

Anais do
V Seminário Multidisciplinar ENIAC Pesquisa 2014
V Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac
V Encontro De Iniciação Científica Eniac
V Fábrica de Artigos

A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RISCO.

*THE INFLUENCE OF INTERNAL CONTROLS FOR IMPROVED
RISK MANAGEMENT.*

Edvaldo Campos Mesquita
Ivone Fernanda da Costa
Josenalva Araujo de Oliveira
Rogério de Paiva Silva
Ricardo Araujo Camargo

Edvaldo Campos Mesquita é graduanda no Curso de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI

Ivone Fernanda da Costa é graduanda no Curso de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI é graduanda no Curso de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI

Josenalva Araujo de Oliveira é graduanda no Curso de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI.

Rogério de Paiva Silva é graduanda no Curso de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI

Ricardo Araujo Camargo é mestre em finanças e Prof. dos Cursos de Administração e Contabilidade da Faculdade de Tecnologia Eniac- FAPI.

INTRODUÇÃO

1. CONTROLES INTERNOS E SUAS FUNÇÕES

RESUMO

A função da administração de uma empresa é estabelecer controles que mantenham e operem uma estrutura de controle do negócio de forma a melhor contribuir para que o negócio alcance dos seus objetivos, incluindo obrigações com os acionistas, funcionários, clientes, governos e a sociedade. A abrangência deve incluir todas as atividades da empresa sejam elas operacionais, técnicas, comerciais, financeiras ou administrativas para minimizar os riscos.

Palavras-chave: influências, controles internos, administração de riscos.

ABSTRACT

The function of administration of a company is to establish controls that maintain and operate a control structure of business in order to better contribute to the achievement of business objectives, including obligations with shareholders, employees, customers, Governments and society. The scope should include all the company's activities be they technical, operational, commercial, financial or administrative action to minimize the risks.

Keywords: influences, internal controls, risk management.

É função da administração de uma empresa estabelecer controles internos que mantenham e operem uma estrutura de controle do negócio de forma a melhor contribuir para que o negócio alcanceos seus objetivos, incluindo obrigações com os acionistas, funcionários, clientes, governos e a sociedade. A abrangência deve incluir todas as atividades da empresa sejam elas operacionais, técnicas, comerciais, financeiras ou aministrativas.

É função dos controles a administração de riscos que neste contexto significa que eventos ou transações possam causar perdas, danos, ferimetnos para a empresa, sua reputação ou imagem, seus funcionários seus ativos, seus estoques, e terceiros.

Para estabelecer um aparato de controles eficas, temos que classificar os riscos segundo sua probabilidade de ocorrência e potencial de provocar perdas.

Para o caso de probabilidade de ocorrência elevada e potencial de perda grande, o correto é parar a operação e rever o processo do negócio de forma a minimisar o risco de perda ou probabilidade de ocorrência.

Para o caso de probabilidade de ocorrência baixa porém com perda potencial elevada temos que estabelecer controles rígidos que envolvam cada operação.

Para o caso de uma probabilidade de ocorrência elevada porém com potencial de perda baixa, devemos estabelecer controles

no processo de forma a minimizar a probabilidade.

Por último, para probabilidade de perda baixa e potencial de perda baixo, é desnecessário o desenvolvimento e controles.

2. GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para o Gerenciamento de Riscos é necessário desenvolver a seguinte estrutura de controles: Entender o negócio. Qual a natureza do negócio? Qual a cultura e estilo de operação do negócio? Existem restrições internas? Existem restrições externas?

1º Passo: Entender qual é o contexto e quais são os limites do Negócio, e em que ambiente ele opera.

A estrutura de controles deverá levar em consideração: A natureza do negócio: quais os produtos e serviços, tamanho, clientes, condições da indústria, competição, entre outros.

A cultura e estilo de operação dentro do negócio específico: crenças, valores, tipos de organização, atitudes, entre outros. A cultura e estilo de operação no ambiente onde o negócio opera: crenças e valores, a maneira como a sociedade opera, clareza e consistência das leis, expectativas dos acionistas e outros interessados no negócio.

Esta ação implica em esclarecimento de objetivos. Para esclarecer objetivos é preciso que eles sejam mensuráveis, específicos, estejam alinhados, sejam realísticos e tenham prazos definidos.

Para se entender e clarificar o que o negócio precisa-se observar a clareza nos objetivos: específicos - quanto mais nebuloso o objetivo maior será a chance da má interpretação. Estabelecendo-se objetivos

mensuráveis fica mais claro saber qual o ponto que se quer chegar e como atingi-lo. Os objetivos alinhados, tanto dentro quanto fora da organização, de cima para baixo da estrutura assegura que não existam objetivos desalinhados ou incompatíveis.

Os objetivos realistas - objetivos desafiantes estimulam as pessoas ao passo que objetivos impossíveis de serem alcançados provocam alienação e desestímulo. Eles seguem Prazo como - Qual o tempo que se dispõe para alcançar esses objetivos? Nenhum objetivo dura para sempre quando as condições mudam é necessário revisar os objetivos.

Identificação dos riscos - Quais são os principais riscos? Identificar quais são as oportunidades ou restrições podem impactar no processo para se atingir os objetivos. Fazer uma lista de riscos prováveis para os processos da organização onde abranja: País, Operações, Pessoas, Tecnologia, Sistemas, Integridade dos ativos, Reputação, Fraudes, Parceiros, Clientes, Riscos ambientais, Eventos naturais, Riscos Financeiros, Competição Mercados, Organização.

Avaliar Riscos: mapear os riscos, identificar os impactos, estimar a probabilidade de ocorrência, responder às seguintes questões sobre os riscos - é possível tomar o risco? Compensa transferir o risco? O que fazer quando terminar com o risco? Como tratar o risco?

Os riscos são mais relevantes. Usando-se a matriz de risco, avaliar os riscos segundo sua probabilidade e potencial de causar perdas. Fazer uma avaliação base-zero facilita na avaliação dos riscos, pois avaliações existentes podem prejudicar ao

levar a conclusões enganadoras, a não ser que tenham sido avaliadas e testadas.

O que fazer com os riscos? Com a probabilidade de ocorrência dos riscos o que fazer?

Medidas a serem tomadas: aceitar e adotar a exposição ao risco, definir níveis de perdas toleráveis, adotar margem compatível com o risco, definir contingências, definir planos de recuperação, adotar ações de acompanhamento, desenvolver ações de reavaliação, mensurar os riscos de perdas financeiras.

Para tratar os riscos é necessário: ajustar a organização para atingir os objetivos, as pessoas e os relacionamentos como os valores e a ética, a competência, a motivação os compromissos e o trabalho em equipe.

Seguir princípios e guias gerais claros para orientar ações e decisões como os processos operacionais que garantam segurança garantias de proteção e controles de acesso, limites de transação, segregação de funções, procedimentos, sistemas de contingência monitorando o desempenho.

É importante transferir e fazer seguro, dividir através de alianças e parcerias, diversificar e restringir negociações.

Para terminar – cessar o risco da atividade pressupõe-se necessário sair do mercado, desinvestir, reavaliar os objetivos, rever os processos e reduzir a escala.

3. O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS EM TESOURARIA

Os controles internos em tesouraria como caixa - restringir ao suficiente para pagamento de pequenas despesas diárias.

Fundo Rotativo - recomposto por emissão de cheque. Fundo Fixo - Valor mínimo necessário, sendo repostado periodicamente.

Bancos - Operações ativas e passivas - Disponibilidades imediatas (saldos bancários e valores em caixa). Créditos (cobrança) - Investimentos (aplicações financeiras). Exigibilidades (contas garantidas, empréstimos e financiamentos).

Números de Bancos em operação: com quantos bancos operar. Com quais Bancos Operar: características. Quem pode abrir contas: Somente sócios conforme Contrato Social.

Recebimento ou ingresso de recursos: omissão de lançamentos, manipulação de registros, manipulação de documentos, desvios de procedimentos de controle, valores recebidos e não depositados, proteção inadequada dos valores não depositados, conciliação bancária Contas a Pagar, conciliação bancária Contas a receber, cheques assinados em branco, em poder do caixa. Recebimentos de caixa assinados ou mantidos por outras pessoas que não o caixa, recebimentos usados pelo caixa e inadequadamente controlados, recebimentos de vendas a vista sem identificação com a transação original. Sem rastreabilidade, recebimentos não registrados diariamente, o não envio de extratos de contas aos clientes, não conciliação do razão geral com o auxiliar de contas de clientes, não conciliação/ análise de contas a receber de clientes, recebimentos de cheque pré ou pós-datados sem controle.

Pagamentos ou saídas de recursos: manipulação de registros, manipulação de documentos, desvios de procedimentos de controle, cheques e recibos de caixa em branco, sem proteção ou controle. Cheques

assinados e não cancelados/ destruídos, lançamentos para cancelar cheques sem vínculo com original, cheques pendentes e não cancelados (expirados), Emissão de cheques sem seguir procedimentos previstos, cheques em branco ou obsoletos não destruídos. Cheques não datados e lançados na emissão, cheques pagáveis a procuradores assinados pelo próprio, documentos de pagamentos cancelados inadequadamente, controle s/ cheques prontos e ainda não enviados ao favorecido, falta conciliação dos extratos dos fornecedores x saldos de CAP. Recursos gerais - Extratos bancários e cheques cancelados acessíveis ao caixa, pessoas não autorizadas em contato com bancos, conta bancária aberta sem a devida aprovação, não confirmações diretamente de Instituições financeiras, acesso restrito as senhas ou terminais.

Controles internos em compras e contas a pagar – compras, procedimentos de compras, requisição de compras, emitida por funcionário autorizado, tomada de preços aos fornecedores da lista apropriada, prepara e aprova OC com todas as informações da transação.

Contas a pagar - Nenhum documento sem a evidência documental. Cada empresa precisa desenvolver adequadamente seus controles internos para a área de compras. É necessário observar - preço de venda sabendo a aplicação de quais clientes, recebimento de pedidos dos clientes sabendo quem autoriza a venda, padronizar pedidos internos. (definir procedimento). Numerar, codificar, definir cota (definir procedimento). Aprovar crédito, classificar. (definir procedimento). Atualizar inventários. Atualizar programas de produção. Emissão de notas

fiscais de expedição. Conhecimentos de fretes. Emissão de Faturas. Custeio de vendas. Observar informações à contabilidade de todas as operações.

Controles Internos na Área de Pessoal e Folha de Pagamentos - Admissão de empregados: - Métodos de desvio ou fraude na admissão de empregados. Preparação de documentos falsos e cadastros na folha. Cadastramento em duplicidade no sistema da Folha.

Férias - Falta de controle específico poderá gerar pagamento em duplicidade, ou até dobrar o mapa de controle dos períodos aquisitivos.

Demissão – principais fraudes – os empregado que, depois de demitidos ainda constam na Folha. Empregado demitido durante o mês e constando na folha e/ ou adiantamento. Recibo falso. Pagamento com cheque endossado à mesma pessoa. Pagamento de verbas excessivas, além do que o empregado teria direito. FGTS e salário desemprego. Instituir solicitação do depto para a demissão de pessoal através de formulário próprio. Controle dos empregados por depto. Criação de procedimento de dupla conferência. Utilização de cheques ou depósitos em C/C. Parceria de informações entre as chefias e a área de pessoal.

Processos Trabalhistas – principais fraudes - Na maioria das vezes trata-se de falta de organização e não de fraude. Tais como a presença de arquivos indevidos da citação, extraviando-a. Falta de entrega de documentos em período hábil para defesa. Perda de prazo para defesa. Preposto não comparece a audiência. Falta de preparo, desconhecimento da causa.

Folha de pagamento (Métodos de desvios ou fraudes) - Aumento salarial superior ao percentual estipulado. Promoções e/ ou méritos que não condizem à realidade. Trabalhos em horários extras sem necessidade ou objetividade. Horas extras sem autorização dos responsáveis pelo depto. Erro na contagem das horas-extras realizadas. Erro no percentual utilizado para cálculo das horas extras. Faltas injustificadas ao trabalho não descontadas. Idem descanso semanal remunerado. Idem sobre férias. Vales transporte, refeição ou cesta básica sem controle. Pagamentos dos encargos ou impostos com cheque ao portador. Falsificação de autenticação bancária em guias de recolhimento.

3.1 Controles internos em Área de Pessoal

Definição quanto à cultura organizacional, políticas de Recursos humanos, seleção de pessoal, atribuições técnicas, pessoais e gerenciais. Definição de promoção de pessoal – job-rotation, treinamento.

Aspectos salariais e remuneração variável. Motivacionais e de desempenho. De Comunicação. De Benefícios – saúde, farmácia, restaurante, transporte, segurança. De vestuário. De comércio interno. De empréstimos financeiros. De recreação e lazer. De uso de ativos da empresa – veículos, laptops, celulares e outros. Uso de estacionamento da empresa. Uso de telefones fixos da empresa. Uso de internet na empresa. Confidencialidade de informações. Presentes oferecidos por vendedores ou clientes. Uso de

cartão de crédito corporativo, de mobiliário, despesas de viagem, grau de parentesco no trabalho, entre outros.

Outros serviços terceirizados, autônomos e estagiários - Atenção às legislações específicas, caso a caso. Representantes Comerciais, Prestadores de Serviços autônomos, outros. Enfatizando a necessidade de consulta a Advogados.

Controles Internos em Produção - De longo prazo: escolha e projeto dos produtos e ou serviços. Seleção do equipamento e do processo. Projeto de produção de itens fabricados. Delineamento. Localização. Instalação dos equipamentos.

De curto prazo - Controle da produção e dos estoques. Conservação e regularidade de funcionamento do sistema. Controle de qualidade. Controle dos serviços – Mão de Obra. Controle de custo.

Custos – Matéria-Prima: Controle de movimentação sempre mediante autorização. Cumprimento de rotina de transito de material, identificação e sua estocagem. Garantir rastreabilidade das informações. Contagens físicas dos estoques.

Custos – Processo: Programação da capacidade necessária por CR. Controle dos estoques em processo. Avaliação das operações. Funcionamento das ordens de serviço ou de produção. Requisição dos materiais. Controle de produção acabada. Estamos oferecendo aquilo que o consumidor quer. Cliente x consumidor. Pesquisa de satisfação do cliente.

Controles internos em Estoques e transferências

Guarda de ativos - Acompanhamento e manutenção da eficiência operacional. Garantia da eficácia do sistema de

informações. Garantia do cumprimento de normas administrativas.

Ações operacionais - Características dos produtos ou serviços. Tipos de produtos e procedimentos de produção. Quantidade de produtos pouco usuais. Quantidade de produtos homogêneos. Materiais de valor elevado. Rotação do estoque e obsolescência. Possibilidade de transporte ou mobilidade do produto. Relação materiais, Mobra e Cis com o custo de estoque. Sazonalidade dos produtos ou padrões de produção. Características perigosas ou danosas ao meio ambiente. Natureza do processo de produção. Existência e negociabilidade dos subprodutos. Subcontratação de fases do processo produtivo. Características do processo produtivo: encomenda ou contínuo. Duração do ciclo de produção x de custos coerentes. Condições econômicas, concorrências e tendências do negócio.

Administrativos - Extensão no uso de orçamentos para previsões de vendas (sinergia comercial x produção x finanças), níveis de estoques (definir regularmente), atividades de produção, mão de obra e custos indiretos. Acompanhamento dos resultados realizados e orçados. Procedimentos de acompanhamento de estoques e custos. Relatórios com quantidade em estoque, custos padrão, preços de compra, margens. Quanto aos controles contábeis: - existência física, cálculos (valores aceitos, comprováveis). Avaliação. Contabilização

3.2 Fases Controles Internos

Para Koontz & O'Donnel (1978, p.226) as fases do controle são três: a)

Estabelecimento de padrões. b) Avaliação de desempenho. c) Correção dos desvios.

Abrangência: de acordo com Chiavenato, (1994, p. 435-495) o controle pode ocorrer em três níveis: O nível estratégico que acontece no âmbito institucional com o controle estratégico. O nível tático: que acontece no percurso intermediário onde se aplica o controle tático que acontece. O nível operacional: que acontece na base das operações onde se dá o controle operacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento do trabalho sobre a influência dos controles internos para melhoria da administração de risco observou-se que a estrutura de controles leva em consideração a natureza do negócio, os produtos e serviços, tamanho, clientes, condições da indústria, competição e outros. A cultura e estilo de operação, dentro do negócio específico, consideram que as crenças, valores, tipos de organização, atitudes, entre outros interferem na operação.

A cultura e estilo de operação no ambiente onde o negócio opera: crenças e valores, a maneira como a sociedade opera, clareza e consistência das leis, expectativas dos acionistas e outros interessados no negócio. Esta ação implica em esclarecimento de objetivos. Para esclarecer objetivos é preciso que eles sejam mensuráveis, específicos, estejam alinhados, sejam realísticos e tenham prazos definidos.

Para se entender e clarificar o que o negócio observou-se a clareza nos objetivos específicos, tanto os básicos quanto mais nebulosos o objetivo. E que quanto maior a

complexidade maior será a chance da má interpretação.

Constatou-se que estabelecendo-se objetivos mensuráveis fica mais claro saber qual o ponto que se quer chegar e como atingi-lo. Os objetivos alinhados, tanto dentro quanto fora da organização, de cima para baixo da estrutura assegura que não existam objetivos desalinhados ou incompatíveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTHONY, Robert N.. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOONTZ, Harold O'DONNELL. **Princípios de administração**. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

Apostila Controladoria do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. FGV de 2010.

Apostila Controladoria: Planejamento, Controles Internos e Avaliação da Gestão. IOB Educação Corporativa. Instrutor: Clayton Roberto Moraes. 2010.