

REENGENHARIA DE PROCESSOS & CONTROLE INTERNO: DIVERGÊNCIAS POR QUESTÕES DE PRINCÍPIOS

Moacir Sancovschi

Resumo:

As organizações, para realizarem suas tarefas, congregam diversas categorias de especialistas que trazem consigo conceitos, técnicas e abordagens para a resolução de problemas originados de princípios básicos que, implícita ou explicitamente, estão baseados em ??hipóteses acerca da tecnologia, das pessoas e dos objetivos organizacionais (Hammer, 1990). Recentemente, aportaram, nas empresas, consultores e especialistas, propondo a reengenharia para a reestruturação radical dos processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, serviço e velocidade?? (Hammer e Champy, 1993). Nas empresas, esses especialistas encontraram, já estabelecidos, há muito tempo e com razoável prestígio, contadores, auditores internos e auditores externos que, preocupados com ??a salvaguarda dos ativos, a preservação da exatidão e da confiabilidade dos dados contábeis, a promoção da eficiência operacional e o incentivo à adesão às políticas gerenciais (Horngren, 1972), implantaram e vêm operando sistemas de controle interno. Nesta seção, pretende-se: (1) comparar os princípios da reengenharia de processos com os de controle interno, demonstrando que eles são potencialmente conflitantes; e (2) evidenciar que os conflitos entre os princípios da reengenharia de processos e os princípios de controle interno podem ser explicados pelas diferenças entre as concepções que estas duas propostas de trabalho têm da tecnologia, das pessoas e dos objetivos das organizações.

Palavras-chave:

Área temática: Custos, Reengenharia e ISO 9000

REENGENHARIA DE PROCESSOS & CONTROLE INTERNO: DIVERGÊNCIAS POR QUESTÕES DE PRINCÍPIOS¹

Moacir Sancovschi²

As organizações, para realizarem suas tarefas, congregam diversas categorias de especialistas que trazem consigo conceitos, técnicas e abordagens para a resolução de problemas originados de princípios básicos que, implícita ou explicitamente, estão baseados em "hipóteses acerca da tecnologia, das pessoas e dos objetivos organizacionais" (Hammer, 1990).

Recentemente, aportaram, nas empresas, consultores e especialistas, propondo a reengenharia para a "reestruturação radical dos processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, serviço e velocidade" (Hammer e Champy, 1993). Nas empresas, esses especialistas encontraram, já estabelecidos, há muito tempo e com razoável prestígio, contadores, auditores internos e auditores externos que, preocupados com "a salvaguarda dos ativos, a preservação da exatidão e da confiabilidade dos dados contábeis, a promoção da eficiência operacional e o incentivo à adesão às políticas gerenciais" (Horngren, 1972), implantaram e vêm operando sistemas de controle interno.

Nesta seção, pretende-se: (1) comparar os princípios da reengenharia de processos com os de controle interno, demonstrando que eles são potencialmente conflitantes; e (2) evidenciar que os conflitos entre os princípios da reengenharia de processos e os princípios de controle interno podem ser explicados pelas diferenças entre as concepções que estas duas propostas de trabalho têm da tecnologia, das pessoas e dos objetivos das organizações.

Considerando que os sistemas de controle interno visam, principalmente, à preservação da segurança do patrimônio e das operações nas empresas, e que a reengenharia de processos favorece a obtenção de vantagens competitivas através da redução de custos, economia de tempo, aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços, melhoria nas condições de trabalho, incentivo à aprendizagem e delegação de autoridade, pode-se argumentar que os conflitos entre os princípios de controle interno e os da reengenharia exigem que os administradores façam uma opção entre níveis aceitáveis de segurança do patrimônio e das operações (uma dimensão do risco) e a rentabilidade esperada da obtenção de vantagens competitivas. Dentre os fatores que influenciam esta opção, destacam-se as atitudes dos gerentes em relação ao risco e o grau de controle exercido por agentes externos (*matriz, holding, governo, etc.*) sobre as empresas.

Um outro aspecto do referido conflito é a ambigüidade vivenciada no âmbito das firmas de auditoria e de consultoria, especialmente quando prestam serviços de

1 Este trabalho é o resultado de diversos textos consultados nos últimos meses para a orientação da pesquisa de tese de mestrado de Sérgio P. Rumen, a ser submetida brevemente ao corpo docente do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças da UFRJ.

2 Moacir Sancovschi é professor titular do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração da UFRJ; Professor Conferencista do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da UFRJ.

auditoria e consultoria a uma mesma empresa. Uma de suas unidades, a responsável pelos serviços de auditoria externa, exigirá sempre a manutenção de um padrão mínimo de controle interno para que possa fornecer um parecer favorável a um custo aceitável. Por outro lado, tal nível mínimo de controle interno pode impor restrições aos projetos de reengenharia que interessam à unidade de consultoria. Isso significa que, também nas firmas de consultoria e auditoria, opções terão que ser feitas entre o nível mínimo de controle interno a ser exigido das empresas auditadas e o "radicalismo" das mudanças propostas pelas equipes de consultoria nos projetos de reengenharia. Dentre os fatores que interferem nestas opções, estão as definições de relevância adotadas pelos auditores e consultores, o tempo de relacionamento entre a firma e cada cliente, e o grau de controle exercido por agentes externos sobre a empresa-cliente. Pode-se argumentar que estas opções são decisões estratégicas para as firmas de auditoria e consultoria porque sinalizam para o mercado o nível de independência da unidade responsável pelos serviços de auditoria.

Mais curiosa, ainda, é a situação das empresas que contratam duas firmas de Auditoria e Consultoria concorrentes, uma para opinar sobre as demonstrações financeiras e a outra, para realizar a reengenharia de processos. Neste caso, deve-se esperar que, em consequência dos aludidos conflitos entre princípios, a implantação dos projetos de reengenharia dependa da aprovação prévia dos auditores independentes. Tal precedência resulta de assimetria na distribuição de poder induzida pela exigência legal de que as sociedades por ações de capital aberto submetam suas demonstrações financeiras à apreciação de auditores independentes, e pelos efeitos adversos da substituição de uma firma de auditoria por outra, especialmente quando a segunda já esteja executando serviços de consultoria para a contratante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HAMMER, M. *Reengineering Work: don't automate, obliterate*. Harvard Business Review, 68(4):104-12, July-august 1990.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- HORNGREN, C. T. *Cost accounting: a managerial emphasis*, 3rd. ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972.