

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

JÚLIO CÉSAR FERNANDES MORAES

TITULO DO TRABALHO: FATORES DE RISCO – UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA COMISSÁRIA PIBERNAT LTDA.

São Leopoldo

2013

JÚLIO CÉSAR FERNANDES MORAES

TITULO DO TRABALHO: FATORES DE RISCO – UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA COMISSÁRIA PIBERNAT LTDA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos como  
requisito parcial para conclusão do curso MBA  
em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira.

São Leopoldo

2013

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha amada esposa, que sempre esteve ao meu lado apoiando, dando forças, acreditando na realização deste sonho e servindo de fortaleza em todos os momentos de dificuldades e conquistas.*

*...ao melhor filho do mundo, por todo o carinho e amor, que soube transformar a minha ausência e falta de atenção em apoio e força para vivenciar este dia.*

*A compreensão de vocês meu Muito Obrigado!*

## AGRADECIMENTOS

*...em primeiro lugar agradeço a Deus pela saúde, proteção e principalmente pela graça de mais esta conquista em minha vida...*

*...aos meus familiares, amigos e colegas de faculdade que entenderam a ausência e motivaram a busca deste objetivo...*

*...aos colegas da empresa Comissária Pibernat Ltda. que foram comprometidos e colaboraram com toda boa vontade e apoio neste trabalho... Agradecimento especial à Diretoria que acreditou e confiou neste trabalho...*

*...ao meu orientador Prof. Rafael Teixeira pelas diretrizes e apoio na condução do trabalho...*

*...agradeço também a Deus por contar como auxílio das pessoas acima citadas.*

## RESUMO

Essa pesquisa apresenta o estudo de caso na identificação de fatores de riscos operacionais na empresa Comissária Pibernat Ltda. O objetivo principal foi analisar quais os principais fatores de riscos nos processos internos de importação e exportação para o prestador de serviços de comércio exterior. Para isso, foram coletados dados secundários sobre o registro de ocorrências de desvios nos processos para estratificação e identificação dos fatores de riscos. Foram realizadas também entrevistas com os gestores operacionais para identificação de outros fatores de riscos e validação dos identificados nas ocorrências. Os resultados da pesquisa demonstram que os principais fatores de riscos identificados se concentram em poucas atividades críticas tanto do processo de importação como exportação, sendo que o maior volume e impacto financeiro estão na execução das atividades dos serviços de importação. O maior volume de ocorrência está em atividades que exigem maior organização por parte do executante, como também em atividades que exigem maior atenção concentrada. Nestas duas situações não foram identificados controles operacionais que neutralizem a incidência dos erros por se tratarem de eventos pontuais, mas com bastante impacto. As principais ações resultantes da pesquisa foram à inclusão de novos mecanismos de controles nas atividades críticas de importação e elaboração da planilha de riscos operacionais juntamente ao treinamento da equipe neste novo conceito. Percebe-se que os riscos operacionais e seus fatores motivadores tem influência em todos os processos organizacionais, deste o estratégico até o operacional, sendo na operação o impacto na realização da estratégia.

**Palavras-Chave:** Riscos Operacionais. Fatores de Riscos. Controles Internos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura conceitual de Risco Operacional .....	25
Figura 2: Processos e seus componentes .....	32
Figura 3: Processo e suas divisões .....	33
Figura 4: Etapas do estudo de caso.....	41
Figura 5: Triangulação da análise de dados .....	42
Figura 6: Metodologia do estudo de caso .....	42
Figura 7: Fluxograma Importação vs Fatores Críticos .....	60
Figura 8: Fluxograma Exportação vs Fatores Críticos .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratificação dos erros nas ocorrências – por incidência .....	46
Tabela 2 – Estratificação dos erros nas ocorrências – por valor .....	48
Tabela 3 - Quantificação dos Fatores de Riscos em relação às ocorrências .....	55
Tabela 4 - Estratificação dos erros nas ocorrências de Importação – por valor .....	56
Tabela 5 - Estratificação dos erros nas ocorrências de Exportação – por valor .....	57
Tabela 6 – Volume de processos vs quantidade de erros .....	62
Tabela 7 – Fatores de Riscos importação vs quantidade de erros .....	62
Tabela 8 – Volume de pagamentos vs quantidade de erros .....	63
Tabela 9 - STATUS Ocorrências - por Fatores de Riscos .....	63
Tabela 10 - STATUS Ocorrências - por tipos de erro .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores influenciadores de eventos .....	21
Quadro 2: Exemplos de fatores de riscos em empresa de seguros .....	24
Quadro 3 – Fatores chaves de erros .....	24
Quadro 4 – Fatores de riscos operacionais Banco de Brasil .....	25
Quadro 5 – Formas de controles internos .....	28
Quadro 6 – Categorias de controles internos .....	29
Quadro 7 – Significado de controle .....	29
Quadro 8 - Informação dos entrevistados .....	40
Quadro 9 - Fatores de riscos com base na análise das ocorrências .....	50
Quadro 10 - Fatores de riscos com base nas entrevistas .....	52
Quadro 11 - Fatores de Riscos Levantados e/ou validados nas entrevistas .....	53
Quadro 12 - Fluxo de importação vs Fatores de Riscos .....	58
Quadro 13 - Fluxo de Exportação vs Fatores de Riscos .....	59
Quadro 14 - Controles operacionais implementados .....	70



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Basiléia II - foi um acordo assinado no âmbito do Comitê da Basiléia em 2004

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DDGip Lite – Software auxiliar para digitação de DI

DI – Declaração de Importação

FR – Fatores de Riscos

PMBOK - O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK é um conjunto de práticas em publicado pelo Project Management Institute (PMI)

SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 RISCOS .....	18
2.1.1 Tipos de riscos.....	20
2.1.2 Riscos operacionais.....	21
2.1.2 Fatores de riscos operacionais.....	23
2.2 CONTROLES INTERNOS .....	26
2.2.1 Tipos e características de controles internos.....	28
2.3 ENTENDENDO OS PROCESSOS .....	31
2.3.1 Processos.....	31
2.3.1.1 Tipos de processos.....	33
2.3.1.2 Hierarquia dos processos .....	33
2.3.1 Mapeamento de processos .....	35
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE .....	38
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO .....	43
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>44</b>
4.1 ERROS OPERACIONAIS.....	44
4.2 EXTRATIFICAÇÃO DAS OCORRÊNCIAS.....	45

<b>4.3 TABELA DE FATORES DE RISCOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.1 Levantamento Fatores de Riscos a partir da verificação das ocorrências .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2 Levantamento Fatores de Riscos a partir das entrevistas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3 Relacionamento das ocorrências com os Fatores de Riscos.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4 RELACIONAMENTO DOS FATORES DE RISCOS NO FLUXO DOS PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.1 Identificação das atividades críticas .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5 ANÁLISE DOS DADOS E CONTROLE INTERNO .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.1 Mapeamento de processos .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.2 Status financeiro das ocorrências.....</b>	<b>63</b>
<b>4.5.2 Detalhamento das atividades críticas.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5.3 ações propostas .....</b>	<b>68</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA ESTRUTURADA .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE B – ESTRATIFICAÇÃO ERROS OCORRÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem um momento que lhes permite a ampliação de seus negócios para todas as partes do mundo, aumentando sua participação no mercado e disponibilizando seus produtos a um número maior de consumidores e de acordo com os requisitos destes clientes. Este fenômeno é resultado da globalização da economia e a abertura dos mercados, que possibilita o acesso a todos os continentes.

O cenário acima é verdadeiro, sobretudo, para as empresas que estão preparadas para competir com a forte concorrência que aumenta a cada dia, não sendo mais a empresa vizinha e sim de qualquer parte do mundo. É verdadeiro também para quem têm capacidade de disponibilizar para seus clientes produtos e serviços que atendam perfeitamente suas necessidades - e cada um tem as suas necessidades - com alta qualidade, com velocidade e com custo aceitável.

É importante ressaltar que a globalização, mais que oportunidades de negócios, trouxe uma competição acirrada, onde os mais preparados às novas exigências sobreviverão. Muitos gestores ao se deparar com esta situação passam, por exemplo, a idealizar processos de fabricação ou prestação de serviços com tecnologia de ponta a partir de máquinas, equipamento e sistemas. Fica em segundo plano o processo que pode determinar o sucesso: a gestão do negócio.

Lunkes (2010) destaca dentro da gestão três funções: o planejamento, a execução e o controle. O planejamento envolvendo o planejamento estratégico, tático e operacional com a definição dos objetivos e as medidas de referência necessárias ao caminho para atingir as metas, enquanto a execução envolve mobilização de pessoal e disponibilização de recursos para alcançar os objetivos previstos. A atividade de controle consiste no monitoramento dos

recursos e resultados gerados na execução dos processos, visando verificar se estes estão de acordo com o planejamento e disponibilizar elementos à tomada de medidas direcionadoras em casos de desvios.

Neste contexto, os riscos estão presentes em todas as etapas desde o planejamento até as decisões do dia a dia. Os riscos estão associados a eventos internos e externos que geram incertezas sobre o efeito nos objetivos e metas das organizações. Os eventos que geram impactos positivos são considerados como oportunidades, já os eventos que geram impactos negativos são chamados de riscos (COSO, 2007).

Os riscos existem e fazem parte de qualquer negócio, desta forma é imprescindível que o gerenciamento destes eventos faça parte do modelo de gestão das empresas. Riscos podem estar em qualquer nível da organização, sendo que está diretamente ligada ao tipo de negócio, produto, mercado, perfil dos colaboradores, localização, controles internos, entre outras variáveis. Dentre os tipos de riscos mais comuns citam-se: a) o estratégico que está relacionado a eventos que afetam a estratégia da organização, b) os riscos financeiros relacionados à capacidade financeira da organização, c) os riscos externos relacionados a movimentos de fora da empresa e riscos operacionais resultantes a perdas resultantes aos processos internos da organização.

Conforme Hentges (2012) os riscos operacionais estão relacionados às atividades do cotidiano das organizações, resultantes de falhas nos processos de execução dos produtos e serviços. Associados aos eventos de riscos têm os fatores de riscos, que são situações em que os indivíduos estão expostos e o quanto esta exposição potencializa a incidência do risco. O impacto destes fatores está relacionado à capacidade das organizações controlarem seus processos internos, tendo três fatores chaves: pessoas, tecnologias e processos.

O controle é um processo com a finalidade de verificar e assegurar que as atividades e ações organizacionais estão sendo executadas como planejado para que os objetivos sejam atingidos. Siqueira (2007) cita que controles são mecanismos para prevenir que os eventos de riscos ocorram ou detectar e corrigir, a fim de garantir que os resultados almejados sejam atingidos. Os controles internos são as medidas de prevenção adotadas pela administração para acompanhar a execução e desempenho de seus processos para garantir o resultado esperados.

Desta forma, a gestão do negócio deveria incorporar em seus processos estratégicos a implementação de procedimentos para a identificação dos eventos de riscos e o seu gerenciamento, não deixando de observar adequadamente os riscos internos que estão relacionados à capacidade da organização em executar os planos estabelecidos e implementar

controles internos que permitam o monitoramento e a tomada de ações para manter o rumo aos objetivos.

O presente estudo tem como objetivo principal apresentar a importância da implementação de controles internos nas rotinas operacionais como forma de monitorar e atuar nos eventos de riscos dos processos. O estudo de caso foi realizado na empresa Comissária Pibernat Ltda. que atua na prestação de serviços de comércio exterior em todo território nacional e será apresentado o levantamento de erros nos processos, a análise dos fatores de riscos, o mapeamento dos processos críticos e a implementação de controles internos para os fatores mais impactantes.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde o início dos anos 90 as empresas brasileiras, como na maior parte do mundo, estão passando por profundas transformações no cenário econômico, social e cultural. Estas transformações estão afetando diretamente a forma de gestão das organizações, exigindo que se adaptem rapidamente às mudanças, tornando-se competitivas em um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

A adaptação rápida as mudanças exigem dos gestores a capacidade de analisar os cenários e tomar as melhores decisões. Por vezes as melhores decisões são “arriscadas”, pois estão envolvidas variáveis as quais a empresa, assim como o mercado, não tem domínio sobre ela. Tomar decisões arriscadas faz parte do mundo empresarial e isto acontece a todo instante, muitas vezes ter a percepção, pois o fato de uma variável ou evento importante à empresa estiver em movimento e ela não tomar conhecimento, o “não fazer nada” já é uma situação que pode trazer impactos desastrosos.

Siqueira (2007) cita que sempre existirão pontos críticos e riscos em todas as empresas qualquer que seja o seu ramo e se isto não for observado implica na ocorrência de falhas e fraudes. Ter ciência dos riscos aos quais o negócio está exposto e gerenciá-los, para a proteção dos eventos negativos e o aproveitamento das oportunidades é um papel fundamental do gestor. A gestão de risco é suporte as decisões, tomar decisão sem conhecer os riscos torna vulnerável os objetivos almejados.

Os riscos são eventos que tem origem externa e interna, sendo os riscos de origem interna diretamente relacionados com os processos internos, ou seja, ao trabalho realizado

dentro da empresa. Sendo assim, precisam ser criados meios de controlar os processos internos críticos para monitorar se estão sendo executados de forma eficaz, evitando que erros operacionais, por ações involuntárias ou não, tragam prejuízos financeiros e de imagem para a organização (LUNKES, 2010).

Os gestores necessitam cada vez mais de segurança na tomada decisão e a garantia que seus objetivos sejam atingidos, tanto no nível estratégico como operacional. Para isto é imprescindível o gerenciamento de riscos e seus fatores e o controle interno para o monitoramento. O presente estudo pretende apresentar: **quais os principais fatores de riscos nos processos internos de importação e exportação para o prestador de serviços de comércio exterior.**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais os principais fatores de riscos nos processos internos de importação e exportação para o prestador de serviços de comércio exterior.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar este objetivo são definidos os seguintes objetivos específicos:

- levantar as ocorrências de desvios nas atividades de importação e exportação;
- analisar as ocorrências para alinhamento aos fatores de riscos;
- identificar os principais fatores de riscos operacionais;
- mapear e identificar as atividades críticas nos processos com relação à incidência dos riscos operacionais;
- implementar ações de controles internos nas principais atividades.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas precisam estar cada vez mais preparadas para encarar as rápidas mudanças no mercado, produtos e serviços e nas necessidades dos clientes. A velocidade de resposta na definição de estratégias e a entrada novas perspectivas do mercado exigem coragem e assertividade por parte dos gestores.

A identificação e gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio é um processo que possibilita proteger a empresa através de processos administrativos voltados ao monitoramento e aplicação de estratégias para que estes eventos não gerem impacto negativo aos objetivos da organização, bem como possibilitar a entrada em novas oportunidades.

A necessidade e movimento para o gerenciamento de riscos operacionais vem crescendo no modelo de gestão, pois há pouco tempo os riscos estavam sendo tratados para as ações de nível estratégico em relação aos objetivos do mesmo nível. O acordo Basileia II trouxe com mais ênfase o tratamento de riscos operacionais, baseados em experiências na falência de bancos e entidades financeiras que em alguns casos os riscos operacionais foram determinantes no resultado, mas não estava no foco da estratégia.

O controle interno é um conjunto de ferramentas que visa dar suporte ao gerenciamento dos fatores de riscos, apresentando os movimentos que os principais processos e as atividades críticas estão seguindo. Isto possibilita a tomada de ações preventivas e se necessário corretivas, redirecionado para o cumprimento dos objetivos.

Este trabalho se justifica por apresentar a importância do estudo dos fatores de riscos operacionais nas empresas, uma vez que o impacto destes está diretamente ligado à realização dos produtos ou serviços, que é onde acontece o negócio das empresas. Justifica-se também por estar disponível uma vasta fonte de pesquisa para controles internos na área contábil e não haver muita informação referente a outras áreas de negócio, como exemplo a de prestação de serviços de comércio exterior, foco desta pesquisa.

Como toda a empresa prestadora de serviços de comércio exterior, a Comissária Pibernat, em seus serviços de despacho aduaneiro, têm atividades atribuídas pelo Poder Público com relação à prestação de informações de natureza administrativa, tributária, cambial e comercial, onde qualquer erro, omissão ou inexatidão de informações em relação aos procedimentos de controle aduaneiro é passível de multa.



Constitui infração toda ação ou omissão, voluntária ou involuntária, que importe inobservância, por parte de pessoa física ou jurídica, de norma estabelecida ou disciplinada no Regulamento Aduaneiro ou em ato administrativo de caráter normativo destinado a completá-lo (Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009 art. 673 do Regulamento Aduaneiro).

Os importadores ou exportadores são obrigados ao pagamento de multas em função das infrações identificadas. Nos casos destas penalidades serem de responsabilidade das comissárias, caberá a esta arcar com os custos decorrentes. A extensão das penalidades é definida no Regulamento Aduaneiro e pode, a ocorrência de uma multa de 1% sobre o processo, encerrar as atividades de uma comissária de despachos.

Por este motivo o levantamento e a identificação dos erros operacionais (geradores destas penalidades e outros custos de regularização) assim como o tratamento adequado para evitar sua incidência são de suma importância para qualidade na prestação dos serviços de comércio exterior e fundamentais para evitar perdas financeiras e de imagem junto aos clientes e mercado.

Este trabalho visa apresentar a necessidade do gerenciamento dos fatores de riscos operacionais e a implementação de ações de controle nas operações críticas, servindo de consulta para organizações que buscam esta ferramenta como meio de prevenir falhas.

Devido à relevância que este tema apresenta, a pesquisa contribui também para o estudo acadêmico, bem como pode servir de pesquisa para os estudantes e gestores ligados a implementação de processos gerenciais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como finalidade dar sustentação e esclarecer temas que estão diretamente relacionados com o gerenciamento de riscos e controles internos, como também o propósito de servir como referencial teórico e embasamento ao pesquisador.

Será abordado neste capítulo o tema de riscos com suas definições e tipos, com aprofundamento em riscos operacionais, metodologia para o mapeamento dos processos e controles internos a serem aplicados na operação.

### **2.1 RISCOS**

Toda a organização está exposta em sua rotina a influências internas e externas que geram incertezas sobre o efeito nos objetivos e metas das organizações, não há nenhuma empresa que não corra riscos, Desta forma, a partir deste pressuposto, os riscos existem e devem ser administrados, pois fazem parte do negócio.

Dentre estas incertezas estão aquelas que podem causar impacto positivo, negativo ou ambos. Os eventos que geram impactos positivos são considerados como oportunidades, já os eventos que geram impactos negativos são chamados de riscos (COSO, 2007).

O COSO® (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - em português: Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) é uma organização sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade na aplicação e cumprimento dos controles internos. Esta organização privada foi criada nos EUA em 1985 e é patrocinada pelas cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos EUA.

A expressão risco no mercado é usualmente relacionada a fatores negativos, que geram preocupação e exigem a prevenção das empresas em razão dos impactos que podem gerar na realização de suas atividades e seus objetivos. Contudo, pode ter efeito positivo, que devem ser potencializadas para criar valor, canalizando as oportunidades para seus processos.

Lunkes (2010) cita que o risco está relacionado às escolhas nas organizações, visto que os ganhos ou perdas podem ocorrer de acordo com as decisões e ações tomadas diante as incertezas. Já COSO (2007) cita que risco é a possibilidade de um evento ou incerteza ocorrer e afetar negativamente a organização. Neste caso, perda significa prejuízo, lucro menor, ou redução de ativos com contrapartida no patrimônio líquido.

Nas organizações os gestores devem administrar as situações em que as incertezas podem gerar impactos positivos, mesmo em cenários que apresentam aparentemente condições favoráveis. COSO (2007) cita como exemplo casos em que um aumento de demanda nas vendas é positivo, mas se for maior que a capacidade de atendimento gerando falta de atendimento, isto pode se reverter em insatisfação do cliente e gerar perdas futuras de negócio. As empresas muitas vezes enfatizam os riscos de perdas financeiras em seus controles, mas deixam de lado os riscos que podem afetar a sua imagem diante do mercado ou até mesmo as suas operações internas.

Segundo Siqueira (2007) o desafio das organizações está em gerenciar os riscos inerentes aos seus negócios, a fim de obter o melhor resultado através da prevenção das perdas, mantendo com isto a sua vantagem competitiva. O gerenciamento dos riscos é uma rotina administrativa estruturada e contínua, que precisa alinhar estratégias, processos, pessoal, tecnologia e conhecimento para identificar e manter o controle sobre as incertezas (LUNKES, 2010).

Riscos podem estar em qualquer nível da organização, sendo que está diretamente ligada ao tipo de negócio, produto, mercado, perfil dos colaboradores, localização, controles internos, entre outras variáveis. Risco é uma condição incerta, que se ocorrer, pode gerar efeito em alguma etapa do processo podendo impactar nos objetivos. Um risco pode ter uma ou mais causas, assim como gerar um ou mais impactos, sendo esta causa gerada por um evento interno ou externo à organização (PMBOK, 2008).

Seguem no capítulo abaixo os principais tipos de riscos citados.

### 2.1.1 Tipos de riscos

Segue abaixo a classificação mais comumente identificada para a classificação dos tipos de riscos, sendo o risco operacional mais profundamente avaliado neste trabalho.

A literatura estudada apresenta que o risco é um conceito “multidimensional” que pode ser categorizado por grupos conforme sua fonte, podendo definir as categorias. Lunkes (2010) cita a pesquisa realizada pela Denoite Touche Tohmatsu de 1994 a 2003 com 100 companhias que tiveram maiores quedas nos valores de suas ações, identificando quatro categorias de riscos eminentes:

- Riscos estratégicos: está relacionado a eventos que afetam a estratégia da organização como mercado de atuação, demanda pelos produtos ofertados, movimento dos concorrentes, relacionados aos objetivos e missão da empresa.
- Riscos operacionais: eventos relacionados a perdas resultantes aos processos internos da organização, que pode estar relacionados à realização das atividades, as pessoas ou sistemas utilizados.
- Riscos financeiros: eventos relacionados à capacidade financeira da organização como liquidez, nível de endividamento e administração financeira.
- Riscos externos: eventos relacionados a fatores de fora da empresa como conjuntura políticas e econômicas, competição do mercado, relações com acionistas e crises enfrentadas pelo setor.

Os eventos são incidentes ou ocorrências de origem interna ou externa que afetam os objetivos da organização. Os eventos que impactam nos objetivos devem ser levantados independente se este ocorrerá ou não e independente do impacto que causaria à organização. Neste levantamento não importa se o evento é favorável ou desfavorável, ou se tem baixa possibilidade de ocorrência, pois podem ser identificados potenciais eventos negativos e aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas (COSO, 2007).

Existem fatores internos e externos que influenciam eventos que podem impactar no cumprimento dos objetivos. COSO (2007) relaciona exemplos de fatores influenciadores, apresentados no quadro 1.

**Quadro 1 – Fatores influenciadores de eventos**

<b>Eventos externos</b>	
<b>Econômicos</b>	Oscilação de preços, disponibilidade de capital, redução nas barreiras à entrada da concorrência, novos concorrentes, custo de capital mais elevado.
<b>Meio ambiente</b>	Incêndios, inundações ou terremotos, que provocam danos a fábricas ou edificações, restrição ao uso de matérias-primas e perda de capital humano.
<b>Políticos</b>	Eleições de agentes do governo com novas políticas e novas leis e regulamentos, resultando, por exemplo, na abertura ou na restrição ao acesso a mercados estrangeiros, ou elevação ou redução na carga tributária.
<b>Sociais</b>	São alterações nas condições demográficas, nos costumes sociais, nas estruturas das famílias, nas prioridades de trabalho/vida e a atividade terrorista, que, por sua vez, podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, demandas relacionadas a recursos humanos e paralisações da produção.
<b>Tecnológicos</b>	São novas formas de comércio eletrônico, que podem provocar aumento na disponibilidade de dados, reduções de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base em tecnologia.
<b>Eventos Internos</b>	
<b>Infraestrutura</b>	Aumento da alocação de capital em manutenção preventiva e suporte ao call center, reduzindo o tempo de paralisação de equipamentos e aumentando a satisfação do cliente
<b>Pessoal</b>	Acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho, causando redução de pessoal disponível, danos pessoais, monetários ou à reputação da organização e paralisações da produção.
<b>Processo</b>	Modificações de processo sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processo e terceirização da entrega a clientes se uma supervisão adequada, implicando perda de participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade deste.
<b>Tecnologia</b>	Aumento de recursos para fazer face à variabilidade de volume, violação da segurança e paralisação, em potencial, de sistemas, provocando redução da carteira de pedidos, transações fraudulentas e incapacidade de se manter as operações.

**Fonte:** Adaptado de COSO, Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). 2007, p. 46.

Dentre os fatores de riscos levantados vamos explorar mais os riscos operacionais para embasamento ao estudo proposto.

### 2.1.2 Riscos operacionais

Conforme Hentges (2012) os riscos operacionais estão relacionados às atividades do cotidiano das organizações. Neste caso os riscos operacionais são resultantes de falhas nos processos de produção ou realização de serviços, não realizando as operações com a qualidade necessária ou simplesmente deixando de realizar. Podemos citar: falhas em

transporte, problema de conferência, falta de manutenção, fraudes ou erros humanos. Como exemplos temos a quebra do banco Lehman Brothers nos EUA em sua gestão de títulos hipotecários em 2008, quebra do banco de investimentos inglês Barings por especulação em mercado futuro por um funcionário em 1995 e o prejuízo da Sadia em 2009 por perda na gestão de derivativos.

“Risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos” (DUARTE JR, 1996, p. 27 apud ALVES et al, 2013. p. 4). Cita-se como exemplo na empresa prestadora de serviços de comércio exterior, onde ocorrerá o estudo de caso, que apresenta risco operacional com relação a erros de digitação de informações, ocorrendo por falha humana, não por falta de capacitação ou estrutura.

Lunkes (2010) cita que todas as organizações que criam valor em produção ou prestação de serviços correm riscos operacionais em graus distintos, uma vez que estes riscos estão ligados aos processos. Estes erros podem levar a organização à atribuição de responsabilidades por produtos com problemas de qualidade ou a perdas financeiras decorrentes dos erros.

O Unibanco, em seu processo de gerenciamento de risco operacional trabalha com a seguinte definição: Medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alteração nos ambientes de negócios ou a situações adversas do mercado (MIRANDA, 2001, p. 20).

Miranda (2001) cita ainda que o risco operacional não é algo novo nas organizações, sempre existiu e é inerente a realização das operações do dia a dia, passando ao longo do tempo a ser um ponto de preocupação devido a situações de perdas. Muitas vezes são absorvidas pelas organizações acarretando em prejuízos a seus acionistas e à imagem da organização.

O aumento da complexidade entre as etapas da cadeia de valor exige a necessidade de avaliação e estudo da dinâmica do risco operacional, a fim de entender como este surge, quais as implicações geradas e de que forma pode-se combater. O risco operacional é um tipo de risco que se difere de setor de atividade para setor de atividades, diferindo também para organizações dentro do mesmo setor de negócio. Como exemplo, dentro do negócio de despachante aduaneiro têm empresas que trabalham o follow-up de andamento dos processos junto ao cliente através de integração de sistemas e outras através de contatos telefônicos.

Com isto, os riscos operacionais são diferentes numa mesma atividade em função das características da organização.

Conforme o entendimento estratégico em relação ao risco operacional na organização pode gerar carência para os gestores na administração destes riscos no campo das operações (ABRAHÃO, 2005).

Segue no capítulo abaixo a definição de fatores de riscos, que busca agrupar os riscos de acordo com suas características facilitando o estudo e estruturação de controle.

### **2.1.2 Fatores de riscos operacionais**

O termo fator de risco é muito utilizado para expressar as situações em que os indivíduos estão expostos e o quanto esta exposição potencializa a incidência do risco. Para alinhar o que é fator de risco seguem dois conceitos básicos:

Para OMS (CLAP- OPS/OMS, 1988) o fator de risco de um dano são todas as características ou circunstâncias que acompanham um aumento de probabilidade de ocorrência do fato indesejado sem que o dito fator tenha intervindo necessariamente em sua causalidade (WIKIPÉDIA, 2013).

Chama-se fator de risco a qualquer situação que aumente a probabilidade de ocorrência de uma doença ou agravo à saúde, a exemplo dos múltiplos fatores causais das doenças cardiovasculares. O termo risco popularmente, além do sentido de possibilidade ou chance (oportunidade), tem o sentido de perigo. A presença de um fator de risco não é obrigação da ocorrência do evento. A afirmação "hipertensão arterial causa derrame" pode não ser apropriada. Há hipertensos que não terão nunca um derrame, morrendo um dia por outra causa (WIKIPÉDIA, 2013).

São considerados fatores de riscos aquelas situações em que os indivíduos e as organizações estão expostos e devem tomar medidas para neutralizar a incidência e/ou minimizar o seu impacto. Os fatores de riscos estão presentes no ambiente organizacional, sendo situações que potencializam as ocorrências de erros e por isto as empresas precisam estar preparadas caso venha a ocorrer, considerando que cada organização tem grau diferente de exposição a um mesmo risco.

Lunkes (2010, p.111) cita que “os riscos podem ser desmembrados e adaptados às características específicas da organização”, como no exemplo de uma empresa de seguros citado por ele no quadro 2.

**Quadro 2 – Exemplos de fatores de riscos em empresa de seguros**

<b>Fatores de Risco</b>	<b>Riscos</b>
<b>Estratégicos</b>	Falta de capacidade em se proteger, antecipar ou se adaptar a mudanças.
<b>Operacional</b>	Erros em sistemas de informações, fraudes, extrapolação de autoridades dos colaboradores, desempenho insatisfatório.
<b>Atuarial</b>	Metodologia e/ou cálculo incorretos das tarifas do seguro, insuficiência da manutenção das tabelas de preços, manutenção de reajustes periódicos a serem aplicados nas apólices, inadequada constituição das reservas técnicas.
<b>Legal</b>	Documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente ou novas leis ou decisões legais.
<b>Crédito</b>	Não recebimento de créditos concedidos.
<b>Liquidez</b>	Deficiência de fundos pela dificuldade na obtenção de recursos e falta de gestão financeira adequada.
<b>Mercado</b>	Decorre da variabilidade dos preços e produtos, variáveis externas influentes nos preços e produtos.

**Fonte:** Adaptado de Lunkes (2010, p. 111).

Segundo Miranda (2001) e Siqueira (2007) o risco operacional está relacionado à capacidade das organizações controlarem seus processos internos, tendo três fatores chaves para a incidência dos erros citados no quadro 3.

**Quadro 3 – Fatores chaves de erros**

<b>Fatores Chaves</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Pessoas</b>	Erros humanos, fraudes praticadas por terceiros e por empregados, terceirização, comunicação, desempenho, conduta antiética.
<b>Tecnologia</b>	Falhas nos sistemas informatizados, integridade, disponibilidade, infraestrutura.
<b>Processos</b>	Procedimentos inadequados, sem uniformidade e obsoletos, capacidade, aderência às regras, falhas nos serviços, eficiência.

**Fonte:** Adaptado de Miranda (2001) e Siqueira (2007).

Os fatores chaves citados pelas autoras acima podem ser denominados como fatores de riscos. Estes fatores são desdobrados apresentando exemplos de riscos em que as organizações estão expostas. Estes exemplos de riscos são eventos que precisam ser controlados, não tendo diretamente a ação causal nas ocorrências.

O Banco do Brasil (2013), em sua página de relacionamento com os investidores, apresenta a Política de Risco Operacional de acordo com requerimento instituído no Basileia II, a fim atender também as determinações do BACEN. Em aderência a estes reguladores são definidos quatro fatores chaves com possibilidade de perdas resultantes de falha, ineficiência ou inadequação. Estes fatores chaves são denominados Fatores de Riscos e são apresentados no quadro 4.

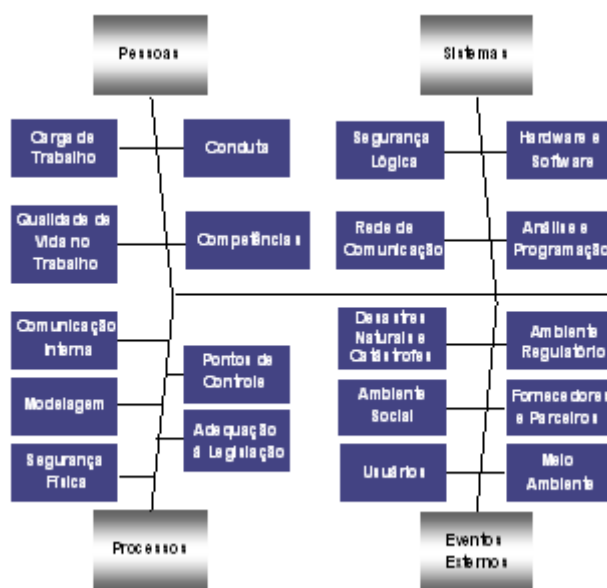


**Quadro 4 – Fatores de riscos operacionais Banco de Brasil**

Fatores de Riscos	Subfatores de Riscos
<b>Pessoas</b>	Carga de trabalho, qualidade de vida no trabalho, conduta, competência.
<b>Sistemas</b>	Segurança lógica, rede de comunicação, hardware e software, análise e programação.
<b>Processos</b>	Comunicação interna, modelagem, segurança física, pontos de controle, adequação a legislação.
<b>Eventos Externos</b>	Desastres naturais e catástrofes, ambiente social, usuários, ambiente regulatório, fornecedores e parceiros e meio ambiente.

**Fonte:** Adaptado de Banco do Brasil (2013)

Pode-se verificar no quadro acima que além dos fatores de riscos apresentados, foram definidos no modelo elaborado pelo Banco do Brasil os chamados ‘subfatores’ que se referem ao desdobramento dos fatores de riscos para facilitar a identificação dos riscos operacionais a que o Banco está exposto. A figura 1 sintetiza o modelo de fatores e subfatores de risco operacional padronizado no Banco do Brasil.

**Figura 1 – Estrutura conceitual de Risco Operacional**

Fonte: Banco do Brasil (2013)

Diversos bancos apresentam os modelos baseados na estrutura do Basileia II, sendo o modelo do Banco do Brasil mais claramente estruturado e será apresentado neste trabalho. Para gerir o risco operacional é importante diferenciar a causa e as diversas formas de manifestação, caracterizados como eventos de perdas.

Ghisleni (2010) cita que os erros operacionais estão relacionados à deficiência de controles internos, ressaltando a relação aos fatores chaves pessoas, tecnologias e processos,

que por gestão inadequada materializa-se em falhas. Estes fatores direcionam a definição dos controles internos.

No capítulo abaixo será abordado o tema controles internos.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS

Controle é um processo com a finalidade de verificar e assegurar que as atividades e ações organizacionais estão sendo executadas como planejado para que os objetivos sejam atingidos. O administrador além de planejar, organizar e dirigir a empresa precisa ter em suas responsabilidades o controle, a fim de monitorar o andamento dos objetivos, especialmente aquelas áreas que correm maior risco.

Siqueira (2007) cita que controles são políticas, procedimentos, métodos organizados para gerenciar os riscos e outros mecanismos para prevenir erros ou detectar e corrigir, a fim de garantir que os resultados almejados sejam atingidos. Os controles internos podem ser eficazes e eficientes de acordo com a qualidade dos meios utilizados, pois é importante salientar que os riscos ou erros podem ocorrer em qualquer nível da organização, originados por fatores internos e externos.

Lunkes (2010, p. 95) diz que “controles internos podem ser entendidos como as medidas de prevenção adotadas pela organização para se proteger de possíveis ações danosas contra a integridade de seu patrimônio”. Estas medidas podem contribuir para a prevenção possíveis irregularidades, intencionais ou não, a partir de monitoramento constante onde o gestor tem função de suma importância para criar, manter e aperfeiçoar o sistema de controle interno.

“As atividades de controle são importantes elementos do processo por meio da qual uma organização busca atingir os objetivos” (COSO, 2007. p. 68). As atividades de controle são realizadas não somente por entender que precisa haver controle nos pontos relevantes do processo, mas também para monitorar se os resultados estão sendo atingidos e situações de desvios para retomar o rumo. Há uma variedade de tipos de atividades de controle como preventivas, computadorizadas, controles administrativos, que devem ser definidas de acordo com os objetivos de controle.

Carvalho (2004) cita que uma das formas mais evidentes do comprometimento da alta direção no processo de controle interno é a implementação de políticas, práticas e

procedimentos formais, para suportar a disseminação a todos os colaboradores. “Pouco confiáveis seriam as informações em uma organização que, apesar se suportada por um adequado sistema de controle interno, possui grandes problemas operacionais relacionados a colaboradores” (LUNKES, 2007. p. 96).

Crepaldi (2000, apud CARVALHO, 2007, p. 19) lista as limitações dos controles internos principalmente com relação a:

- conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- instrução inadequada aos funcionários com relação às normas internas;
- negligência dos funcionários na execução das atividades diárias.

Deve ser observada no processo de controle interno a vulnerabilidade a falhas resultantes de mau entendimento de instruções, descuidos ou fraudes. “A alta administração fixa o tom para o comportamento ético nas organizações. Caso tenha elevados padrões éticos e compartilhe estes padrões com os demais colaboradores da organização, é provável que eles exibam padrões semelhantes” (LUNKES, p. 102).

Albuquerque (2005, p. 52 apud BENETTI, 2011, p. 29) traz a definição de controle da seguinte forma: “Quando tudo vai bem, ninguém lembra... Quando algo vai mal, dizem que não existe... Quando é para gastar, não acham que seja necessário... Porém, quando se vê que realmente não existe, todos concordam que deveria existir”.

Carvalho (2010) comenta que a alta direção das organizações está preocupada com a continuidade de seus negócios, e não com os resultados em curto prazo, sobrevivendo a cada turbulência. A crescente complexidade dos negócios, alinhada com uma deficiente formação acadêmica e cultural dos gestores dificulta a identificação dos riscos em que suas atividades e a empresa estão expostas e com isto uma deficiente implantação de controles internos. Os gestores tem a preocupação em seus planos táticos e operacionais, em atingir as metas no curto prazo, esquecem não ou se preocupando muito com os aspectos ligados ao controle interno. A alta direção vive um dilema entre preparar os gestores para realizarem as suas responsabilidades aplicando o processo de controles internos com a visão em resultados mais sólidos a médio e longo prazo ou montam estruturas de apoio para controles internos e retorno em curto prazo. As áreas de apoio podem ser substituídas ao tempo que os gestores absorvam as responsabilidades de controles.

O grau de eficiência dos processos é determinante para a sobrevivência ou não das organizações. A eficiência dos controles internos apoiam as organizações para respostas aos riscos e erros, como foco principal, minimizando as perdas e também buscando agregar valor

na identificação das oportunidades. Um sistema de controle interno quando bem implementado, dimensionado de acordo com as necessidades da organização, seu custo-benefício avaliado e monitorado permite uma melhor base para tomada de decisões em todos os níveis, incluindo o estratégico, visando a otimização dos recursos e melhorias

### 2.2.1 Tipos e características de controles internos

Mais recentemente o escopo do controle interno tem se estendido para acompanhamento e tratamento de vários riscos em que as organizações estão expostas, deixando ser aplicado apenas para aspectos contábeis ou fraudes (CARVALHO, 2004). A finalidade determinada para a existência do controle interno estabelecerá sua função, ou seja, qual o seu objetivo de existir. O quadro 5 apresenta a classificação de três formas de controles internos conforme Dias (2006).

**Quadro 5 – Formas de controles internos**

<b>Formas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Preventivo</b>	Atuam como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.
<b>Detectivo</b>	Como o nome indica, detectam alguns problemas no processo, sem impedir que eles ocorram.
<b>Corretivo</b>	Serve como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já ocorridos.

**Fonte:** Adaptado de Dias (2006, apud GHISLENI, 2010, p. 13).

Bernardo et al (2006, apud BERTOLDI, 2010, p. 23) consideram duas grandes categorias de controles internos: os controles administrativos ou operacionais e os controles contábeis ou financeiros. Complementa-se a definição acima com Teixeira (2006) que cita a Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29) onde também estabelece que o sistema de controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa. O quadro 6 apresenta os comentários destes grupos de controles.

**Quadro 6 – Categorias de controles internos**

<b>Autores:</b>		<b>Bernardo et al (2006)</b>	<b>Teixeira (2006)</b>
<b>Grupo de Controle</b>	<b>Características</b>		
<b>Administrativo ou Operacionais</b>	Possuem como objetivo assegurar o alcance dos objetivos determinados pela administração através da prática eficaz de todas as funções da empresa.	Os controles administrativos compreendem o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos pela direção com a finalidade de contribuir para: - eficiência e eficácia operacional; - obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração.	
<b>Financeiro ou contábeis</b>	Possuem o objetivo de garantir a confiabilidade das informações financeiras das empresas.	Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os sistemas, métodos e procedimentos relativos a: - salvaguarda dos bens, direitos e obrigações; - fidedignidade dos registros financeiros.	

**Elaborado pelo autor.**

O Grupo de controle administrativo ou operacional é aplicado para o acompanhamento das rotinas da organização, buscando a medição e a conformidade da realização das atividades do dia a dia em relação aos objetivos e critérios de realização. A partir do acompanhamento destes controles é possível identificar potenciais desvios ou até erros já existentes, tomando as ações de contenção ou de correção. Para este trabalho utilizaremos o controle operacional como forma de neutralizar erros já existentes buscando eliminar a reincidência.

Chiavenato (1993, p. 262) cita que a palavra controle tem vários significados, dentre estes os três principais estão descritos no quadro 7:

**Quadro 7 – Significado de controle**

<b>Controle</b>	<b>Descrição</b>
<b>Como função restritiva e coerciva</b>	Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos. Neste sentido, o controle apresenta caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação (...)
<b>Como sistema automático de regulação</b>	Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema (...). O mecanismo de controle detecta possíveis desvios e irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar a normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
<b>Como função administrativa</b>	É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, organização e direção.

**Elaborado pelo autor.**

Os controles citados apresentam conceitos e aplicações para a rotina das organizações, a fim de evitar desvios e os riscos durante a execução. Chiavenato (2003) e outros autores convergem para a definição das fases do controle:

- 1) estabelecimento de um padrão de desempenho esperado;
- 2) avaliação da execução do processo controlado;
- 3) comparação do resultado da execução com o padrão esperado; e
- 4) implementação de ações corretivas, quando necessárias.

A definição de responsabilidades e autoridades no controle interno, em todos os níveis da organização, seja o estratégico, o tático ou o operacional, permite que o planejamento do controle seja estabelecido de forma consistente e alinhado em toda a organização. A avaliação dos resultados e a definição de ações não devem ser tomadas de forma isolada pelos gestores, uma vez que os processos organizacionais não são isolados, mas um sistema, ou seja, os processos estão interligados de forma que mudanças ou ações isoladas podem impactar em outros processos.

Segundo Dales (2003, apud BENETTI, 2011, p. 29) as principais razões para implantação de controles internos nas empresas são:

- a) as metas não podem ser estabelecidas na empresa se não houver um controle de verificação para monitorar se elas estão sendo alcançadas;
- b) para implementar mudanças em horários e atividades, é primordial que se mantenha o controle de produtividade de cada um dos funcionários;
- c) precisa ter controle da avaliação de desempenho de cada profissional para evitar a insatisfação do cliente;
- d) para ter conhecimento sobre a situação real da empresa, precisa ter controle sobre as informações financeiras e econômicas;
- e) para que se tenha exatidão nos resultados, os controles de todas as operações técnicas devem ser eficientes;
- f) controle precisa ser mantido para assegurar que as políticas, normas e procedimentos determinados pela empresa sejam praticados;
- g) para evitar fraudes e desperdícios na empresa é preciso haver controle do fluxo de documentação.

Através do monitoramento dos controles internos poderão ser analisadas as operações da empresa para verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Este monitoramento deve

ocorrer em ciclos de avaliação para garantir a continuidade dos resultados e a eficácia das operações.

Pode-se resumir que os controles internos são compostos pelo plano de organização e todos os métodos e medidas pelas quais uma organização controla suas atividades, visando a assegurar a proteção do patrimônio, exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, e eficiência operacional, como meios para alcançar os objetivos globais da organização.

Todos os controles são estabelecidos para monitorar o andamento dos processos que devem ser devidamente conhecido e analisado considerando a atividade que está sendo realizado, ou seja, ser de conhecimento em que etapa do processo ocorre o desvio. No próximo capítulo será abordado o mapeamento de processos como ferramenta para levantamento e conhecimento dos processos organizacionais.

## 2.3 ENTENDENDO OS PROCESSOS

Nesta pesquisa, o mapeamento dos processos foi utilizado para identificar em quais as atividades críticas os principais fatores de riscos analisados estão ocorrendo.

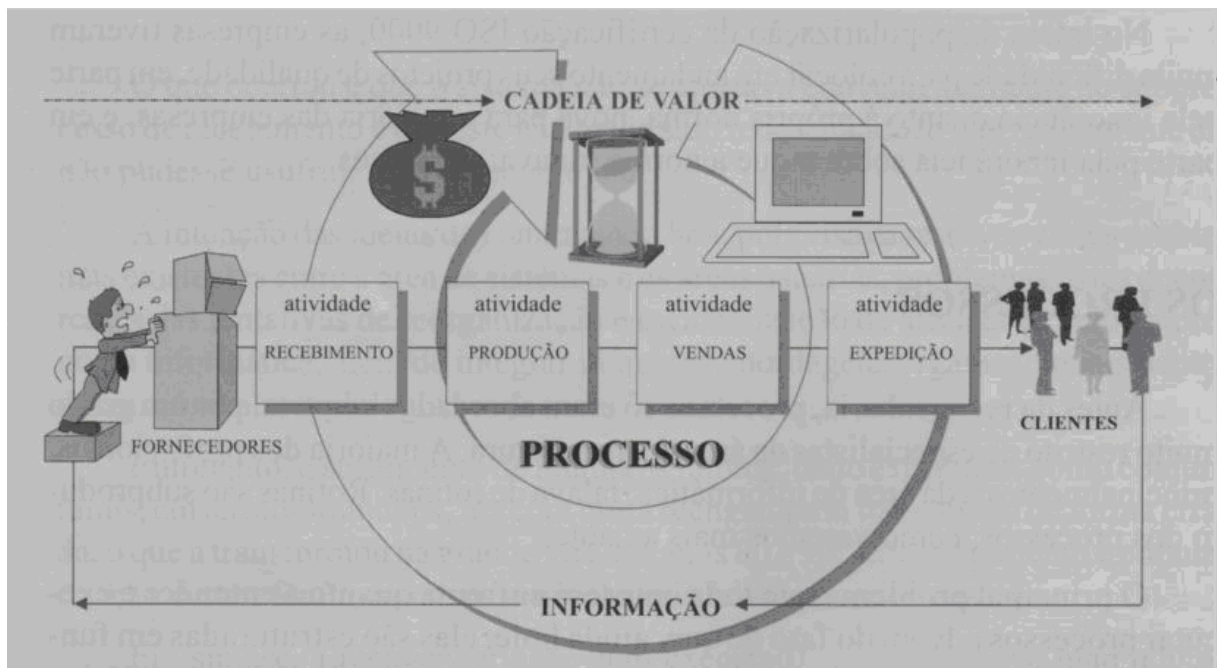
### 2.3.1 Processos

Para Davenport (1994) processo se define simplesmente como o conjunto das atividades e operações que as organizações executam de maneira organizada para resultar num produto específico, que será destinado a seu cliente final ou ao mercado.

Para Oliveira (2002) processo é o conjunto de atividades interligadas e interdependentes que formam um conjunto único, efetuando determinada função para atingir um determinado objetivo, sendo estas atividades interligadas não podendo ser tratadas separadamente.

Tadeu Cruz (1997) apresenta o processo como a forma que a empresa beneficia e transforma insumos em produtos que serão destinados aos clientes, sendo que este processo pode ser composto por várias atividades inter-relacionadas que devem agregar valor a cada etapa do processo. Complementa o autor que o processo é integrado por um fluxo de dados que determina a sequência de sua operação, o tempo e a forma de realizá-lo.

A figura 2 ilustra a definição que Cruz (2000) apresenta sobre projetos.



**Figura 2** – Processos e seus componentes

**Fonte:** CRUZ, Tadeu. 2000, p. 34.

Segundo Hammer (1994) à medida que são incorporadas atividades no processo e que estas não agregam valor ao produto, está apenas onerando o bem ou serviço, podendo gerar a perda de competitividade pelo preço e prazo de entrega, sem funcionalidades ou diferenciais que justifiquem a diferença frente aos concorrentes. Segundo Hammer (1994) e Cruz (2000), é comum a confusão entre unidades organizacionais e processos. As estruturas organizacionais são conhecidas pelo pessoal da empresa pela departamentalização com seus respectivos nomes, sendo facilmente identificável e apresentada por organogramas. Já o processo não fica claro entre os departamentos e nem recebem os seus nomes, pois eles são o que as empresas executam naturalmente desde o início até o final da transformação de insumos em bens ou serviços passando pelos departamentos.

Davenport (1994) comenta que para a visão de processos nas empresas, deve-se ter uma visão horizontal, envolvendo toda a organização desde a entrada dos insumos até a entrega do produto ao cliente, desenfazando a visão funcional do negócio.



### 2.3.1.1 Tipos de processos

Conforme Cerqueira Neto (1994, p.69), são três tipos de processos que uma organização tem:

- Processos Primários: são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha será imediatamente percebida (ex.: entrega de mercadorias pela transportadora);
- Processos de apoio: Colaboram com os processos primários (ex.: separação, embalagem e expedição de mercadorias);
- Processos gerenciais: Coordenam as atividades de apoio e os processos primários. (Ex.: coordenação de logística de entrega).

### 2.3.1.2 Hierarquia dos processos

Os processos são estruturados através de hierarquia, que representa o nível de detalhamento do trabalho e melhora o entendimento e controle do grande processo. Segundo o autor Cruz (2000) a hierarquia pode ser representada conforme a figura 3:



**Figura 3** – Processo e suas divisões  
**Fonte:** CRUZ, Tadeu. 2000, p. 34.

- **Processos** – Conjunto de atividades interligadas que recebe insumos (inputs) e transforma em bens ou serviços (output);

- **Subprocessos** - Conjunto de atividades que formam uma parte importante do processo. Esta divisão facilita a análise quando os processos têm grande número de atividades;

- **Atividades** - É o conjunto de tarefas que ocorrem dentro do processo de transformação, que são executadas por departamentos ou pessoas para agregar valor em determinado ponto do processo;

- **Procedimentos** – É a forma específica de executar as tarefas. O procedimento pode ser formal quando tem informações que indica e especifica a execução das tarefas. O conhecimento informal é o conjunto de práticas não documentadas que são utilizadas para a execução das tarefas;

- **Tarefas** - É a menor divisão do processo, uma parte específica do trabalho. Pode ser um único elemento ou um subconjunto de atividades.

Segundo Cruz (1997), é muito comum ser confundido atividades com processos e tarefas com atividades, o que pode surpreender quando ao analisar uma empresa, apresente um número reduzido de processos.

As atividades podem ser definidas como “conjunto de procedimentos que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado” (CRUZ, 2000, p.42) e são divididas em três tipos conforme o autor:

- **Principais** – São todas aquelas que têm participação direta na transformação dos insumos em bens e serviços. Elas compõem quatro grupos principais: Logística, produção, vendas e serviços.

As atividades principais se dividem em críticas e não críticas:

- **Atividades Críticas:** São aquelas atividades fundamentais para a integridade e resultado. Não se devem ter muitas atividades críticas no processo para não desviar o foco no processo. As características que tornam uma atividade crítica pode ser o tempo de início, criticidade da matéria prima e do equipamento, tempo de produção e tempo de término.

- **Atividades não críticas:** São aquelas atividades indispensáveis para o processo, mas que tem flexibilidade para a sua execução. Estas atividades têm como características principais o paralelismo, exclusividade, tempo de início diversos e tempo de terminos diversos.

- **Secundárias** – São atividades não diretamente envolvidas com o processo de transformação. Atividades de suporte que providenciam as condições de

operacionalidade a atividade principal. Como exemplo recursos humanos, compras, qualidade, tecnologia, podendo muitas destas atividades serem terceirizadas.

- **Transversais** – São atividades executadas para solucionar problemas e que não agregam valor ao processo. É importante que sejam realizadas em espaço curto de tempo e que não se tornem parte do processo.

### 2.3.1 Mapeamento de processos

Mapeamento de processos é um mecanismo para identificar a situação atual dos processos e negócios da organização. Segundo Oliveira (2002), deve-se efetuar um levantamento detalhado (mapeamento) para o conhecimento da situação atual, a fim de comparar com a especificação do novo processo. Conforme Villela (2000), nenhuma equipe de projetos deve fazer alteração de processos sem os conhecer e sem ter um motivo claro para tal ação.

Ao analisar um processo cada equipe deve ter o foco no cliente (interno e externo) a fim de agregar valor ao processo, o que justificaria a mudança do mesmo. Para isto se requer um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais de negócio e os processos que os apoiam (JOHANSSON; et all, 1995).

O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (VILLELA, 2000, p.51).

Conforme Hunt (1996, apud VILLELA, 2000, p. 51) a análise dos processos pode trazer outros benefícios como:

- redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços;
- redução de falhas na integração entre sistemas;
- melhora do desempenho da organização;
- melhorar o entendimento dos processos atuais;
- eliminar ou simplificar processos que necessitam de mudanças.

A identificação detalhada das atividades realizadas durante o processo proporciona a identificação de pontos desnecessários que oneram a atividade e que não agregam valor, podendo em alguns casos estes pontos ser considerados como uma atividade essencial para a realização das tarefas. Com o mapeamento detalhado, pode-se identificar a melhor maneira de realizar estas atividades, proporcionando as pessoas envolvidas uma visão lógica dos processos e maior eficiência e eficácia no seu trabalho. Também através do conhecimento da situação atual dos processos, pode-se identificar as mudanças necessárias para a implementação de um novo projeto.

Para o mapeamento de processos estão disponíveis várias ferramentas e técnicas buscando a identificação da situação atual dos processos para a definição da melhoria do processo. São utilizadas entrevistas, observação direta e a execução das atividades para identificar o passo a passo necessário para a realização das atividades.

A construção de fluxogramas ou mapas de processos é a forma gráfica de apresentar a sequência das atividades. Importante constar junto ao fluxograma ou documento anexo as informações complementares para cada atividade como: responsáveis pela execução, sistemas utilizados, documentos necessários, critérios de qualidade das atividades e demais informações adicionais que permitam o entendimento e análise do fluxo dos processos.

No próximo capítulo será apresentado o método aplicado na pesquisa.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto ao método será desenvolvido um estudo de caso, com pesquisa cross-sectional, buscando examinar a situação em um determinado momento, com uma abordagem qualitativa, que segundo Oliveira (2001) facilita a possibilidade de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema em situações complexas e estritamente particulares.

Foi escolhido este método por entender que é adequado quando a pesquisa busca respostas do tipo “como” e “porque”, relacionados com assuntos contemporâneos da vida real. Neste contexto o pesquisador procurará estudar as pessoas em seu meio natural, como também para situações em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre as variáveis no contexto estudado (Yin, 2001).

O tipo de pesquisa utilizado é de caráter descritivo, o que segundo Oliveira (2001) possibilita desenvolver um nível de análise identificando as diferentes formas do fenômeno, possibilitando também a explicação das relações de causa e efeito. Esta pesquisa visa levantar, mapear e avaliar opiniões, atitudes, reações de uma população, sendo esta a mostra da pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A unidade de análise selecionada para este estudo de caso foi a Comissão Pibernat, escolhida por apresentar incidência de riscos operacionais que vem gerando perdas financeiras e de sua imagem junto ao cliente nos últimos anos.

A Comissão Pibernat Ltda. é uma organização com mais de 25 anos de atividade, mantendo desde então a administração familiar. A área de atuação da empresa é a prestação de serviços de comércio exterior com despachos aduaneiros em todas as modalidades, administração de pedidos, drawback, ex-tarifários e assessoria aduaneira. A empresa conta com um quadro de 300 funcionários em suas unidades, sendo sua Matriz na cidade de Canoas no Rio Grande do Sul, e conta com mais 17 filias próprias distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul – Jaguarão, Uruguaiana, São Borja, Rio Grande, Caxias do Sul, Chuí, - Santa Catarina – Itajaí e São Francisco do Sul, - Paraná – Paranaguá, Curitiba e Fóz do Iguaçu, - São Paulo – São Paulo, São Bernardo do Campo, Santos, Barueri e Campinas e - Minas Gerais em Betim, atendendo ainda em outras regiões com representantes. Com esta estrutura está preparada para atendimento nos principais portos e aeroportos do país.

A empresa disponibiliza em seu portfólio os cinco serviços citados acima, mas iniciou suas atividades na prestação de serviços de despacho aduaneiro, que vem sendo o principal negócio desde então e por este motivo o negócio escolhido para este estudo de caso. O negócio de despacho aduaneiro ocorre em todas as filiais da empresa e tem lideranças especializadas para a condução das atividades. A Comissão Pibernat disponibiliza estrutura para a realização do serviço de despacho aduaneiro nos modais aéreo, marítimo e rodoviário, podendo ao longo da pesquisa ser direcionado a um destes modais devido à relevância dos resultados esperados.

O próximo capítulo descreve a técnica de coleta de dados utilizada pelo pesquisador para elaboração da pesquisa.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Este estudo terá como técnica de coleta de dados a pesquisa de dados secundários, entrevistas em profundidade, junto a um questionário semi-estruturado (apêndice A), e observação, que se caracterizam por natureza qualitativa. Conforme Yin (2001, p. 27), o poder diferenciador do estudo de casos é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, artefatos, entrevistas e observações).

Conforme Oliveira (2001, p. 117) a pesquisa qualitativa tem como características:

- a) facilitar o poder de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema;
- b) analisar a interação de certas variáveis;
- c) compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais;
- d) apresentar contribuição no processo de mudanças, criação ou formação de opiniões de determinado grupo;
- e) permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Segundo Yin (2001) para que aumente a qualidade na investigação do estudo de caso, é importante a utilização de mais de duas fontes de evidência, que sejam convergentes ao mesmo conjunto de fatos e descobertas. Para este estudo foram utilizadas as seguintes fontes de evidências:

a) Documentação: Os dados secundários consistem em documentos e relatórios da empresa referentes à etapa de acompanhamento dos erros operacionais, que geraram despesas ou multas, pelo Departamento Financeiro, como também os registros das ocorrências no Sistema Tracker que é utilizado para o tratamento dos desvios nos processos.

Os dados secundários foram coletados através das entrevistas e consulta a base de dados da organização, como também por mensagens trocadas via Skype entre o pesquisador e os entrevistados.

b) Entrevistas: As entrevistas em profundidade buscaram identificar como os entrevistados relatam o assunto abordado e como se posicionam em relação ao mesmo. Conforme Yin (2001), as entrevistas possibilitam o enfoque direto no tópico de estudo de caso, contudo, pode se encaminhar para uma visão tendenciosa e de imprecisão pela memória

do entrevistado. Nesta pesquisa as entrevistas focalizaram a busca da percepção dos entrevistados em relação aos fatores de riscos aos quais estão expostas as atividades de despacho aduaneiro.

Foram entrevistadas 10 Lideranças de unidades que executam os serviços de despacho aduaneiro, conforme apresentado no quadro 8. As entrevistas ocorreram entre os dias 26/ago/2013 e 06/set/2013 com duração média de 30 minutos. Oito entrevistas foram realizadas através de ligação via software Skype e duas foram presenciais na Unidade de Canoas.

**Quadro 8 – Informação dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Atuação</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo de Experiência em Comex</b>
Líder 1	Coordenador de Filial	9 anos	10 anos
Líder 2	Supervisor operacional	5 anos	24 anos
Líder 3	Gerente de Filial	10 anos	11 anos
Líder 4	Gerente de Filial	12 anos	14 anos
Líder 5	Gerente de Filial	22 anos	22 anos
Líder 6	Gerente de Filial	11 anos	13 anos
Líder 7	Supervisor de filial	7 anos	7 anos
Líder 8	Coordenador de Filial	9 anos	15 anos
Líder 9	Coordenador de filial	2 anos	27 anos
Líder 10	Gerente de Filial	13 anos	18 anos

Elaborado pelo autor.

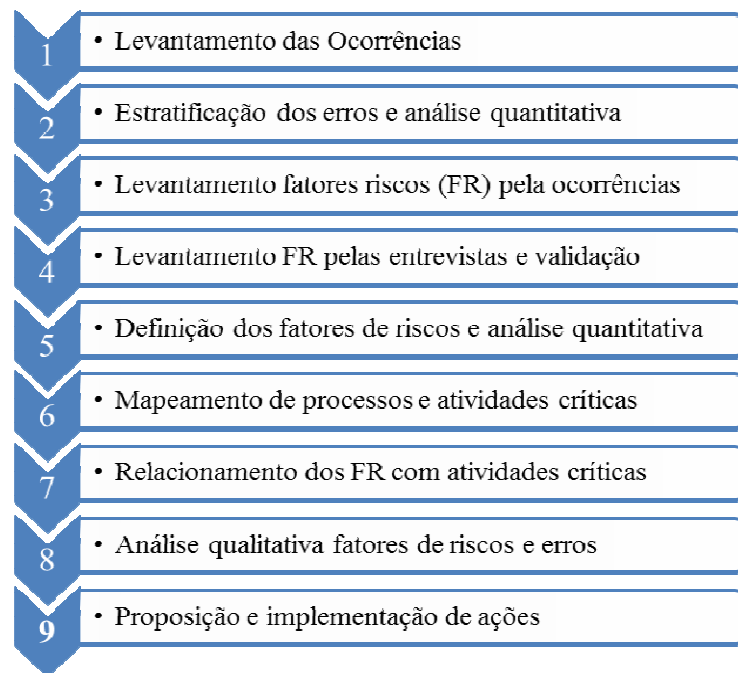
Observação direta - Como o pesquisador fez parte da equipe da Qualidade da empresa e participa das atividades de análise de falhas, foi realizada a observação de tratamento inadequado das falhas, ocorrências de falhas com a justificativa de “desatenção” e ainda análise sem estratificação e coleta de informações. Segundo Yin (2001) a observação direta pelo pesquisador propicia a identificação de acontecimentos em tempo real.

As técnicas de análise desta fase serão apresentadas no próximo capítulo.



### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A figura 4 apresenta o fluxo das etapas do estudo de caso, que são explicadas no capítulo 3 desta pesquisa.



**Figura 4** – Etapas do estudo de caso  
Elaborado pelo autor.

Com a coleta de dados e a observação direta, buscou-se identificar os principais erros operacionais que geraram despesas ou multas operacionais, para a identificação dos principais fatores de riscos que potencializam a incidência dos erros e a forma que contê-los. Na verificação das ocorrências foram identificados os principais fatores de riscos que incidiram sobre a amostragem dos erros.

No caso das entrevistas em profundidade buscou-se, após a introdução ao assunto, identificar a percepção dos auditados em relação aos principais fatores de riscos que potencializam a incidência dos erros, sem a apresentação dos erros analisados. Também na entrevista foram apresentados os fatores de riscos já identificados na análise das ocorrências para validação.

Segundo Yin (2001), a triangulação entre as fontes de evidência de coletas de dados é um fundamento lógico quando se utiliza várias fontes, o que é um ponto forte proporcionado pelo estudo de caso. Conforme o autor, várias fontes de coletas fornecem várias avaliações do

mesmo fenômeno, podendo formar estratégias híbridas de análise com evidências relevantes, criando uma linha de convergente de investigação em um processo de triangulação.

A análise da pesquisa buscou o relacionamento entre a percepção das lideranças entrevistadas, a análise das ocorrências registradas e a percepção do autor com a observação o tratamento das ocorrências. A figura 5 ilustra a análise da implementação do projeto a partir dos dados coletados.



**Figura 5** – Triangulação da análise de dados  
Elaborado pelo autor

A figura 6 apresenta a metodologia que será aplicada ao estudo de caso proposto neste trabalho.

EMPRESA	MÉTODO	NATUREZA	TEMPO	OBJETIVO	COLETA	ANÁLISE
Empresa Comissária Pibernat	Estudo de caso	Qualitativa	Corte Transversal	Descritiva	Entrevista, textos, documentos	Análise de conteúdo, outras

**Figura 6** – Metodologia do estudo de caso  
Elaborado pelo autor

Seguem no próximo capítulo os dados coletados pelo pesquisador e os dados coletados e a análise realizada sobre estes.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO

O método escolhido para o estudo não pode dar conta de toda a realidade estudada. A amostragem de ocorrências escolhidas abrange o período de janeiro/2012 a julho/2013 e a pesquisa tem como principais limitantes:

- equipe participante em algumas ocorrências não faz mais parte do quadro funcional, não podendo ser consultadas para eximir dúvidas;
- limitações na análise das ocorrências não indo à causa raiz do problema;
- informações utilizadas foram as disponíveis no momento da pesquisa, algumas ocorrências sem o acesso as informações de origem;
- em função do tempo e propósito da pesquisa não foram analisados todos os fatores de riscos levantados, detendo-se aqueles que representam maior impacto à organização;
- dos cinco negócios da empresa foi definido o estudo do despacho aduaneiro por ter maior representatividade nos fatores de riscos levantados e o número de ocorrências registradas.

Segue no próximo capítulo a descrição do estudo de caso.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentado levantamento dos fatores de riscos associados aos processos da Comissão Pibernat através da análise das ocorrências dos erros operacionais e da percepção das lideranças relatadas a partir de entrevistas. Será apresentado também o resultado da análise e a proposição de ações para controle interno.

Para alinhamento na leitura desta pesquisa se faz necessário à padronização das expressões utilizadas: a) “processo”, refere-se a processos de comércio exterior de importação ou exportação; b) “procedimento”, refere-se à rotina de atividades; c) “comissária”, refere-se ao prestador de serviços de comércio exterior, neste trabalho a Comissão Pibernat.

### **4.1 ERROS OPERACIONAIS**

Primeiramente vamos abordar os que são os erros operacionais e quais os impactos na Comissão. Consideramos erros operacionais as situações em que ocorrem falhas na execução dos procedimentos necessários para a prestação de serviços de comércio exterior.

As Comissões em seus serviços de despachos aduaneiros têm atividades atribuídas pelo Poder Público com relação à prestação de informações. Qualquer erro, omissão ou inexactidão de informações em relação aos procedimentos de controle aduaneiro é passível de multa.

Constitui infração toda ação ou omissão, voluntária ou involuntária, que importe inobservância, por parte de pessoa física ou jurídica, de norma estabelecida ou disciplinada no Regulamento Aduaneiro ou em ato administrativo de caráter normativo destinado a completá-lo (Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009 art. 673 do Regulamento Aduaneiro).

Os importadores ou exportadores são obrigados ao pagamento de multas em função das infrações identificadas, sendo a responsabilidade pelos custos das Comissárias se as infrações forem geradas por elas. A extensão das penalidades é definida no Regulamento Aduaneiro e pode, a ocorrência de uma multa de 1% sobre o processo, encerrar as atividades de uma comissária de despachos. A identificação dos erros operacionais (geradores destas penalidades e outros custos de regularização) e o tratamento adequado para evitar sua incidência é de suma importância para qualidade na prestação dos serviços de comércio exterior e evitar perdas financeiras e de imagem junto aos clientes e mercado.

## 4.2 EXTRATIFICAÇÃO DAS OCORRÊNCIAS

Como citado acima, a Comissária Pibernat considera como “erro operacional” as situações de desvios ou resultados não desejados no cumprimento dos procedimentos, as quais serão referenciadas ao longo deste trabalho como “ocorrências”.

O Sistema de Gestão da Qualidade da organização estimula o registro das ocorrências para que possam ser analisadas e tratadas buscando a correção do problema. As ocorrências registradas são consideradas como “não conformidades”.

As ocorrências são regularizadas de duas formas básicas: somente tratamento administrativo com a revisão documental ou as que, além desta regularização, geram custos referentes a despesas e multas. As formas de regularização das infrações estão definidas no Regulamento Aduaneiro (Decreto nº 6.759).

Como amostragem para esta pesquisa foi verificada as ocorrências registradas no período de janeiro de 2012 a junho de 2013, sendo selecionadas aquelas que incidiram despesas para o tratamento.

Importante salientar que algumas destas ocorrências podem ser reembolsadas com a abertura de processos administrativos junto aos órgãos competentes ou fornecedores, mas foram consideradas na pesquisa por haver o desembolso temporário pela comissária quando ocorreu o erro ou no momento da correção, por ter situações de reembolso que tramitam até cinco anos para que sejam julgadas e analisadas as petições, além de gerar desgaste junto aos clientes. Como no serviço de despacho aduaneiro a comissária é representante do cliente através de procurações, tem situações que a solicitação deve ser realizada pelo cliente e o

reembolso ocorre diretamente na conta bancária dele, sendo então efetuada a transferência dos valores para a comissão. No item 4.5.2 consta o status do controle de reembolso.

Foram selecionadas 270 ocorrências para análise e classificação de acordo com o tipo de problema registrado. A análise foi realizada a partir da leitura da descrição das ocorrências e dos comentários registrados pelas equipes. Nesta análise foram classificados 46 eventos de erros que estão relacionados na tabela 1, ordenado pela quantidade de repetições do erro (incidências).

**Tabela 1 – Estratificação dos erros nas ocorrências – por incidência**

Quant	Relação de Erros	Quantidade	Valor	%	% acumulado
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	69	176.181	25,6%	25,56%
E17	Erro pagamento – duplicidade	36	106.965	13,3%	38,89%
E11	Erro BL	20	12.962	7,4%	46,30%
E23	Erro DI	17	577.830	6,3%	52,59%
E4	Cobrança indevida	16	9.917	5,9%	58,52%
E14	Erro CO	14	2.495	5,2%	63,70%
E18	Erro pagamento - falta ou atraso	12	10.249	4,4%	68,15%
E26	Erro Form A	10	879	3,7%	71,85%
E30	Erro lançamento despesa	9	3.464	3,3%	75,19%
E33	Erro RE	9	2.436	3,3%	78,52%
E31	Erro LI	6	3.195	2,2%	80,74%
E1	Alíquota incorreta	4	1.428	1,5%	82,22%
E38	Extravio Documentos	4	1.580	1,5%	83,70%
E40	Falha recolhimento	4	40.111	1,5%	85,19%
E43	Erro Lançamento numerário	3	41.035	1,1%	86,30%
E2	Bloqueio CE	2	34.860	0,7%	87,04%
E5	Depósito conta errada	2	1.503	0,7%	87,78%
E22	Erro devolução numerário	2	12.444	0,7%	88,52%
E24	Erro envio documentos originais	2	1.209	0,7%	89,26%
E36	Erro solicitação numerário	2	3.685	0,7%	90,00%
E39	Extravio recibo pagamento	2	25	0,7%	90,74%
E44	Perda dead-line	2	482	0,7%	91,48%
E3	Cadastro produto incorreto	1	1.000	0,4%	91,85%
E6	Despesa indevida	1	20	0,4%	92,22%
E7	Documentos para despachante errado	1	100	0,4%	92,59%
E8	Documentos para terminal errado	1	163	0,4%	92,96%
E9	Embarque sem LI	1	250	0,4%	93,33%

(continua)

(conclusão)

Quant	Relação de Erros	Quantidade	Valor	%	% acumulado
E10	Enquadramento errado	1	62	0,4%	93,70%
E12	Erro carta de desistência vistoria	1	303	0,4%	94,07%
E13	Erro certificado de análise	1	677	0,4%	94,44%
E15	Erro controle demurrage	1	5.869	0,4%	94,81%
E16	Erro DDE	1	250	0,4%	95,19%
E20	Erro declaração admissão	1	3.538	0,4%	95,56%
E21	Erro destino embarque	1	50.821	0,4%	95,93%
E25	Erro fatura comercial	1	120	0,4%	96,30%
E27	Erro GARE	1	24.171	0,4%	96,67%
E28	Erro GRU	1	100	0,4%	97,04%
E29	Erro guia de entrada	1	390	0,4%	97,41%
E34	Erro DAS	1	200	0,4%	97,78%
E35	Erro redestinação	1	4.326	0,4%	98,15%
E37	Erro Terminal	1	390	0,4%	98,52%
E41	Falta registro DDE	1	928	0,4%	98,89%
E42	Instrução de embarque incompleta	1	275	0,4%	99,26%
E45	Perda prazo	1	7.500	0,4%	99,63%
E46	Redestinação de carga	1	47.748	0,4%	100,00%
<b>Elaborada pelo autor.</b>		<b>270</b>	<b>1.194.135</b>		

Na tabela 1 podemos observar que 39% do volume de ocorrências registradas são por algum erro de pagamento indevido ou a maior [E19] e em duplicidade [E17] durante o andamento dos processos. Pode ser verificado também que entre os onze primeiros erros listados, que representam 80% do volume de incidências, 52,6% estão relacionados entre pagamentos de tributos ou despesas e erros de cobranças.

Ainda podemos observar que entre os onze primeiros erros 28% se referem a erros na confecção ou revisão de documentos do processo aduaneiro como DI, BL, LI, CO, Form-A e RE. Foram identificadas várias situações de erros nestes documentos como, por exemplo, descrição da mercadoria, unidade de medida, unidade de comercialização, lançamento NCM errada, volume incorreto, mas consideramos relevante para a pesquisa agrupar estes erros referenciando o respectivo documento.

A partir da mesma base de dados segue abaixo a tabela 2 que apresenta a classificação ABC pelo valor envolvido nas ocorrências.

Na tabela 2 podemos verificar que o erro em DI (Declaração de Importação), apesar de representar 6,3% de participação no volume com 17 ocorrências, representa 48,4% no montante volume financeiro envolvido na amostragem. Aparecem novamente os erros de pagamento como relevantes na estratificação dos erros representando 23,7% do volume financeiro envolvido nas 270 ocorrências verificadas. Nesta tabela podemos verificar que apenas cinco erros representam juntos 80% do volume.

**Tabela 2 – Estratificação dos erros nas ocorrências – por valor**

Quant	Relação de Erros	Quantidade	Valor	%	% acumulado
E23	Erro DI	17	577.830	48,4%	48,4%
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	69	176.181	14,8%	63,1%
E17	Erro pagamento – duplicidade	36	106.965	9,0%	72,1%
E21	Erro destino embarque	1	50.821	4,3%	76,4%
E46	Redestinação de carga	1	47.748	4,0%	80,4%
E43	Erro Lançamento numerário	3	41.035	3,4%	83,8%
E40	Falha recolhimento	4	40.111	3,4%	87,2%
E2	Bloqueio CE	2	34.860	2,9%	90,1%
E27	Erro GARE	1	24.171	2,0%	92,1%
E11	Erro BL	20	12.962	1,1%	93,2%
E22	Erro devolução numerário	2	12.444	1,0%	94,2%
E18	Erro pagamento - falta ou atraso	12	10.249	0,9%	95,1%
E4	Cobrança indevida	16	9.917	0,8%	95,9%
E45	Perda prazo	1	7.500	0,6%	96,5%
E15	Erro controle demurrage	1	5.869	0,5%	97,0%
E35	Erro redestinação	1	4.326	0,4%	97,4%
E36	Erro solicitação numerário	2	3.685	0,3%	97,7%
E20	Erro declaração admissão	1	3.538	0,3%	98,0%
E30	Erro lançamento despesa	9	3.464	0,3%	98,3%
E31	Erro LI	6	3.195	0,3%	98,6%
E14	Erro CO	14	2.495	0,2%	98,8%
E33	Erro RE	9	2.436	0,2%	99,0%
E38	Extravio Documentos	4	1.580	0,1%	99,1%
E5	Depósito conta errada	2	1.503	0,1%	99,2%
E1	Alíquota incorreta	4	1.428	0,1%	99,3%
E24	Erro envio documentos originais	2	1.209	0,1%	99,4%
E3	Cadastro produto incorreto	1	1.000	0,1%	99,5%
E41	Falta registro DDE	1	928	0,1%	99,6%

(continua)



(conclusão)					
Quant	Relação de Erros	Quantidade	Valor	%	% acumulado
E26	Erro Form A	10	879	0,1%	99,7%
E13	Erro certificado de análise	1	677	0,1%	99,7%
E44	Perda dead-line	2	482	0,0%	99,8%
E29	Erro guia de entrada	1	390	0,0%	99,8%
E37	Erro Terminal	1	390	0,0%	99,8%
E12	Erro carta de desistência vistoria	1	303	0,0%	99,9%
E42	Instrução de embarque incompleta	1	275	0,0%	99,9%
E9	Embarque sem LI	1	250	0,0%	99,9%
E16	Erro DDE	1	250	0,0%	99,9%
E34	Erro DAS	1	200	0,0%	100,0%
E8	Documentos para terminal errado	1	163	0,0%	100,0%
E25	Erro fatura comercial	1	120	0,0%	100,0%
E7	Documentos para despachante errado	1	100	0,0%	100,0%
E28	Erro GRU	1	100	0,0%	100,0%
E10	Enquadramento errado	1	62	0,0%	100,0%
E39	Extravio recibo pagamento	2	25	0,0%	100,0%
E6	Despesa indevida	1	20	0,0%	100,0%
<b>Elaborada pelo autor.</b>		<b>270</b>	<b>1.194.135</b>		

Segue no próximo capítulo o levantamento dos fatores de riscos através das entrevistas realizadas e da análise das ocorrências.

### 4.3 TABELA DE FATORES DE RISCOS

Foi realizado o levantamento dos Fatores de Riscos em duas etapas: leitura das ocorrências e entrevista com as lideranças operacionais, que seguem abaixo.

#### 4.3.1 Levantamento Fatores de Riscos a partir da verificação das ocorrências

A primeira etapa foi realizada a partir da leitura das ocorrências, interpretação e debate para listar os principais fatores que influem e potencializam a incidência dos problemas

levantados, sendo identificados 13 fatores de riscos. Participaram desta análise o autor e duas lideranças operacionais. Seguem abaixo no quadro 9 os Fatores de Riscos levantados.

**Quadro 9 - Fatores de riscos com base na análise das ocorrências**

<b>Cód</b>	<b>Fator de Risco</b>	<b>Descrição</b>
<b>FR1</b>	Falta de acordo comercial / requisitos atualizados	Negociações de prestação de serviços sem acordo formal com o cliente, podendo gerar divergência no atendimento aos serviços contratados / Os requisitos representam a forma de atendimento dos serviços, neste fator se considera a ausência ou desatualização destes.
<b>FR2</b>	Falha no preenchimento / conferência de informações	Falha no preenchimento de alguma informação durante o processo / falha na conferência tanto na etapa inicial, no andamento ou na conclusão do processo.
<b>FR3</b>	Falta de competência técnica da equipe	Executor da atividade sem atender todas as competências para desempenhar as atividades.
<b>FR4</b>	Alteração na legislação no andamento do processo	Alteração na legislação no andamento do processo
<b>FR5</b>	Falta/falha de informação na instrução do processo	São as informações fornecidas pelo cliente para a realização dos serviços, neste caso considerando a ausência ou algum erro de informação.
<b>FR6</b>	Cálculo errado de tributos e despesas	Erro no cálculo por parte do analista.
<b>FR7</b>	Falta / não cumprimento de procedimento interno e responsabilidades	Não cumprimento de alguma atividade definida nos procedimentos de trabalho ou a falta de procedimento / responsabilidades não estabelecidas ou não divulgadas adequadamente
<b>FR8</b>	Falha de comunicação	Falha na comunicação entre os envolvidos no processo seja por interpretação ou falha na forma de comunicação.
<b>FR9</b>	Falha no pagamento / cobrança	Falha na atividade de pagamentos seja perda de prazo ou pagamento em duplicidade / cobrança indevida de serviços ou despesas ao cliente
<b>FR10</b>	Falha de cumprimento de prazos	Perda de prazos de alguma etapa do processo, como exemplo dead line.
<b>FR11</b>	Não atendimento a autos de infração	Não atender em tempo hábil ou não realizar o atendimento a autos de infração recebidos.

**Elaborado pelo autor.**

#### **4.3.2 Levantamento Fatores de Riscos a partir das entrevistas**

O levantamento dos Fatores de Riscos junto às lideranças operacionais da Comissão Pibernat foi realizado através de entrevista estruturada. Participaram das entrevistas oito lideranças que são compostas pelos Supervisores, Coordenadores e Gerentes responsáveis

pela operação das filiais da empresa, sendo em sua maioria, profissionais com registro de Despachantes Aduaneiro. A caracterização dos entrevistados está no quadro 8 no método de pesquisa. Para maior abrangência dos fatores de riscos participaram das entrevistas profissionais que atuam em todos os modais atendidos pela empresa: marítimo, rodoviário e aéreo.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro estruturado (apêndice A), a fim de obter as informações sobre os fatores de riscos relacionados à realização dos serviços de despacho aduaneiro. Primeiramente foi realizada contextualização da pesquisa que está sendo realizada, citando o levantamento das ocorrências que geraram multas ou erros operacionais, a identificação destes erros e o levantamento inicial dos fatores de riscos. Foi contextualizado para cada entrevistado o conceito de riscos e o conceito de fatores de riscos, citando exemplos do cotidiano e também exemplos relacionados ao comex para a fixação do conceito.

A partir deste alinhamento conceitual foi perguntado a cada entrevistado: “Quais os principais fatores de riscos que você considera impactante na realização do despacho aduaneiro na Comissária Pibernat?”. Durante a entrevista, realizada à distância através de conversação por fone e digitação em chat, foram anotados os comentários e as principais características narradas pelos auditados, ocorrendo diálogo ao longo da entrevista para alinhamento e direcionamento conceitual. O entrevistador ao longo do diálogo também buscava instigar informações de fatores de riscos relacionados ao cliente, aos procedimentos, as pessoas, ao comercial, a tecnologia e aos órgãos anuentes e intervenientes, conseguindo desta forma também direcionar para o foco da pesquisa.

No quadro 10 abaixo foram relacionados os Fatores de riscos levantados durante as entrevistas.

Após o levantamento dos Fatores de Riscos com os entrevistados, foi enviada a lista dos fatores identificados na análise das ocorrências para leitura dos entrevistados, validando desta forma o levantamento inicial.

**Quadro 10 - Fatores de riscos com base nas entrevistas**

<b>Cód</b>	<b>Fator de Risco</b>	<b>Descrição</b>
<b>FR13</b>	Falha no acompanhamento do processo	Falta de supervisão do processo ao longo das etapas
<b>FR14</b>	Falta de credenciamento/procuração	Procurações vencidas ou falta de procuração. Para as duas situações o sistema bloqueia a abertura de processos, só é aberto com o consentimento do cliente, que mandou a instrução para abertura do processo.
<b>FR15</b>	Falha / divergência entre sistemas operacionais	Divergência na base de dados dos sistemas operacionais ou falha na interface com os demais sistemas utilizados.
<b>FR16</b>	Processo novo / atípico	Situações que o tipo de processo nunca foi realizado pela equipe.
<b>FR17</b>	Cliente (importando ou exportando) desconhece a operação	Situações em que a falta de conhecimento do cliente nos trâmites do processo impactam atrasos ou erros de informações.
<b>FR18</b>	Ambiente de trabalho inadequado	Situações de ambiente de trabalho com muito barulho, exemplo muitas ligações telefônicas no ambiente fechado afetando demais pessoas presentes no ambiente. A realização dos serviços exige atenção concentrada.
<b>R19</b>	Motivação da equipe	Situação em que algum membro da equipe não esteja com a atenção concentrada e focado por algum motivador interno ou externo.

**Elaborado pelo autor.**

O quadro 11 apresenta o levantamento dos fatores de riscos nas entrevistas e na leitura das ocorrências. Para a leitura do quadro podemos considerar a seguinte legenda:

- [A] → Fatores de Riscos identificados na análise das ocorrências. Este foi o levantamento inicial com o Líder 1 e Líder 2, fazendo a verificação das ocorrências em conjunto com o autor.
- [D] → Fatores de riscos citados pelo Líder 1 e Líder 2 como relevante, mas não relacionados com as ocorrências analisadas.
- [X] → Situações em que os fatores Riscos levantados nas entrevistas já haviam sido identificados na análise das ocorrências.
- [N] → Novos Fatores de Riscos identificados a partir das entrevistas.
- [v] → Fatores de Riscos validados pelos entrevistados, mesmo sem a citação dos mesmos durante a entrevista.

**Quadro 11 - Fatores de Riscos Levantados e/ou validados nas entrevistas**

Fatores de Riscos	Quantidade de vezes citadas pelas lideranças	Leitura ocorrências					Entrevistas				
		Líder1	Líder2	Líder3	Líder4	Líder5	Líder6	Líder7	Líder8	Líder9	Líder10
<b>FR1</b> Falta de acordo comercial / requisitos atualizados	10	A	A	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>FR3</b> Falta de competência técnica da equipe	10	A	A	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>FR7</b> Falta / não cumprimento de procedimento interno e responsabilidades	8	A	A	v	X	X	X	X	X	v	X
<b>FR2</b> Falha no preenchimento / conferência de informações	7	A	A	v	X	X	v	v	X	X	X
<b>FR5</b> Falta/falha de informação na instrução do processo	7	A	A	X	v	V	X	X	X	v	X
<b>FR8</b> Falha de comunicação	7	A	A	v	X	X	X	X	X	v	V
<b>FR12</b> Estrutural/capacidade de realização dos serviços	6	D	D	X	X	X	v	X	X	v	X
<b>FR15</b> Falha / divergência entre sistemas operacionais	5			N	v	V	v	X	X	X	X
<b>FR17</b> Cliente (importando ou exportando) desconhece a operação	3			N			X	X	v	v	V
<b>FR4</b> Alteração na legislação no andamento do processo	2	A	A	v	v	V	v	v	v	v	V
<b>FR6</b> Cálculo errado de tributos e despesas	2	A	A	v	v	V			v	v	
<b>FR9</b> Falha no pagamento / cobrança	2	A	A	v	v	V	v	v	v	v	V
<b>FR10</b> Falha de cumprimento de prazos	2	A	A	v	v	V	v	v	v	v	V
<b>FR11</b> Não atendimento a autos de infração	2	A	A	v	v	V	v	v	v	v	V
<b>FR16</b> Processo novo / atípico	2			N	v	V	X	v	v	v	V
<b>FR13</b> Falha no acompanhamento do processo	1	D	D	v	v	V	X	v	v	v	V
<b>FR14</b> Falta de credenciamento/procuração	1	D	D	v	v	X	v	v	v	v	
<b>FR18</b> Ambiente de trabalho inadequado	1							N	v	v	V
<b>FR19</b> Motivação da equipe	1								N		

**Elaborado pelo autor.**

O quadro 11 acima apresenta um alinhamento e a preocupação das lideranças entrevistadas com os Fatores de Riscos FR1, FR3, FR7, FR2, FR5 e FR8, que apesar de representar 24% de referência com as ocorrências analisadas, estes representam 60% do valor envolvido. Estes fatores abrangem a organização da empresa para a realização dos serviços

com a definição dos requisitos junto aos clientes, procedimentos claros e equipe capacitada para a realização das atividades.

No capítulo abaixo será apresentado o cruzamento dos Fatores de Riscos com as ocorrências levantadas.

#### 4.3.3 Relacionamento das ocorrências com os Fatores de Riscos

Segue no Apêndice B o relacionamento das ocorrências de importação e exportação analisadas com os Fatores de Riscos levantados. Este Apêndice apresenta uma matriz entre os erros identificados e o relacionamento com os fatores de riscos levantados. Na coluna da esquerda contam os erros ordenados por valores e a coluna superior os fatores de riscos, também ordenados por valor lendo da esquerda para a direita.

Podemos verificar que o “erro DI” (E23) relacionado com o fator de risco “Falta / não cumprimento de procedimento interno e responsabilidades” (FR7) representam 47,1% do valor envolvido na amostragem, ocorrendo apenas três vezes.

Relação de Erros		Fatores de Riscos					
		FR7		FR9		FR2	
E23	Erro DI	3	562.761	-	-	12	12.544
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	3	7.906	51	144.625	7	17.791
E17	Erro pagamento - duplicidade	2	15.978	33	83.015	-	-
valores:		49,1%	586.645	19,1%	227.640	2,5%	30.335
ocorrências:		3,0%	8	31,1%	84	7,0%	19
						70,7%	844.620
						41,1%	111

Extraído do Apêndice B.

Podemos também verificar que a relação entre os erros E23, E19 e os fatores de riscos FR7, FR9 e FR2 representam 41,1% da quantidade de ocorrências e 70,7% do valor envolvido na amostragem.

A tabela 3 apresenta a o volume de ocorrências e os valores relacionados aos fatores de riscos levantados na análise das ocorrências e nas entrevistas. Pode-se observar que dos dezenove Fatores de Riscos levantados foram relacionadas ocorrências em onze destes, ficando oito fatores como circunstâncias relevantes na potencialização de falhas, mas sem relacionamento na análise realizada.

**Tabela 3 - Quantificação dos Fatores de Riscos em relação às ocorrências**

Fatores de Riscos Levantados		Ocorrências	Valor
FR1	Falta de acordo comercial / requisitos atualizados	14	68.017
FR2	Falha no preenchimento / conferência de informações	102	211.680
FR3	Falta de competência técnica da equipe	1	1.200
FR4	Alteração na legislação no andamento do processo	1	20
FR5	Falta/falha de informação na instrução do processo	6	7.188
FR6	Cálculo errado de tributos e despesas	4	1.573
FR7	Falta / não cumprimento de procedimento interno e responsabilidades	36	628.286
FR8	Falha de comunicação	2	112
FR9	Falha no pagamento / cobrança	90	228.239
FR10	Falha de cumprimento de prazos	13	40.320
FR11	Não atendimento a autos de infração	1	7.500
FR12	Estrutural/capacidade de realização dos serviços	0	0
FR13	Falha no acompanhamento do processo	0	0
FR14	Falta de credenciamento/procuração	0	0
FR15	Falha / divergência entre sistemas operacionais	0	0
FR16	Processo novo / atípico	0	0
FR17	Cliente (importando ou exportando) desconhece a operação	0	0
FR18	Ambiente de trabalho inadequado	0	0
FR19	Motivação da equipe	0	0
<b>Elaborado pelo autor.</b>		<b>270</b>	<b>1.194.135</b>

Foram verificados também os fatores de riscos em relação às operações de importação e exportação, chegando ao seguinte resultado de participação abaixo. Nas tabelas 4 e 5 são apresentados os fatores de riscos em relação aos tipos de operação.

Operação	Ocorrências		Valores	
Importação	180	67%	1.082.500	91%
Exportação	90	33%	111.635	9%
	270		1.194.135	

Tabela 4 - Estratificação dos erros nas ocorrências de Importação – por valor

IMPORTAÇÃO		Quant	Valor	%	FR7		FR9		FR2		FR1		FR10		FR5		FR6		FR8		FR4	
Quant	Relação de Erros	180	1.082.500		625.047		197.988		152.040		59.839		38.756		7.188		1.573		50		20	
E23	Erro DI	17	577.830	53,4	3	562.761	0	0	12	12.544	0	0	0	0	2	2.524	0	0	0	0	0	0
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	55	149.512	13,8	2	7.462	39	118.604	7	17.791	3	1.262	0	0	2	4.153	1	220	0	0	1	20
E17	Erro pagamento - duplicidade	28	94.736	8,8	1	15.918	27	78.818	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E46	Redestinação de carga	1	47.748	4,4	0	0	0	0	0	0	1	47.748	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E43	Erro Lançamento numerário	3	41.035	3,8	0	0	0	0	3	41.035	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E40	Falha recolhimento	4	40.111	3,7	1	24.289	0	0	2	15.225	1	597	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E2	Bloqueio CE	2	34.860	3,2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	34.860	0	0	0	0	0	0	0	0
E27	Erro GARE	1	24.171	2,2	0	0	0	0	1	24.171	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E22	Erro devolução numerário	2	12.444	1,1	0	0	0	0	2	12.444	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E18	Erro pagamento - falta ou atraso	9	10.071	0,9	0	0	2	403	1	4.121	1	3.585	5	1.962	0	0	0	0	0	0	0	0
E4	Cobrança indevida	14	9.822	0,9	6	3.162	2	162	0	0	5	6.448	0	0	0	0	0	0	1	50	0	0
E11	Erro BL	5	8.064	0,7	0	0	0	0	4	6.131	0	0	1	1.934	0	0	0	0	0	0	0	0
E15	Erro controle demurrage	1	5.869	0,5	1	5.869	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E35	Erro redestinação	1	4.326	0,4	1	4.326	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E36	Erro solicitação numerário	2	3.685	0,3	0	0	0	0	1	3.535	0	0	0	0	0	1	150	0	0	0	0	0
E20	Erro declaração admissão	1	3.538	0,3	0	0	0	0	1	3.538	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E31	Erro LI	6	3.195	0,3	1	500	0	0	5	2.695	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E30	Erro lançamento despesa	5	3.165	0,3	0	0	0	0	5	3.165	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E38	Extravio Docs	4	1.580	0,1	1	10	0	0	3	1.570	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E33	Erro RE	1	1.559	0,1	0	0	0	0	1	1.559	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E1	Alíquota incorreta	4	1.428	0,1	0	0	0	0	2	225	0	0	0	0	0	2	1.203	0	0	0	0	0
E3	Cadastro produto incorreto	1	1.000	0,1	0	0	0	0	1	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E13	Erro certificado de análise	1	677	0,1	0	0	0	0	1	677	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E5	Depósito conta errada	1	496	0,0	0	0	0	0	1	496	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E29	Erro guia de entrada	1	390	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	390	0	0	0	0	0	0	0
E12	Erro carta de desistência vistoria	1	303	0,0	1	303	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E9	Embarque sem LI	1	250	0,0	1	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E34	Erro SDA	1	200	0,0	0	0	0	0	0	0	1	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E8	Docs para terminal errado	1	163	0,0	1	163	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E25	Erro fatura comercial	1	120	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	120	0	0	0	0	0	0	0
E28	Erro GRU	1	100	0,0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E39	Extravio recibo pagto	2	25	0,0	1	15	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E6	Despesa indevida	1	20	0,0	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E24	Erro envio docs originais	1	9	0,0	0	0	0	0	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado pelo autor.

Relação de Erros		Fatores de Riscos							
		FR7		FR9		FR2			
E23	Erro DI	3	562.761	0	0	12	12.544		
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	2	7.462	39	118.604	7	17.791		
E17	Erro pagamento - duplicidade	1	15.918	27	78.818	0	0		
valores:		54,1%	586.141	18,2%	197.423	2,8%	30.335	75,2%	813.898
ocorrências:		3,3%	6	36,7%	66	10,6%	19	50,6%	91

Extraído da tabela 4

As informações da ‘tabela 4 – Importação’ apresenta situação similar à verificada no Apêndice B, que soma a importação e exportação. Já a ‘tabela 5 – Exportação’ apresenta uma ocorrência com erro de preenchimento representando 46% do valor total envolvido, enquanto os erros E21, E19 e E17 relacionados aos fatores FR2, FR9 e FR1 representam 23,3% das ocorrências com 80% dos valores envolvidos. Novamente aparecem aqui os erros na atividade de pagamento 34,4% do valor.



EXPORTAÇÃO		Quant	Valor	%	FR2	FR9	FR1	FR11	FR7	FR10	FR3	FR8
Quant	Relação de Erros	90	111.635		59.640	30.251	8.177	7.500	3.239	1.565	1.200	62
E21	Erro destino embarque	1	50.821	45,5	1	50.821	0	0	0	0	0	0
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	14	26.670	23,9	0	0	12	26.021	1	205	0	0
E17	Erro pagamento - duplicidade	8	12.229	11,0	0	0	6	4.196	1	7.972	0	0
E45	Perda prazo	1	7.500	6,7	0	0	0	0	0	1	7.500	0
E11	Erro BL	15	4.898	4,4	14	4.370	0	0	0	0	1	528
E14	Erro CO	14	2.495	2,2	11	2.395	0	0	0	0	2	90
E24	Erro envío docs originais	1	1.200	1,1	0	0	0	0	0	0	0	0
E5	Depósito conta errada	1	1.007	0,9	0	0	0	0	0	0	1	1.007
E41	Falta registro DDE	1	928	0,8	0	0	0	0	0	0	1	928
E26	Erro Form A	10	879	0,8	8	774	0	0	0	0	2	105
E33	Erro RE	8	877	0,8	6	440	0	0	0	0	1	374
E44	Perda dead-line	2	482	0,4	0	0	0	0	0	0	2	482
E37	Erro Terminal	1	390	0,3	0	0	0	0	0	0	1	390
E30	Erro lançamento despesa	4	299	0,3	2	189	0	0	0	0	2	110
E42	Instrução de embarque incompleta	1	275	0,2	1	275	0	0	0	0	0	0
E16	Erro DDE	1	250	0,2	1	250	0	0	0	0	0	0
E18	Erro pagamento - falta ou atraso	3	179	0,2	0	0	2	34	0	0	0	0
E7	Docs para despachante errado	1	100	0,1	0	0	0	0	0	0	1	100
E4	Cobrança indevida	2	95	0,1	1	64	0	0	0	0	1	31
E10	Enquadramento errado	1	62	0,1	1	62	0	0	0	0	0	0

Relação de Erros		Fatores de Riscos							
		FR2		FR9		FR1			
E21	Erro destino embarque	1	50.821	0	0	0	0		
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	0	0	12	26.021	1	205		
E17	Erro pagamento - duplicidade	0	0	6	4.196	1	7.972		
valores:		45,5%	50.821	27,1%	30.217	7,3%	8.177	79,9%	89.215
ocorrências:		1,1%	1	20,0%	18	2,2%	2	23,3%	21

Extraído da tabela 5.

No próximo capítulo vamos verificar a identificação dos fatores de riscos em relação ao fluxograma dos processos das atividades de despacho importação e despacho exportação.

#### 4.4 RELACIONAMENTO DOS FATORES DE RISCOS NO FLUXO DOS PROCEDIMENTOS

Foi realizado o mapeamento dos procedimentos para identificação das principais etapas nas atividades de prestação serviços de despacho aduaneiro, tanto de despacho importação como despacho exportação. O fluxo que será apresentado foi construído para o enquadramento em qualquer um dos modais: marítimo, aéreo ou rodoviário.

O mapeamento foi realizado com vistas a representar as principais etapas de execução das atividades de despacho aduaneiro e relacionar neste os fatores de riscos identificados na análise das ocorrências. Ou seja, será apresentado onde, em que atividade, os fatores de riscos tem apresentado influência.

A descrição das atividades tem como percepção a realização das atividades pelo analista de comex, constando apenas um executor/responsável pela execução das atividades. No quadro 12 segue o fluxo da operação de importação e o relacionando com os FR levantados nas ocorrências e levantados nas entrevistas.

**Quadro 12 - Fluxo de importação vs Fatores de Riscos**

Seq ativ	Atividades	FATORES DE RISCO																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Recebe do cliente a instrução do processo		X										X				X			
2	Recebe do importador os documentos do embarque																X			
3	Efetua consulta administrativa e tributária													X			X		X	X
4	Solicita numerário ao cliente		X			X														
5	Elabora LI Pré		X				X										X			X
6	Envia solicitação de pagamentos de impostos e despesas	X	X		X	X	X		X	X										
7	Acompanha deferimento da LI Pré													X						
8	Autoriza o embarque da mercadoria						X													
9	Recebe do transportador documentação													X						
10	Elabora LI Pós		X				X										X			X
11	Envia solicitação de pagamentos de impostos e despesas	X	X	X	X		X		X	X										
12	Acompanha deferimento da LI Pós													X						
13	Elabora a DI	X	X				X						X				X		X	X
14	Registra DI		X				X						X			X	X			X
15	Acompanha parametrização												X	X	X					
16	Providencia o pagamento do ICMS	X					X		X											
17	Solicita ou emite Nfe																			
18	Elabora e disponibiliza coordenação de embarque						X						X							
19	Informa liberação ao cliente													X						
20	Finaliza processo para faturamento	X	X				X	X	X											
	Respostas autos de infração											X								

**Elaborado pelo autor.**

No quadro 13 segue o fluxo da operação de exportação e o relacionando com os FR levantados nas ocorrências e os levantados nas entrevistas.

**Quadro 13 - Fluxo de Exportação vs Fatores de Riscos**

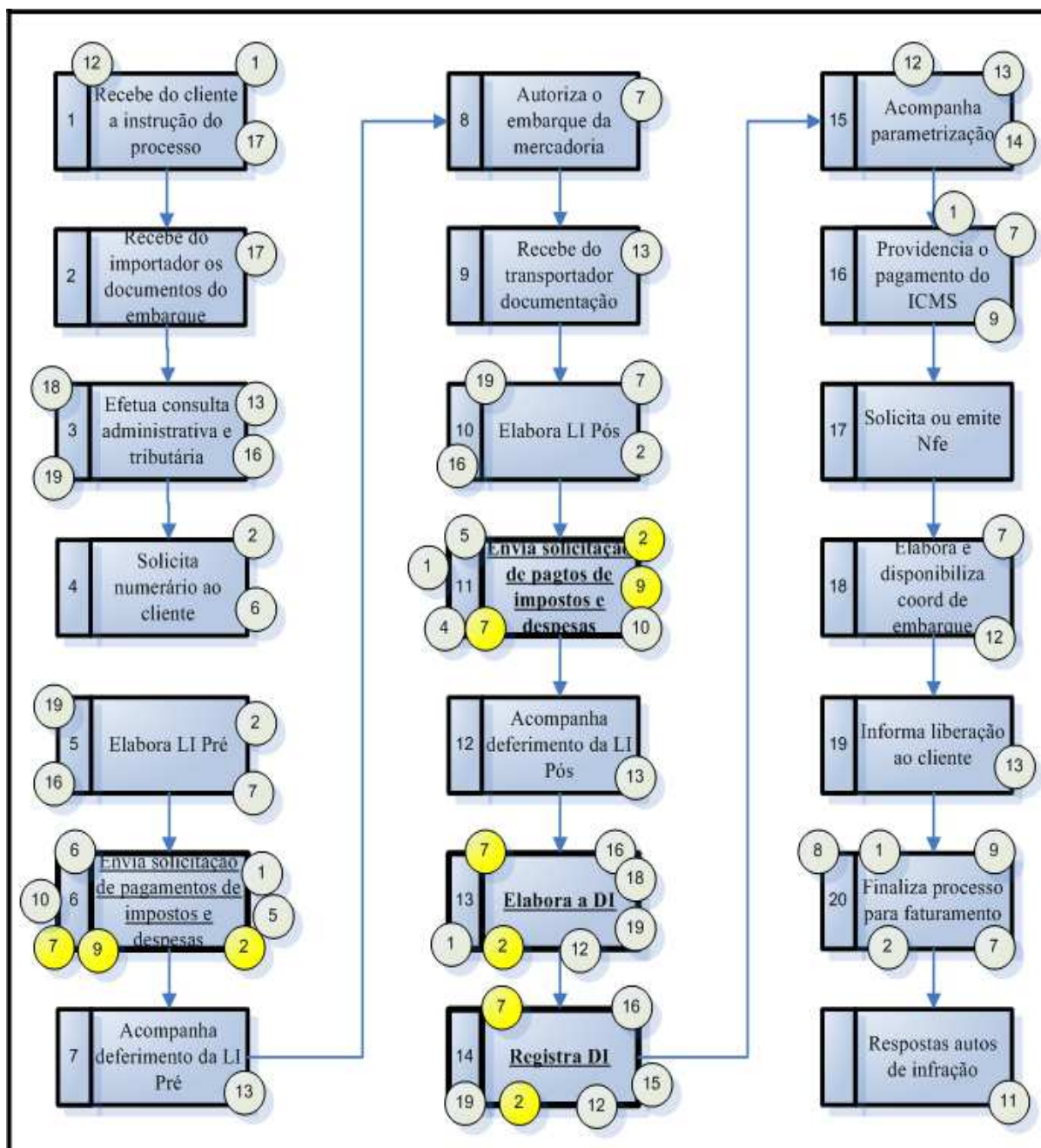
Seq ativ	Atividades	FATORES DE RISCO																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Recebe do cliente as instruções do processo		X										X				X	X		
2	Emita fatura comercial e packing-list																			
3	Disponibiliza documentos para transportador							X												
4	Emita RE		X					X					X			X	X		X	X
5	Emita CO		X	X									X			X	X		X	X
6	Entrega Docs ao importador		X					X			X									
7	Recebe conhecimento transporte																			
8	Emita a DE		X								X		X							
9	Registra a DE												X			X	X		X	X
10	Acompanha parametrização													X						
11	Solicita pagamentos	X								X	X									
12	Finaliza processo para faturamento	X	X					X												

**Elaborado pelo autor.**

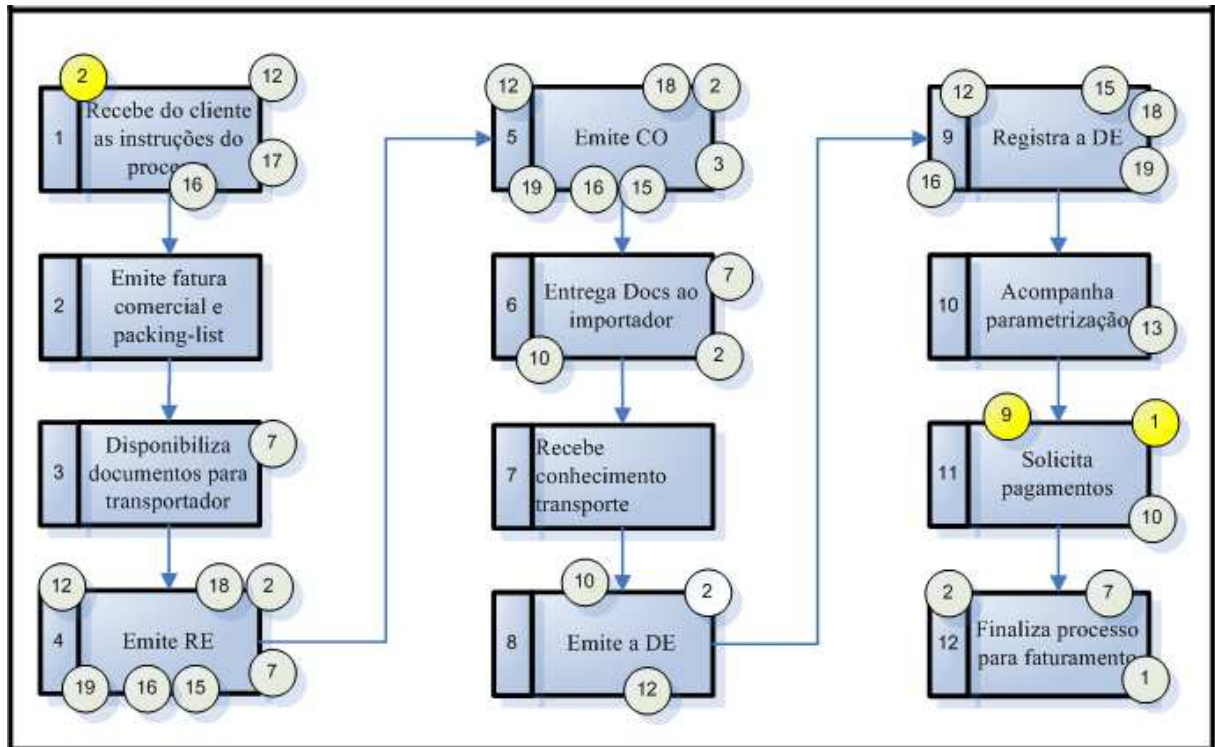
#### 4.4.1 Identificação das atividades críticas

Com base nos quadros acima foram desenhados os fluxogramas para representar graficamente a sequência das atividades e a indicação dos fatores de riscos que influenciam cada uma das atividades.

Foram destacadas nos fluxogramas as atividades que foram definidas como críticas nesta pesquisa e sobre as quais poderão ser aplicadas ações de controle interno. Seguem abaixo os fluxogramas das operações de importação (figura 7) e exportação (figura 8).



**Figura 7 – Fluxograma Importação vs Fatores Críticos**  
Elaborado pelo autor



**Figura 8 – Fluxograma Exportação vs Fatores Críticos**  
Elaborado pelo autor

No capítulo seguinte será realizado o desdobramento das atividades que foram identificadas como críticas em função da incidência dos fatores de riscos e a proposição para controle interno para atuar na redução das incidências.

## 4.5 ANÁLISE DOS DADOS E CONTROLE INTERNO

Neste capítulo serão detalhadas as atividades críticas identificadas no mapeamento e apresentada a proposição de controle interno operacional para atuar nos fatores de riscos levantados.

### 4.5.1 Mapeamento de processos

Para conhecimento da dimensão dos desvios ocorridos neste período da amostra, foi levantado o número de processos de importação e exportação. O volume de processos foi obtido junto à área comercial e se refere ao volume de pedidos faturados no mês.

Conforme podemos verificar na tabela 6 o volume de processos de importação é menor que de exportação, mas tem quantidade maior de desvios. O número maior de desvios se dá pelo grau de complexidade das atividades que envolvem a realização dos serviços de importação. Como o grau de complexidade é maior, maior é o risco de falhas na execução das atividades.

**Tabela 6 – Volume de processos vs quantidade de erros**

Operação	Número de processos		Número de processos com desvios		Proporção processos com desvios
Importação	36.414	44%	180	67%	0,49%
Exportação	<u>45.838</u>	56%	<u>90</u>	33%	0,20%
	<b>82.252</b>		<b>270</b>		

As informações na tabela 7 indicam que neste período de amostragem os processos que foram registrados erros no registro de DI representam 0,047%, significa 1 erro a cada 2.142 processos realizados. O volume financeiro envolvido nas 17 ocorrências somam R\$577.830,00, o que demonstra a criticidade desta atividade e o impacto no negócio.

**Tabela 7 – Fatores de Riscos importação vs quantidade de erros**

Operação	Número de processos	Fatores de Riscos			Proporção processos com desvios
		FR7	FR2	FR5	
Importação	36.414	3	12	2	0,047%
		0,008%	0,033%	0,005%	

Nas informações da tabela 8 temos a proporção de erros de pagamentos em relação ao volume médio de pagamentos, considerando o número de processos nesta amostragem. Para obter o volume médio de pagamento foi considerado um pagamento na exportação e três pagamentos na importação.

No cálculo abaixo se pode verificar os desvios nos processos de importação, que representam 0,25% por processo ou a leitura de um erro a cada 396 processos. Já em relação ao volume de pagamentos o percentual cai para 0,084% da amostragem apresentaram erros de pagamento compreendendo a 1 erro a cada 1.180 pagamentos. Já os desvios nos pagamentos dos processos de exportação representam um volume menor, sendo 1 erro a cada 1834 processos.

**Tabela 8 – Volume de pagamentos vs quantidade de erros**

Operação	Número de processos (a)	Média pagtos por processo	Total estimado pagtos (c)	Erros pagtos (b)	Proporção processos com desvios (b/a)	Proporção pagtos com desvios (b/c)
Importação	36.414	3	109.242	92	0,25%	0,084%
Exportação	45.838	1	45.838	25	0,05%	0,055%
	82.252		155.080			

Os dados acima demonstram a participação dos principais ou mais impactantes fatores de riscos no total dos processos atendidos.

#### 4.5.2 Status financeiro das ocorrências

Segue abaixo o status financeiro no tratamento das ocorrências, a tabela 10 apresenta a evolução na perspectiva dos fatores de riscos e a tabela 9 na perspectiva dos erros identificados.

**Tabela 9 - STATUS Ocorrências - por Fatores de Riscos**

Erro	Descrição ERRO	Aguardando restituição	Cliente assumiu	Multa/perda	Restituído	Total Resultado
FR7	Falta / não cumprimento de procedimento interno e responsabilidades	562.738		42.084	23.464	628.286
FR9	Falha no pagamento / cobrança	73.117	1.010	53.416	100.696	228.239
FR2	Falha no preenchimento / conferência de informações	38.050	9.664	90.449	73.518	211.680
FR1	Falta de acordo comercial / requisitos atualizados		4.420	54.529	9.068	68.017
FR10	Falha de cumprimento de prazos		36.220	4.100		40.320
FR11	Não atendimento a autos de infração			7.500		7.500
FR5	Falta/falha de informação na instrução do processo			6.414	773	7.188
FR6	Cálculo errado de tributos e despesas		1.397	175		1.573
FR3	Falta de competência técnica da equipe			1.200		1.200
FR8	Falha de comunicação			112		112
FR4	Alteração na legislação no andamento do processo			20		20
Total Resultado		<b>673.905</b>	<b>52.711</b>	<b>260.000</b>	<b>207.520</b>	<b>1.194.135</b>
		56,43%	4,41%	21,77%	17,38%	



**Tabela 10 - STATUS Ocorrências - por tipos de erro**

<b>Erro</b>	<b>Descrição ERRO</b>	<b>Aguardando restituição</b>	<b>Cliente assumiu</b>	<b>Multa/perda</b>	<b>Restituído</b>	<b>Total Resultado</b>
E23	Erro DI	561.731		16.098		577.830
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	33.940	10.893	42.582	88.767	176.181
E17	Erro pagamento - duplicidade	39.178		18.116	49.672	106.965
E21	Erro destino embarque			50.821		50.821
E46	Redestinação de carga			47.748		47.748
E43	Erro Lançamento numerário			1	41.034	41.035
E40	Falha recolhimento	13.382		26.728		40.111
E2	Bloqueio CE		34.860			34.860
E27	Erro GARE	24.171				24.171
E11	Erro BL			7.611	5.351	12.962
E22	Erro devolução numerário				12.444	12.444
E18	Erro pagamento - falta ou atraso		1.360	4.753	4.136	10.249
E4	Cobrança indevida		4.420	5.466	31	9.917
E45	Perda prazo			7.500		7.500
E15	Erro controle demurrage			5.869		5.869
E35	Erro redestinação			4.326		4.326
	Demais erros	1.503	1.178	22.382	6.084	31.147
	Total Resultado	<b>673.905</b>	<b>52.711</b>	<b>260.000</b>	<b>207.520</b>	<b>1.194.135</b>
		56,43%	4,41%	21,77%	17,38%	

As tabelas 9 e 10 acima apresentam que nesta amostragem de ocorrência já houve o lançamento em perdas no valor de R\$ 260,00 que representam 21,77% e apenas 17% foi restituído.

O maior valor está relacionado ao erro na atividade do registro da DI, onde o status no tratamento consta a perda de 3% enquanto há ações para recuperar os 97% do valor.

As ocorrências de erros de pagamento tem uma proporção maior de restituição, onde 49% já foram restituídos, mas a perda já representa 22,3%.

#### **4.5.2 Detalhamento das atividades críticas**

Neste capítulo serão detalhadas as atividades críticas identificadas no mapeamento dos processos de importação e exportação.



## **IMPORTAÇÃO**

### **→ Atividades [13] Elaboração da DI e [14] Registro da DI**

- para a elaboração da DI as LIs devem estar deferidas;
- retirar documentação no transportador/agente de carga;
- deve reunir os documentos: packing list, fatura comercial e Awb/BL/CRT;
- atualiza taxa do dólar no DDGip Lite;
- digita a DI no DDGip Lite (software de apoio na elaboração da DI);
- confere se a documentação está coerente entre si (ex.: local de embarque, exportador, mercadoria, quantidade, valor, volume, peso, somatórios, entre outros);
- gera solicitação de débito ao financeiro através de planilha, financeiro vai avaliar se o cliente antecipou os numerários para a despesa;
- calcula a DI gerando as informações dos impostos;
- encaminha a DI do DDGip Lite para o Siscomex

DI (Declaração de Importação) - O Regulamento Aduaneiro estabelece, em seu art. 543, que o despacho será processado com base em declaração a ser formulada pelo importador e apresentada à repartição sob cujo controle estiver a mercadoria, na zona primária ou na zona secundária.

A elaboração e registro da Declaração de Importação (DI) é a etapa mais crítica do processo de importação, a qual gera o maior risco na execução do processo, sendo que todo o processo de importação terá uma DI. Conforme o Regulamento Aduaneiro, qualquer erro de informações, voluntário ou involuntário, será passível de multa e tratamento administrativo para correção. Há um volume grande de informações que precisam ser certificadas entre os documentos que compõem o processo e os lançamentos para o registro no Siscomex, sendo que estas informações são digitadas, não havendo outro meio de entrada de dados no Siscomex. Para minimizar os erros de entrada no Siscomex, site da Receita Federal que registra a DI, é utilizado o software DDGip Lite, que além de cálculos tem algumas consistências para alguns lançamentos inconsistentes, mas a entrada no DDGip é por digitação.

Esta atividade exige do profissional atenção concentrada e conhecimento técnico na legislação aduaneira e documental, sendo realizado por profissionais mais experientes e com estas competências. Os erros identificados na amostragem são pontuais, situações em que os analistas estão realizando a todo instante repetidas vezes, mas que em algum momento,

passou esta informação com algum erro. Os principais erros nas ocorrências utilizadas foram: descrição da mercadoria, número DE estrangeira errada (2x), aplicação da mercadoria (2x), peso unitário em função de unidade de medida (3x), falha recolhimento icms, informação do adquirente, unidade de comercialização da mercadoria, data de embarque da mercadoria, falta de informação do processo administrativo para importação temporária, peso da mercadoria (2x), informação do recinto alfandegado, registro com fatura errada. Completa ainda esta informação a situação de que os erros não foram cometidos pelo mesmo profissional e também em filiais e modais diferentes, não apresentando um ponto crônico para a ação.

Não estamos utilizando para esta pesquisa benchmark para verificar se o índice de 1 erro a cada 2.142 está na média ou muito acima da normalidade na execução deste serviço, mas a certeza e o alto impacto que estes erros podem gerar. No item 4.5.3 serão abordadas as ações propostas nesta pesquisa.

## **PAGAMENTOS – IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO**

### **➔ Atividades na importação [6] e [11] e na exportação [11]**

- analista recebe as instruções e documentos dos processos;
- verifica o tratamento administrativo para o processo;
- verifica as necessidades de pagamentos conforme as instruções, requisito do cliente, tipo de processo e legislação;
- calcula previsão de despesas para solicitação de numerário ao cliente;
- solicita pagamento das despesas ao departamento financeiro através de planilha;
- recebe do financeiro comprovante de pagamento e lança sistema, vinculando ao processo.
- segue o fluxo de solicitação até a finalização do processo.

A atividade de pagamentos é uma etapa simples, mas que exige controle por parte do analista. A necessidade de pagamento é verificada no início do processo e já são de conhecimento dos analistas os tipos de despesas que incidiram durante o processo.

A solicitação de pagamentos ao financeiro é realizada pelo analista a partir do recebimento dos boletos de pagamento ou cobrança de algum serviço por depósito bancário. Para os pagamentos que tem boleto o analista encaminha o mesmo para o financeiro por e-mail, informando o número do processo para a alocação da despesa. Já as necessidades de pagamentos sem boleto são encaminhadas ao financeiro através de uma planilha contendo as

informações de tipo de despesas, valor e número do processo. A nota fiscal destes serviços será emitida pelo fornecedor somente após a comprovação do pagamento e então enviada para o analista.

Após o pagamento o Financeiro encaminha e-mail com os comprovantes para os analistas. Nesta etapa o analista deve lançar no sistema a realização do pagamento e guardar os comprovantes junto ao processo. De acordo com o porte da filial tem um funcionário com a atribuição de receber dos analistas as necessidades de pagamentos e consolidar em uma única solicitação ao financeiro. O Financeiro encaminha para este funcionário os comprovantes para o lançamento no sistema. Mesmo com esta função intermediária o analista continua responsável pelas solicitações de pagamento.

Uma das fragilidades nesta atividade está no controle dos pagamentos já realizados, onde o analista encaminha mais de uma vez a mesma necessidade de pagamento, ou por não estar atualizado o sistema ou não verificar o sistema antes de encaminhar. Por vezes o pagamento é solicitado mais de uma vez no mesmo dia, pelo sistema não constar a informação e descontrole pelo analista. Todos os pagamentos são realizados pelo Financeiro da Matriz.

Neste caso não há referência para entender se a quantidade de erros é significativa em relação ao volume de pagamentos, 1 erro a cada 1834 solicitações, mas por se tratar de uma atividade de rotina, sem complexidade na solicitação e controle, bem como a demanda de tempo no ajuste e o desembolso temporário ou não do valor, torna um fator de risco que precisa ser atuado. Nestes tipos de erros há volume maior concentrado em uma das filiais. No item 4.5.3 serão abordadas as ações propostas nesta pesquisa.

## **EXPORTAÇÃO**

### **→ Recebe do cliente instruções do processo [1]**

Para a execução de qualquer processo o analista deve receber as instruções do cliente, documentos pertinentes e observar os requisitos do cliente.

Neste processo, pontualmente, trata-se de uma exportação para devolução do container vazio, uma operação rotineira com este cliente. Por motivos do cliente, neste processo específico, o container não foi devolvido para o local de costume, mas o cliente fez a comunicação correta nas instruções. O analista seguiu o processo como de 'costume' e não leu a instrução, fazendo a destinação errada.

Apesar do valor de multa e despesas envolvidas para movimentação correta do container, entende-se como uma situação pontual no cumprimento das observações das instruções do cliente.

#### 4.5.3 ações propostas

Neste capítulo serão destacadas as ações propostas para atuar nos fatores de riscos levantados. Dois grupos de ações estão sendo trabalhadas: treinamento da equipe e implementação de controle interno nas atividades críticas.

##### → Elaboração da “planilha de riscos” e treinamento em riscos operacionais

A partir dos fatores de riscos e erros levantados foi elaborada a “planilha de riscos”, onde constam os principais riscos a que os analistas estão expostos na execução das atividades. Na planilha constam as informações: Documento/etapa, Riscos, Impacto, base legal, quando ocorre, como prevenir e como solucionar conforme exemplo abaixo.

Documento / Etapa	Riscos	Impacto	Quando ocorre?	Como prevenir? (como minimizar a incidência)	Como solucionar?	Base Legal
<b>Multas DI</b>	Declaração Inexata	1% sobre VA, com os limites de: - Valor mínimo: R\$ 500,00; - Máximo: 10% do valor total da DI Art 69 da Lei 10833/03.	Por qualquer motivo que haja necessidade da retificação da DI, havendo exceção nos casos de retificação de DI's desembaraçadas.	Análise aprofundada antes do registro da declaração no Siscomex, assim como antes da apresentação do processo quando selecionado para conferência.	Conferência e atenção na confecção da DI	Art 711 do RA; e Art 169, I, 'b' do DL 37/66.

A “planilha de riscos” não se limita aos potenciais erros trabalhados nesta pesquisa, foi dado amplitude para situações de outros negócios além do despacho aduaneiro. A planilha contempla também outros tipos de erros como: fatura comercial, certificado de origem, pack-list, conhecimento rodoviário de transporte (CRT) e manifesto internacional de carga (MIC). Como esta planilha tem a finalidade de suporte ao analista, não há referência da codificação de erros e fatores de riscos apresentados ao longo da pesquisa, mantendo a linguagem aplicada na rotina da Comissão Pibernat.

Para a implementação adequada da planilha foi elaborado treinamento para divulgação, alinhamento e conscientização da equipe operacional em relação ao tema de riscos de multas nos processos. O treinamento já vem sendo ministrado, à distância através do Lector, pela liderança colaboradora na construção da planilha conforme os objetivos abaixo:

- Objetivo do treinamento:

Após o treinamento os participantes sejam capazes de identificar os riscos inerentes ao processo de Comex e buscar as soluções que evitem a incidência de multas operacionais.

- Objetivos específicos:

- apresentação dos principais riscos nos processos de comex;
  - principais multas;
  - principais impactos na organização (resultado financeiro, impacto cliente);
- apresentar as principais penalidades;
- características do profissional de comex;
  - preguiça, perguntar x pesquisar;
- utilização da planilha de riscos.

- Conteúdo programático:

Parte I

- infrações;
- principais multas;
- principais impactos na organização (resultado financeiro, impacto cliente);
- apresentar as principais penalidades;
- características do profissional de comex.

Parte II

- utilização da planilha de riscos.

Além do material distribuído no treinamento foi criada uma página no portal interno da qualidade com o material utilizado no treinamento com as devidas atualizações.

## ➔ Controles internos operacionais

Foi analisada com as lideranças a aplicação de controles para a garantia da execução das atividades de registro de DI e realização dos pagamentos de forma organizada e garantida.

Neste contexto foram verificadas algumas alternativas, dentre elas a elaboração de check list para ser utilizado na confecção e registro da DI. Conforme as lideranças presentes, bem como a consulta a alguns analistas, a aplicação de check list tornaria a realização da atividade muito burocrática e morosa, visto a quantidade de conferências que precisam ser realizadas no momento do registro e que o sistema define os campos a ser preenchido, sendo a conformidade da informação lançada o problema. Foi considerado também na análise o volume de erros nesta operação, que tem índice baixo de erros.

Já está em uso a “capa de processo” que é um formulário aberto para cada processo e este acompanha a pasta do processo até o encerramento. Neste formulário constam campos para preenchimento de status e informações para acompanhamento. Como a utilização da capa já está na rotina do analista, será adicionado os controles aprovados para utilização nas atividades e para incluir alertas sobre os erros de DI.

Já está em uso o check list inicial para verificação das instruções do processo e documentos recebidos do cliente. A capa do processo tem a finalidade de identificar a pasta e receber informações de andamento do processo, não sendo utilizada como check list.

Seguem no quadro 14 as ações definidas para controle.

**Quadro 14 - Controles operacionais implementados**

<b>Atividade</b>	<b>Procedimento atual</b>	<b>Alteração aprovada</b>
Elaboração e registro da DI	As DIs são elaboradas e registradas pelo mesmo analista	Foi definido limite para o registro direto da DI pelo analista. A partir de determinado valor a DI deve ser revisada por outro analista ou pela liderança para o registro.
Elaboração e registro da DI	Erros de DI são tratados pontualmente pelos envolvidos na ocorrência.	Os erros de DI serão divulgados para as demais filiais a fim de alertar sobre a situação vivenciada em outro processo, atuando como “lição aprendida”, buscando aprender com o erro.
Elaboração e registro da DI	Capa não contempla informações para checagem da DI.	Definida a inclusão do histórico dos erros na capa de processos para alerta ao analista no momento do registro.
Solicitação de pagamentos	Acompanhamento dos pagamentos pelo sistema operacional, que não tem atualização dos pagamentos em tempo real.	Serão incluídos como padrão na capa de processos os pagamentos de rotina comumente realizados nos processos. O analista indicará na capa se já foi realizada a solicitação daquele pagamento, informação a ser consultada para evitar solicitações indevidas de pagamentos.
Tratamento das ocorrências	Tratamento das ocorrências de forma pontual com os envolvidos	Área da Qualidade fara estratificação ocorrências por unidades de negócio para divulgação. Estas informações serão apresentadas na reunião ‘gestão à vista’.

**Elaborado pelo autor.**

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar os principais fatores de riscos para determinar controles e atuar na contenção destas falhas. Foram trabalhados os registros de ocorrências de erros operacionais que geram pagamento de alguma despesa ou multas. Os riscos operacionais são eventos relacionados a perdas resultantes aos processos internos da organização, que pode estar relacionados à realização das atividades, às pessoas ou sistemas utilizados (LUNKES, 2010).

Buscou-se neste estudo identificar na literatura os aspectos importantes para a análise das ocorrências e identificação dos pontos críticos a serem tratados, relacionando os resultados com a indicação conceitual.

Foram identificados 19 fatores de riscos 46 tipos de erros nas 270 ocorrências analisadas. “Risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos” (DUARTE JR, 1996, p. 27 apud ALVES et al, 2013. p. 4).

A análise buscou identificar quais os fatores de riscos mais relevantes para focar o trabalho de contenção do risco. Como critério foi definido as ocorrências com maior valor envolvido, independente da potencialidade de reembolso dos valores. A partir da determinação das prioridades foi realizado mapeamento das atividades para conhecimento da rotina e identificação dos processos críticos. Os riscos podem estar em qualquer atividade da empresa e precisam ser identificados para definir ações de contenção para evitar a incidência. Um risco pode ter uma ou mais causas, assim como gerar um ou mais impactos, sendo esta causa gerada por um evento interno ou externo a organização (PMBOK, 2008).

Com relação a levantamento dos riscos operacionais, ou erros operacionais, já havia na Comissão Pibernat a preocupação de tratamentos destes erros, mas o tratamento sendo realizado pontualmente sem aprofundamento e abrangência, embora o nível de perda

identificado. Miranda (2001) cita ainda que os riscos operacionais não é algo novo nas organizações, sempre existiu e é inerente a realização das operações do dia a dia, passando ao longo do tempo a ser um ponto de preocupação devido a situações de perdas. Pode-se verificar as ações trabalhadas para encaminhamento da restituição das despesas, mas sem a devida preocupação pela análise de causa e ações corretivas para evitar futuros problemas. Por este motivo alguns tipos de erros vêm se repetindo de forma generalizada, como exemplo, os erros de pagamento.

Com a definição dos fatores de riscos foi elaborada a “planilha de riscos”, que tem a finalidade de divulgar as principais situações de exposição ao longo da execução das atividades. Esta planilha além de sinalizar o erro/risco, orienta para os impactos, a forma de prevenir o erro referenciando os manuais operacionais e a forma de tratamento, se incidir o erro. Para a implementação da ‘planilha de riscos’ estão sendo realizados treinamentos com toda a equipe das unidades para orientação ao uso e a discussão sobre o perfil do profissional de comex. Segundo Miranda (2001) e Siqueira (2007) o risco operacional está relacionado (...) sendo um dos fatores chaves para incidência são as pessoas - Erros humanos, fraudes praticadas por terceiros e por empregados, terceirização, comunicação, desempenho, conduta antiética. Com a implementação da planilha e os treinamentos está sendo possível a disseminação do conceito de riscos e a necessidade de controles para evitar a incidência.

Ghisleni (2010) cita que os erros operacionais estão relacionados à deficiência de controles internos. Durante a realização dos serviços são utilizadas ferramentas para permitir o acompanhamento do processo, o status do andamento e o preenchimento das etapas do processo no sistema, tendo com isto o ‘controle’ do processo. Este ‘controle’ está implementado para rastrear as atividades, não tem a intenção de garantir a qualidade.

Foi discutida a elaboração de check list específicos para as atividades críticas, mas foi entendido que iria burocratizar as atividades, uma vez que são inúmeras informações a serem verificadas na documentação para registro da DI e a digitação no sistema DDGip Lite já direciona para o lançamento das informações, acabaria não sendo utilizado o documento. Com base nesta característica do procedimento foi adotada a divulgação, capacitação, conscientização e conferência. A conferência por outro analista ou liderança passa a ser um controle interno implementado para atuar nos fatores de risco. Entende-se que esta ação, juntamente a divulgação mensal das ocorrências, possa alinhar e obter a participação dos analistas para as melhorias nos procedimentos. Siqueira (2007) cita que controles são políticas, procedimentos, métodos organizados para gerenciar os riscos e outros mecanismos para prevenir erros ou detectar e corrigir.



O estudo contribuiu trazendo conceitos básicos para a análise e implementação de medidas com vista a garantir a qualidade dos serviços realizados, minimizando com isto o impacto em perdas financeiras e imagem junto ao cliente. A divulgação desta pesquisa na empresa também ajudará na construção de uma cultura de prevenção na análise antecipada a exposição dos riscos.

O estudo aplicado não esgota a análise proposta nesta pesquisa, definidas no método da pesquisa, pois foram tomadas medidas para uma parcela dos fatores de riscos, de acordo com o critério de relevância. Além da amostragem dos fatores de riscos, o estudo ficou limitado ao serviço de despacho aduaneiro podendo ainda ser aplicado aos demais negócios da empresa. Foi elaborada durante a pesquisa uma base de dados estratificada para cada unidade de negócio, que será trabalhada como continuidade desta pesquisa.

Verifica-se ainda a importância de continuidade de pesquisa referente a este tema, como a definição de modelo estatístico para mensuração dos fatores de riscos e implementação de controles internos para comércio exterior com a utilização de sistema informatizado.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Fábio Almeida. **O contrato de prestação de serviços logísticos como instrumento de alocação de riscos operacionais: um estudo de caso**. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro.

ALVES, C.; CHEROBIM; A. Contribuição para o estudo da gestão de riscos: evidenciação do risco operacional em quatro instituições financeiras brasileiras. In: XIII CONGRESSO CONTROLADORIA E CONTABILIDADE - USP, 2013, São Paulo (SP). Disponível em <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/76.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2013.

BANCO DO BRASIL. **Relação com investidores**. 2013. Disponível em <[http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7729&codigoMenu=0&codigoRet=5623&bread=9\\_2\\_3](http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7729&codigoMenu=0&codigoRet=5623&bread=9_2_3)>. Acesso em: 10 set. 2013.

BENETTI, Juliana Eliza. **Gestão de riscos em micro e pequenas empresas da região oeste catarinense**. 2011. 203 f. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

BERTOLDI, Mariana Sanches. **Gerenciamento de riscos através do mapeamento de processos**. 2010. 69 f. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração (EA), Departamento de Ciências Administrativas (DCA), Comissão de Graduação em Administração (COMGRAD-ADM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

BRASIL. Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Disponível em:<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2009/dec6759.htm>>. Acesso em: 10 set. 2013.

CARVALHO, Patrícia Batista de. **O papel do controle interno na gestão estratégica da organização e a participação do RH**. 2004. 52 f. Monografia (Pós graduação) – Instituto a vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Reengenharia do negócio**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

COSO. Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Sumário Executivo: Estrutura**. PriceWaterhouCoopers – COSO – Audibra. 2007.

CRUZ, Tadeu. Manual de organização - Reengenharia na prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

.... Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

**FATORES DE RISCO**. In WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. 29 mar. 2013. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Fator\\_de\\_risco](http://pt.wikipedia.org/wiki/Fator_de_risco)>. Acesso em 20 ago.2013.

GHISLENI, Viviane Peña. **Análise da importância das melhores práticas de governança corporativa e gestão de riscos**. 2010. 23 f. Trabalho de conclusão (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 25ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

HENTGES, Alécia. **Gestão de Riscos**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

JOHANSSON, Henry J; et all. **Processos de engenharia**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LUNKES, Rogério João. Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, Jaqueline de Mattos. **Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras – uma abordagem qualitativa**. 2001. 66 f. Monografia (Pós graduação em Finanças e Gestão Corporativa) – Instituto a vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de janeiro.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 4 ed. EUA, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luís de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SIQUEIRA, Débora Oliveira. **Gerenciamento de riscos e controles internos com enfoque operacional no combate a fraudes**. 2007. 63 f. Monografia (Pós graduação em Auditoria e Controladoria) – Instituto a vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de janeiro.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Controles Internos**. Portal de Auditoria. 2006. Disponível em: <[http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriagerencial\\_controlesinternos.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriagerencial_controlesinternos.htm)>. Acesso em 10 set. 2013.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 p. (Dissertação) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, [2000].

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA ESTRUTURADA

<b>Estrutura da entrevista</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conceituação de riscos</li><li>➤ Alinhamento de riscos ao Despacho Aduaneiro</li><li>➤ Conceituação de fatores de riscos</li><li>➤ Exemplo inicial de fatores de riscos</li></ul> <p>ex1: Erro no preenchimento de informações.</p> <p>ex2: Não cumprimento de procedimentos internos</p>
<b>Pergunta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais os principais fatores de riscos que você considera impactante na realização do despacho aduaneiro na Comissão Pibernat? <i>Importante observar que fatores de riscos “aumenta a probabilidade de ocorrência do fato indesejado sem que o dito fator tenha intervindo necessariamente em sua causalidade”.</i></li></ul> <p>Direcionadores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; relação em clientes</li><li>&gt; relação a parte comercial.</li><li>&gt; relação ao processo</li><li>&gt; relação a tecnologia</li><li>&gt; relação a órgãos anuentes/intervenientes</li></ul>
<b>Validação dos fatores de riscos levantados</b>
> após o levantamento dos fatores de riscos nas entrevistas, apresentar às lideranças os fatores de riscos já levantados e solicitar a validação.

IMPORTAÇÃO e EXPORTAÇÃO				Quant	Valor	%
Relação de Erros				270	1.194,135	
Quant	Erro DI	E23	Erro DI	17	577.830	48,4%
E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	E19	Erro pagamento - indevido ou a maior	69	176.181	30,5%
E17	Erro pagamento - duplicidade	E17	Erro pagamento - duplicidade	36	106.965	60,7%
E21	Erro destino embarque	E21	Erro destino embarque	1	50.821	47,5%
E46	Redestinação de carga	E46	Redestinação de carga	1	47.748	94,0%
E43	Erro Lançamento numeração	E43	Erro Lançamento numeração	3	41.035	85,9%
E40	Falha recolhimento	E40	Falha recolhimento	4	40.111	97,7%
E2	Bloqueio CE	E2	Bloqueio CE	2	34.860	86,9%
E27	Erro GARE	E27	Erro GARE	1	24.171	69,3%
E11	Erro BL	E11	Erro BL	20	12.962	53,6%
E22	Erro devolução numeração	E22	Erro devolução numeração	2	12.444	96,0%
E18	Erro pagamento - falta ou atraso	E18	Erro pagamento - falta ou atraso	12	10.249	82,4%
E4	Cobrança indevida	E4	Cobrança indevida	16	9.917	96,8%
E45	Perda prazo	E45	Perda prazo	1	7.500	75,6%
E15	Erro controle denurage	E15	Erro controle denurage	1	5.865	76,3%
E35	Erro redestinação	E35	Erro redestinação	1	4.326	73,7%
E36	Erro solicitação numeração	E36	Erro solicitação numeração	2	3.685	85,2%
E20	Erro declaração admissão	E20	Erro declaração admissão	1	3.538	96,0%
E30	Erro lançamento despesa	E30	Erro lançamento despesa	9	3.464	97,9%
E31	Erro LI	E31	Erro LI	6	3.195	92,3%
E14	Erro CO	E14	Erro CO	14	2.495	78,1%
E33	Erro RE	E33	Erro RE	9	2.436	97,6%
E38	Extravio Docs	E38	Extravio Docs	4	1.500	64,9%
E5	Depósito conta errada	E5	Depósito conta errada	2	1.503	95,1%
E1	Alíquota incorreta	E1	Alíquota incorreta	4	1.428	95,0%
E24	Erro envio docs originais	E24	Erro envio docs originais	2	1.205	84,6%
E3	Cadastro produto incorreto	E3	Cadastro produto incorreto	1	1.001	82,7%
E41	Falta registro DDE	E41	Falta registro DDE	1	928	92,8%
E26	Erro Form A	E26	Erro Form A	10	879	94,8%
E13	Erro certificado de análise	E13	Erro certificado de análise	1	677	76,9%
E44	Perda dead-line	E44	Perda dead-line	2	482	71,2%
E29	Erro guia de entrada	E29	Erro guia de entrada	1	390	80,9%
E37	Erro Terminal	E37	Erro Terminal	1	390	100,0%
E12	Erro carta de desistência vistoria	E12	Erro carta de desistência vistoria	1	303	77,8%
E2	Instituição de embarque incompleta	E2	Instituição de embarque incompleta	1	275	90,6%
E9	Embarque sem LI	E9	Embarque sem LI	1	250	90,9%
E16	Erro DDE	E16	Erro DDE	1	250	100,0%
E34	Erro SDA	E34	Erro SDA	1	200	80,0%
E8	Docs para terminal errado	E8	Docs para terminal errado	1	163	81,4%
E25	Erro fatura comercial	E25	Erro fatura comercial	1	120	73,7%
E7	Docs para despachante errado	E7	Docs para despachante errado	1	100	83,3%
E28	Erro GRU	E28	Erro GRU	1	100	100,0%
E10	Enquadramento errado	E10	Enquadramento errado	1	62	62,4%
E39	Extravio recibo pago	E39	Extravio recibo pago	2	25	40,5%
E6	Despesa indevida	E6	Despesa indevida	1	20	79,1%