



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO HENRIQUE ORMONDE NÓBREGA

2104330-2

**A IMPORTÂNCIA DA MATRIZ DE RISCO COMO
FERRAMENTA DE ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
CONTROLADORA.**

Brasília

2013

PEDRO HENRIQUE ORMONDE NÓBREGA

**A IMPORTÂNCIA DA MATRIZ DE RISCO COMO
FERRAMENTA DE ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
CONTROLADORA.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro de Universitário de Brasília.

Orientador: Giovani Rossetti Segadilha

Brasília

2013

PEDRO HENRIQUE ORMONDE NÓBREGA

**A IMPORTÂNCIA DA MATRIZ DE RISCO COMO
FERRAMENTA DE ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
CONTROLADORA.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro de Universitário de Brasília.

Orientador: Giovani Rossetti Segadilha

Brasília, ____ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a)

Examinador(a)

DEDICATÓRIA

Dedico meu trabalho a Deus por estar sempre ao meu lado, me iluminado, protegendo e conduzindo minha vida.

A minha família, por me proporcionar todas as condições necessárias para que eu possa me dedicar a minha vida estudantil e profissional. Por me amar e estarem sempre me apoiando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela presença constante em minha vida.

Aos meus avós por todo amor que recebo, pelos valores que me foram passados e que me servem de referência na vida.

Agradeço as minhas tias Helena, Helenita e Jussara pelo carinho que me é dado e por aliviar meu fardo nos momentos de luta.

Agradeço a Fernanda Cruz pelas oportunidades e confiança, pelo exemplo de amor a profissão que me motiva em minha vida profissional.

Agradeço ao Leonardo Lucídio, pela oportunidade de conhecimento com a minha ida a Auditoria, possibilitando assim conhecimentos necessários para a realização desse trabalho.

Ao José Carlos, pelos ensinamentos à época em que trabalhei na Contabilidade.

Agradeço ao meu orientador, por dividir comigo seus conhecimentos e por guiar nesse trabalho.

“Somos do tamanho dos nossos sonhos”.

Fernando Pessoa

RESUMO

Com o aprimoramento na forma de gerir as empresas, a complexidade dos processos nas corporações vem aumentando a cada dia, e com isso os riscos existentes neles. Uma forma de mitigar os riscos nos processos é através de uma Gestão de Riscos eficiente, onde se permite o gerenciamento dos limites de risco aceitáveis. Geralmente o departamento responsável pela Gestão de Riscos, é o Controle Interno. Nesse departamento são elaboradas formas de mapeamento de processo, identificação dos riscos e controles eficientes que visam à diminuição da possibilidade de fraude. O Controle Interno utiliza como uma de suas principais ferramentas, a Matriz de Risco, responsável por avaliar os riscos bem como seus controles. O presente trabalho teve como intuito responder ao problema: o mapeamento, identificação dos riscos e os controles existentes no processo de contas a pagar das empresas controladoras, são suficientes para evidenciar e mitigar fraudes no pagamento a fornecedores? Além do problema exposto temos o objetivo geral de evidenciar no processo de contas a pagar das empresas controladoras por meio da Matriz de Risco, a criticidade dos riscos de fraudes.

Para dar embasamento teórico ao objetivo geral, conceituaram-se formas de participações em empresas, riscos, controles internos, fraudes, processos e suas subdivisões, além de demonstrar a aplicação de Matriz de risco em um processo de contas a pagar.

Após a aplicação da Matriz de risco no processo de contas a pagar, foi possível concluir que o mapeamento, identificação dos riscos e controles existentes no processo de contas a pagar não são suficientes para mitigar fraudes no pagamento a fornecedores, pois a eles devem ser adicionados um plano de ação que criem controles mais eficientes. Mas a importância da evidenciação de riscos, mapeamento de processos e controles, através da utilização da Matriz de risco, é de grande importância para mitigação de fraudes em processos.

Palavras chaves: Matriz de Risco, Controles Internos, Fraude, Contas a Pagar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma	8
Figura 2: Fluxograma de Contas a Pagar	11
Figura 3: Matriz de Risco	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Probabilidade – Tipos de Controle	13
Quadro 2: Probabilidade - Monitoramento	13
Quadro 3: Probabilidade - Periodicidade.....	13
Quadro 4: Probabilidade - Impacto.....	14
Quadro 5: Probabilidade - Perdas	14
Quadro 6: Probabilidade – Níveis de Perda.....	14

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Autorização de Pagamento

CNPJ – Cadastrado Nacional da Pessoa Jurídica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 Empresa Controladora	3
2.2 Sociedade Controlada.....	4
2.3 Sociedade Coligada	4
2.3.1 Influência significativa	4
2.3.2 Influência pouco significativa ou nenhuma influência.....	4
2.4 Joint Venture	5
2.5 Riscos	5
2.6 Controle Interno	6
2.7 Fraude.....	6
2.8 Processos e suas subdivisões	7
3 METODOLOGIA	8
3.1 Área de estudo.....	8
3.2 Processo de Contas a Pagar	8
3.2.1 Compras de serviços / mercadorias.....	9
3.2.2 Departamento Fiscal	9
3.2.3 Departamento Financeiro (Controladoria e Finanças)	9
3.2.4 Departamento Financeiro (Contas a Pagar).....	10
3.3 Identificação dos riscos no processo de Contas a Pagar.....	12
3.3.1 Identificação dos riscos – Compras de serviços e mercadorias.....	12
3.3.2 Identificação dos riscos – Departamento Fiscal	12
3.3.3 Identificação dos riscos – Departamento Financeiro.....	12
3.3.4 Identificação dos riscos - Contabilidade	13
3.4 Estabelecer as probabilidades	13
3.5 Matriz de Risco	14
3.6 A importância da Matriz na identificação e mensuração de riscos.....	16
3.7 Fatores que contribuem para a realização de fraude.....	16
4 CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

1. INTRODUÇÃO.

A partir do surgimento da economia de mercado e sua crescente evolução, observa-se a necessidade de se diversificar investimentos. Essa diversificação ocorre com o intuito de se ter mais segurança no capital aplicado e na tentativa de maximizar lucros, agindo-se assim em vários setores da economia. Surgem então os Grupos de Sociedades, onde se encontram empresas unidas em prol do crescimento econômico e do poder de mercado.

Esses Grupos empresariais buscam melhorar a eficiência em seus processos internos, a fim de diminuir os custos operacionais e de serem mais ágeis em sua resposta ao mercado, além de evitarem fraudes. Por isso, uma atividade muito valorizada nas empresas é a de Controle Interno, que é conceituado por Attiê (2010) como:

O plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Baseado na necessidade de promover eficiência operacional, mitigação de riscos e fraudes, e realizando alusão ao conceito de Controle Interno citado, tem-se o seguinte problema de pesquisa: o mapeamento, identificação dos riscos e os controles existentes no processo de contas a pagar das empresas controladoras, são suficientes para evidenciar e mitigar fraudes no pagamento a fornecedores?

O presente trabalho procura evidenciar a aplicação de uma ferramenta de controle interno denominada Matriz de Risco, com intuito de identificar e mensurar riscos, buscando uma diminuição das possibilidades de erro, fraudes e uma maior eficiência e confiabilidade nos processos internos existentes nas sociedades empresariais.

Tendo como propósito responder ao problema de pesquisa, este trabalho pressupõe o estabelecimento do seguinte objetivo geral: evidenciar no processo de contas a pagar de empresas controladoras, por meio da Matriz de Risco, a criticidade dos riscos de fraudes. Como objetivos específicos:

- a) Conceituar formas de participações em empresas.
- b) Definir riscos e controle interno.
- c) Conceituar processo, sub processo, atividade e tarefa.
- d) Evidenciar os processos internos de contas a pagar de uma empresa controladora.
- e) Identificar os riscos no processo de contas a pagar

- f) Estabelecer as probabilidades de ocorrência de riscos no processo de contas a pagar.
- g) Evidenciar a Matriz de Risco do processo de contas a pagar.
- h) Descrever fatores que contribuem para a realização de fraudes.
- i) Demonstrar a importância da Matriz de Risco como ferramenta de análise de processos.

O presente trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica para a elaboração do embasamento teórico, utilizando como principais referências a lei 6.404/76 e o Manual de Contabilidade Societária, o mapeamento de um processo de contas a pagar, além da criação de uma Matriz de Risco.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As relações de negócios das empresas que compõem um Grupo de Sociedades podem ser de várias formas: Controladoras, controladas, coligadas e Joint Venture. Nessa relação, as Normas Internacionais de Contabilidade, promoveram mudanças consideráveis quanto os aspectos de controle. O que antes adotava o conceito de investimento relevante passou à utilização do conceito de influência significativa, pouco significativa ou nenhuma influência.

2.1 Empresa Controladora

Controladora é a pessoa física ou Jurídica, que de forma direta ou indireta (por meios de outras empresas controladas), detenha a maioria das ações ordinárias de outra sociedade, permitindo-lhe poder sobre as ações deliberativas das assembleias gerais, eleger ou destituir os administradores da companhia e governar as práticas financeiras e operacionais. Outra forma de se tornar controlador de uma entidade é através da união de pequenos acionistas, na qual não sejam detentores de controle, e após acordo firmado e devidamente formalizado, unam-se se tornando controladores. O controle exercido pelos pequenos acionistas se dará enquanto detiverem maioria das ações com direitos a voto, (ações ordinárias), e pelo tempo em que o acordo perdurar.

De acordo com *Iudícibus* (; pag. 642)

Controladora é a pessoa (física ou jurídica), ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

- a) é titular de direitos de sócios que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia;
- b) e usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Um exemplo de empresa controladora é a holding. Holding é a sociedade que tem por essência ser uma empresa com finalidade de administrar participações em sociedades e demais direitos, podendo ainda controlar atividades comerciais.

Segundo exposto no site da Cosif Eletrônico – Portal de Contabilidade: “...*Holding é a entidade constituída com a finalidade de controlar propriedades, terras, ações de outras empresas, investimentos em valores mobiliários, entre outros bens, valores e direitos*”.

2.2 Sociedade Controlada

Em um grupo de sociedades, observa-se a presença das sociedades controladas que são aquelas nas quais a maioria de suas ações ordinárias se encontra em poder de uma controladora, mesmo de forma direta ou indireta (através de outras controladas), lhes permitam determinar ações deliberativas de assembleias gerais, escolha de administradores e decisão das praticas financeiras e operacionais da controlada.

Iudícibus (2010, pag. 642), ainda sobre o assunto, leciona que empresa controlada é:

Sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

2.3 Sociedade Coligada

Também podemos identificar as empresas coligadas, em que a entidade possui determinado volume de investimento em uma investida, permitindo-lhe obter influência significativa, mas não o controle.

Iudícibus (2010, pag. 172), ao lecionar sobre coligadas, a qualifica como:

...as sociedades nas quais a investidora tenha influência significativa e considera que existe tal influência quando a investidora detém ou exerce o poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida, sem controla-la.

2.3.1 Influência significativa

É a influência em que uma investidora possui sobre outra entidade, de participar das decisões sobre políticas financeiras e operacionais, sem que detenha o controle.

O próprio Iudícibus (2010, pag. 169) nos diz: “... que se presume como influência significativa, investimento de 20% ou mais em ações ordinárias (ações com poderes de voto), sem que se tenha o controle”

2.3.2 Influência pouco significativa ou nenhuma influência

É a influência em que o investimento feito pela investidora, não lhe fornece o benefício de participar da administração da entidade investida. Esse investimento é reconhecido pela investidora apenas como ativo financeiro, e seus benefícios só ocorrem com a valorização desse ativo.

Segundo Ludícibus (2010, pag. 169): “... *não existe relação específica entre as empresas ou o principal benefício que se espera do ativo é sua valorização, tratando-se de um ativo financeiro e, como tal, deve ser reconhecido...*”.

2.4 Joint Venture

Há ainda, a Joint Venture, que é uma sociedade de controle compartilhado entre duas ou mais empresas, como intuito de unir capital a ser investido em um determinado segmento, dividindo assim os méritos e riscos do negócio.

Sobre Joint Venture, Ludícibus (2010, pag. 647) disserta:

Trata-se de uma alternativa interessante para acumular o capital necessário à expansão e manutenção das atividades econômicas, ou somar atributos importantes ao novo negócio, mas detidos por acionistas distintos... O controle compartilhado tem origem na aquisição ou formação de uma entidade por dois ou mais empreendedores, sem que um deles sozinho detenha o controle da entidade, que nesse caso torna-se uma Joint Venture.

2.5 Riscos

Um grande desafio para qualquer sociedade empresarial é a mitigação dos vários riscos a que estão sujeitas. Riscos não podem ser eliminados, podem ser previstos, identificados, avaliados e monitorados para que suas chances de ocorrência sejam diminuídas.

Risco é a incerteza ou a probabilidade de ocorrência de uma situação adversa em que haja perda econômica por parte da organização. De acordo com Assi (2012, pag. 19), risco é “a possibilidade de haver um acontecimento incerto, fortuito (ou acidental, independente da vontade da empresa) e danoso (precisa haver perda)”.

Padovese (2005 apud ASSI, 2012), ao dissertar sobre risco, afirma que “*Pode-se defini-lo como eventos incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização*”.

Os riscos podem ser classificados de várias formas, entre elas tem-se risco puro, o inerente e de controle. O risco puro é simplesmente o de perda, não havendo

possibilidade de ganho algum. O inerente é o risco que está presente em qualquer atividade desenvolvida, como por exemplo: a queda de um prédio em construção, a colisão de veículos, etc. O risco de controle pode ocorrer quando os controles existentes não identificam distorções no processo.

Assi (2012a) conceitua risco puro como *“risco em que se perde sempre”*.

Assi (2012b) também nos diz que, *“o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e podem envolver perdas, bem como oportunidades”*.

2.6 Controle Interno

Em um grande número de empresas, há um departamento cuja responsabilidade é a de promover controles onde o objetivo maior é a eficiência, eficácia e a segurança dos processos internos e das informações contábeis. Esse Departamento é o de Controle Interno.

Attie (2010, pag. 148) informa que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

2.7 Fraude

A mitigação dos riscos de fraude é um dos principais objetivos para implementação do controle interno em empresas. Fraude é o ato intencional de se fazer ou omitir-se no intuito de manipular procedimentos de forma ilegal.

Crepaldi (2009, pag. 211) afirma que: *“O termo fraude aplica-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulterações de documentos, registros e demonstrações contábeis”*.

2.8 Processos e suas subdivisões

Uma empresa é constituída de vários setores que são responsáveis por diversas ações buscando fins específicos, que podem ser chamados de processos. Processo é o conjunto de ações que se inicia e se finaliza em busca de um serviço/produto final. Os processos em uma organização são importantes para que a estrutura empresarial possa desenvolver sua finalidade, seja ele serviço ou produto.

De acordo com Scartezini (2009, pag. 6), *“... processo seria um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos”*.

Um processo é constituído por subprocessos, atividades e tarefas. Os subprocessos são etapas inter-relacionadas entre si que contribui para a realização da finalidade do processo. As atividades são ações desenvolvidas dentro dos subprocessos que visam à realização de um resultado específico. Tarefa é a ação que constitui a menor parte de uma atividade.

Scartezini (2009, pag. 8) conceitua que *“Subprocesso é parte que, inter-relaciona de forma lógica com outro subproceso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste”*.

Scartezini (2009, pag. 8) ainda nos diz que *“Atividades são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular”*.

E sobre o conceito de tarefa, Scartezini (2009, pag. 9) disserta: *“Tarefa é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um elemento e/ou um subconjunto de uma atividade”*.

Como exemplo a ser citado para processo, tem-se o processo de Contas a Pagar, os subprocessos são as várias etapas que constituem o processo de Contas a Pagar, como a que ocorre no Departamento Financeiro, que engloba as áreas Fiscal, Controladoria e Finanças, Contas a Pagar e Contabilidade. A atividade pode-se exemplificar como a conferência das notas fiscais e a tarefa como a conferência do preenchimento do razão social do documento fiscal.

3 METODOLOGIA

No intuito de alcançar os objetivos traçados, será evidenciado o processo de contas a pagar de uma empresa controladora. A título de exemplificação será usado um processo fictício, embasado em pesquisas realizadas na web e em livros. O nome da empresa que será usada é “Suísse Participações LTDA”.

O processo de Contas a Pagar idealizado será utilizado como foco na elaboração da Matriz de Risco.

3.1 Área de Estudo

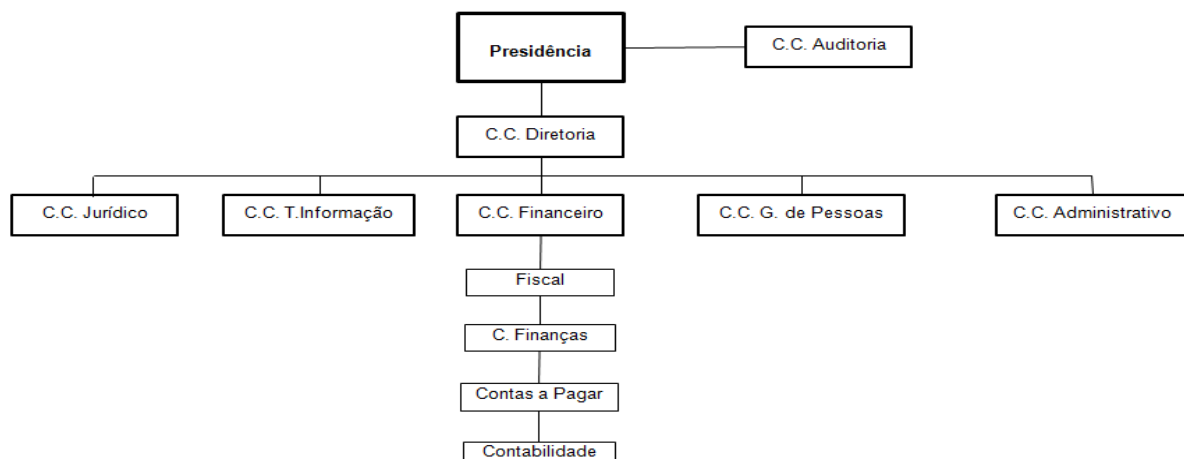
A Suísse Participações LTDA é uma empresa controladora pertencente a grupo empresarial, em que, além de controle, fornece as demais empresas do Grupo serviços não operacionais comuns aos demais segmentos de atuação do Grupo Empresarial. A Suísse Participações está subdividida em sete centros de custos, a fim de obter controle orçamentário/custos mais eficiente. São eles: Diretoria, Auditoria, Financeiro, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Administrativo e Jurídico. Todos os centros de custos possuem orçamentos a serem respeitados durante cada exercício.

Através dos gastos realizados pelos centros de custos é que se dará o início ao mapeamento do processo de Contas a Pagar.

3.2 Processo de Contas a Pagar

O processo de Contas a Pagar se inicia a partir de:

Figura 1: Organograma Suisse Participações – Organograma criado pelo autor do Artigo Científico.



3.2.1 Compras de Serviços / Mercadorias

As compras de serviços / contratações podem ser realizadas por qualquer centro de custo. A negociação e a contratação são realizadas diretamente entre responsável pelo centro de custo e fornecedor, por não haver na Suíse Participações o Departamento de Suprimentos. Nessa etapa do processo, os únicos fatores a serem obedecidos são o orçamento e a alçada de aprovação para contratação, que determina que as compras até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) deverá conter no documento fiscal, apenas a assinatura do responsável de centro de custo, e acima dos R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) deverá constar assinaturas do responsável e Diretor Corporativo.

Após a realização da contratação, o documento fiscal será enviado ao centro de custo contratante para que o responsável, e Diretor, quando necessário, assinem.

3.2.2 Departamento Fiscal

Os Coordenadores dos centros de custo enviarão os Documentos Fiscais ao Departamento Fiscal para que sejam realizadas as conferências de dados cadastrais e retenções fiscais. Nessa etapa, serão observados se os Documentos Fiscais são validos e contém a data de limite de emissão, o nome, o endereço, o CNPJ e a Inscrição Estadual da empresa remetente. Além dessas informações, serão observados se as retenções obedecem às legislações estaduais e federais.

3.2.3 Departamento Financeiro (Controladoria e Finanças)

Após a conclusão da etapa fiscal, os documentos seguirão para o Departamento de Controladoria Finanças, onde o Analista Financeiro realizará a inclusão dos documentos fiscais no sistema da empresa. O lançamento será realizado na conta contábil mais adequada para os itens comprados e será indicado o centro de custo responsável pelo produto/serviço contratado. Após as inclusões de informações, o sistema irá gerar uma AP (Autorização de Pagamento), que será enviada ao Departamento de Contas a Pagar. As Autorizações de Pagamentos possuem

informações do fornecedor, do CNPJ, da forma de pagamento, do histórico do documento e dos valores com suas devidas deduções, que serão importantes para que o Contas a Pagar possa realizar pagamentos aos fornecedores. Os documentos fiscais, depois de incluídos no sistema, serão enviados ao Departamento de Contabilidade, onde serão conferidos a fim de corrigirem possíveis erros de lançamentos contábeis.

3.2.4 Departamento Financeiro (Contas a Pagar)

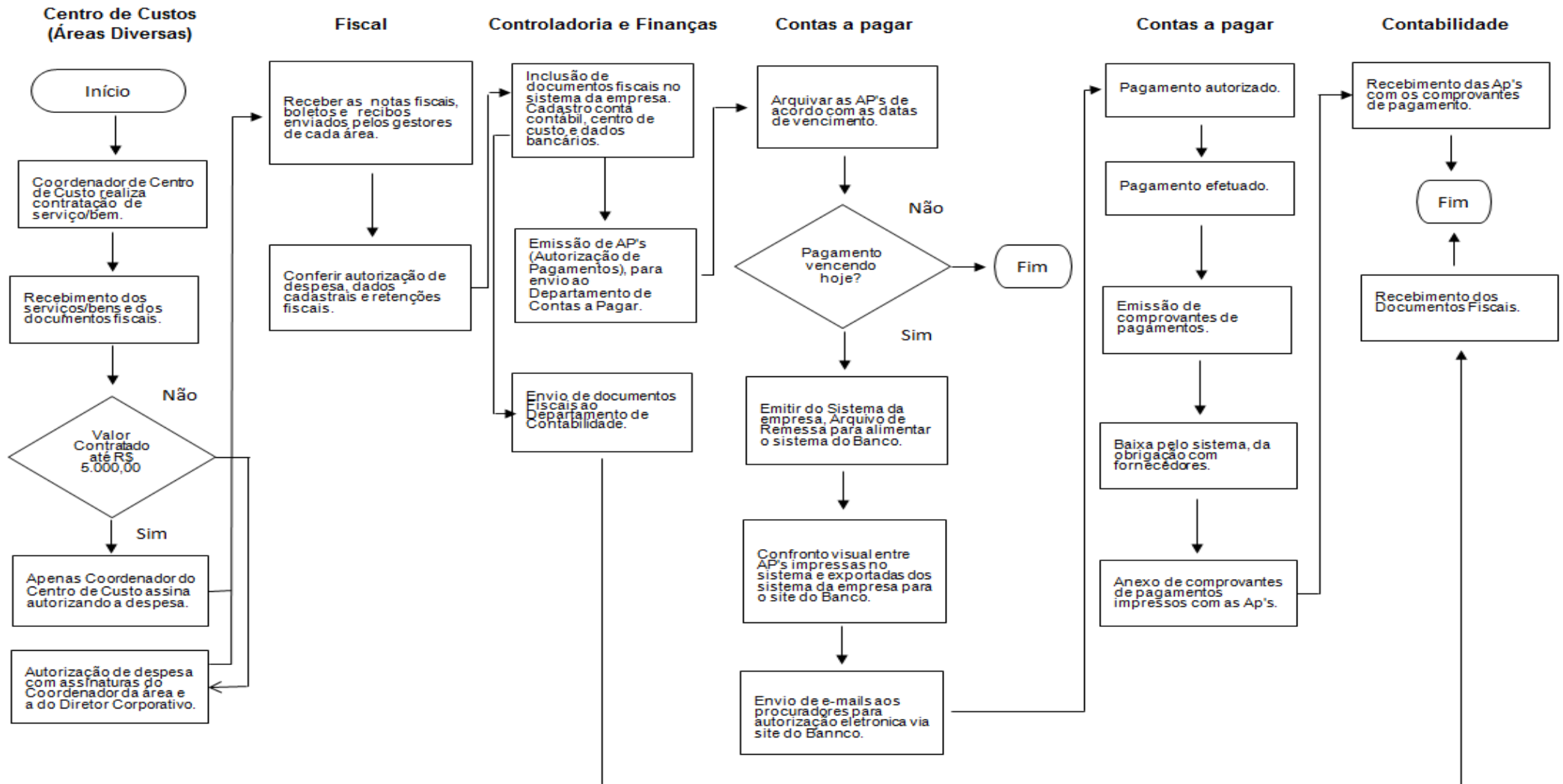
De posse das Autorizações de Pagamentos, o Contas a Pagar irá arquivá-los de acordo com a data de pagamento, e realizará os pagamentos nos dias de seus respectivos vencimentos.

Diariamente o Contas a Pagar irá identificar os pagamentos a serem realizados e emitirá um arquivo que alimentará o sistema do Banco na internet. O arquivo chamado de Arquivo de Remessa contém os dados necessários para a execução dos pagamentos. Os Analistas responsáveis pelos pagamentos apenas conferem se todas as Autorizações de Pagamento estão no Arquivo de Remessa e no sistema do Banco e, em seguida, enviam e-mails aos procuradores para que eles autorizem os pagamentos no Banco de forma eletrônica. Os procuradores são funcionários de alto escalão da empresa Suíse Participações, que, mediante procuração, podem autorizar em dupla a execução dos pagamentos.

Após a realização dos pagamentos, serão emitidos os comprovantes de pagamento do sistema do Banco na internet, o que assegurará à empresa sobre a efetivação de cada pagamento. Os comprovantes serão anexados às Autorizações de Pagamentos e, em seguida, enviados ao Departamento de Contabilidade para serem contabilizados e arquivados junto aos documentos fiscais das operações. O procedimento que sucede a emissão dos comprovantes é a baixa dos pagamentos nos sistema da Suíse Participações, o que contabilmente demonstra o cumprimento das obrigações da empresa com seus fornecedores.

O fluxograma do processo de contas a pagar pode ser demonstrado da seguinte forma:

Figura 2: Fluxograma de Contas a Pagar – Fluxograma criado pelo autor do Artigo Científico.



3.3 Identificação dos Riscos no processo de Contas a Pagar.

De acordo com o processo de Contas a Pagar descrito acima e evidenciado no fluxograma, pode-se identificar algumas fragilidades no processo analisado, alguns riscos inerentes ao processo, outros com controles frágeis e até mesmo sem controle algum.

3.3.1 Identificação dos Riscos – Compras de Serviços e Mercadorias.

- Deixar de efetuar ou formalizar as cotações necessárias para um número mínimo de fornecedores, de acordo com normas internas.
- Existência de fraude em cotações com o intuito de privilegiar fornecedores.
- Vínculo dos compradores com os fornecedores, por ausência de rotatividade dos colaboradores envolvidos nas compras.
- Requisitar compras desnecessárias.
- Realizar compras sem a respectiva autorização de alçada competente.
- Recebimento do bem/serviço em desconformidade com a compra encaminhada ao fornecedor.

3.3.2 Identificação dos Riscos – Departamento Financeiro (Fiscal).

- Não recebimento de todas as notas fiscais e faturas.
- Erro na conferência dos documentos fiscais por não ser de forma sistêmica.

3.3.3 Identificação dos Riscos – Departamento Financeiro (Controladoria e Finanças / Contas a Pagar).

- Inserção de dados bancários no pagamento de fornecedores, não condizentes com os dados bancários reais.
- Pagamento de Mercadoria não entregue.
- Pagamentos de Faturas sem autorização de despesa pelo Gestor.
- Pagamentos em desobediência aos limites de alçadas.

- Alteração dos dados do pagamento.

3.3.4 Identificação dos Riscos – Departamento Financeiro (Contabilidade).

- Registros contábeis sem a devida Nota Fiscal.

3.4 Estabelecer as probabilidades.

Para a criação da Matriz de Risco, foram utilizadas probabilidades relacionadas à mensuração de segurança e seus impactos no processo de Contas a Pagar.

Tipos de Controle: Procura qualificar no processo analisado, o tipo de controle identificado.

Quadro 1: Probabilidade - Tipos de Controle.

Tipos de Controles
1 - Otimizado
2 - Monitorado
3 - Preventivo
4 - Detectivo

Monitoramento: Demonstra a forma de monitoramento realizado no controle identificado no processo.

Quadro 2: Probabilidade - Monitoramento

Monitoramento
1 - Automatizado
2 - Verificação Sistemática
3 - Verificação Manual
4 - Verificação Visual

Periodicidade: Diz respeito à frequência em que o controle identificado é realizado.

Quadro 3: Probabilidade - Periodicidade

Periodicidade
1 - Diário
2 - Semanal
3 - Mensal
4 - Aleatório

Impacto: Está relacionado ao impacto no Departamento analisado, caso o risco venha a se concretizar. Essa probabilidade está relacionada à importância da atividade para a área que a desenvolve.

Quadro 4: Probabilidade - Impacto

Impacto
1 - Insignificante
2 - Mínimo
3 - Moderado
4 - Elevado

Perda: Dimensiona a perda financeira em caso de fraude ou erro no processo analisado, levando em conta o montante envolvido no processo e o porte da empresa.

Quadro 5: Probabilidade - Perda

Perdas
1 - Insignificante
2 - Baixo
3 - Médio
4 - Alto

Em cada probabilidade apresentada, há níveis de classificação que somados no fim da avaliação de cada risco encontrado no sub processo, poderá se chegar a uma classificação do risco para a atividade. Abaixo, segue classificação quanto ao risco:

Quadro 6: Probabilidade - Níveis de Risco

Risco
1 a 7 - Leve
8 a 12 - Baixo
13 a 17 - Moderado
18 a 20 - Alto

3.5 Matriz de Risco.

Após a coleta dos dados, a Matriz de risco pode ser evidenciada da seguinte maneira:

Figura 3: Matriz de Risco – Matriz de Risco elaborada pelo autor do Artigo Científico.

Processo	Área	SubProcesso	Risco	Controle Identificado	Tipos de Controles	Monitoramento	Períodicidade	Impacto	Perdas	Risco					
					1 - Otimizado 2 - Monitorado 3 - Preventivo 4 - Detectivo	1 - Automatizado 2 - Verificação Sistemática 3 - Verificação Manual 4 - Verificação Visual	1 - Diário 2 - Semanal 3 - Mensal 4 - Aleatório	1 - Insignificante 2 - Mínimo 3 - Moderado 4 - Elevado	1 - Insignificante 2 - Baixo 3 - Médio 4 - Alto	1 a 7 - Baixo 8 a 12 - Baixo 13 a 17 - Moderado 18 a 20 - Alto					
1	Contas a Pagar	1.1	Centros de Custo	1.1.1.1	Deixar de efetuar ou formalizar as cotações necessárias para um número mínimo de fornecedores, de acordo com normas internas.	Não identificado	4	4	4	4	3	19			
				1.1.1.2	Existência de fraude em cotações com o intuito de privilegiar fornecedores.	Não identificado	4	4	4	4	4	3	19		
				1.1.1.3	Vínculo dos compradores com os fornecedores, por ausência de rotatividade dos colaboradores envolvidos nas compras.	Não identificado	4	4	4	4	4	3	19		
				1.1.2	Requisição de Compras	1.1.2.1	Requisitar compras desnecessárias.	Gastos previstos para o orçamento do exercício.	4	4	3	3	3	17	
				1.1.3	Pedido de Compras	1.1.3.1	Realizar compras sem a respectiva autorização de alçada competente.	Conferência pelo Dep. Fiscal de assinaturas de autorização de despesa, conforme critério de alçadas.	4	4	4	3	3	18	
				1.1.4	Recebimento de Mercadoria	1.1.4.1	Recebimento do bem/serviço em desconformidade com a compra encaminhado ao fornecedor.	O Gestor do Centro de Custo contratante, é quem realizará o recebimento do bem/serviço.	2	3	4	3	3	15	
2	Contas a Pagar	2.1	Fiscal	2.1.1	Recepção e Conferência da Nota Fiscal	2.1.1.1	Não recebimento de todas as notas fiscais e faturas.	Controle Inexistente.	4	4	1	2	2	13	
						2.1.1.2	Erro na conferência dos documentos fiscais por não ser de forma sistêmica.	O Analista do Departamento Fiscal realiza a conferência de forma manual, não tendo após esse processo revisão da conferência efetuada.	4	3	1	3	3	3	14
3	Contas a Pagar	3.1	Controladoria e finanças / Contas a pagar	3.1.1	Lançamento e Pagamento de Documentos Fiscais	3.1.1.1	Inserção de dados bancários no pagamento de fornecedores, não condizentes com os dados bancários reais.	Os dados bancários para a realização do pagamento são inseridos no site do Banco pelo analista financeiro do Departamento de Controladoria e Finanças.	4	3	1	4	3	15	
						3.1.1.2	Pagamento de Mercadoria não entregue	Recebimento de notas fiscais pelo Departamento Financeiro com evidência de conferência da entrega de suprimentos, demonstrada por assinatura do Gestor do Centro de Custo tomador do serviço/bem.	4	4	1	4	3	3	16
						3.1.1.3	Pagamentos de Faturas sem autorização de despesa pelo Gestor.	Departamento fiscal efetua conferência da nota fiscal analisando assinatura de aprovação de despesa do Gestor responsável pela despesa.	4	4	1	3	3	3	15
						3.1.1.4	Pagamentos em desconformidade aos limites de alçadas	Conferência realizada pelo Analista Financeiro do Departamento Fiscal, utilizando os critérios de limites de alçada.	3	3	1	4	3	3	14
						3.1.1.5	Alteração dos dados do pagamento	Os pagamentos são gerados e encaminhados ao banco, via arquivo remessa, para validação da instituição financeira. No dia seguinte, é acessado o site do banco, onde é extraído o arquivo remessa, contendo todos os pagamentos já validados pelo banco. Os arquivos utilizados possuem formato TXT., que permitem alteração.	4	3	1	4	4	4	16
4	Contas a Pagar	4.1	Contabilização	4.1.1	Registros contábeis sem a devida Nota Fiscal.	No momento em que é efetuada a baixa do título pelo seu efetivo pagamento a contabilização é gerada. Departamento Contábil possui procedimento de conciliação de saldos.	4	3	3	4	2	16			

3.6 A importância da Matriz na identificação e mensuração de riscos se dá:

- Evidenciando os riscos nos processos críticos.
- Demonstrando a existência e / ou a inexistência de controles nos processos.
- Mensurando a criticidade dos riscos e controles encontrados.

3.7 Fatores que contribuem para a realização de Fraude.

Alguns fatores que envolvem processos são de extrema relevância para se diminuir as possibilidades de fraude, a falta deles podem gerar perdas significativas para as corporações nas empresas.

- Falta de mapeamento de processos – que dificulta o entendimento do Gestor sobre os processos existentes, tornando-os assim menos eficientes e inseguros.
- Falta de controles sistêmicos – atuando de forma ineficiente e abrindo precedentes para despadronização dos processos, fazendo com que se torne mais fácil burlarem processos pré-definidos.
- Inexistência de Segregação de Função – centralizando responsabilidades sobre uma ou poucas pessoas, dificultando a percepção do Gestor na ocorrência de fraudes.
- Falta parametrização sistêmica – permite que pessoas não qualificadas tenham acesso a realizar operações de responsabilidades acima de seus cargos.
- Inexistência de Revisão Gerencial – possibilita que fraudes sejam facilmente realizadas sem que o Gestor as perceba.

4 CONCLUSÃO

Utilizou-se na empresa controladora Suisse Participações, objetivando o mapeamento e identificação dos riscos no processo de Contas a Pagar, uma Matriz de Risco elaborada com probabilidades voltada a identificar os níveis de controles e mensuração dos riscos. Buscou-se identificar os tipos de controles no processo, estilo de monitoramento, bem com sua periodicidade, além de tentar mensurar o impacto desses riscos no departamento visando dimensionar possíveis perdas para a empresa. As probabilidades usadas na elaboração de uma Matriz de Risco variam de acordo com o processo analisado, produtos e serviços elaborados e perfil da empresa.

Conforme observado, os resultados obtidos com a Matriz são de suma importância para a gestão de processos que buscam sempre esmiuçar os riscos bem como a eficiência dos controles existentes.

Com isso, respondendo ao problema proposto, conclui-se que o mapeamento, a identificação dos riscos e controles existentes, através da Matriz, não são unicamente responsáveis para mitigação dos riscos de fraudes. Há a necessidade de um plano de ação que elabore controles mais eficientes, para que os riscos de fraudes sejam mitigados. Esses elementos aplicados a qualquer processo diminuirá as possibilidades de fraudes nas empresas, além de possibilitar aos gestores uma maior análise crítica de sua área afim de uma maior eficiência de seus processos, pois possibilita diminuição dos gastos operacionais, maior produtividade, além de aumentar a lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** 1º ed. São Paulo: Saint Paul, 2012. 165 p.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000. 476 p.

COSIF. **Características das empresas Holding.**

<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=holding01>. disponível em 26/03/2011, acesso em: 05/03/2013.

CREPALDI, S. **Auditoria Contábil: teoria e prática.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2009. 718 p.

CETROS SOFTWARE. **Fluxograma de contas a pagar.**

<http://www.cetros.com.br/myofficefxcp.asp> Acesso em 21/04/2013.

NC SOLUÇÕES SOFTWARE. **Módulo de contas a pagar / Processo de contas a pagar** <http://www.ncsolucoes.com.br/sistemas.asp?id=4> Acesso em 21/04/2013.

IUDÍCIBUS, S. et al. **Manual de Contabilidade Societária.** São Paulo. Editora Atlas. 2009. 792 p.

SCARTEZINI, L. **Análise e Melhoria de Processos,** Goiânia: 2009. 54 p. Apostila.