

Anais do
II Seminário ENIAC 2010
II Encontro da Engenharia do Conhecimento
II Encontro de Iniciação Científica

A influência dos controles internos para melhoria da administração de risco

Edvaldo Campos Mesquita, Ivone Fernanda da Costa , Josenalva Araujo de Oliveira e Rogério de Paiva Silva

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Camargo.

Recebido em: Agosto de 2010. Versão final em: Outubro de 2010

Resumo

A presente investigação trata dos Controles Internos e suas funções de Gerenciamento de riscos. Para isso se faz necessário entender o negócio, esclarecer objetivos, identificar os riscos, avaliar o sistema e os controles internos.

Palavras-chave: gerenciamento; liderança; avaliação.

1. Controles Internos e Suas Funções

É função da administração de uma empresa estabelecer controles que mantenham e operem uma estrutura de controle do negócio de forma a melhor contribuir para que o negócio alcance os 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.

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

Para estabelecer um aparato de controles eficaz, 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 administrar 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 administrar 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:

2.1. Entender o risco

- 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.

2.2. Esclarecer objetivos. Para tanto é preciso que eles sejam:

- Mensuráveis;
- Específicos;
- Estejam alinhados;
- Sejam realísticos;
- Tenham prazos definidos.

2º Passo: Entender e clarificar o que o Negócio espera obter.

Observando os pontos abaixo obteremos clareza nos objetivos:

Seja específico: quanto mais nebuloso for o objetivo maior será a chance de ser mal interpretado. Estabelecer objetivos mensuráveis: qual o ponto que se quer chegar e como saber se atingimos este ponto?

Objetivos alinhados: dentro e fora da organização, de cima para baixo da estrutura. Assegurar-se que não existam objetivos desalinhados ou incompatíveis.

Objetivos realistas: objetivos desafiantes estimulam as pessoas ao passo que objetivos impossíveis de serem alcançados provocam alienação e desestímulo.

Prazos: qual o tempo que dispomos para alcançar os objetivos? Nenhum objetivo dura para sempre. Caso as condições mudarem, revisar os objetivos.

2.3. Identificar Riscos:

- Quais são os riscos principais?

3º Passo: Identificar quais são as oportunidades ou restrições que podem impactar no processo de 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.

2.3.1. Avaliar Riscos:

- Mapear os riscos;
- Identificar os impactos;
- Estimar a probabilidade de ocorrência;
- Responder às seguintes questões sobre os riscos:
 - ➔ Tomar o risco?
 - ➔ Transferir o risco?
 - ➔ Terminar com o risco?
 - ➔ Tratar o risco?

4º Passo: Quais os riscos são mais relevantes.

Usando 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.

5º Passo: O que fazer com os riscos?

Com a possibilidade de ocorrência dos riscos o que fazer?

Tomar

- 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.

Tratar

- Ajustar a organização para atingir os objetivos;
- Pessoas e relacionamentos: valores e ética, competência, motivação compromisso, trabalho em equipe;
- Princípios e guias gerais claros para orientar ações e decisões;
- Processos operacionais que garantam segurança proteção e controles de acesso, limites de transação, segregação de funções, procedimentos, e sistemas de contingência;
- Monitorar o desempenho.

Transferir

- Fazer seguro;
- Dividir através de alianças e parcerias;
- Diversificar;
- Restringir.

Terminar – Cessar o risco

- Cessar a atividade;
- Sair do mercado;
- Desinvestir;
- Reavaliar os objetivos;
- Rever os processos;
- Reduzir a escala.

3. O Sistema de Controles Internos

3.1. Controles Internos em Tesouraria

- **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;
- Recebidos de caixa assinados ou mantidos por outras pessoas que não o caixa;
- Recebidos usados pelo caixa inadequadamente controlados;
- Recebimentos de vendas a vista sem identificação com a transação original. Sem rastreabilidade;
- Recebimentos não registrados diariamente;
- 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.
- **Geral:**
- 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.

3.2. 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.

3.3. Controles Internos na Área de Pessoal e Folha de Pagamentos

3.3.1. 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.

3.3.2. Férias

Falta de controle específico poderá gerar pagamento em duplicidade, ou até dobrar mapa de controle de período aquisitivos.

3.3.3. Demissão - principais fraudes

- Empregado depois de demitido ainda constando da 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 - 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.

3.3.4. Processos Trabalhistas - principais fraudes

Na maioria das vezes trata-se de falta de organização e não te fraude. Tais como:

- Arquivo indevido 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.

3.3.5. 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 extra 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.

3.3.6. Controles internos em Área de Pessoal:

Definição quanto à cultura organizacional

Políticas de RH:

- Seleção de Pessoal – atribuições técnicas, pessoais e gerenciais.
- Definição de Promoção Pessoal – Job-rotation, treinamento...
- Salarial 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,...)
- De uso de estacionamento da empresa.
- De uso de telefones fixos da empresa.
- De uso de internet na empresa.
- De confidencialidade de informações.
- De presentes oferecidos por vendedores ou clientes.
- De uso de cartão de crédito corporativo.
- De mobiliário.
- De despesas de viagem.
- De grau de parentesco no trabalho entre Outros.

3.3.7. 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.

3.3.8. 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.

3.3.9. 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.

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, 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 quantidade em estoque, custos padrão, preços de compra, margens.
- Quanto aos controles contábeis:
 - ➔ existência física
 - ➔ cálculos (valores aceitos, comprováveis)
 - ➔ Avaliação
 - ➔ Contabilização

4. Controles Internos

4.1. Fases

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.

4.2. Abrangência

De acordo com Chiavenato, (1994, p. 435-495) o controle pode ocorrer em três níveis:

- Estratégico: ao nível institucional temos o controle estratégico;
- Tático: ao nível intermediário temos o controle tático;
- Operacional: ao nível operacional temos o controle operacional.

Referências Bibliográficas

- (1) ALMEIDA, M. C. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 1996.
- (2) ANTHONY, Robert N.. Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- (3) KOONTZ, H. O'DONNELL. Princípios de administração. 11.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- (4) Apostila Controladoria do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. FGV de 2010.
- (5) Apostila Controladoria: Planejamento, Controles Internos e Avaliação da Gestão. IOB Educação Corporativa. Instrutor: Clayton Roberto Moraes. 2010.