

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANIELA OLIVEIRA

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE MATRIZ DE CONTROLE INTERNO EM
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA AUTOELÉTRICA DE NOVA ARAÇÁ/RS**

NOVA PRATA

2019

DANIELA OLIVEIRA

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE MATRIZ DE CONTROLE INTERNO EM
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA AUTOELÉTRICA DE NOVA ARAÇÁ/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Fernando
Andrade Pereira
Orientador TCC II: Prof. Me. Fernando
Andrade Pereira

NOVA PRATA

2019

DANIELA OLIVEIRA

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE MATRIZ DE CONTROLE INTERNO EM
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA AUTOELÉTRICA DE NOVA ARAÇÁ/RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Fernando
Andrade Pereira

Orientador TCC II: Prof. Me. Fernando
Andrade Pereira

Aprovado(a) em ____/____/____.

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Me. Fernando Andrade Pereira
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Renato Breitenbach
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Mário Coser
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico primeiramente a Deus, a minha família, meu marido, a todos os amigos que conquistei nesta etapa da minha vida, aos professores que me auxiliaram e contribuíram para que esta trajetória chegasse ao fim.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado.

Em especial agradeço ao meu orientador, Prof. Me. Fernando de Andrade Pereira, por sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. A esta universidade e a todos que fazem parte desta equipe.

Agradeço de forma especial, a minha família pelo amor, apoio, carinho e incentivo incondicional à os que estiveram a meu lado mesmo nas horas mais difíceis, ocasiões que me fizeram chegar a pensar em desistir, mas que me fortaleceram e foram de grande importância para meu amadurecimento.

Agradeço a os amigos e colegas e a todos que estiveram ao meu lado dando força e me incentivando nessa jornada. Muito obrigada.

“Minha energia é o desafio, minha motivação é o impossível, e é por isso que eu preciso ser a força e a esmo, inabalável.” Augusto Branco.

RESUMO

Em uma empresa os controles internos são de extrema importância, sabendo que o fracasso da mesma está ligado a falta de controles internos da organização, a implantação dos controles internos garantem o sucesso dos objetivos traçados, e a continuação dos processos na organização, além destes, torna as informações contábeis mais fidedignas. O objetivo principal deste estudo visa apresentar os procedimentos necessários para implantação de uma matriz de controles internos em uma empresa auto elétrica utilizada com a denominação fictícia de ALFA. Assim como desenvolver uma matriz de risco para cada setor operacional onde uma é para vendas e outra para prestação de serviços. A aplicação e a análise de uma matriz de risco é indispensável para reconhecer os riscos da organização, desenvolver matrizes de riscos tornou possível quantificar os níveis de riscos envolvidos em cada processo. Com os dados levantados tornou-se possível apresentar de forma clara os manuais de procedimentos necessários para finalizar os processos com sucesso, e com isso atingir as metas traçadas pela empresa. Este estudo inicia-se com uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa qualitativa procurando analisar evidências e desvendar as causas do problema em questão. Além destas foi utilizado também o modelo de pesquisa descritiva a qual busca descrever características de determinado fato/fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, este modelo de pesquisa observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos ou fenômenos, procurando não interferir nos mesmos. Dos conceitos e técnicas dos controles internos e seus primórdios foi realizado o estudo de caso dentro da empresa, Para tanto este estudo de caso tem foco no controle interno operacional, com a finalidade de auxiliar na organização estrutural interna da Auto Elétrica de pseudônimo ALFA, situada na cidade de Nova Araçá/RS. A metodologia usada quanto a abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e em relação aos objetivos foi feita uma pesquisa descritiva. O tema apresentado é de grande importância para o gerenciamento das organizações, justificando sua realização de forma objetiva e plena conforme a contextualização e justificativa do estudo.

Palavras-chave: Controle Interno, Vendas, Prestação de serviços, Matriz de risco, Setor operacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo Tridimensional	27
Figura 2 – Modelo de Organograma Vertical.....	29
Figura 3 – Modelo de Organograma Horizontal	30
Figura 4 – Símbolos utilizados no Fluxograma.....	32
Figura 5 – Organograma da empresa.	41
Figura 6 – Fluxograma do processo de vendas	44
Figura 7 – Fluxograma do processo de prestação de serviços	46
Figura 8 – Fluxograma do processo de vendas após análise	54
Figura 9 – Fluxograma de processo de prestação de serviços após análise	56

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Análise da pesquisa	38
Quadro 2 - Descrição do processo de vendas	43
Quadro 3 - Descrição do processo de prestação de serviços.	45
Quadro 4 – Análise dos riscos de controle.....	48
Quadro 5 – Riscos no Setor de vendas.....	50
Quadro 6 – Riscos no Setor de prestação de serviços	50
Quadro 7 – Resultado matriz de risco	51
Quadro 8 – Propostas para diminuição dos pontos fracos.....	52
Quadro 9 – Procedimentos Operacionais de Venda	53
Quadro 10 – Procedimentos operacionais de prestação de Serviço.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

Dr.	doutor
Me.	mestre
prof.	Professor
p.	página
n.	número

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.1	Delimitação do Tema	16
1.2.2	Definição da questão de pesquisa	17
1.3	OBJETIVO.....	17
1.3.1	Objetivo geral	177
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVA	18
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	CONTROLE.....	20
2.2	IMPORTÂNCIA DE SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO E DE SUA CORRETA APLICAÇÃO	21
2.3	OBJETIVO AO IMPLANTAR UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO ..	23
2.4	PRINCIPIOS DOS CONTROLES INTERNOS	24
2.5	MÉTODOS OU TIPOS DE CONTROLES – COSO – COBIT.....	26
2.6	ERP – ENTRIPSE RESOURCE PLANING	28
2.7	ORGANOGRAMAS ESTRUTURAIS.....	29
2.8	FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS	31
2.9	AVALIAÇÃO DE RISCO DE CONTROLE	32
2.10	MATRIZ DE RISCO	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANALISE DOS DADOS.....	38
4	ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	40
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	40
4.2.1	Processos Internos.....	42

4.2.1.1	Processo referente a venda de peças e acessórios	43
4.2.1.2	Processo referente a prestação de serviços a terceiros,	44
4.3	MATRIZ DE RISCO	47
4.4	RISCO OPERACIONAL	49
4.5	ANALISE DE RISCO	49
4.5.1	Riscos gerais dos departamentos	51
4.6	PROPOSTA DE MATRIZ DE CONTROLE INTERNO	52
4.6.1	Proposta de vendas	52
4.6.2	Proposta de prestação de serviços.....	54
5	CONCLUSÃO	57
	REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a contextualização do tema escolhido, os aspectos principais envolvidos no estudo, a delimitação do trabalho, bem como seu objetivo geral e objetivos específicos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo o SEBRAE (2016) utilizando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e suas informações disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência com empresas de até dois anos de atividade foi de 76,6%. É a maior taxa de sobrevivência para as empresas criadas em todo o período. A taxa de mortalidade é complementar à de sobrevivência, pode-se dizer que empresas com até dois anos de atividades obtiveram uma queda de 45,8%, nas empresas criadas em 2008, para 23,4% em 2012.

Entretanto é importante destacar que empresas criadas neste período beneficiaram-se de uma série de aspectos positivos, o que ajuda a explicar o aumento da taxa de sobrevivência das empresas. Entre eles destacam-se os seguintes fatos:

- a) Produto Interno Bruto (PIB): A expansão continua do PIB. Em 2010, a taxa de crescimento do PIB – 7,5% ao ano (a.a.).
- b) Taxas de juros: Queda na taxa de juros Apesar dos ciclos de alta da taxa de juros Selic, em momentos específicos, a linha de tendência expressa pela média móvel da taxa Selic, foi nitidamente de queda.
- c) Rendimento médio real dos trabalhadores: apresentou-se um aumento de 25% acima da inflação.
- d) Salário Mínimo real: Neste período houve uma expansão de 30% acima da inflação.
- e) Taxa de desemprego: apresentou uma queda de 9,2% para 4,8% da população economicamente ativa, uma queda de quase 50% na taxa.

Conforme mencionado acima estes fatores contribuíram para a criação e a sobrevivência das pequenas e médias empresas neste período, ainda segundo o

SEBRAE (2016) os fatores que contribuem para a sobrevivência ou a mortalidade das empresas são:

- a) Situação antes da abertura:
- b) Tipo de ocupação do empresário.
- c) Experiência no ramo.
- d) Motivação para abrir o negócio.
- e) Planejamento do negócio.
- f) Gestão do negócio.
- g) Capacitação dos donos em gestão empresarial.

Entre esses fatores, sobre as empresas que fecham, há uma proporção maior de empresários desempregados antes de abrirem o negócio, com pouca experiência no ramo e, com pouco tempo para planejar o negócio. Entre estes há empresários que não conseguem negociar com fornecedores ou não conseguem empréstimos bancários, que não aperfeiçoam seus produtos/serviços e não investem em capacitação, que não inovavam, não acompanham rigorosamente as receitas e despesas, não diferenciam seus produtos e não investem em sua própria capacitação em gestão empresarial.

Já empresas que continuam em atividade, obtêm menor proporção de desempregados e maior proporção de empresários com experiência no ramo, que abriram o negócio identificando-se com a oportunidade e/ou que desejavam ter o próprio negócio, com maior tempo de planejamento, e conseguem negociar com fornecedores, obter empréstimos bancários, que aperfeiçoam seus produtos/serviços, investem em capacitação, inovavam, acompanham rigorosamente receitas e despesas, e diferenciam seus produtos em relação ao mercado.

O controle interno assume papel de destaque e relevância para a sobrevivência das pequenas e médias empresas, segundo a Norma contábil técnica de auditoria NBC TA 315 (R1), controle interno é definido como: “processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, administração e outros empregados para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis”.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) destacam que obter um controle adequado sobre cada área da organização e de grande importância para atingir resultados favoráveis com menor aplicação de recursos, vindo a provocar diminuição de toda e qualquer forma de desperdício.

Ao falar sobre controle interno é imprescindível falar sobre os princípios de controle interno sua concepção e execução para atingir seus objetivos dentro de uma organização, Crepaldi (2011) expõe que; “Não adianta a empresa obter um sistema de controle interno de última geração sem o verificar periodicamente”.

Controle interno, é à base da sustentabilidade das operações das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. Para tanto avalia-los e apresentar seus pontos fortes e fracos é de fundamental importância para a continuidade dos negócios.

Este estudo busca fazer uma incursão nas principais referências e métodos de controle para avaliar as estratégias de gestão, ambiente de negócio e riscos a qual está inserida uma pequena empresa de prestação de serviço do ramo automotivo da serra gaúcha.

Os princípios e fundamentos do controle interno envolvem vários aspectos entre eles destacam-se: responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, o confronto do ativo com os registros e amarrações do sistema.

Entre os métodos e tipos de controles estão, **o Internal Control – Integrated Framework – COSO report (COSO 1) e Enterprise Risk Management –Integrated Framework – COSO ERM (COSO 2) os quais se referem a uma organização criada nos EUA com finalidade de prevenir e evitar fraudes.**

Entre os controles encontram-se os sistemas que o operam, conhecidos como sistemas de ERP, uma plataforma única Desenvolvida para possibilitar o sistema automático de controles internos e externos de uma organização. (Gonçalves; Riccio, 2009 p. 205) conceituam que “Um sistema de ERP pode ser definido resumidamente como um tipo de sistema de informação de apoio operacional e gerencial de uso multissetorial, desenvolvido por fabricantes de software, composto por um conjunto de módulos computacionais que possibilitam a integração dos dados e dos processos de negócios”.

Com a intenção de demonstrar o funcionamento dos setores dentro de uma organização, auxiliar o melhor entendimento sobre controles e riscos, criou-se os organogramas, fluxogramas e a avaliação de risco, cada qual com sua função e objetivos.

Descrito por Daft (1999) o organograma é a representação visual do conjunto de atividades e processos de uma organização. STONER e FREEMAN (1999) conceituam o organograma como, desenho da estrutura de uma entidade, organizado para mostrar as funções, departamentos e a hierarquia dentro da organização, e descrevendo como eles se relacionam entre si.

Os fluxogramas são definidos por Oliveira (1998) como uma representação gráfica que apresenta o seguimento de um trabalho de forma analítica, distinguindo as operações, os responsáveis e/ou as unidades envolvidas nos processos da organização. Attie (2007) objetiva ao comparar com outros métodos os fluxogramas oferecem vantagens tais como obter um levantamento do processo em sequência lógica e ordenada, evitar a duplicidade de informações, identificar com facilidade os defeitos no controle interno da organização.

A avaliação de risco é descrita por Gitman (1997) como “a possibilidade de prejuízo financeiro” [...] e explica que “[...] os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo.” O risco é descrito como um fator de grande importância para a sobrevivência de qualquer empresa, e visto como algo essencial para auxiliar no avanço, onde falhar é considerado um aprendizado, avaliar os riscos é uma das etapas do gerenciamento utilizadas para criar estratégias.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este subcapítulo consiste em apresentar o tema, sua delimitação e a questão de pesquisa.

1.2.1 Delimitação do Tema

Copello (2018) propõem que o controle interno engloba o plano da organização e o conjunto de métodos e medidas administrado e adotado para salvaguardar seus ativos e conferir a precisão segura de seus dados contábeis,

proporcionar eficácia operacional e incentivar a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Attie (2011) conceitua que o controle interno compreende todas as etapas de planejamento para administrar, limitar e conferir as atividades a serem executadas buscando assim atingir seus objetivos dentro da organização.

De grande importância para a empresa, o controle interno traz a segurança de que as etapas serão executadas conforme planejado, através deste controle é possível produzir dados e informações os quais auxiliaram nas tomadas de decisões proporcionando a gestão melhor desempenho/resultado conforme planejado.

Não menos importante para a empresa, o controle interno auxilia a detectar possíveis erros e fraudes.

Para tanto este estudo de caso tem foco no controle interno operacional, com a finalidade de auxiliar na organização estrutural interna da Auto Elétrica de pseudônimo ALFA, situada na cidade de Nova Araçá/RS.

1.2.2 Definição da questão de pesquisa

Com base na delimitação do tema, levando em consideração o conteúdo pesquisado, a questão a ser respondida é: Quais procedimentos são necessários para implantação de uma matriz de controles internos na empresa de pseudônimo ALFA?

Este problema recomenda apresentar melhorias nas áreas operacionais, minimizar e eliminar os erros ou falhas recorrentes.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo possui o objetivo de apresentar os procedimentos necessários para implantação de uma matriz de controles internos na empresa de pseudônimo ALFA.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são para o estudo:

- a) Elaborar uma avaliação sobre os controles internos no ambiente de negócio.
- b) Elaborar uma avaliação de riscos de controles.
- c) Propor sugestões de melhorias.
- d) Auxiliar na relação e adaptação entre os controles internos e a empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema controle interno ainda que signifique um conteúdo amplo, possui grande importância para as empresas, sabendo que o fracasso das mesmas está ligado a falta controle nos setores da organização. Como consequência, vêm a ser cada vez mais difícil atingir as metas estabelecidas, muitas empresas elaboram suas metas através do planejamento operacional para que assim consiga atingir seus objetivos e como consequência obter o sucesso na organização.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) obter um controle adequado sobre cada área da organização assume essencial importância para atingir resultados favoráveis com a menor aplicação de recursos, vindo a provocar a diminuição de toda e qualquer forma de desperdício.

Attie(1998) define que o objetivo em implantar um sistema de controle interno consiste em fornecer condições para que as operações sejam executadas da maneira mais eficiente possível, essas condições podem abranger tanto ao treinamento adequado dos colaboradores para realização das atividades, quanto à determinação de procedimentos realmente eficazes na realização das tarefas, e ainda podem estar relacionadas também as condições físicas ou ambientais em que determinada Empresa ou setor se encontra, pois dependendo da área de atuação da Empresa a maneira como se apresentam as condições físicas ou ambientais também podem afetar em seus resultados, ou seja, tudo deve ser extremamente planejado para evitar futuras surpresas que venham a prejudicar a sobrevivência da Organização em questão.

Ainda Attie(2007) constata que um sistema para ser eficiente deve obter maiores possibilidades para identificar fraudes de maneira ágil e possibilitar detectar todas as irregularidades possíveis.

Para tanto se entende que o tema apresentado é de grande importância para o gerenciamento das organizações, justificando sua realização de forma objetiva e plena conforme a contextualização e justificativa do estudo.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo são apresentados a introdução, contextualização, tema e problema de pesquisa, hipóteses e objetivos gerais/específicos, metodologia e estrutura do estudo.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico o qual serviu de base para o estudo, uma abordagem sobre controle interno sua definição, conceito, objetivos, princípios e importância. Ainda será apresentada uma definição sobre organogramas, fluxogramas e sistemas de ERP. Outro ponto é a relação entre controles internos fraudes e erro. Por fim, o segundo capítulo apresentará o conceito de gestão de risco, e avaliação de risco de controle.

No terceiro capítulo, é exposta a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, o delineamento de pesquisa, quais modelos de pesquisas usados, seu desenvolvimento para o estudo de caso e os procedimentos de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo é apresentado o desenvolvimento do estudo de caso, apresentação da empresa, o diagnóstico da estrutura interna e análise sobre mesmo, também será exposto os efeitos positivos e negativos com a implantação do sistema de controles internos e seu impacto na estrutura da organização.

No quinto capítulo por fim é apresentada as conclusões do estudo através das pesquisas realizadas, possíveis soluções para o problema apresentado, e se a implantação do controle interno para uma empresa de pequeno porte é um aspecto positivo ou negativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se, os referenciais teóricos pesquisados acerca do tema desenvolvido no trabalho.

2.1 CONTROLE

A palavra controle originou-se no latim *contrarotulus*, e significa “cópia do registro dos dados”. Na visão de Migliavacca (2002), a palavra "controle" surgiu por volta de 1600, com o significado "cópia de uma relação de contas", “um paralelo ao seu original”. Essa definição passou por diversas alterações ao longo do tempo, com outra visão agora de Attie(2010) diferenciando controle interno de auditoria interna e esclarecendo suas características.

Conhecido como elemento imprescindível para a gestão empresarial, visando tornar seus processos mais ágeis, seguros e exatos, trazendo de forma fidedigna as informações proporcionando segurança na tomada de decisões e buscando melhor salvaguardar os ativos da empresa, a implantação de controles internos adequados é de grande importância para alcançar os resultados pretendidos.

Para NBC TA 315 (R1) o controle interno é definido como: “processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, administração e outros empregados para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis”.

Attie (2007) define como conjunto de políticas e métodos implementados pela administração na proteção e manuseio dos ativos no sentido de prover segurança do patrimônio se constitui na definição do que compreende os controles internos.

Copello (2018) expõe que o controle interno engloba o plano da organização e um conjunto de métodos e medidas administrado e adotado para salvaguardar seus ativos e conferir a precisão segura de seus dados contábeis, proporcionar

eficácia operacional e incentivar a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Ainda, Attie (2011) Afirma que o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial.

A auditoria interna confere se todos os padrões de controle internos estão sendo seguidos corretamente. Muitas empresas possuem equipes de auditoria interna que fazem essas análises quando estão perto de passar por alguma auditoria externa. Isso para que quando esta vier a ocorrer não estejam fora dos padrões, pois auditorias externas geralmente estão associadas a alguma certificação que a Empresa possui de acordo com a sua atividade, e um descumprimento desses procedimentos padrões pode acarretar a perda desta certificação trazendo prejuízos a Empresa.

2.2 IMPORTÂNCIA DE SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO E DE SUA CORRETA APLICAÇÃO

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) obter um controle adequado sobre cada área da organização assume essencial importância para atingir resultados favoráveis com menor aplicação de recursos, vindo a provocar diminuição de toda e qualquer forma de desperdício. Ainda Crepaldi (2012) objetiva que “pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”.

Sabendo-se então o que é Controle interno e sua importância que fica claramente notável no momento em que ao passo que a Empresa e seus colaboradores cumprem esses padrões, devido a organização ter conhecimento sobre o que ocorre em seu patrimônio e como ocorre, questões de caráter Administrativo ou contábil sendo devidamente executadas e monitoradas são imprescindíveis para a sobrevivência de organizações, pois assim evitam-se erros, e minimizam-se os riscos, as operações ficam devidamente registradas para que em alguma situação de necessidade seja possível consultá-las diante de questionamentos das mais diversas origens.

Gonçalves e Riccio (2009) descrevem a importância do controle interno como um elemento criado para minimizar a existência destes riscos, os quais podem impedir a organização de alcançar seus objetivos ou criar obstáculos para que isso venha acontecer.

Por trás de toda organização ou atividade por mais imperceptível que sejam sempre há um ser humano, e este é passível de erros. Sendo assim esses controles internos ditam como proceder nas mais diversas atividades, evitando erros em atividades executadas na organização, ou mesmo, se detectada alguma irregularidade está tudo registrado, o que faz com que todas as ações estejam monitoradas evitando esse tipo de ocorrência, além de maximizar a eficiência das atividades executadas e auxiliar em um melhor atendimento de maneira correta aos objetivos da Empresa.

O funcionamento e execução de forma correta dos controles internos é crucial, sendo que a execução errônea de um sistema de controle interno pode ser prejudicial tanto, ou até mais do que a sua inexistência, fornecendo assim informações incorretas o que diretamente irá acarretar tomadas de decisões erradas, comprometendo a continuidade e sobrevivência da Empresa, com isto fica claro que as áreas contábeis e Administrativas necessitam também de controles internos tanto quanto qualquer outra área da Empresa, isso garantirá maior eficiência tanto na execução de atividades, quanto às tomadas de decisões que se utilizam destas para coletar informações que serão levadas em consideração no momento de toda e qualquer decisão.

Ainda, Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) resume a importância do controle interno através dos seguintes fatores:

- a) Tamanho e complexidade da organização: quanto maior a entidade mais complexa torna-se sua organização estrutural.
- b) Responsabilidades: A administração da organização é responsável por salvaguardar os ativos da companhia e prevenir ou descobrir os erros e fraudes na organização.
- c) Caráter preventivo: um sistema adequado de controle interno fornece maior proteção contra as fraquezas humanas.

2.3 OBJETIVO AO IMPLANTAR UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Informações por mais minuciosas que sejam devem ser levadas em consideração no momento de estabelecer o sistema de controle interno que será aplicado na organização, assim será determinada a melhor estrutura do sistema que irá garantir sua eficiência e alcance dos objetivos.

De maneira resumida podemos presumir ao analisar a colocação de Attie (1998) quanto aos objetivos da Organização, ao realizar o controle interno que esses objetivos se baseiam em quatro pilares principais, são eles:

Preservação do Patrimônio da Empresa diante de perdas causadas tanto por erros quanto por fraudes;

Confiabilidade total nos relatórios financeiros e contábeis, além também dos Operacionais, para que assim sejam realizadas as melhores tomadas de decisões que farão com que a Empresa permaneça em constante desenvolvimento e evolução.

O terceiro objetivo seguindo a visão de Attie (1998) se resume em fornecer condições para que as operações sejam executadas da maneira mais eficiente possível, essas condições podem abranger tanto ao treinamento adequado dos colaboradores para realização das atividades, quanto à determinação de procedimentos realmente eficazes na realização das tarefas, e ainda pode estar relacionado também as condições físicas ou ambientais em que determinada Empresa ou setor se encontra, pois dependendo da área de atuação da Empresa a maneira como se apresentam as condições físicas ou ambientais também podem afetar em seus resultados, ou seja, tudo deve ser extremamente planejado para evitar futuras surpresas que venham a prejudicar a sobrevivência da Organização em questão.

Por fim o objetivo de número quatro que caracteriza o porquê de se implantar um sistema de controle interno está diretamente relacionado ao cruzamento de interesses estabelecidos pelas políticas da Empresa e aos desejos e necessidades que sua alta Administração detém, ou mesmo identifica-se diante da observação de pontos que podem ser melhor trabalhados para que consequente alcance de melhores resultados.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) definem os principais objetivos do conjunto de sistemas de controle interno como:

- a) Verificar e garantir que as políticas e normas da entidade, assim como o código de ética nas relações comerciais e profissionais sejam cumpridas.
- b) Adquirir informações uteis, adequadas e confiáveis em menor tempo possível para auxiliar de forma eficiente nas tomadas de decisões.
- c) Comprovar que os relatórios contábeis, operacionais e financeiros são verídicos.
- d) Salvar os ativos da entidade.
- e) Descobrir e prevenir os erros e fraudes de forma ágil e eficiente.
- f) Servir como importante ferramenta de auxílio para localizar desperdícios e erros e assim proporcionar a uniformidade e correção dos mesmos.
- g) Registrar de forma adequada as diversas operações, para proporcionar a utilização dos recursos da empresa de forma eficiente.
- h) Utilizar os relatórios como meio de vigilância para estimular a eficiência do pessoal.
- i) Assegurar que os passivos da empresa são legítimos, registrando as perdas reais e previstas, e o controle das provisões de forma adequada.
- j) Assegurar que as transações da empresa sejam processadas de forma correta bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período.
- k) E por fim, Permitir analisar e cumprir a legislação em vigor.

2.4 PRINCÍPIOS DOS CONTROLES INTERNOS

Entende-se por princípios de controle interno o conjunto de normas e regras que orientam a concepção e a execução para atingir seus objetivos dentro de uma organização, Crepaldi (2011) pressupõe que “não adianta a empresa obter um sistema de controle interno de última geração sem o verificar periodicamente”.

Ter cuidado com os sistemas utilizados pela organização, fazer manutenção e estar ciente do que acontece dentro da entidade, são passos de grande importância para atingir os objetivos da organização. Os princípios e fundamentos

do controle interno envolvem muitos aspectos entre eles detecta-se os seguintes termos:

- a) **Responsabilidade:** Cabe a administração da empresa desenvolver um sistema de controle interno e delegar funções para cada colaborador. Introduzir um sistema de controle interno traz segurança e certeza de que todos os procedimentos estão sendo realizados, tornando possível evitar e detectar possíveis erros e fraudes dentro da organização.
- b) **Rotinas Internas:** Cada organização tem sua própria rotina e cabe a diretoria desta a responsabilidade de definir as rotinas de controles internos mesmo que informal essa definição deve estar no manual de organização da empresa.
- c) **Acesso aos ativos:** O acesso aos ativos da empresa representa o manuseio de numerário, emissão de cheques sozinhos, custódia de ativos, etc...
- d) **A organização deve limitar apenas à os colaboradores autorizados o acesso aos bens (patrimônio) da empresa.** Esse procedimento previne e evita possíveis desvios, sejam em dinheiro (disponível) através de cheques ou movimentações bancárias ou físicos (imobilizado).
- e) **Segregação de funções:** A segregação de funções estabelece que a mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos da organização e aos registros contábeis, devido a incompatibilidade das funções dentro do sistema de controle interno (ALMEIDA, 2010). Ainda ATTIE (2007) mostra que cada fase deve ser executada por pessoas e setores interdependentes.
- f) **Confronto dos ativos com os registros:** É de extrema importância fazer o confronto dos ativos com os registros contábeis periodicamente, tornando possível a entidade criar mecanismos para detectar erros de registros ou até mesmo o desfalque de bens, este confronto deve ser feito sob a responsabilidade de alguns colaboradores e sempre deve ser confrontado com os registros da contabilidade que outro funcionário realizou durante o período.

“Se a empresa não adota o procedimento de comparar os ativos com os registros contábeis, fica em aberto a possibilidade de o funcionário custodiante se apoderar indevidamente do ativo sem que esse fato seja descoberto, por muito tempo.” (Crepaldi, 2004: 253).

- g) Amarrações do sistema: Um sistema de controle interno adequado deve conter todos os aspectos fundamentais para alcançar os objetivos propostos, dentre estes está a necessidade de definir responsabilidades para cada setor, o sistema de controle interno deve registrar apenas transações autorizadas pela organização, em uma visão mais ampla Attie (2007) constata que um sistema para ser eficiente deve obter maiores possibilidades para identificar fraudes de maneira ágil e possibilitar detectar todas as irregularidades possíveis. Na opinião de Almeida (2003). “As rotinas internas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra”.
- h) Auditoria Interna: baseia-se na verificação dos controles internos periodicamente para detectar se os procedimentos de controle interno estão sendo cumpridos ou não, se as normas estão sendo seguidas, avaliar se a necessidade de modificar ou criar novas normas internas.
- i) Custos x benefícios: Os benefícios com o sistema do controle interno devem ser superiores aos custos criados para implantar e manter o sistema na organização. Os benefícios consistem em reduzir riscos, falhas e fraudes dentro da organização.

2.5 MÉTODOS OU TIPOS DE CONTROLES – COSO – COBIT

COSO - estas palavras referem-se a uma organização criada nos EUA com a finalidade de prevenir e evitar fraudes, surgiu inicialmente com uma comissão utilizando o nome *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, logo após tornou-se um comitê e modificou o nome para: *Committee of Sponsoring Organization – COSO*.

Constituída e patrocinada por 5 entidades conceituadas na contabilidade com sede nos Estados Unidos: Instituto Americano de contadores públicos (AICPA), a *American Accounting Association (AAA)*, o *Financial Executives International (FEI)*, o *Institute of Internal Auditors (IIA)* e a Associação Nacional de contabilistas (atual Instituto de Contadores Gerenciais [IMA]) as quais possuem grandes influências nas empresas de auditoria, a partir de 1992 o COSO passou a atualizar e abranger o foco contábil e de gestão de controle interno, para isso foram notados dois

2.6 ERP – ENTRIPSE RESOURCE PLANING

É definido como planejamento dos recursos da entidade, um sistema de informação que interage com os dados e processos de uma organização, dividido em módulos/subsistemas dentro de um único sistema. Uma plataforma única desenvolvida para possibilitar o sistema automático de controles internos e externos, sua integração é essencial em várias áreas da empresa como: compras, vendas, recursos humanos, finanças, contabilidade, produção, marketing, etc... Trazem várias vantagens a entidade entre elas estão: otimizar o fluxo de informação, facilitar o acesso a dados operacionais, obter informações mais consistentes, melhorar a tomada de decisão e reduzir o tempo de resposta do mercado.

Segundo Gonçalves e Riccio (2009, p. 210, apud Gattiker e Goodhue, 2004) “Implantar um sistema de ERP na organização significa obter módulos ou até mesmo o sistema completo e fazer funcionar dentro da organização”. O grau de adequação dos sistemas ERP às organizações é dependente dos níveis de interdependência e de diferenciação entre as subunidades organizacionais. Porém o sistema de ERP necessita de atualização constante, são modelos padrões de processos e isto faz com que a empresa deva se adaptar e ele e não o inverso.

“Um sistema de ERP pode ser definido resumidamente como um tipo de sistema de informação de apoio operacional e gerencial de uso multissetorial, desenvolvido por fabricantes de software, composto por um conjunto de módulos computacionais que possibilitam a integração dos dados e dos processos de negócios.” (Gonçalves; Riccio, 2009: p.205).

Hoje em dia, é muito comum empresas além dos softwares de ERP optarem por sistemas semi-integrados, e a compra de produtos de características específicas, por exemplo, softwares de gestão de recursos humanos e os de folha de pagamento. O inconveniente de comprar sistemas prontos é a dependência criada da empresa para o seu fornecedor. Dentre os motivos de terceirizar os sistemas, destacam-se a necessidade de investimentos para a gestão de manutenção de TI.

Os ERPs tem mais estabilidade em organizações com padronização. A grande maioria dos sistemas de ERP são estruturados em módulos, cada um com sua funcionalidade específica, ao adquirir um sistema de ERP, temos que nos

ajustar a ele, adotar este sistema nos ajuda a eliminar fraudes em procedimentos, e diminui de maneira significativa os procedimentos informais.

2.7 ORGANOGRAMAS ESTRUTURAIS

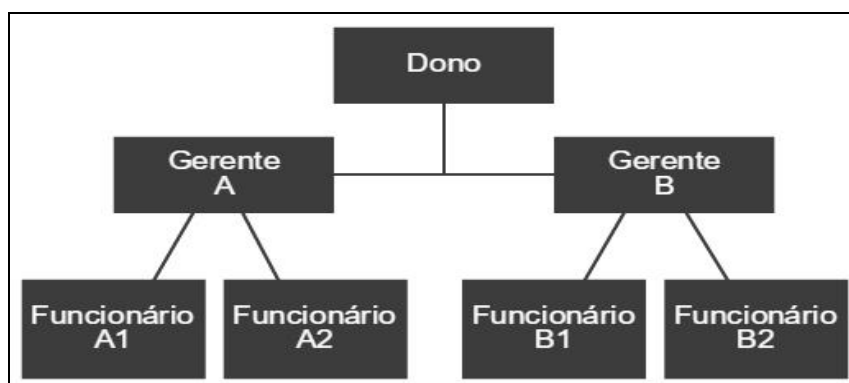
Os organogramas surgiram por volta de 1856, com intenção de demonstrar o funcionamento dos setores dentro de uma organização. Lacombe (2003) descreve o organograma como uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma entidade, especificando níveis de hierarquia e suas principais relações.

De modo geral o organograma é um gráfico criado para representar a estrutura de uma entidade de modo formal. Daft (1999) define o organograma como a representação visual do conjunto de atividades e processos de uma organização.

Ao elaborar um organograma deve-se ter em mente que este gráfico é uma representação visual de forma simplificada de uma organização. Criado para organizar e facilitar a elaboração das estruturas da entidade. Um organograma estrutural deve ser claro e de fácil entendimento. STONER e FREEMAN (1999) o descrevem como um desenho da estrutura de uma entidade, organizado para mostrar as funções, departamentos, hierarquia dentro da organização, e descrevendo como eles se relacionamento entre si.

Uma forma clássica de demonstrar um organograma vertical de forma simplificada é segundo a figura 2.

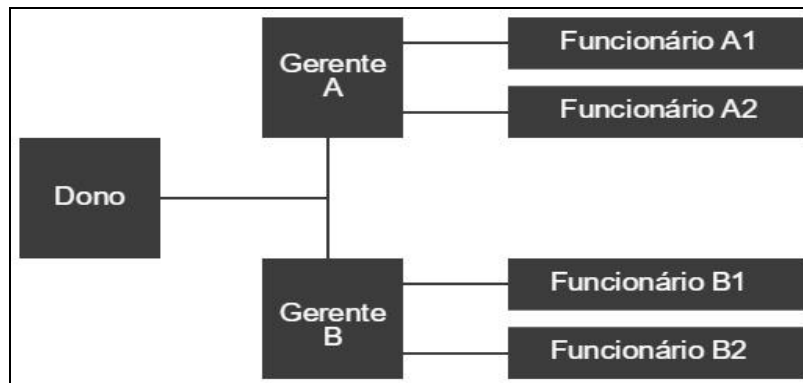
Figura 2 – Modelo de Organograma Vertical



Fonte: <https://www.significados.com.br/organograma/>

Outro modelo de organograma é o horizontal representado segundo a figura 3.

Figura 3 – Modelo de Organograma Horizontal



Fonte: <https://www.significados.com.br/organograma/>

Os dois modelos apresentados acima possuem a mesma finalidade, porém o que os diferencia é o modo em que estes gráficos são desenvolvidos, conforme sua respectiva classificação.

No caso do modelo vertical, os cargos mais importantes ficam situados na parte superior do gráfico, ou seja, quanto mais alto está localizado, maior é seu poder dentro da organização.

Já modelo horizontal, os cargos de maior importância estão situados no lado esquerdo do gráfico, seguindo em direção ao lado direito, ou seja, quanto mais para esquerda está situado maior é seu poder em relação ao demais.

Existem vários tipos de organogramas estruturais que são conhecidos como:

Clássico (vertical): É o mais comum e mais utilizado nas organizações, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que representam a ligação entre eles, seu maior poder está concentrado na parte superior do gráfico.

Horizontal: Este modelo segue o mesmo padrão de hierarquização dos dados, porém organizados em uma linha horizontal onde os cargos com maiores poderes estão situados ao lado esquerdo.

Em barras: é um modelo menos popular, apresentado de forma vertical, representado por longos retângulos, neste organograma o tamanho do retângulo é proporcional ao poder que representa dentro da entidade.

Radial (circular): Possui o objetivo de mostrar o macros sistema das empresas de um amplo grupo empresarial.

Linear de Responsabilidade (OLR): Diferente dos outros organogramas, este não se preocupa com o posicionamento e o poder, mas com o relacionamento entre si, entre suas várias atividades e os responsáveis por cada uma delas dentro da entidade.

Funcional: Semelhante ao organograma vertical, não representa relações hierárquicas, mas as relações funcionais da organização; A diferença entre eles é que, no funcional são apresentadas as relações funcionais na empresa e não as áreas, como no modelo vertical.

Matricial: É o modelo de organograma com maior flexibilidade, se ajusta facilmente conforme alterações nas empresas. Apresenta definições precisas de grupos de trabalho por projetos que podem ser temporários, é

Indicado para empresas com estrutura e processos dinâmicos, onde sua atuação caracteriza-se pelo predomínio dos grupos de trabalho.

A partir do organograma também se determina alcance da gerencia, que consiste “no número de funcionários que se reportam diretamente a um dado administrador” (Stoner e Freeman, 1999 p. 231).

2.8 FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS

O Fluxograma pode ser entendido como um modelo de diagrama, muitas vezes feito através de gráficos e pode-se entendê-lo como a sequência operacional do desenvolvimento e a representação do esquema de um processo. Miranda (1981) o descreve como um gráfico utilizado para tornar fácil a compreensão das rotinas e dos procedimentos dentro da organização. Os mesmos são utilizados em projetos de software para representar a lógica interna dos programas, mas podem ser usados para desenhar processos de negócio e o workflow que envolve diversos atores corporativos no exercício de suas atribuições.

Os fluxogramas de processos têm as funções de melhorar a compreensão de processos e como estão interligados, demonstrar o desenvolvimento das atividades na organização, identificar problemas que causam retrabalhos e desperdícios.

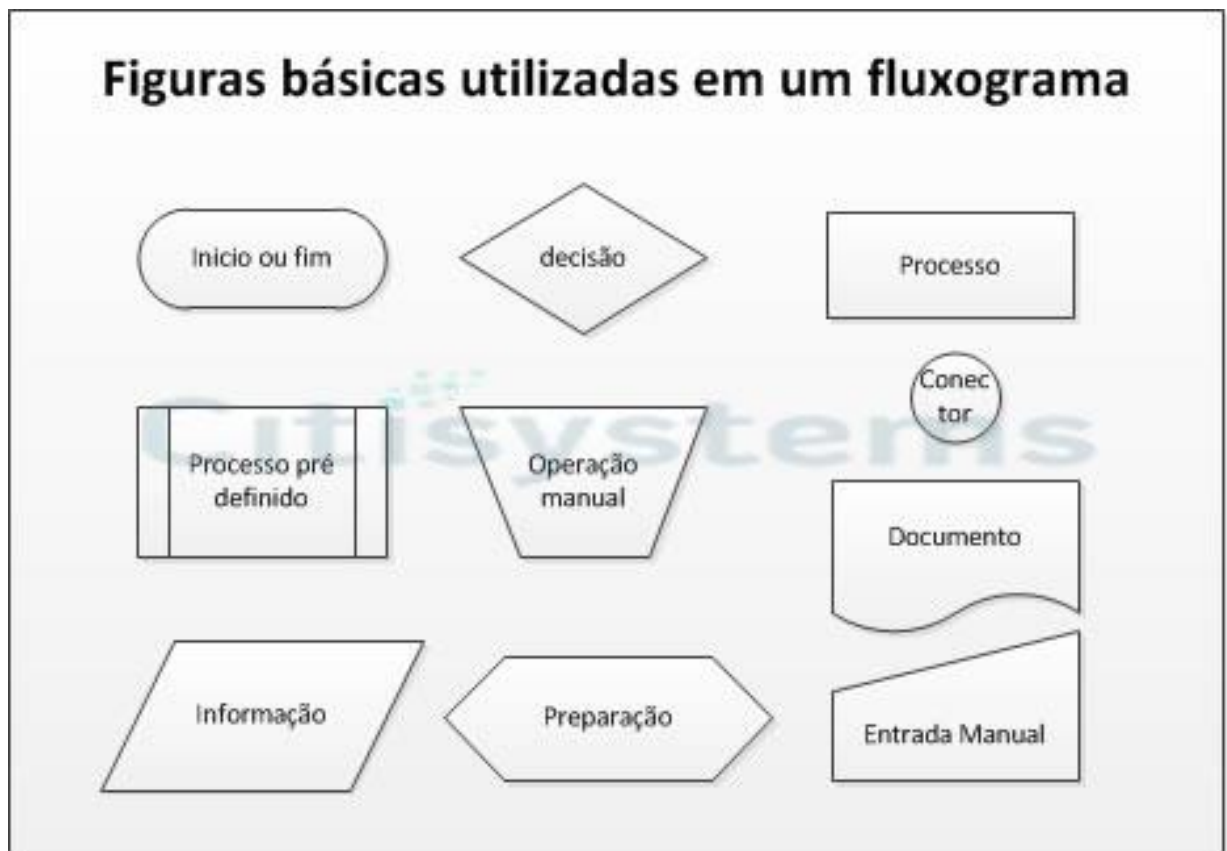
Os fluxogramas tem uma relação de início meio e fim, o início representa as entradas, o meio representa o processo, e o fim representa as saídas. Todo o fluxograma deve ser analisado criteriosamente, para assim poder alcançar os objetivos traçados pela organização, sem essa análise ele se torna apenas um documento sem utilidade. Para Oliveira (1998) o fluxograma é definido como uma representação gráfica que apresenta o seguimento de um trabalho de forma analítica, distinguindo as operações, responsáveis e/ou as unidades envolvidas nos processos da organização.

Attie (2007) conceitua que em comparação a outros métodos os fluxogramas oferecem vantagens como obter um levantamento do processo em sequência lógica e ordenada, evitar duplicidade de informações, e identificar com facilidade os defeitos no controle interno da organização. Ainda Attie (2007 p.212) objetiva que

nos anos atuais “tem sido bastante difundido o uso de fluxogramas, como instrumento de documentação de controle interno”.

Os fluxogramas são representados por símbolos e cada símbolo possui um significado dentro da organização todos os símbolos representados nele possuem um padrão, Wildauer (2015) descreve que “a representação simbólica é definida para a produção e dependendo da aplicação, utiliza determinado padrão de símbolos”

Figura 4 – Símbolos utilizados no Fluxograma



Fonte: <https://www.citisystems.com.br/fluxograma/>

2.9 AVALIAÇÃO DE RISCO DE CONTROLE

Os riscos estão presentes em todas as atividades do dia a dia, algumas pessoas os descrevem como um fator de grande importância para a sobrevivência de qualquer empresa, e como algo essencial para auxiliar no avanço, onde falhar é considerado uma forma de aprendizado, avaliar os riscos é uma das etapas do gerenciamento utilizadas para criar estratégias.

Em uma primeira visão, risco significa perigo ou possibilidade de perigo, Gitman (1997) conceitua que o risco é “a possibilidade de prejuízo financeiro [...] e Explica, também, que “[...] os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo“. Lima e Lopes (1999), afirmam que os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização de processar as informações de forma precisa e dentro do tempo adequado.

O risco das empresas pode ser definido como evento, esperado ou não, que causam impacto no capital ou nos ganhos, estes riscos referem-se a perdas.

Decorrentes de sistemas inadequados, má administração, falta de controle ou falha humana, fraude e risco tecnológico.

O risco operacional é "o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal". Deloach (2001, p.226).

Conforme propõem KAERCHER E LUZ (2016) de modo geral a análise de risco responde as seguintes questões:

- a) Quais os riscos presentes e o que pode acontecer de errado dentro de uma empresa?
- b) Qual a probabilidade de ocorrência de incidentes devido aos riscos presentes?
- c) Quais efeitos e consequências sobre tais incidentes?
- d) Como é possível eliminar ou diminuir tais riscos?

Kaercher e Luz (2016) Ainda definem que a análise de risco tem como objetivo evitar que ocorram incidentes, e caso ocorram, auxiliar na identificação de alternativas para tornar mínimos os danos subsequentes decorrentes destes acontecimentos. Além disso, Kaercher e Luz (2016) descrevem que a análise de risco consiste em examinar determinado fato para identificar os riscos presentes e assim tornar possível formar uma opinião sobre os fatos e as consequências de sua possível decisão.

Arai (2015) conceitua que o risco operacional é o risco do negócio, neste estão inclusos os sistemas de informação e aspectos legais de gerenciamento de

uma instituição financeira, ignorar o risco operacional é o mesmo que ignorar os riscos do negócio.

2.10 MATRIZ DE RISCO

A Matriz de Risco é considerada uma ferramenta visual que possibilita visualizar de forma ampla e fácil os riscos que devem receber maior atenção facilitando o entendimento e desenvolvimento das equipes no processo, além de ser uma das formas mais conhecidas para gerenciar e analisar os riscos. A elaboração de uma matriz de risco tem por objetivo demonstrar as probabilidades e impactos de riscos na organização. Lima e Lopes (1999), afirmam que os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização de processar as informações de forma precisa e dentro do tempo adequado.

Elaborar uma matriz de risco permite aos gestores mensurar, avaliar e coordenar os acontecimentos que podem afetar os objetivos do processo, a matriz apresenta uma escala de probabilidade e impacto e cabe aos gestores gerenciar os riscos e minimizar o impacto sobre o processo. Para Jund (2002), “A matriz de risco é um mecanismo que permite selecionar as prioridades” ainda Jund (2002) comenta que a “avaliação do risco se baseia no julgamento sobre se as técnicas e proporcionam garantia razoável de que o objetivo do controle é:

- a) Alcançado,
- b) Parcialmente alcançado,
- c) Constatar que não proporcionam nenhuma garantia de que o objetivo é alcançado.

Na visão de Avalos(2009) a mensuração dos riscos considera os seguintes critérios:

- a) Impacto da área analisada quando não consegue atingir os objetivos da organização;
- b) A capacidade, integridade e suficiência dos colaboradores;
- c) número de ativos, liquidez ou volume de transações;
- d) A complexidade ou as variáveis das atividades;
- e) A suficiência dos controles internos;
- f) grau de informatização da área.

Classificados de 1 a 3 os níveis de riscos são desenvolvidos conforme o grau de seriedade, acompanhando o modelo de Avalos (2009) onde 1= risco baixo; 2= risco médio e 3 = risco alto, considerando os coeficientes apresentados a menor soma de risco por área é igual a 6, e a maior é igual a 18. O resultado deve ser multiplicado por (P+I), onde P= Probabilidade de ocorrer um risco relevante e I = Impacto na organização.

A prioridade deve ser dada aos riscos com valores entre 76 e 108 pois são considerados com alto risco, em seguida à os valores entre 41 e 75 considerados risco médio e pôr fim aos que possuem valores entre 6 e 40 estes são considerados de baixo risco. Ao analisar os riscos, é indispensável analisar a probabilidade de ocorrer e o impacto que este deverá causar, dando prioridade as áreas de maiores riscos. Este gerenciamento de riscos impacta de maneira positiva na produtividade e, conseqüentemente nos resultados do processo.

3 METODOLOGIA

A palavra método vem do grego *methodos*, traduzido em português como caminho, e conhecido como o conjunto de técnicas utilizado em um estudo para adquirir respostas, em uma visão geral é o caminho selecionado para alcançar uma conclusão científica.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Mascarenhas (2012) “A metodologia serve para explicar tudo o que foi feito durante o estudo”.

Ainda Mascarenhas (2012, p. 36, apud, Cervo, Bervian e da Silva 2007, p. 28) descreve que, o método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostrou eficiente ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a realização do trabalho de pesquisa, após selecionar o tema foram levantados dados e informações através de uma pesquisa bibliográfica além disso através desta observa-se que a pesquisa em questão está baseada nos controles internos e caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, mas seus objetivos concentram-se em uma pesquisa descritiva.

O modelo de pesquisa qualitativa procura analisar evidências e desvendar as causas do problema em questão. O modelo de pesquisa descritiva busca descrever características de determinado fato/fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, este modelo de pesquisa observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos ou fenômenos, procurando não nos interferir mesmos.

Cardano (2017) adverte que a pesquisa qualitativa é um método científico cujo propósito não é contabilizar resultados, mas sua finalidade objetiva em adquirir evidências e informações para compreender o problema em si. Ainda Casarin e Casarin (2012) conceituam que a pesquisa qualitativa “explora uma metodologia predominante descritiva, deixando em segundo plano os modelos matemáticos e estatísticos”.

Para Creswell (2010) A investigação qualitativa aplica concepções filosóficas distintas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, tem passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.

Para complementar este trabalho acadêmico, é utilizado um estudo de caso relacionado a uma auto elétrica ALFA situada na cidade de Nova Araçá/RS buscando aplicar os conceitos teóricos observados segundo o ponto de vista relacionado a pesquisa descritiva.

Em relação à pesquisa descritiva, esse tipo de pesquisa se classifica como descritiva devido a sua finalidade de observar, analisar e descrever sobre o conteúdo.

Na opinião de Rodrigues (2015) o principal objetivo desta pesquisa como o seu próprio nome sugere é a descrição de algo [...] este modelo de pesquisa procura retratar o cenário do negócio no qual a empresa atua, procurando compreender os elementos sem interferir no processo de escolha.

Como descrito ainda por Rodrigues (2015) a pesquisa descritiva supõe a necessidade do escritor em conhecer o problema anteriormente, baseando-se assim na definição clara do problema, em hipóteses e especificação das informações.

Do ponto de vista de Cardano (2017) esta pesquisa possui o objetivo de descrever as características, o fenômeno ou experiência para o estudo realizado.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O Quadro 1, apresenta os procedimentos de coleta e análise de dados como um todo.

Quadro 1 – Análise da pesquisa.

PROCEDIMENTOS DE COLETAS	ANÁLISE DE DADOS
Elaborar uma avaliação sobre os controles internos no ambiente de negócio.	Coletar informações relevantes sobre controles internos, riscos operacionais, sua importância, seus princípios e sua implantação em uma organização.
elaborar avaliação de riscos de controles.	Montar diagnóstico através do material coletado e da pesquisa desenvolvida.
propor sugestões de melhorias.	Observar pontos fracos sobre os departamentos estudados, buscando ações de melhorias.
Auxiliar na relação e adaptação entre os controles internos da empresa.	elaborar propostas de controles internos que melhor se adaptam a empresa, montar fluxogramas, organogramas e análise de riscos conforme realidade observada, ordem cronológica e de processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no Quadro 1, os procedimentos e análise de dados a serem utilizados para este projeto de pesquisa terão início através da elaboração de um roteiro. Após a elaboração deste iniciam-se as pesquisas descritivas e qualitativas para que assim torne-se possível adquirir as informações necessárias referentes aos os controles internos e riscos operacionais. Sua importância, seus

princípios e sua implantação em uma organização, essas informações necessitarão ser coletadas sobre a empresa no geral e depois de aprofundada a pesquisa observando e coletando dados sobre cada setor.

Em conjunto com as pesquisas qualitativas e descritivas constituiu-se um estudo de caso o qual será feito através de informações e dados referentes ao histórico da empresa demonstrando seu ramo de atividade, sua missão e objetivo a ser alcançado.

Para esta pesquisa são observados seu processo de produção, sua estrutura interna, suas tomadas de decisões, os processos administrativos e gerenciais.

Visando alcançar os objetivos definidos no projeto de pesquisa deve ser feito os seguintes passos:

- a) Elaborar uma avaliação sobre os controles internos no ambiente de negócio,
- b) Elaborar uma avaliação de riscos de controles.
- c) Estas análises auxiliaram no entendimento sobre a empresa e o tema de pesquisa em questão.

Para elaborar as avaliações foi feito uma pesquisa qualitativa, descritiva e um estudo de caso com base no histórico da empresa.

Após analisar e entender o tema em questão, deve ser possível formar uma opinião com base no ponto de vista adquirido, encontrar possíveis falhas e propor melhorias. O projeto de pesquisa deve ser dividido categorias, controles internos, processos operacionais, e matriz de riscos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentado a empresa na qual será feito o estudo de caso, após a elaboração das análises necessárias para obtenção dos dados e por fim diagnóstico empresarial.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudo de caso nesta monografia denominada Empresa Alfa, atua no mercado desde o ano de 2017.

Inaugurada no município de Nova Araçá na serra gaúcha, onde atualmente aplica as atividades profissionais no ramo em que atua.

A empresa em questão tem por objetivo a prestação de serviços na área de elétrica automotiva e comércio varejista de artigos veiculares, peças e acessórios.

Conta com 3 funcionários, dentre eles um eletricista, uma atendente e um aux. de serviços gerais.

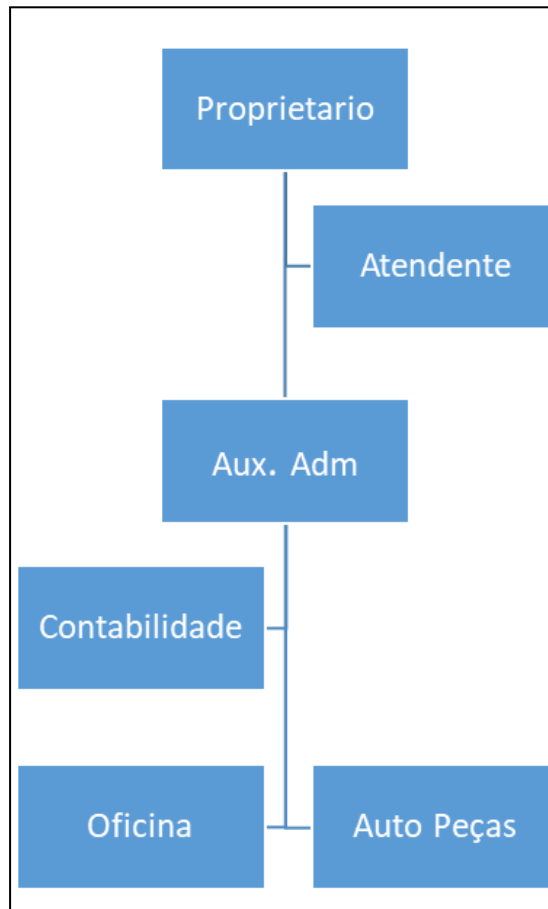
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da organização define os níveis hierárquicos, setores e departamentos bem como estão interligados.

A Empresa em questão possui a estrutura interna elaborada por departamentos, onde cada colaborador executa seus processos conforme seu ramo de atuação específico.

A Figura 5 apresenta o organograma estruturado.

Figura 5 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Figura acima a estruturação da empresa é organizada por hierarquia de função onde seu ponto superior representa o proprietário que além de dono ainda desempenha a função de eletricista, elabora os serviços de elétrica automotiva e faz as prestações de serviços para a empresa, logo abaixo está a atendente que atua no processo de compras, vendas, atendimento aos clientes, elaboração de orçamentos e notas fiscais de produtos e serviços, pagamentos e cobranças.

O auxiliar administrativo que está no centro do organograma e logo abaixo da atendente atua no auxílio de todas as partes da empresa de modo geral tais como vendas, pagamentos, cobranças, organização, limpeza e auxílio nas prestações de serviços.

Abaixo do auxiliar administrativo está a contabilidade função desempenhada por uma empresa terceirizada para auxiliar nas atividades operacionais e detém contratos de prestação de serviços terceirizados de contabilidade. Abaixo da contabilidade estão a oficina e a autopeças ambas com a mesma importância mas cada uma com seu processo de produção, a oficina presta serviços de instalações e concertos automotivos a terceiros e a loja de autopeças faz a venda de produtos como peças e acessórios.

O organograma estrutural elaborado com base nas informações coletadas no acompanhamento dos processos dentro da empresa é uma representação visual conforme o nível de hierarquia, suas funções e suas principais relações.

STONER e FREEMAN (1999) o descrevem como um desenho da estrutura de uma entidade, organizado para mostrar as funções, departamentos, hierarquia dentro da organização, e descrevendo como eles se relacionamento entre si.

4.2.1 Processos Internos

Um processo é um conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequência lógica e ordenada, realizadas por pessoas ou máquinas dentro de uma organização, com objetivo de transformar recursos em bens ou serviços.

Para que uma empresa consiga ter bons resultados em suas operações, é necessário ajustar todas as atividades desenvolvidas e minimizar ao máximo os desperdícios, as atividades de produção devem ser estruturadas em ordem cronológica formando assim um processo de produção.

Uma organização que visualiza suas atividades como um processo de produção consegue definir de forma mais precisa seus recursos necessários e custos envolvidos, diminuir os riscos, facilitar o controle da gestão, e a identificação de possíveis problemas, mas para que isso seja possível é imprescindível que a gestão avalie constantemente os resultados e ajuste os processos conforme necessário.

A empresa ALFA está dividida em dois processos operacionais de acordo com a análise do organograma funcional.

4.2.1.1 Processo referente a venda de peças e acessórios

O processo foi estruturado conforme acompanhamento no processo deste setor:

Quadro 2 – Descrição do processo de vendas

ORDEM	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
1º	Atendente recebe o cliente
2º	Cliente informa o produto desejado
3º	Verificação de produto em estoque
4º	Confirma (se não tiver em estoque, informar o cliente sobre a falta do produto solicitado e finalizar atendimento.)
5º	Mostrar o produto ao cliente
6º	Informar o valor ao cliente.
7º	Cliente confirma (se não, verificar o motivo, buscar alternativa, oferecer nova proposta, se não aceitar, colocar-se a disposição para próxima compra e finalizar atendimento.)
7.1º	Se aceitar, verifica estoque, (se não tiver, desculpar-se pela falha e finalizar atendimento.)
7.2º	Se tiver, mostrar produto ao cliente, informar valor, se o cliente confirma, seguir para as próximas etapas(se não aceitar, agradecer e finalizar atendimento).
8º	Separar mercadoria.
9º	Confirmar forma de pagamento.
10º	Fazer a venda do produto no caixa.
11º	Emitir nota fiscal.
12º	Confirmar pagamento.
13º	Entregar mercadoria ao cliente
14º	Agradecer a preferência e finalizar processo.

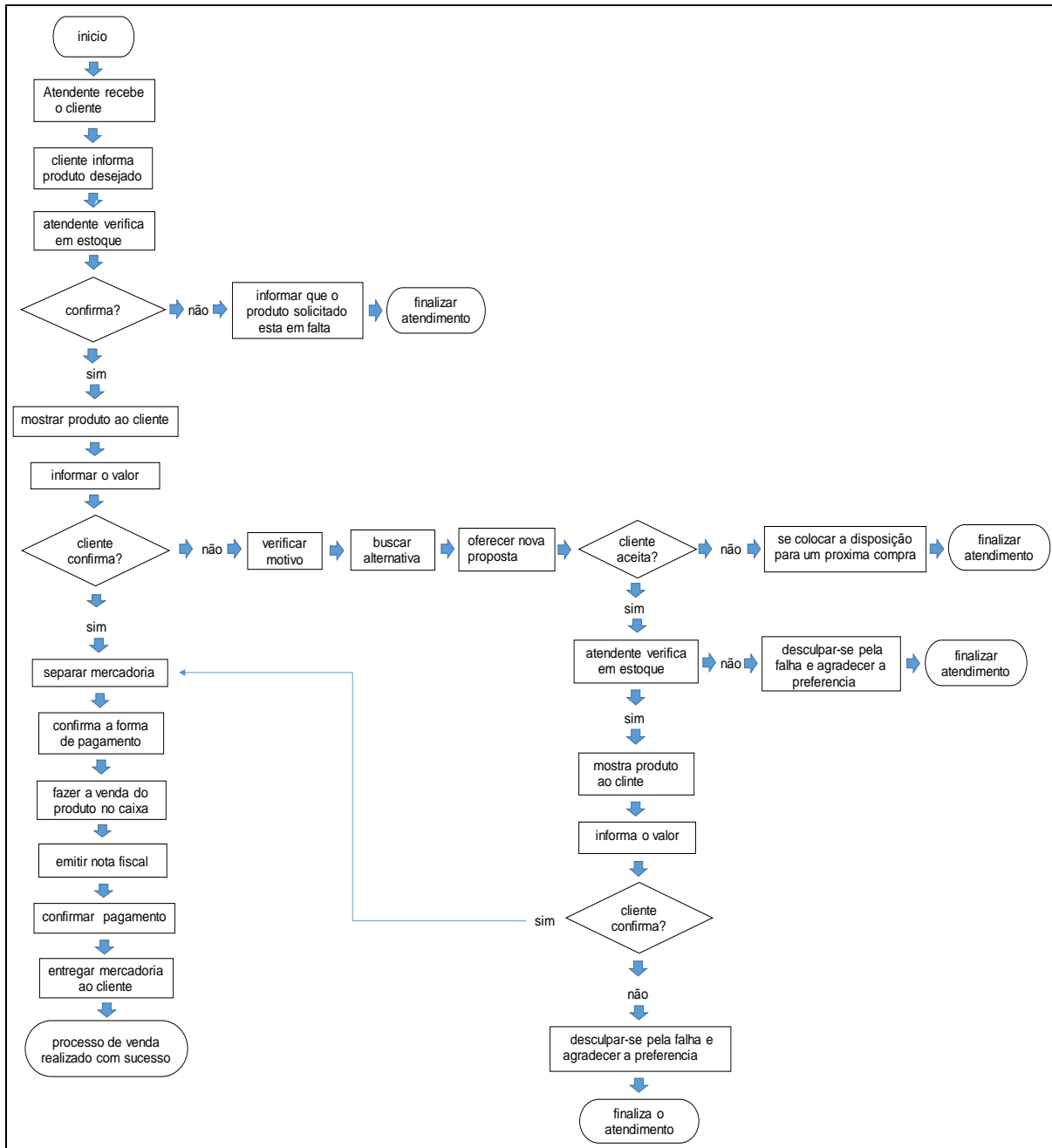
Fonte: Elaborado pela autora com base em informações coletadas na empresa

Este processo tem como objetivo principal efetuar a venda de produtos, e foi desenvolvido com o intuito de evitar falhas e maximizar as vendas.

Obter um fluxograma que indique os procedimentos adequados em cada etapa do processo ajuda a alcançar melhores resultados.

Após elaboração do fluxograma os vendedores devem segui-lo passo a passo e compete aos administradores monitorar de forma precisa, para que assim alcance sucesso esperado. Este processo tem início no momento em que o cliente vem a procura de peças ou acessórios para comprar e encerra-se ao ser efetuada a venda do produto.

Figura 6 – Fluxograma do processo de vendas



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1.2 Processo referente a prestação de serviços a terceiros

Está etapa também foi estruturada conforme a acompanhamento a empresa, observando e coletando informações referentes a empresa em geral e acompanhamento do processo passo a passo do setor em questão.

Quadro 3 - Descrição do processo de prestação de serviços.

ORDEM	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
1º	Cliente informa serviços desejados,
2º	Atendente coleta informações, (Se a auto elétrica não prestar estes serviços informar ao cliente que não prestamos este tipo de serviços agradecer e encerrar o atendimento.)
3º	Agendar horário com o cliente
4º	O cliente vem a auto elétrica no dia e horário agendado
5º	Atendente recepciona o cliente e passa as informações sobre o serviço para o eletricitista.
6º	O eletricitista analisa o automóvel e repassa informações para a atendente,
7º	Atendente elabora orçamento conforme informações recebidas e passa orçamento para o cliente (se o cliente não aceitar o orçamento verificar o motivo e oferecer nova proposta)
8º	Eletricista presta o serviço conforme solicitado e acordado,
9º	Após termino dos serviços o carro é posto à disposição do cliente e as chaves são entregues a atendente
10º	Eletricista repassa informações sobre o serviço para a atendente
11º	Atendente calcula valor devido pelo cliente, conforme informações recebidas
12º	Cliente vai a recepção pegar as chaves do carro e pagar o valor devido
13º	Confirmar a forma de pagamento
14º	Emitir a nota fiscal de serviço(s) eletrônica
15º	Confirmar o pagamento
16º	Entregar as chaves e Nfse ao cliente
17º	Agradecer a preferência e finalizar o processo

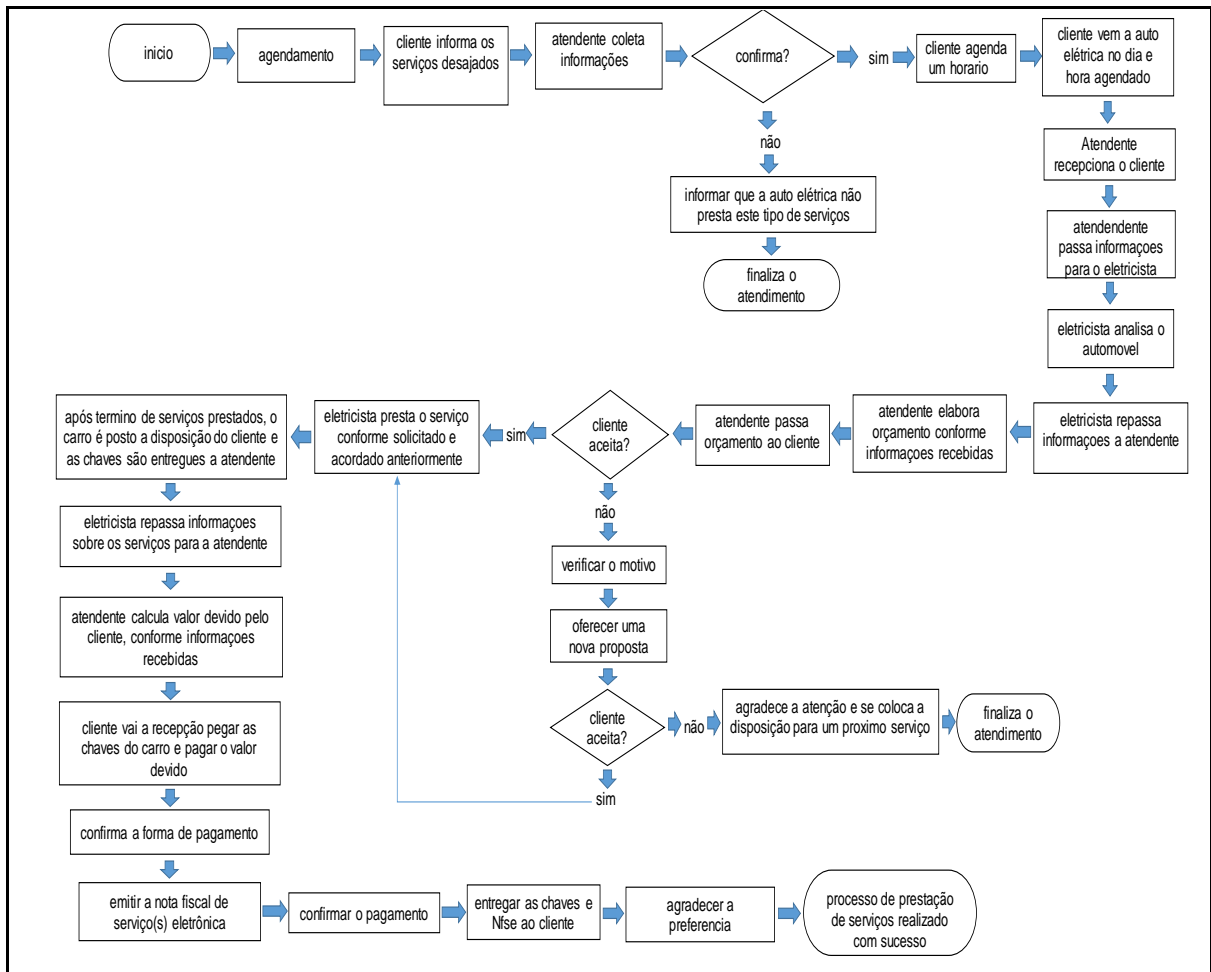
Fonte: Elaborado pela autora com base em informações coletadas na empresa

Este processo tem como objetivo principal a prestação de serviços a terceiros. Inicia-se no momento em que o cliente solicita os serviços na auto elétrica e finaliza no momento em que é confirmado o pagamento e entregue o carro ao cliente.

O fluxograma para a prestação de serviços foi elaborado com a finalidade de identificar falhas e agilizar o processo, melhorando de maneira significativa o entendimento e desenvolvimento sobre a prestação de serviços e consequentemente aumentando os lucros na organização.

A tabela de processos acima foi elaborada conforme as informações coletadas no acompanhamento do processo de produção da empresa e desenvolvido conforme o cronograma e ordem observada.

Figura 7 – Fluxograma do processo de prestação de serviços



Fonte: Elaborado pela autora

Os fluxogramas da empresa independente do setor são de grande importância para o correto funcionamento de suas atividades.

Para Oliveira (1998) o fluxograma é definido como uma representação gráfica que apresenta o seguimento de um trabalho de forma analítica, distinguindo as operações, responsáveis e/ou as unidades envolvidas nos processos da organização. Ainda Attie (2007) conceitua que em comparação a outros métodos os fluxogramas oferecem vantagens como obter um levantamento do processo em sequência lógica e ordenada, evitar duplicidade de informações, e identificar com facilidade os defeitos no controle interno da organização.

O fluxograma de processo de vendas deve ser elaborado de forma fácil onde ao visualiza-lo e segui-lo na ordem torne fácil para qualquer pessoa compreender e entender o processo em questão.

Necessário para auxiliar na diminuição de falhas, erros e conseqüentemente no aumento das vendas, tornando possível alcançar as metas estipuladas pela administração do setor e ainda auxiliar de maneira significativa no treinamento de novos funcionários para a área de vendas.

O fluxograma de processos para a prestação de serviços deve ser elaborado de forma clara e objetiva, para que qualquer pessoa possa entender e compreender o processo ao visualiza-lo, também é necessário que este fluxograma seja elaborado de forma cronológica e ordenada para evitar erros e falhas no processo, auxiliar na organização, aumentar a agilidade e desenvolvimento.

Os fluxogramas de processos têm as funções de melhorar a compreensão e o entendimento de como esses passos estão interligados, demonstrar de maneira visual o desenvolvimento das atividades na organização, identificar problemas que causam retrabalhos e desperdícios, aumentar a produtividade e por conseqüência os lucros na organização.

4.3 MATRIZ DE RISCO

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2013) obter um controle adequado sobre cada área da organização assume essencial importância para atingir resultados favoráveis com menor aplicação de recursos, vindo a provocar diminuição de toda e qualquer forma de desperdício.

Um controle interno eficiente melhora significativamente os processos dentro de uma organização e auxilia a empresa em questão a maximizar seus lucros, minimizar seus gastos e desperdícios. É impossível diminuir os riscos a zero, mas pode-se preparar a empresa para definir e tornar aceitável uma determinada porcentagem e também mantê-la dentro do limite estipulado.

Cleland e Ireland (2002) afirmam que as matrizes de riscos são ferramentas que as gestões utilizam para visualizar e verificar os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos pela entidade.

A Matriz de Riscos é utilizada durante a análise de risco e considerada uma ferramenta visual a qual possibilita ver rapidamente quais são os riscos que devem receber maior atenção, facilitando o entendimento e engajamento das equipes no processo. Cada empresa pode determinar o nível de prioridade que quer dar aos

riscos existentes. Jund (2002), conceitua que a matriz de risco é um método que auxilia no diagnóstico dos níveis de riscos e prioridades conforme seus riscos.

Em uma matriz o risco é considerado por dois critérios: a probabilidade de acontecer e o impacto que este trará a empresa, esses riscos são classificados em três níveis: baixo, médio e alto. Na visão de Avalos(2009) a mensuração dos riscos considera os seguintes critérios:

- a) Impacto da área analisada quando não consegue atingir os objetivos da organização;
- b) A capacidade, integridade e suficiência dos colaboradores;
- c) número de ativos, liquidez ou volume de transações;
- d) A complexidade ou as variáveis das atividades;
- e) A suficiência dos controles internos;
- f) grau de informatização da área.

Classificados de 1 a 3 os níveis de riscos são desenvolvidos conforme o grau de seriedade, acompanhando o modelo de Avalos (2009) onde 1= risco baixo; 2= risco médio e 3 = risco alto, considerando os coeficientes apresentados a menor soma de risco por área é igual a 6, e a maior é igual a 18. O resultado deve ser multiplicado por (P+I), onde P= Probabilidade de ocorrer um risco relevante e I = Impacto na organização. Riscos com valores de 6 a 40 são considerados de nível baixo, riscos com valores de 41 a 75 são considerados de nível médio, e riscos com valores de 76 a 108 são considerados de nível alto

Quadro 4 – Análise dos riscos de controle

Riscos de Controle				
Avaliação de risco inerente feito pelo auditor	Alto	ALTO	MÉDIO	BAIXO
		Mínimo	Mais baixo	Médio
	Médio	Mais baixo	Médio	Mais alto
	Baixo	Médio	Mais alto	Máximo

Fonte: Jund (2002, p.241).

O Quadro acima representa o grau dos riscos de controle e demonstram que quanto maiores forem os riscos, maiores devem ser os volumes de exames e testes a serem analisados.

4.4 RISCO OPERACIONAL

O risco operacional engloba todas as áreas da empresa contribuindo para o monitoramento, controle e administração das prováveis falhas internas capazes de gerar algum prejuízo. Assi (2012) define o risco operacional como possibilidades de perdas diretas e indiretas devido à falta de controle interno adequado, suas fraquezas e falhas ou ausência de processos, assim como perdas decorrentes de eventos externos alguns exemplos comuns são: fraudes, erro de escrituração, crises sociais, e falta de infraestrutura. Para tanto, é necessário compreender que os riscos operacionais pertencem a algum tipo de desvio, erro ou falha que o provoca.

Lima e Lopes (1999), afirmam que os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização de processar as informações de forma precisa e dentro do tempo adequado. Obter um controle de risco operacional eficiente gera maior confiança e eficácia ao concluir as atividades ou até mesmo no planejamento das mesmas, estes controles visam evitar atrasos, excesso de custos e conseqüentemente o aumento dos lucros.

4.5 ANALISE DE RISCO

Avalos (2009) define que “o risco é inerente aos negócios e não existe forma prática de reduzi-lo a zero. Portanto, a direção deve determinar o nível de risco considerado aceitável e mantê-lo nesse limite”. Ainda Avalos (2009) conceitua que “mensuração é a identificação e análise dos riscos” e que “é possível identifica-los a partir de duas perguntas: o que pode não dar certo? Que recursos são necessários para a proteção contra o risco?”.

Quadro 5 – Riscos no Setor de vendas

VENDAS					
ITEM	CRITERIOS	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	TOTAL
A	Impacto da área analisada quando não consegue atingir os objetivos da organização	3	1	2	33
B	A capacidade, integridade e suficiência dos colaboradores	1			
C	O número de ativos, liquidez ou volume de transações	2			
D	A complexidade ou as variáveis das atividades	2			
E	A suficiência dos controles internos	2			
F	O grau de informatização da área	1			
TOTAL DOS RISCOS		11			

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o quadro 4, considerando os coeficientes temos um total dos riscos de 11, multiplicando pela soma da probabilidade e impacto que é 3 temos um risco em 33.

Conclui-se após análise referente a tabela 4, que os riscos para o setor de vendas são de nível baixo.

Quadro 6 – Riscos no Setor de prestação de serviços

SERVIÇOS					
ITEM	CRITERIOS	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	TOTAL
A	Impacto da área analisada quando não consegue atingir os objetivos da organização	3	2	3	70
B	A capacidade, integridade e suficiência dos colaboradores	3			
C	O número de ativos, liquidez ou volume de transações	2			
D	A complexidade ou as variáveis das atividades	3			
E	A suficiência dos controles internos	2			
F	O grau de informatização da área	1			
TOTAL DOS RISCOS		14			

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o quadro 5 após aplicar a matriz de risco no setor de prestação de serviços, verifica-se um total dos riscos de 14, multiplicando pela soma da probabilidade e impacto que é 5 temos um risco em 70.

Conclui-se após análise, que os riscos para este setor são médios.

Quadro 7 – Resultado matriz de risco

SETOR	VALOR TOTAL DO RISCO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
VENDAS	33			
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	70			

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 6 apresenta os resultados apurados com a aplicação da matriz de risco nos setores operacionais, esta análise mostra a importância do acompanhamento adequado para cada setor, pois quanto menor o risco.

O maior é a chance de sucesso nos processos. E quanto maiores forem os riscos maior é a necessidade de acompanhamento no setor. Um acompanhamento adequado auxilia significativamente no sucesso da empresa.

4.5.1 Riscos gerais dos departamentos

Com base na empresa e em seu fornecimento de dados para o desenvolvimento da pesquisa, apresentam-se argumentos para expor os pontos fortes e os pontos fracos identificados nos atuais processos de vendas e prestação de serviços.

Com relação aos pontos fracos observa-se que a atendente se sobrecarrega por acumular funções, a mesma pessoa faz, as compras, vendas, entradas e saídas fiscais, pagamentos, cobranças e controle de estoque, tornando a empresa passível de erros e fraudes, constatou-se também que a empresa não possui manual de controle interno impossibilitando que as práticas internas tornem-se padronizadas.

Ainda no setor operacional de prestação de serviços observa-se que as informações entre a atendente e o eletricitas são passadas verbalmente, podendo ocasionar falha de comunicação entre a equipe, e causar erros de informações.

Referente aos pontos fortes nos setores identifica-se a consciência dos colaboradores sobre a gestão de riscos, o entendimento dos colaboradores sobre a necessidades de obter controles internos e manuais de procedimentos, os processos referentes a compra, vendas, entradas e saídas fiscais, pagamentos e

agendamentos concentrados em uma só pessoa proporciona a esta uma visão ampla sobre a empresa. A presença de profissionais qualificados diminuem os erros no processo de forma significativa. Após análises constatam-se determinadas propostas para reduzir os pontos fracos citados acima.

Quadro 8 – Propostas para diminuição dos pontos fracos.

PONTOS FRACOS	AÇÃO
Sobrecarga de atividade.	Treinar outro colaborador para assumir a atividade na ausencia do responsavel.
Sobrecarga de Funções.	elaborar planajemento de processo com antecedencia, manter foco principal em metas a serem alcançadas.
Segregação de Função.	Definir diferentes colaboradores para a realização de cada processo e minimização de erros internos..
Falta de documentação.	Buscar de forma adequada anotar e documentar as informações passadas entre stores, para evitar erros.
Falta de um manual de controle interno.	com auxilio da equipe, elaborar um manual de controle interno observando cada setor ou atividade, facilitando o entendimento de cada pessoa que ler e utilizar o manual.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 PROPOSTA DE MATRIZ DE CONTROLE INTERNO

Após analisar os dados e identificar os problemas, observa-se a necessidade de implantação de uma matriz de controles internos. A baixo apresenta-se uma proposta de matriz para melhorar os processos operacionais.

4.6.1 Proposta de vendas

A seguir apresenta-se os procedimentos necessários para o setor de vendas, estes procedimentos possuem o objetivo de organizar o setor de vendas, melhorar os processos produtivos do setor e finalizar o processo com sucesso.

Quadro 9 – Procedimentos Operacionais de Venda

EMPRESA ALFA	
Procedimentos Operacionais	Elaborado em: 31/10/2019
	Revisão em: 06/11/2019
Processo Descrito: vendas	Responsável: vendas

Objetivo: Maximizar e melhorar de maneira significativa a realização das atividades de vendas, possibilitar aos clientes um atendimento de qualidade, e assegurar que as vendas sejam realizadas com sucesso.

Setores envolvidos: Neste processo envolve a atendente, responsável pelo setor de vendas, recepcionar os clientes, por comprar e vender mercadorias, fazer cobranças, emitir notas fiscais e o aux. Administrativo que auxilia em todos os setores da empresa.

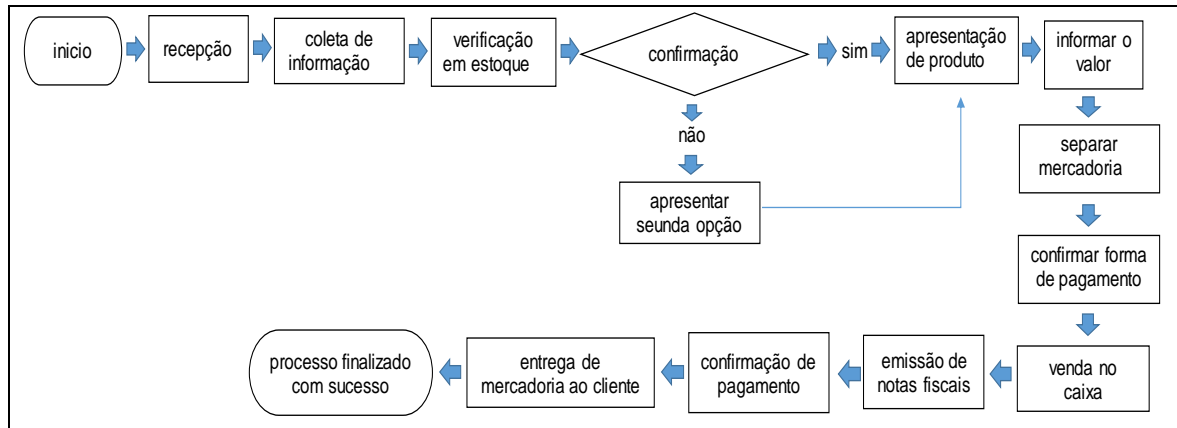
Fases do Processo:

- a) Recepção,
- b) Coleta de informação,
- c) Verificação em estoque,
- d) Confirmação, no caso de não confirmar apresentar segunda opção;
- e) Informar valor do produto,
- f) Separar mercadoria,
- g) Confirmação de forma pagamento,
- h) Venda no caixa,
- i) Emissão de notas fiscais,
- j) Confirmação de pagamento, entrega de mercadoria ao cliente.

Descrição dos Procedimentos: No setor de vendas os clientes são recepcionados, a coleta de informação é efetuada para auxiliar na compra do produto adequado e correto, a verificação em estoque evita com que sejam oferecidos ou vendidos produtos que estão em falta, a confirmação por parte do cliente é para confirmar que este é realmente o produto procurado, apresentar uma segunda opção auxilia na substituição do produto que possa estar em falta, informar o valor do produto evita desentendimentos e falta de comunicação, a venda no caixa deve ser feita para registrar que este processo ocorreu, a emissão de notas fiscais registram a transação, confirmar o pagamento auxilia na diminuição de inadimplência e fraudes.

Toda a documentação envolvida nos processos deve ser enviada ao setor de contabilidade e arquivada para fins de comprovação.

Figura 8 – Fluxograma do processo de vendas após análise



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 8 possui o objetivo de demonstrar os processos referente ao setor de vendas, as melhorias propostas para este setor, gerar máxima confiabilidade ao cliente, adquirir maiores lucros e diminuir os prejuízos e despesas gerados devido à falta de organização interna, ainda propõe mostrar de forma simples o processo para que qualquer iniciante na empresa consiga entender e seguir o passo a passo para adquirir o sucesso esperado pela organização.

4.6.2 Proposta de prestação de serviços.

Em relação ao setor de prestação de serviços, conforme apresentado abaixo, os procedimentos operacionais visam padronizar o processo de prestação de serviços, otimizando o tempo utilizado em cada processo, definir os passos em ordem cronológica e assegurar que o processo seja efetuado com sucesso.

Quadro 10 – Procedimentos operacionais de prestação de Serviço.

EMPRESA ALFA	
Procedimentos Operacionais	Elaborado em: 31/10/2019
	Revisão em: 06/11/2019
Processo Descrito: serviços	Responsável: serviços

Objetivo: Estabelecer um padrão e ordem de processo para a realização das tarefas, proporcionar aos clientes maior confiabilidade ao deixar seus carros sob a responsabilidade da empresa, finalizar as tarefas em tempo adequado, aumentar os lucros com a otimização de tempo tornando possível adquirir maiores quantidades de serviços.

Setores envolvidos: Envolvido nesse procedimento estará o electricista responsável por analisar e prestar serviços, a atendente responsável por agendar, elaborar orçamentos, fazer cobranças e emitir notas fiscais e o aux. administrativo que auxilia em todos os departamento de modo geral.

Fases do Processo:

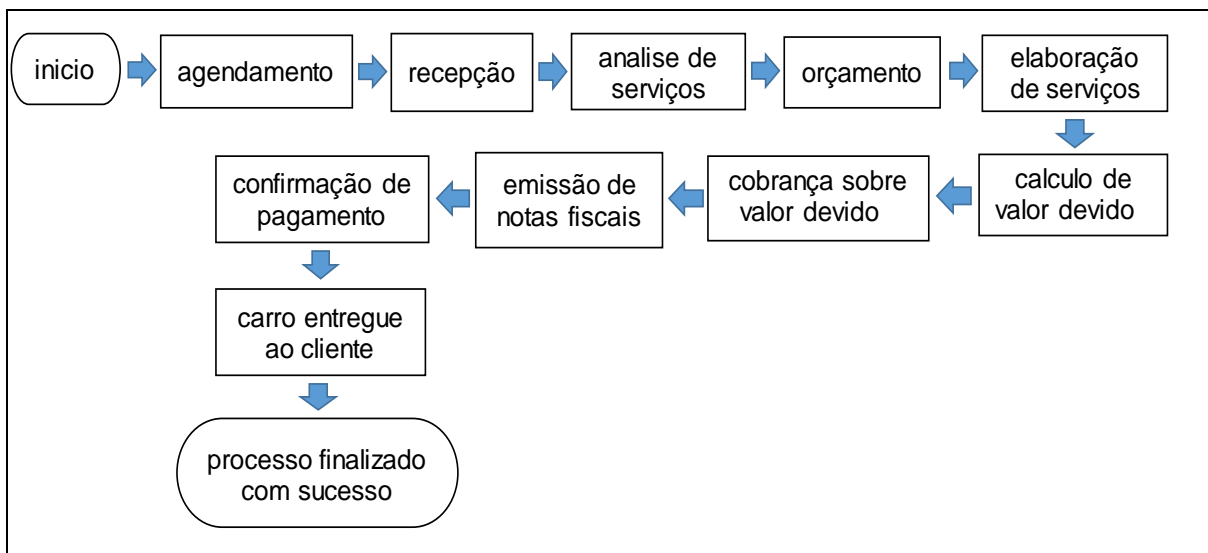
- a) Agendamento,
- b) Recepção,
- c) Analise de serviços,
- d) Orçamento,
- e) Elaboração de serviços,
- f) Calculo de valor devido sob serviços prestados,
- g) Cobrança do valor devido,
- h) Emissão de notas fiscais,
- i) Confirmação de pagamento,
- j) Carro entregue ao cliente.

Documentos e arquivos envolvidos: As documentações necessárias são as seguintes:

- a) Agenda de horários,
- b) Orçamentos elaborados,
- c) Notas fiscais,
- d) Notas de serviços,
- e) Recibos de pagamentos.

Descrição dos procedimentos: Agendamentos através de ligações, via whatsapp e pessoalmente, atendente recepciona cliente, eletricista analisa para verificar o real problema, orçamento é elaborado para dar uma previsão sobre o valor a ser gasto na prestação de serviços, serviço é prestado conforme acordado entre as partes, no caixa soma-se o real valor a ser pago pelo cliente, o cliente paga a conta, emite-se as notas fiscais, carro é entregue ao cliente após confirmação de pagamentos para evitar fraudes e inadimplência. Emite-se recibo de pagamento para evitar que a cobrança seja efetuada por mais de uma vez.

Figura 9 – Fluxograma de processo de prestação de serviços após análise



Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxograma referente a Figura 9 torna possível compreender de forma simples e fácil os elementos que compõem o processo referente a prestação de serviços, este processo evidencia a necessidade de melhoras e maior controle interno na organização, este fluxograma foi elaborado com a intenção de propor as melhorias necessárias para o setor em questão, tornar o processo mais eficiente, diminuir os riscos e aumentar a confiabilidade no processo resultando em menores perdas para o setor.

5 CONCLUSÃO

Obter uma gestão de controles internos correta é imprescindível para determinar a melhor estrutura de processos que ocasionara a eficiência e o alcance do objetivo desejado pelas empresas. Sabendo que o fracasso está ligado a falta controle interno e como consequência, cada vez torna-se mais difícil atingir as metas estabelecidas. Conhecer, analisar e administrar os riscos auxilia para os bons resultados nos processos, é necessário ajustar atividades e minimizar os desperdícios, as atividades de produção devem ser estruturadas em ordem cronológica formando assim um processo de produção.

A questão a ser respondida por este trabalho é: Quais procedimentos serão necessários para implantação de uma matriz de controles internos na empresa ALFA?

As matrizes de riscos elaboradas nesse estudo contribuíram para a análise dos processos operacionais e para a elaboração dos procedimentos necessários para a implantação de uma matriz de controle interno. O objetivo deste trabalho foi demonstrar os procedimentos necessários para uma implantação de controle interno em uma auto elétrica com pseudônimo ALFA de Nova Araçá – RS.

O desenvolvimento do trabalho foi conduzido após um estudo aprofundado referente aos conceitos de controle interno, gestão de riscos, organogramas, fluxogramas, matriz de riscos, metodologias de controle como coso e sistemas de ERP. A metodologia utilizada foi uma abordagem descritiva e qualitativa observando o ambiente de estudo de forma direta.

A empresa em estudo foi fundada em 2017 na serra gaúcha, atuando no ramo de elétrica automotiva e comércio varejista de artigos veiculares. Desenvolvendo dois processos operacionais distintos mas interligados, com sua estrutura interna dividindo-se entre os setores de vendas e prestação de serviços.

Posteriormente, realizou-se uma investigação nos setores onde após a coleta de informações, foram elaborados organogramas, fluxogramas, descrição de processos e matrizes de riscos, permitindo uma representação de fácil entendimento dos processos desenvolvidos e controles internos existentes.

A elaboração da matriz de risco proporcionou uma visão ampla e clara, demonstrando os pontos fracos e fortes, classificando os riscos observando os impactos e probabilidades, em níveis: baixo, médio e alto.

Para o setor de vendas o risco foi avaliado em 33 e considerado nível de baixo risco, o setor de prestação de serviços identificou o risco no valor total de 70 para este setor foi considerado risco de nível médio.

Os pontos fracos destacaram que várias funções designadas a uma só pessoa causam sobrecarga, e torna a empresa passível de erros e fraudes, constatou que a falta do manual de controle interno na empresa impossibilita a padronização dos processos. Ainda no setor operacional observa-se que as informações passadas verbalmente, podem ocasionar falha de comunicação e erros de informações.

Referente aos pontos fortes identifica-se a consciência dos colaboradores sobre a gestão de riscos, o entendimento sobre a necessidade de obter controles internos e manuais de procedimentos, vários processos concentrados em uma só pessoa proporciona uma visão ampla sobre a empresa. A presença de profissionais qualificados diminuem os erros no processo de forma significativa.

Após análises estruturou-se propostas de manuais de controles internos e fluxogramas, tornando possível minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, buscando auxiliar os gestores a obter um controle interno correto.

Para os futuros trabalhos, após a conclusão deste, recomenda-se que é necessário abordar alguns pontos que ficaram em abertos. Entre eles a análise sobre a execução da matriz apresentada nos processos observados e analisados nesta pesquisa. Assim como a aplicação dos procedimentos de controle interno.

Este trabalho permitiu reconhecer a importância dos controles internos, contribuiu para o crescimento acadêmico e profissional referente aos assuntos abordados. Auxiliou na estruturação real da empresa a qual foi o objeto de estudo. Por fim este trabalho demonstra que é de extrema importância a aplicação dos controles internos em uma empresa, pois são esses controles que definem o sucesso ou o fracasso no desenvolvimento das atividades.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **AUDITORIA: UM CURSO moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAI, Carlos. **Gestão de riscos**: organizado por Carlos Arai. São Paulo: Pearson, 2015.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- AVALOS, JOSÉ MIGUEL AGUILERA. **Auditoria e gestão de riscos**. Instituto Chiavenato(org.) - São Paulo: Saraiva,2009.
- BUENO, Monise. **O que é uma matriz de Risco: Ferramentas da Qualidade**. 2017. <http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/> acesso em: 23/10/2019
- CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa**: a contribuição da teoria da argumentação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- CLELAND, David I., IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2002.
- COPELLO, Fabiana. **Controles internos**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Autografia, 2018.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: TEORIA E PRÁTICA**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005
- DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DELOACH, Jame W. Administração corporativa de risco: **estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, Rosana C.m Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009

<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177> acessado em 17/04/2019

<http://www.caposoftware.com/sgir-gestao-de-riscos-corporativos/coso-erm-enterprise-risk-management-framework/> FIGURA DO CUBO COSO RETIRADA EM 08/05/2019

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>

[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA315\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA315(R1).pdf) acessado em 16/04/2019

<https://blogdaqualidade.com.br/processos-operacionais/> acesso em 23/10/2019

<https://translate.google.com/translate?hl=ptBR&sl=en&u=https://www.coso.org/&prev=search> acessado em 08/05/2019

<https://www.citisystems.com.br/fluxograma/> FIGURA DO FLUXOGRAMA RETIRADA EM 15/05/2019

<https://www.significados.com.br/organograma/> figura do organograma retirado em 14/05/2019

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 600 questões** - estilo ESAF, UNB e outras bancas examinadoras. 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002. (Série provas e concursos). ISBN 8587002201.

KAERCHER, Adi Regina; LUZ, Daniel Fonseca da. **Gerenciamento de riscos: do ponto de vista da gestão de produção**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003

LIMA, Iran Siqueira; LOPES, Alexsandro Broedel. **Contabilidade e controle de operações com derivativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MACHADO, Cláudio Morais. **Concelho regional de contabilidade do Rio Grande do Sul: a importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. 16. ed. porto alegre: CRCRS, 2015.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MELO, Moisés Moura de; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria contábil**: atualizadas pelas normas internacionais de auditoria emitida pela IFAC com adoção no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2017.

MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; MARTINS, Miltes Angelita M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**: organizador Airton Rodrigues. São Paulo: Pearson, 2015.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WILDAUER, EGON WALTER. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. [Livro eletrônico] /Egon Walter Wildauer, Laila Del Bem Seleme Wildauer. Curitiba: InterSaber, 2015

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.