitando a identificação dos pontos de controle com maior potencial de perda.

Neste relatório também são verificados alguns dos procedimentos durante a aplicação como: adequado preenchimento dos questionários; determinação das bases e critérios de seleção das amostras necessárias à validação dos quesitos previstos nos questionários; conclusões formalizadas pelos avaliadores; avaliação dos aprimoramentos de controle, assim como dos planos de ação definidos para sua implementação; aprimoramento e adaptações nos questionários de auto-avaliação.

Os resultados do CSA em cada área da companhia servem de base para a definição de prioridades do Plano Anual de Auditoria para posterior certificação.

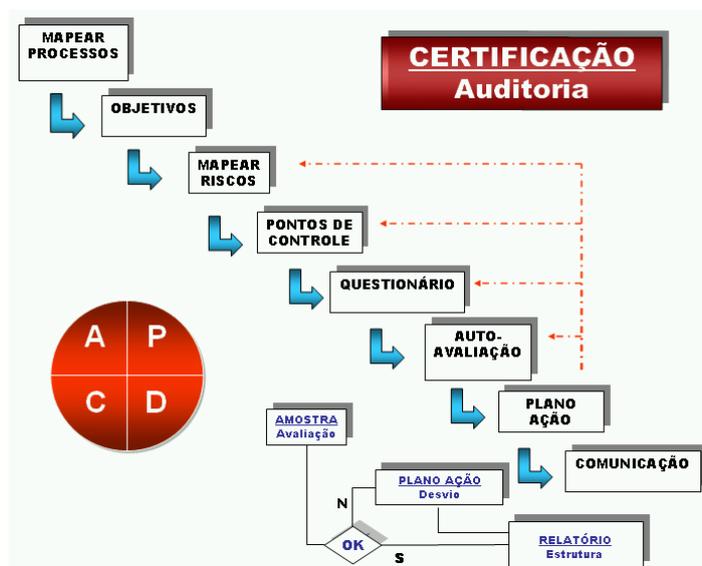


Figura 4. Fluxo de implantação do CSA.

A certificação das respostas de cada aplicação de auto-avaliação será realizada pelo menos uma vez ao ano e não necessariamente para todos os processos.

ANÁLISE DO PROCESSO

O processo de desenvolvimento e aplicação do CSA é capaz de adaptar-se a cada área de negócio. Destacamos como pontos fortes, o fato de a metodologia permitir o estabelecimento de uma cultura de controle disseminada em toda organização e encorajar o desenvolvimento de consenso no grupo em busca de um mesmo objetivo. Vale ressaltar o fortalecimento da participação e do comprometimento dos envolvidos nas ações propostas, estabelecendo uma filosofia de controles pró-ativos. O projeto também reforça o entendimento das principais políticas, riscos e controles do negócio, disponibilizando informações em uma base única de consulta.

Por outro lado, a qualidade dos resultados desta aplicação depende da habilidade e do comprometimento do avaliador, tendo em vista a demanda adicional de tempo para consecução das atividades de auto-avaliação e o receio em relatar as próprias falhas. Outro ponto importante é que a utilização eficaz dessa ferramenta requer monitoramento contínuo das mudanças no ambiente, de forma que os questionários possam estar sempre atualizados. Também devemos lembrar que o CSA não deve nunca causar a ilusão de infalibilidade nos processos.

A implantação do CSA na CLS foi desde o princípio considerada um projeto fundamental, defendido e apoiado pelo gerente de Divisão, mesmo sabendo que essa metodologia poderia expor riscos ainda não controlados no processo. As entrevistas com o grupo de líderes, na primeira etapa de desenvolvimento, foram de grande importância para a definição das diretrizes do projeto.

No estágio de construção dos questionários de auto-avaliação, foram mapeados 70 processos e elaboradas 445 questões. Esta foi a fase que demandou mais tempo da equipe, em função do número de processos envolvidos e da dificuldade em conciliar as entrevistas realizadas com a rotina diária de trabalho.

ÁREA DE ATUAÇÃO	No PROCESSOS	No QUESTÕES
1. Comércio Exterior	8	31
2. Compras Spot	5	30
3. Compras Contrato	6	20
4. Apoio Operacional	6	32
5. Almojarifado 3	12	127
6. Almojarifado 5	7	43
7. Materiais Alienáveis	4	18
8. Almojarifado 1, 6, 53 e 10	9	59
9. Pátio 11	13	85
TOTAL	70	445

Figura 5. Tabela do número de processos e questões por área.

Um ponto positivo da implantação foi o fato de a área de suprimentos ser devidamente padronizada e já adotar o gerenciamento pelas diretrizes, auxiliando no conhecimento do negócio para produção dos questionários.

No Teste Piloto, todos os questionários foram respondidos em planilhas eletrônicas, exigindo conhecimento adicional na ferramenta por parte dos avaliadores, contudo para este próximo ciclo foi desenvolvido um sistema informatizado, com interface *web*, facilitando a utilização. Neste formato podemos destacar diversas vantagens. Este aplicativo é capaz de criticar respostas inválidas, exigir o preenchimento de todas as perguntas, solicitar a informação dos comentários e justificativas necessárias, garantir a elaboração dos planos de ação para as oportunidades observadas, bem como de avisar o avaliador, por meio de e-mails, o início e prazo de conclusão do novo ciclo. Vislumbramos para um futuro próximo a parametrização do sistema para escolha automática das amostras e definição dos avaliadores.

Em abril de 2005 será realizado um novo ciclo CSA. Este será o primeiro do ano, quando já utilizaremos o novo aplicativo. Estão planejados três ciclos ao ano para avaliação da evolução dos riscos e controles dos processos da CLS.

RESULTADOS DO CSA

Como resultado do ciclo piloto, obtivemos 87% de conformidade com os níveis de controle necessários. De um total de nove áreas avaliadas, observamos três com 100% de adequação e apenas duas com conformidade abaixo de 70%, ou seja, com grau elevado de exposição ao risco. Também devemos destacar que os processos relacionados à compra merecem uma atenção especial, em função do nível de risco e do potencial de perda financeira envolvidos.

1- Comércio Exterior	100%	
2- Compras Spot	90%	
3- Compras Contrato	88%	
4- Apoio Operacional	100%	
5- Almojarifado 3	96%	
6- Almojarifado 5	63%	
7 - Materiais Alienáveis	100%	
8- Almojarifado 1, 6, 53 e 10	68%	
9- Pátio 11	93%	
CONFORMIDADE DO AMBIENTE DE CONTROLE	87%	

Figura 6. Resultado do ambiente de controle da CLS.

Adicionalmente aos questionários de auto-avaliação gerados na implantação do CSA, foram identificadas 72 oportunidades de melhoria nos controles internos do processo de suprimentos, classificadas pela criticidade em função do impacto financeiro a elas associadas e o grau de dificuldade para sua implementação. As

oportunidades estão, em sua maioria, relacionadas à vulnerabilidade de sistemas e possíveis falhas humanas na execução dos processos. Destacamos 24 como sendo de melhor relação custo-benefício.

Ganho Imediato	2º Onda
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informalidade na comunicação entre a equipe da divisão de suprimentos, responsável em administrar os processos de comércio exterior, e a equipe da área financeira, responsável pela gestão dos contratos com as seguradoras, quando da entrega das declarações de importação. (Comércio Exterior) ▶ Falha no procedimento de definição de exclusividade para compra. (Compras Spot) ▶ Informações conflitantes em diferentes padrões de trabalho (Compras Spot) ▶ Ausência de monitoramento preventivo no controle dos valores incorridos ao longo do contrato e registro inadequado do valor máximo do contrato no sistema. (Compras Contrato) ▶ Ausência de análise periódica quanto à possibilidade de alienação de estoques. (Gestão de Estoques) ▶ Pendências de regularização de registro de notas fiscais em função de divergências tributárias. (Recebimento e Registro) ▶ Descumprimento de procedimentos, pelo usuário, em compras de entrada direta sem OC. (Recebimento e Registro) ▶ Conteúdo desatualizado dos padrões normativos referentes à gestão e venda de materiais alienados. (Materiais Alienáveis) ▶ Ausência de autorização formal para descarte interno na usina de determinados materiais alienados. (Materiais Alienáveis) ▶ Informalidade no processo de recebimento de materiais de investimento armazenados no Almox. 5. (Almoxarifado 5) ▶ Ausência de padrão normativo com procedimentos de retirada de materiais de investimentos do Almox. 5. (Almoxarifado 5) ▶ Informalidade no plano de retirada de materiais do estoque para as oficinas (Almoxarifado 1, Pátio 11) ▶ Baixa de requisições de estoque não atendidas no fechamento mensal. (Almoxarifado 1, Pátio 11) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Imprecisão na comunicação dos usuários solicitantes dos processos de comércio exterior com a equipe de suprimentos e ausência de ferramentas de monitoramento e diligenciamento. (Comércio Exterior) ▶ Falta de funcionalidades de consistência de informações registradas no sistema Siscomex. (Comércio Exterior) ▶ Impossibilidade de coleta de preços com grande volume de itens no sistema Peoplesoft. (Compras Spot/Contrato) ▶ Possibilidade de aprovação de contrato no sistema Peoplesoft pelo próprio comprador, independente de aprovação formal pela gerência. (Compras Contrato) ▶ Impossibilidade sistêmica de atendimento parcial pelo estoque de requisições de compra. (Gestão de Estoques) ▶ Possibilidade de liberação de pagamentos de matérias-primas c/ pesagem divergente. (Recebimento e Registro) ▶ Aprovações de ajustes de inventário não são monitoradas no Sistema PeopleSoft (Almoxarifado 5) ▶ Ausência de aprovação da gerência para autorizações de retorno de material ao estoque. (Almoxarifado 1, Pátio 11) ▶ Entrega de materiais no Balcão sem a devida requisição de materiais aprovada. (Almoxarifado 1, Pátio 11) ▶ Informalidade no processo de devolução de materiais a fornecedores. (Almoxarifado 1, Pátio 11) ▶ Possibilidade de alteração dos preços de materiais no estoque. (Almoxarifado 1, Pátio 11)
BAIXO	ALTO
ESFORÇO DE IMPLANTAÇÃO	

Figura 7. Principais oportunidades de melhoria identificadas.

Esta fase de implantação do CSA na CLS foi concluída em seis meses com um pequeno atraso no cronograma, considerado normal em função das sugestões para ajustes na forma e quantidade das amostras selecionadas para os processos examinados, bem como das sugestões de alterações no conteúdo das perguntas dos questionários. Fatores fundamentais para o afinamento da ferramenta.

Lembramos que as avaliações são realizadas diretamente pelos próprios executores das atividades, o que na prática representa uma mudança de cultura quanto à responsabilidade pela qualidade desses controles, portanto, o CSA requer uma curva de aprendizado para que a metodologia seja completamente assimilada pelos executores e gestores desses processos. Nesse sentido, as oportunidades identificadas foram consideradas normais dentro dessa curva, que ao nosso ver consolida-se após os dois ou três primeiros ciclos de auto-avaliação.

No geral podemos afirmar que o Teste Piloto foi realizado com um bom grau de eficiência quanto à responsabilidade pela qualidade das respostas aos questionários e dos controles dos processos, representando um bom nível de absorção da metodologia para aferição da qualidade do ambiente de controle interno.

EXPECTATIVAS FUTURAS

Com a identificação e avaliação de todos os riscos relevantes, que podem impedir a Divisão de atingir os seus objetivos, adequaremos nossas atividades de controle visando atenuar estes riscos identificados. Através de um monitoramento contínuo, buscaremos sempre estimar avaliar a qualidade dos nossos controles internos. Esperamos que com o atendimento às oportunidades de melhoria identificadas ao longo dos ciclos, cheguemos ao patamar de 95% de conformidade no ambiente de controle ao final do ano de 2005.

Com a consolidação do CSA na CLS a meta será disseminar a metodologia para as áreas descentralizadas de compras.

COMENTÁRIOS FINAIS

Os controles internos são considerados como o conjunto de procedimentos e políticas estratégicas e operacionais que visam salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações e estimular a eficiência operacional. Desta forma, podemos verificar a importância da ferramenta na área de suprimentos de uma organização. Mas vale lembrar que esses controles não devem ser, nem tão fracos a ponto de não cumprirem sua função e, nem restritivos e caros demais a ponto de inviabilizar a atividade. Assim, a aplicação do CSA deve encontrar um ponto de equilíbrio, mantendo os controles em níveis adequados às necessidades.

Devemos ressaltar que antes de ser uma ferramenta de auditoria, o CSA é uma ferramenta de gestão. Os ciclos de auto-avaliação CSA ajudam a planejar a administração dos riscos e a controlar os processos para responder a potenciais ameaças, incertezas e oportunidades, bem como a alinhar os objetivos estratégicos com seus riscos, controles e processos.

Observamos que todo esse processo não pode apenas envolver algumas pessoas. O alinhamento dentro da organização, em todos os níveis, é fundamental para garantir sua implantação.

Na CLS, o processo de desenvolvimento e aplicação do CSA resultou em um amadurecimento dos envolvidos quanto à importância do gerenciamento eficaz dos riscos e de se ter uma ferramenta de controle adequada. Com isso, a Divisão caminha para se tornar uma organização com um ambiente de controle efetivo e o uso do CSA ao longo do tempo deverá conscientizar e envolver cada vez mais toda equipe. Pois, sem uma cultura bem difundida e políticas definidas para construção de uma administração excelente, nenhuma ferramenta ou metodologia de gestão serão eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORREIA, A.C.; BARBOSA, D.O.; HORVATH, F; PUGLIESI, W,R. **CSA - Control self-assessment**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1999.

BIBLIOGRAFIA

HUBARD, L. **Control self-assessment**: a practical guide. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 2000.

CSA (CONTROL SELF-ASSESSMENT) APPLICATION IN CST'S SUPPLY LOGISTICS ¹

Alexandre da Silva Dias José ²

Getulio Tedesco ³

Abstract

Because of the increasing necessity of a better business risk management and internal control effectiveness evaluation, the Brazilian companies have adopted in the last years not only new methodologies of processes auditing, but also the practice of Control Self-Assessment (CSA), developed by Bruce McCuaig, Tim Leech and Paul Makosz, in the end of the 1980's. In this direction, the Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) initiated in 2003 the development and implantation of the CSA methodology in the main processes of the organization. After the pilot project in the area of finances and accountancy, the focus became the activities that involve the acquisition process of materials and services in the company. This work presents the development and application of CSA methodology of self-evaluation of the internal controls in the Supply Division of CST. The objective here is to present a theoretical introduction of the concept and to describe the phases of the implantation process, rising the main difficulties, the advantages and disadvantages of the methodology, the difference between CSA and conventional auditing, as well as, the expected results with the use of this practice. This way, we will be able to supply information to the companies who intend to implement self-evaluation CSA methodology.

Key-words: Control Self-Assessment (CSA), Self-Evaluation, Control, Supply.

² *Production Engineer by UFF-RJ and CST's supply process analyst.*

³ *MBA in Management by PUC-RJ and CST's internal auditor*