

OS REFLEXOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO

Roberto Miranda Pimentel Fully¹

Aucione Aparecida Barros Guimarães²

Edson Moreira Fernandes³

Vidigal Fernandes Martins⁴

RESUMO

A auditoria contábil é um conjunto de técnicas e procedimentos, bem como a avaliação, exames de métodos utilizados e operações executadas pela empresa para apurar com exatidão os registros contábeis tendo como objetivo uma análise nas demonstrações contábeis onde se propõem evitar eventuais erros, fraudes, sendo de grande fundamento para que as irregularidades sejam pugnadas. Através da metodologia aplicada que é um estudo de caso na empresa Itaúna Administradora de Consórcios Ltda., a pesquisa propõe uma análise qualitativa e exploratória e assim opinar, discutir uma melhor forma para desempenhar e aplicar as atividades auditadas de forma eficaz e eficiente. A partir da auditoria interna será emitido um parecer das aplicabilidades do *compliance* junto às políticas de conformidade de acordo com as exigências imposta pelo BACEN de forma que haja mais transparência nas informações e melhor gerenciamento dos riscos. A análise não será fundamentada apenas na auditoria interna e financeira da Itaúna Administradora de Consórcios Ltda., vai também consistir na diferenciação de ambas e avaliação dos processos administrativos.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Risco, Controle Interno.

¹ Mestre e Doutorando pela FUCAPE Business School, Professor das Faculdades Doctum de Manhuaçu. rfully@gmail.com

² Especialista, Professora das Faculdades Doctum de Caratinga., aucioneguimaraes@gmail.com

³ Especialista em Educação Matemática Comparada, Bacharel em Ciências Contábeis edsmoreiral@gmail.com

⁴ Doutor em Administração de Empresas EAESP/FGV vidigalfgv@gmail.com

ABSTRACT

The accounting audit is a set of techniques and procedures, as well as the evaluation, examinations of methods used and operations carried out by the company to accurately determine the accounting records, aiming at an analysis in the financial statements where it is proposed to avoid possible errors, frauds, being of great ground for the irregularities to be contested. Through the applied methodology that is a case study in the company Consórcio Itaúna Ltda. Administrator. The research proposes a qualitative and exploratory analysis and thus to opine, to discuss a better way to perform and to apply the activities audited in an effective and efficient way. From the internal audit, an opinion will be issued on the applicability of compliance to compliance policies in accordance with BACEN requirements, so that there is more information transparency and better risk management. The analysis will not be based solely on the internal and financial audit of the Consórcio Itaúna Ltda. Administrator, it will also consist of differentiating both and evaluating the administrative processes.

Keywords: Internal Audit, Risk, Internal Control.

1. INTRODUÇÃO

Com a ascensão dos mercados de consórcios há uma maior competitividade, e uma exigência de um conhecimento mais elevado onde há a necessidade de verificar e firmar que as empresas analisem métodos que melhor auxilia nos processos de tomadas de decisão de forma que haja mais transparência e minimização dos riscos.

Com o crescimento do mercado de consórcio percebe-se que, é incoerente que as atividades sejam desempenhadas com uma logística escassa, é preciso que essas empresas operem com ferramentas que sejam possíveis de verificar problemas, de modo que possam criar critérios, analisar e escolher a melhor alternativa, daí há uma grande percepção dos empresários que em face a realidade dos mercados, os controles internos se tornaram indispensáveis, pois, há uma maior necessidade de corroborar se há conformidade nas informações.

Frente à necessidade das informações administrativas, comerciais e financeiras é sensato que os administradores tentem investir em sistemas e métodos que melhor os orientem, é pertinente que sejam adotadas novas políticas de controle.

Diante o contexto, o objetivo geral está em identificar os impactos e obstáculos que o *compliance*, GC e auditoria interna podem trazer para a Itaúna Administradora de Consórcios Ltda. para a tomada de decisões.

E os específicos que envolvem o corpo deste trabalho buscam identificar quais são os melhores procedimentos e normas para aplicar o método *compliance* e qual o melhor processo

para progredir e garantir um maior índice de eficiência e eficácia, avaliar a importância da GC junto com a auditoria utilizando o método *compliance e por fim* apontar os pontos em que o profissional de auditoria interna precisa ter mais interação.

O adjunto deste estudo está ligado a seis seções incluindo esta introdução, na segunda destaca-se os conceitos, a história de como surgiu o consórcio no Brasil e da Itaúna Administradora de Consórcio, a terceira trata-se da metodologia utilizada para a execução da pesquisa. A quarta refere-se o processo empregado para consecução da pesquisa. Em seguida há um relato das análises realizadas apurando os resultados obtidos e por fim as considerações finais e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

Jensen e Meckling (1976) desenvolveram a teoria da agência visando demonstrar um sistema mais compensativo, no qual o principal titular da propriedade estabelece um contrato que motive o agente administrador/gestor proceder conforme o seu interesse. Tal teoria é conduzida pela relação de agência equivocada, onde o principal estabelece os trabalhos a serem realizados pelo o agente, não podendo, o mesmo, agir em benefício próprio.

Arruda, Madruga e Júnior (2008) enfatizam que a teoria da agência está englobada à GC no que tange à tentativa de defender as ações dos administradores em conformidade com o interesse dos controladores no que diz respeito aos problemas da agência.

Vale destacar que para Baía (2010) a Governança Corporativa - GC está relacionada com a teoria da agência no sentido de determinar algumas proibições pelo conselho de mecanismos e estímulos que será de grande valia para que haja um excelente sistema de gestão de forma que contribua com um melhor direcionamento para que os administradores cumpram os objetivos que foram estipulados pelos acionistas.

Carneiro e Cherobim (2011) destacam que a teoria de agência propõe analisar os conflitos de interesses e os custos resultantes da divisão de propriedade e controle de capital.

Conforme Eisenhardt (2015) a teoria da agência além de estabelecer uma grande importância aos incentivos, há de fazer especificamente duas contribuições:

Tabela 1 – Contribuições da teoria da agência

1ª Tratar as informações	Isso faz com que essas tenham um maior valor e um papel mais fundamental. A sugestão é que as empresas possam lançar um sistema mais informativo a fim de ter maior controle.
2ª Suposições de riscos	A organização assumir um futuro desconhecido, no escuro, pois este pode ser controlado em partes, mas ao mesmo tempo pode trazer sucesso ou insolvência.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (p. 17-18, 2015)

No ponto de vista de Machado, Fernandes e Bianchi (2016), a teoria da agência tem sido um grande influenciador em alavancar o estudo da GC.

2,2 Governança Corporativa

Brazel, Jones e Zimberlamn (2009) utilizam a GC como um meio de mensurar a extensão e conveniência de detectar possíveis fraudes por intermédios de controle financeiros.

Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011) cita que GC é vista como agrupamento de princípios e condutas que não de ser incorporadas nas empresas e por isso tem atraído uma grande concentração de diversas organizações interessadas, por esse motivo a finalidade de uma boa GC tem aumentado seu valor diante da sociedade. Os autores citam ainda que para um bom desenvolvimento os conselhos administrativos devem agir com base em quatro princípios que o instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC explica:

Tabela 2 – Princípios da GC

Transparência (Disclosure)	Baseia em disponibilizar as informações de interesse ou não que são impostas por regulamentos ou lei. Quando se adequa à transparência há mais credibilidade interna e com terceiros.
Equidade (Fairness)	Determina que haja uma administração onde os sócios e as partes interessadas sejam justos. Condutas políticas e hostis são inaceitáveis.
Prestação de Contas (Accountability)	Aponta que o conselho de administração tenha o dever e a incumbência pela prestação de contas da organização.
Responsabilidade Corporativa (Compliance)	Deve haver um zelo sustentável nas entidades, tendo em vista a conservação, acatando ordem ambiental e social no que diz respeito aos negócios.

Fonte: Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011)

Silva (2012) define que a GC tem o objetivo de aperfeiçoar o funcionamento de uma entidade, não há uma definição correta de como aplicar as boas práticas de governança, mas afirma que todos são baseados nos princípios da transparência, da prestação de contas (*accountability*) e da independência, para assim poderem atrair bons investimentos aos negócios do país.

Fiorini, Júnior e Alonso (2015) dizem que os modelos e as práticas da GC variam muito de país para país em função do sistema que adotam. Mesmo quando há uma assimilação dos idiomas e dos sistemas o emprego da boa prática de governança têm diferenças nas estruturas.

Para Content (2016) os modelos de GC apresentam diferenças no que diz respeito à origem do financiamento, às gestões e à importância dos mercados de capitais. Os modelos de governança implantados nem sempre são os mesmos, pois, dependem da cultura corporativa da empresa e gestão utilizada, necessitam de uma verificação rigorosa e criativa para que as tomadas de decisões sejam mais imperativas e não inertes e que se ajustem a todas as situações.

2.3 Auditoria Interna

Boynton, Johnson e Kell (2002), definem que a auditoria é a atividade independente que fornece uma segurança objetiva e faz a consultoria visando acrescentar valores e melhorias para as organizações. Além das abordagens serem sistêmicas, oferece maior eficácia no controle, governança e gerenciamento de risco, oferecendo também uma melhor orientação para atingir os objetivos.

Nos estudos de Muzilli (2006) a auditoria interna tem a função de auxiliar as empresas da melhor forma, as orientando a alcançar seus objetivos fazendo uso de uma abordagem mais disciplinada para assim fazer uma melhor avaliação e aplicar melhor os processos de gerenciamento de risco, de controle e GC. Estar em *compliance* significa estar em boa GC e se sentir no dever de cumprir as normas internas e regulamentos que a empresa está submetida.

Silva (2008) diz que para obter um bom potencial em uma auditoria interna deve-se fazer um planejamento a fim de estabelecer as metas e objetivos iniciais, desenvolvendo mecanismos que minimizem os erros e situações indesejáveis, deste modo será possível realizar um trabalho com mais eficácia. A fraude é dolosa, pois existe a intenção de “alterar” o resultado, já o erro é culposo por ser de involuntário, ou seja, falta de atenção ou até mesmo conhecimento.

Attie (2010) enfatiza que mesmo a auditoria interna sendo exercida por um funcionário da empresa, o mesmo deve desempenhar a tarefa baseado nas normas da auditoria, de maneira independente apesar de seu vínculo, agindo profissionalmente e atestando todas as condições

necessárias ao auditor externo, ele tem o direito de exigir à empresa os empenhos que lhe cabem.

Para Porta (2011) auditoria interna é um serviço concedido a um profissional qualificado que ficará responsável pelos procedimentos desenvolvidos pela empresa, assim há uma maior garantia de que as atividades sejam executadas adequadamente garantindo atingir as metas estipuladas. O objetivo é que após a análise e avaliação sejam feitos relatórios com procedimentos diversificados, detalhando sugestões e informações apropriadas ao progresso das atividades.

3.0-METODOLOGIA

O estudo de caso é em uma Administradora de Consórcios denominada Itaúna Administradora de Consórcio Ltda., situada na cidade de Caratinga/MG para fins de pesquisa foi empregado o método exploratório e descritivo por se tratar de um estudo aprofundado na circular nº. 3.856/2017 do BACEN.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado como um objeto que deve ser analisado profundamente, através de um exame detalhado de uma determinada situação.

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa e descritiva, destinando-se a reunir informações, através de revisões literárias de estudos científicos publicados em artigos, livros, *sites* e revistas, descrevendo sobre a temática a fim de se promover um maior conhecimento e esclarecimento sobre o assunto desenvolvido.

Neste contexto, ainda descrito por Godoy (1995), através do método qualitativo, os fatos são melhores compreendidos dentro do contexto no qual estão inseridos e devem ser analisados de maneira composta, buscando as perspectivas mais relevantes. No decorrer das análises o estudo qualitativo pode ser conduzido por diferentes vias.

Neste contexto, ainda descrito por Godoy (1995), o estudo de caso é caracterizado como um objeto que deve ser analisado profundamente, através de um exame detalhado de uma determinada situação.

Já Silva (2003) diz que o estudo de caso analisa fatos com profundidade e a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias.

Na visão de Roesch (2005) uma pesquisa descritiva tem o objetivo de colher informações que visa observar e descrever determinados acontecimentos e é mais complexa por tentar esclarecer a ligação entre a causa e o efeito.

Para o necessário embasamento teórico e pesquisa bibliográfica o ponto de partida das análises propostas foi a circular nº. 3.856/2017 do BACEN, a qual determina que todas as Administradoras de Consórcios e instituições financeiras implementem a auditoria interna, devendo a mesma ser harmônica com a estrutura, modelo e perfil de risco do negócio.

Tendo se definido os aspectos a serem analisados fez-se necessário uma pesquisa documental onde o pesquisador teve acesso ao local definido e coleta de dados, através da permissão da diretoria da empresa, mantendo as pessoas envolvidas cientes dos objetivos do trabalho.

De acordo com Almeida (2011) os estudos documentais são típicos, pois visam analisar relatórios e dados já existentes na empresa, mesmo que já tenham recebido outros tipos de análises.

Baseando-se nos objetivos da pesquisa e no roteiro de observações foi possível registrar inúmeros itens de interesse do trabalho, sendo essencial ter-se colocado na posição de outros indivíduos envolvidos no processo. Consequentemente foi possível realizar uma concreta revisão bibliográfica contextualizada.

De acordo com o estudo realizado, embora algumas empresas utilizem uma logística escassa, há uma grande percepção por parte dos empresários em face dos controles internos, tornando-os necessários para que haja uma maior confiabilidade nas informações.

Além disso, foi possível verificar que a interação entre *compliance* a auditoria interna é essencial, uma vez em que ambos possuem o fluxo de muitos procedimentos e tarefas a serem realizadas.

Com base no método foi aplicado um questionário onde foi possível colher informações de alguns procedimentos utilizados na administradora, e através de algumas respostas foi possível ter melhor viabilidade dos métodos utilizados e assim fazer sugestões que podem levar a um melhor resultado.

4. O PROCESSO DO *COMPLIANCE* E AUDITORIA NA ADMINISTRADORA PESQUISADA

Para que o processo de auditoria interna seja bem sucedido a administradora dispôs a adequação do *compliance* de acordo com BACEN.

Em conformidade com a Circular 3.865 de 7 de dezembro de 2017, que “Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das administradoras de consórcio”, foi feita uma avaliação de risco na Itaúna Administradora de Consórcio Ltda. (Consórcio Itaúna) por um

profissional da área de *compliance* com o propósito capturar possíveis lacunas ou oportunidades de melhorias no programa atual da empresa com respeito à mencionada Circular.

Para que a avaliação em atendimento a circular fosse realizada foram utilizado as seguintes atividades:

- Entendimento do Manual de Controles Internos do consórcio.
- Entrevistas presenciais.
- Preparação de uma matriz de risco e plano de ação para resposta a estes riscos.
- Análise de lacunas do Consórcio Itaúna com a Circular 3.865 de 2017.

Com relação às entrevistas foi realizada uma indagação de como as atividades da empresa são executadas de modo às quais foram colhidas informações individuais com cada funcionário da empresa. Em vista disto foram feitas avaliações de riscos e sugestões de melhorias para que não haja riscos para a administradora de não está agindo com a política de conformidade.

Em entrevistas presenciais foram colhidas informações, com os responsáveis das áreas: administrativo, atendimento, diretoria, financeiro, jurídico, RH, TI e vendas, onde foi discursado sobre as tarefas e rotinas utilizadas, e através de bastos relatos foi possível analisar alguns pontos positivos.

1- Pontos Positivos:

- O consórcio desenvolveu um Manual de Controles Internos que compreende:
 - ✓ Código de Conduta Profissional;
 - ✓ Controles Internos;
 - ✓ Procedimentos Operacionais.
- A auditoria independente das demonstrações contábeis está contratada para assumir a auditoria interna para atender à Circular 3.856/17 do Banco Central.
- As bases de dados e a rede de computadores estão bem definidas e processadas e tem próprio sistema para consórcio.
- Infraestrutura para a gravação de ligações telefônicas na empresa, embora não esteja em uso.

Posteriormente as informações fornecidas pelos departamentos ao profissional de *compliance*, houve uma colação com a diretoria. Este procedimento é considerado relevante para que não haja presunções do que é executado por cada um.

Mediante aos fatos notou algumas falhas que podem fazer com que a administradora esteja procedendo de maneira não muito clara quanto à segurança das informações, dado isso, foram feitas sugestões não de mudar a maneira de fazer, mas sim de melhorar.

2- Aspectos de Melhoria:

De acordo com o regulamento do BACEN, deverá ser criada uma Política de Conformidade específica para o consórcio.

Devem ser considerados aspectos como, por exemplo:

- ✓ Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento de Terrorismo.
- ✓ Anticorrupção.
- ✓ Risco de Imagem.
- ✓ Segurança da Informação e proteção de dados.
- Criar documentos com uma linguagem simples para leitura dos usuários. Desta forma, facilitaria a compreensão de todos os funcionários tanto diretos como indiretos.
 - Definir cláusulas anticorrupção e antissuborno para serem incluídos nos contratos de trabalho dos funcionários, fornecedores, representantes e terceiros.
 - Ativar o sistema de gravação de ligações.
 - Desenvolver um treinamento para apresentação da Política de Conformidade e abordar os principais aspectos de risco.
 - Preparar um plano anual de atividades relacionadas com a Política de Conformidade para direcionar o trabalho do responsável pela função de Conformidade e facilitar a elaboração do relatório anual (em cada mês de Janeiro) de atividades, requerido pela Circular 3.865/17.

Mediante as análises foi emitida uma nota onde consta uma proposta para minimizar os riscos em que a administradora pode está submetida, feito isso foi recomendado que se ajustasse as mudanças para melhor controle interno, e para esta certa de que todas as transições estejam sendo executada é cabível que seja nomeado um responsável e uma data para que se adeque a nova política de conformidade e assim diminuir seus riscos.

Através das informações e notas de melhorias coletadas e repassadas à diretoria pelo profissional de *compliance* ficou evidente que para agir de acordo com a política de conformidade é devida a auditoria interna, pois, auxilia nas tomadas de decisão e gerenciamento de risco e difundiu uma maior credibilidade nas informações.

Para a realização da auditoria interna a primeira fase foi o reconhecimento do universo da empresa e procedimentos, feito isso o auditor realizou um planejamento, onde escolheu as

melhores ferramentas para conseguir alcançar mais transparência para empregar nos controles da administradora.

O *compliance* e a auditoria interna são áreas que se misturam. Embora o *compliance* seja estabelecer “regras” e garantir que a administradora esteja em conformidade à auditoria procura aprimorar os controles internos de maneira que consiga administrar os riscos e identificar melhorias.

Baseados em algumas informações do *compliance* o auditor interno realizou um questionário e algumas análises onde foi possível verificar os controles internos e assim fazer uma minuciosa investigação e sugestões de melhorias.

Análises

Questionário 1: Execução das atividades

- 1- Não há execução
- 2- Rara execução
- 3- Executa pouco
- 4- Execução razoável
- 5- Sempre executa

Tabela 3 – Execução das Atividades

Atividade	1	2	3	4	5
Avaliação do desempenho.			X		
Avaliação dos resultados: comercial, administrativo, jurídico e financeiro.			X		
Arquivo Digital.	X				
Confirmação positiva de dados para passar informações.	X				
Comprovação e legitimidade dos atos da administradora.	X				
Comprovação da legitimidade das informações fornecidas à empresa.		X			
Consulta situação do cadastro positivo/negativo do cliente.				X	
Contratos com fornecedores, terceirizados e representantes.		X			
Controle vazamento de informações/dados de clientes e funcionários.				X	
Controle das informações financeiras.				X	
Executa pagamento somente com documentação					X

Os reflexos na governança corporativa

Geração de Backup para continuidade do negócio.					X
Pesquisa de satisfação.	X				
Realização da auditoria financeira.					X
Recomendações de melhoria de controles.		X			
Revisão e avaliação dos controles internos.			X		
Revisão (conhecimento) das cláusulas contratuais dos contratos de adesão junto a funcionários e representantes.	X				
Treinamento para funcionários.		X			
Verificação do cumprimento das políticas, planos e normas.			X		
Verificação da fidedignidade dos registros contábeis.				X	

Legenda: 1 - Não há execução; 2 - Rara execução; 3 - Executa pouco; 4 - Execução razoável; 5 - Sempre executada
 Fonte: Elaboração própria

Ao analisar com que frequência às atividades acima são realizadas foi constatado que a administradora tem que se adequar a algumas situações e ao mesmo tempo foram confirmadas se algumas execuções são realizadas.

Com base nas informações acima foi possível fazer algumas considerações para que a administradora haja em conformidade.

Tabela 4 – Descrições/Sugestões sobre as Atividades

Atividade	Descrições/Sugestões
Avaliação do desempenho.	As atividades da administradora não são avaliadas com frequência, ou seja, não há um acompanhamento mensal dos setores e nem conferência do que está sendo executado. As reuniões com administrativo ocorrem duas vezes ao ano. Foi solicitado que as reuniões fossem trimestrais e houvesse um acompanhamento mensal de todos os departamentos.
Avaliação dos resultados: comercial, administrativo, jurídico e financeiro.	É muito pouco executada, a administradora não tem o hábito de assistir o desenvolvimento e resultado. É importante que seja feito um acompanhamento para ter melhor orientação nas tomadas de decisão e assim se assegurar de como está sendo realizadas as tarefas.
Arquivo Digital.	Não há. Foi feito apenas sugestão para facilitar na atividade e do dia a dia, e ter acesso direto aos contratos.
Confirmação positiva de dados para passar informações.	Importante confirmar os dados do cliente antes de passar informações, para não correr o risco de vazarem informações para terceiros. É importante que as ligações sejam gravadas.
Comprovação e legitimidade dos atos da administradora.	A administradora tem agido de acordo com as normas do BACEN, normas e leis. Estes atos são acompanhados pelo diretor, auditores, advogado e o contador da empresa.

Comprovação da legitimidade das informações fornecidas à empresa.	A administradora tenta cercar de todos os lados as informações que os clientes passam ao retirar o bem. Em alguns casos de suspeita o/a atendente liga para confirmar se as informações são verdadeiras. Ex.: o cliente apenas o Xerox não trouxe o original da documentação.
Consulta situação do cadastro positivo/negativo do cliente.	A consulta é básica pelo serasa (concentre). É importante prestar bem atenção nas consultas, pois, em alguns casos existem vínculos de CNPJ no CPF consultado, neste caso deve-se consultar os dois. Deve-se também verificar o percentual da margem de risco de não pagamento. Esta análise é bem razoável.
Contratos com fornecedores, terceirizados e representantes.	O contrato é muito simples deve reformular e incluir cláusulas anticorrupção e de sigilo de dados nos contratos com os representantes. Política de Conformidade. Treinamento. Cláusulas trabalhistas especificando os serviços e alinhando devidamente com os funcionários a atividade.
Controle vazamento de informações/dados de clientes e funcionários.	É bem razoável, a única pessoa que tem autorização para dar informação de funcionário são: gerente e diretor da administradora. E de cliente para terceiros somente com autorização dos gestores.
Controle das informações financeiras.	É executado por um único funcionário e conferido pelo gerente financeiro no dia seguinte, é importante que haja um duplo controle na movimentação das contas.
Executa pagamento somente com documentação	A administradora paga somente com documentação. Mas é importante verificar a origem do documento e autenticidade. Para que não tenha fraudes.
Geração de Backup para continuidade do negócio.	A administradora está segura quanto a esta informação o backup é feito diariamente e guardado cópias de segurança no TI, diretoria e HD externo que são retirados da empresa ao final do expediente (mas retornam no início do expediente no dia seguinte). Manter backup externo em local seguro ou utilizar backup em nuvem.
Pesquisa de satisfação.	A administradora não executa, esta pesquisa é de grande valia, pois, através da pesquisa é concebível verificar se o cliente foi bem atendido e se as informações repassadas a ele são verdadeiras, neste momento, é possível esclarecer dúvidas e confirmar a condição de pagamento do contrato de adesão (primeira parcela) foi no cheque/dinheiro, pois, a troca havendo uma troca a administradora pode correr risco de ser “acusada” de lavagem de dinheiro. É importante que as ligações sejam gravadas.
Realização da auditoria financeira.	Este controle por exigência do BACEN é executado duas vezes ao ano e a administradora está em dia com suas obrigações.
Recomendações de melhoria de controles.	É raro este tipo de execução na administradora, mediante isto foram feitas algumas sugestões para certificar-se de que esta dentro das normas.
Revisão e avaliação dos controles internos.	Os controles são pouco avaliados e revisados, é importante que seja feito com frequência, pois é com base neles que a administradora pode gerenciar seus riscos e tomar a melhor decisão.
Revisão (conhecimento) das cláusulas contratuais dos contratos de adesão junto a funcionários e representantes.	Os funcionários, representantes não tem um conhecimento das cláusulas do contrato de adesão, foi sugerido que haja “entendimento” de modo que caso tenha algum questionamento á administradora está ciente de que está agindo com transparência.

Treinamento para funcionários.	O único treinamento que a administradora oferece e no ato do contrato para conhecer o sistema e a tarefa que irá executar. A fim de manter todos os colaboradores do Consórcio Itaúna alinhados com nossos princípios éticos, políticas e processos, foi desenvolvido um plano de treinamento e divulgação periódica.
Verificação do cumprimento das políticas, planos e normas.	A Administradora está em conformidade com as leis e normas determinadas pelo BACEN. Uma das últimas exigências que a administradora adaptou foi atender a exigência da circular do BACEN 3856/2017.
Verificação da fidedignidade dos registros contábeis.	Os registros contábeis da administradora são conferidos pelo contador mensalmente. Os erros de lançamento quando apresentados é comunicado ao gerente e corrigidos. E o mesmo é orientado a fazer da maneira correta

Fonte: Elaboração própria

Auditoria Financeira:

Tabela 5 – Análise da Auditoria Financeira

Motivos	31.12.2016	31.12.2017
Quantidade de grupos ativos	19	17
Quantidade de consorciados ativos	4.593	4.348
Quantidade de consorciados contemplados	2.697	2.237
Bens entregues	2.233	1.902
Bens pendentes de entregas	464	335
Taxa média de inadimplência	23,95%	22,44%

Fonte: Caderno de Balanço Março 2017 e Março 2018

A auditoria financeira é obrigatória e é uma exigência do BACEN deve ser feita duas vezes ao ano em um período de seis meses, estas normalmente na administradora é realizada no mês de fevereiro e agosto de cada ano, os resultados são divulgados no caderno de balanço, que são distribuídos a administradora e no site na ABAC. Após a finalização da auditoria são feitas as ressalvas onde a administradora deve se adequar.

A auditoria financeira da empresa é uma análise muito minuciosa, onde são auditados os principais pontos que podem levar a questionamentos. Frente à divulgação acima, a auditoria interna fez uma exploração voltada para o número de inadimplentes, a fim de diminuir esses números a auditoria interna aproveitou para fazer uma análise.

Tabela 6 - Média Clientes por Grupos

Motivos	31.12.2016	31.12.2017
Quantidade de grupos ativos	19	17
Quantidade de consorciados ativos	242	256
Quantidade de consorciados contemplados	142	132
Bens entregues	118	112
Bens pendentes de entregas	24	20
Taxa média de inadimplência	1,261%	1,32%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela 16 percebe-se que os grupos diminuíram (-10,5%), com isso houve uma diminuição na carteira de clientes ativos de (-5,33%) em relação ao total de consorciados. A diminuição dos grupos afetou a quantidade de clientes contemplados em (-17,06%), bens entregues em (-14,82%) e bens pendentes (-27,80%).

Em 2016 a cada 242 clientes 1,26% estão inadimplentes e em 2017 a cada 256 clientes 1,32 % estão inadimplentes.

Numericamente por grupo a inadimplência diminuiu, mas na verdade o que ocorreu foi que a média por grupo aumentou.

Cancelamentos por não pagamento

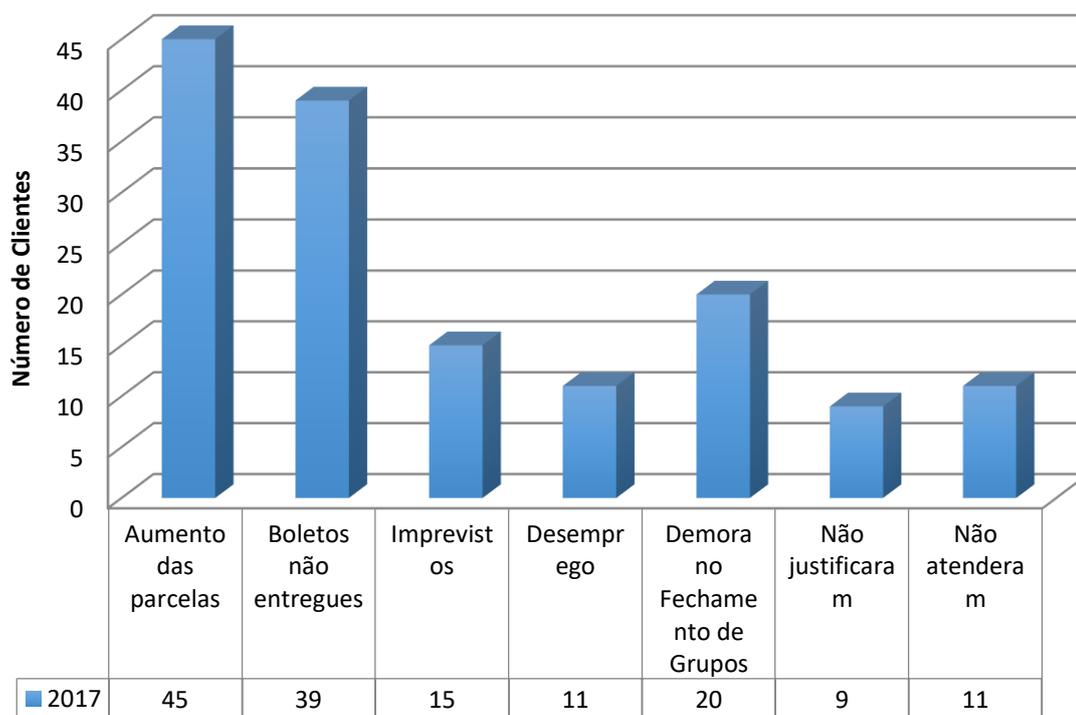
A fim de buscar recursos para melhorar a carteira de clientes e manter salubres os grupos de consórcios foi elaborada uma pesquisa por telefone com 150 clientes que não deram continuidade no consórcio nos 2 últimos anos, as pesquisas foram realizadas nos períodos de março a agosto de 2017 e de março a agosto de 2018, obtendo os seguintes resultados.

Tabela 7 – Cancelamentos 2017

Motivos	Quantidades
Aumento das parcelas	45
Boletos não entregues	39
Imprevistos	15
Desemprego	11
Demora no Fechamento de Grupos	20
Não justificaram	9
Não atenderam	11

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Gráfico 1: Cancelamentos 2017



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Frente às respostas obtidas foram elaboradas algumas sugestões a fim de diminuir os números de cancelamentos e manter o grupo mais aprazível e assim poder ofertar um maior número de contemplações e satisfação dos clientes.

As sugestões foram as seguintes:

Tabela 8 – Sugestões de Renegociações 2017

Motivos	Sugestões
Aumento das parcelas	Que não repassasse todos os aumentos ocorridos no ano onde seriam acordados com os gestores da empresa que repassasse os aumentos, apenas os que poderiam vir afetar o saldo financeiro do grupo.
Boletos não entregues	Devido à empresa responsável por entregar correspondência no país, não fazer entrega em toda região que a empresa necessita e ao grande atraso nas entrega dos boletos e cartas foi sugerido que a empresa terceirizasse as suas entregas onde à contratada faria o trajeto de acordo com a sua necessidade e a fim de manter um contato com o cliente após as vendas a empresa também negociaria com os representantes de vendas que eles mesmos entregassem os boletos.
Demora no Fechamento de Grupos	Que a empresa trabalhe com taxas reduzidas e assim poderiam vir a aumentar o número de vendas, os grupos poderiam fechar mais rápidos, deste modo à saúde financeira do grupo não seria afetada.

Não justificaram	As demais justificativas por se tratar de motivos especiais e pessoais não houve sugestões, por se tratar da real situação do país, por respeitar a decisão do cliente de não querer expor o real motivo de não continuar e por entender que imprevistos acontece a todo o momento.
-------------------------	---

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

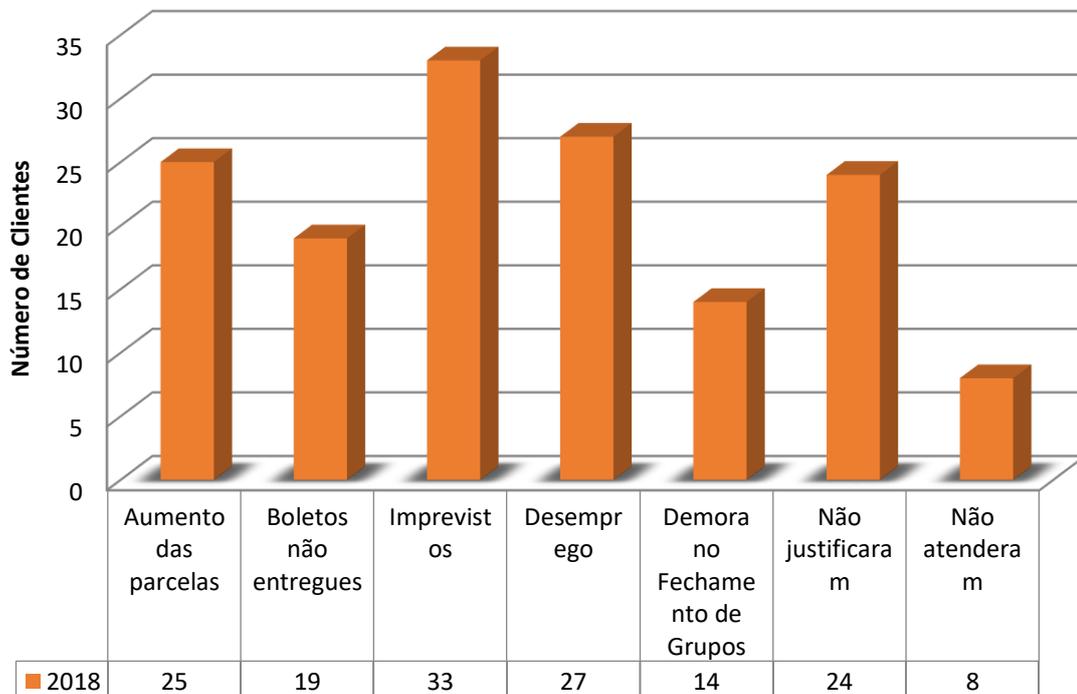
Após as sugestões acima foi realizada a pesquisa em 2018 com 150 pessoas que também não deram continuidade no consórcio e a administradora obteve novos resultados:

Tabela 9 – Cancelamentos 2018

Motivos	Quantidades
Aumento das parcelas	25
Boletos não entregues	19
Imprevistos	33
Desemprego	27
Demora no Fechamento de Grupos	14
Não justificaram	24
Não atenderam	08

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Gráfico 2: Cancelamentos 2018



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

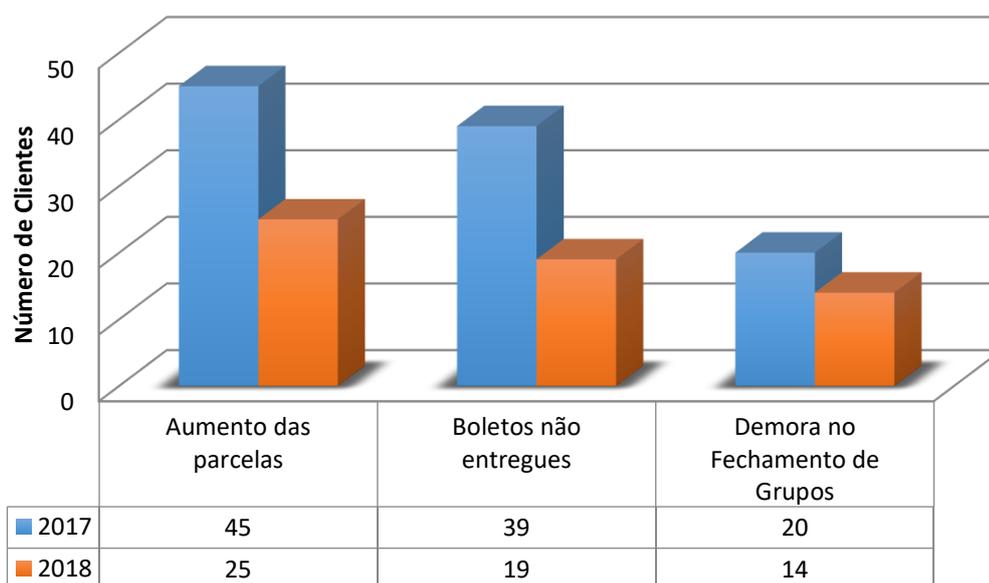
Após a administradora aceitar algumas recomendações, foram perceptíveis as seguintes melhorias entre os anos de 2017 e 2018:

Tabela 10– Cancelamentos 2017/2018

Motivos	2017	2018
Aumento das parcelas	45	25
Boletos não entregues	39	19
Demora no Fechamento de Grupos	20	14

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Gráfico 3: Cancelamentos 2017 x 2018



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Observa-se que nos anos de 2017 e 2018 houve uma queda na descontinuidade de consorciados, e embora ainda haver desistentes por aumento de parcelas, boletos não entregues e demora no fechamento do grupo a fim de resgatar os clientes e diminuir esse número foi aconselhado que a administradora entrasse em contato especificamente com os clientes abaixo apresentando as seguintes sugestões:

Tabela 11 – Sugestões para Renegociações 2018

Motivos	Sugestões
Aumento das parcelas	Oferecer ao consorciado que mude o modelo de sua motocicleta para outra que o atendesse, desta forma a parcela ficaria mais em conta, e as parcelas atrasadas poderiam ser diluídas nas parcelas a vencer.
Boletos não entregues	Que entre em contato com esses consorciados e caso ele tenha interesse em voltar a pagar as parcelas vencidas estas seriam diluídas nas parcelas a vencer. E para evitar que os boletos não fossem entregues foi sugerido que sejam informados pontos de referências para assim facilitar as localizações.
Demora no Fechamento de Grupos	Que entre em contato com os consorciados para sugerir que eles participem de um grupo que já tenha iniciado, assim já começaria participando, sem precisar aguardar o fechamento de um novo grupo.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Resultado:

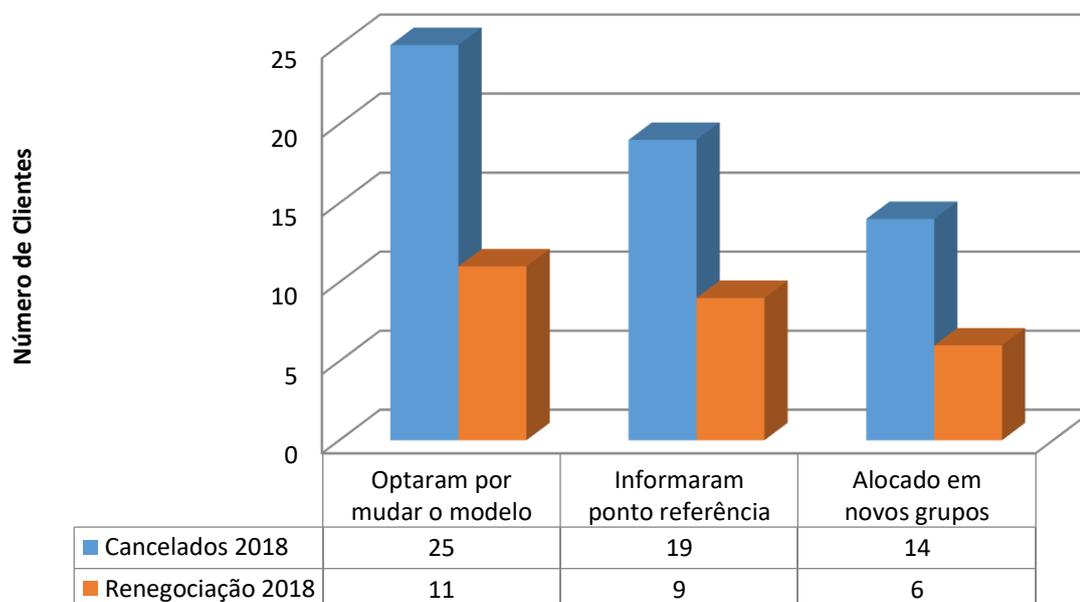
A administradora obteve o seguinte resultado com relação ao ano de 2018.

Tabela 12 – Resultado das Renegociações

Motivos	Resultados
Aumento das parcelas	Dos 25 que deixaram de pagar por causa do aumento 11 optaram por uma moto mais barata e decidiram continuar pagando, houve uma melhoria de 44%.
Boletos não entregues	Dos 19 boletos não entregues 9 optaram em diluir o saldo em atraso e passaram para a administradora pontos de referência que facilitasse a entrega dos boletos uma melhoria de 47,3%.
Demora no Fechamento de Grupos	Dos 14 que desistiram por demora no fechamento no grupo 6 foram alocados em grupos que já haviam reiniciado uma melhoria de 42,8%.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Gráfico 4: Renegociações com Clientes Cancelados



Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

Cancelamentos por solicitação

Analisadas algumas situações de cancelamentos de cotas de clientes que estavam em dia, à administradora foi questionada do porque cancelar estas cotas, foi informado ao auditor que estes cancelamentos aconteceram devido os clientes solicitarem por não terem condições de continuarem pagando. Mediante tal ocorrência foi solicitado que nestes casos, que os clientes assinem uma solicitação de cancelamento, para que esta situação não seja questionada se por ventura o cliente vir a reclamar.

Contratos

A administradora por meio da avaliação do *compliance* e da auditoria interna a fim de agir em conformidade reavaliou seus contratos de adesão e juntamente com o departamento jurídico acrescentou cláusulas para se assegurar e não se enquadrar na lei anticorrupção do BACEN.

Para se manter mais segura foi solicitado que formalizasse todos os seus contratos com os representantes de vendas, com terceirizados e/ou prestadores de serviços.

Em especial foi solicitado que fizesse um contrato junto com a empresa Rafa Moto Caratinga Ltda., onde uma das cláusulas fosse as seguintes:

- Utilizar o rool do segundo andar para funcionar a administradora, onde seria pago o aluguel, mediante contrato de locação;
- Ter uma funcionária da Itaúna na sede da Rafa Moto para assim aperfeiçoar o atendimento;
- Poder utilizar o caixa da empresa para recebimento de parcelas e lances, afim, de agilizar o recebimento e baixa;
- Não influenciar o cliente a retirar o bem somente na Rafa Moto;
- Contrato de parceria com a Rafa Moto para os vendedores poderem vender os contratos de adesão da Itaúna.
- Poder utilizar sua sede para a realização dos sorteios e coquetéis.

Quanto aos fornecedores, embora o *compliance* sugira que tenha um contrato com cada fornecedor para não correr riscos, à administradora não tem contratos específicos, isto porque antes da aquisição é feito uma cotação de preços e as compras são efetuadas junto ao que ofertar o menor preço, portanto, foi solicitado a administradora que archive as cotações de preço junto à nota fiscal de compra, deste modo não será necessário fazer um contrato com cada fornecedor e sim deixar registrado que as compras são efetuadas junto a quem apresentou o melhor preço.

Com relação aos contratos os representantes apresentam nota fiscal como pessoa jurídica, é importante que não haja exigência de exclusividade com administradora e que sejam incluídas cláusulas anticorrupções e de sigilo dos dados dos contratos, e trabalhistas especificando os serviços.

Quanto ao contrato com advogado (a), pelo fato do mesmo (a) utilizar uma sala e equipamentos da empresa para execução de suas atividades, para que a administradora fique em conformidade, foi solicitado que acrescentasse ao contrato cláusulas que a isenta do vínculo empregatício, e que o mesmo apresente nota fiscal.

Grupos Inativos

Quando os grupos encerraram a administradora tem 120 dias para entrar em contato por telefone e carta registrada com todos os clientes cancelados e que ainda não retiraram o bem, caso o consorciado não seja localizado ou não entra em contato com a administradora o mesmo começa a pagar taxa de permanência, ou seja, o crédito que ele tem direito passa a ficar defasado.

Ao verificar o número de cliente que ainda não retiraram o bem foi verificado se a taxa de permanência de 26,85% consta em contrato e se realmente é este percentual que esta sendo descontado mensalmente do crédito do cliente.

Para a administradora não ser acusada de não agir com transparência com seus clientes, foi solicitado que apresentasse comprovante de envio de correspondência, deste modo, a mesma estaria se resguardando de futuras acusações, um exemplo do que pode ocorrer é o cliente alegar que não sabia desta taxa, e que a administradora está o lesando.

Grupos Ativos e Assembleias

A administradora conta com 14 (quatorze) grupos de consórcios ativos, onde contemplam 1 (um) cliente por sorteio e 4 (quatro) por lance, esta contemplação por lance pode chegar a ser maior, depende do saldo financeiro de cada grupo.

Nos grupos foram analisados os saldos financeiros de cada, havendo possibilidade de contemplar 4 (quatro) ou mais cotas por lance no grupo sem que o grupo fique negativo.

O procedimento de assembleia foi analisado e assistido, para saber se estão dentro das exigências e se há sigilo das informações. Os procedimentos analisados foram:

- Forma que o sorteio é realizado e se transmite segurança;
- Sigilo das informações quanto ao lance;

Em acompanhamento aos procedimentos nos 4 últimos sorteios verificou-se que empresa realiza todos os sorteios no salão da Rafa Moto onde é utilizado um quadro de aviso para informar os contemplados por sorteio, e um outro que fica apoiado a mesa onde consta todas as cotas (bolinhas) dos cliente que o participarão dos sorteios e um globo de ar que ao abrir um “brecha” a bolinha é ejetada para fora, sendo esta a sorteada. Os sorteios são todos acompanhados pelos consorciados de diversos grupos, onde os presentes assinam a ata.

Quanto às informações dos lances a administradora definiu que o lance deverá ser ofertado até 24 horas antes do sorteio e a mesma garante o sigilo da informação.

Durante a auditoria foi levantado a seguinte questão:

- As bolinhas do sorteio tem o mesmo peso?
- O lance é mesmo sigiloso?

Com o intuito de esclarecer tais dúvidas, foram analisadas as duas questões: Primeiro as bolinhas foram pesadas uma a uma e quanto ao lance foram feitas ligações simulando ofertas após 24 horas e pedindo que falassem o lance anterior para que pudesse ofertar mais.

O resultado para as duas questões acima foram as seguintes: as bolinhas têm o mesmo peso e as informações quanto ao lance não são ofertados no dia do sorteio e os valores não foram fornecidos.

A única observação que foi feita é que o quadro do sorteio em vez de ficar apoiado em uma mesa fosse colocado em um cavalete de modo que todos os presentes vejam os números que entram no sorteio sem ter que se deslocar. A administradora ficou de providenciar.

Entrega do bem móvel e pagamento dos créditos

A administradora chega a entregar um volume de 40 motocicletas/mês que dar um total aproximado de 420.000,00 (quatrocentos e vinte mil reais) sendo que 230.000,00 (duzentos e trinta mil reais) são pagos com crédito em dinheiro direto na conta solicitada pelo consorciado sobre autorização de pagamento.

Foi analisado como a administradora efetua o pagamento dos bens e dos créditos:

Bem móvel

O pagamento é efetuado segundo a administradora somente com a documentação completa.

Foi analisado pela auditoria os últimos 5 meses de pagamento e se realmente os pagamentos do bem móvel são pagos após as documentações.

- O contrato principal;
- Reconhecimentos de firmas de toda documentação (verificado data do reconhecimento);
- Todas as cópias de documentos foram carimbadas com o carimbo: confere com original e datada;
- As inclusões junto a B3 (Brasil Bolsa Balcão) e CTBI (Companhia Brasileira de Tecnologia e Inovação S/A) foram anteriores a data de pagamento;
- Todas as testemunhas assinaram;
- Os fiadores assinaram (se for o caso);
- Comprovante de renda está de acordo com o exigido e redigido em contrato;
- O comprovante de endereço está de acordo com a nota fiscal e contrato;
- Cópia das principais páginas da carteira de trabalho;
- A consulta ao Concentre é anterior ou do dia da data do contrato;
- Se o crédito pago condiz com a nota fiscal.

Uma ressalva importante que foi sugerida a administradora é que consulte as notas fiscais referentes à carta de crédito caso sejam eletrônicas. Esta recomendação foi realizada, para evitar que a administradora pague um crédito de uma cota de consórcio com nota fiscal cancelada.

Casos como este acontecem e são considerados fraudes, pois, a nota fiscal foi emitida pelo “fornecedor” somente para receber o crédito e em seguida cancelada, o que não é permitido, já que a administradora só tem autorização para pagar notas fiscais autorizadas e validadas, é importante que estas consultas sejam salvas em arquivos eletrônicos por tempo determinado, deste modo, caso venha acontecer tal situação a administradora tem um

comprovante de esta agindo em conformidade com a legislação e não correndo o risco de ser acusada por fraude.

Estes pontos foram analisados para prevenir e verificar se todos os procedimentos estão sendo feito conforme as exigências do BACEN e se existe contrato de adesão para diminuir os riscos de a administradora ser “acusada” de fraude nas documentações.

Foram analisados cerca de 200 documentos de entregas do bem móvel dentre eles 148 estavam com saldo devedor e 52 quitados a partir desta análise foram formalizadas as seguintes ressalvas:

Tabela 13 – Sugestões de Entrega Bem Móvel

Situação	Sugestões
Não quitado	<ul style="list-style-type: none">• Ao carimbar os documentos como confere com o original lembrar sempre de datar e assinar;• Caso os documentos em especial contracheques não sejam xerocados na própria empresa lembrar-se de confirmar as informações;• Lembrar sempre de exigir que o reconhecimento de firma seja por autenticidade.
Quitados: No caso as irregularidades são mínimas apenas.	<ul style="list-style-type: none">• Preencher uma autorização de faturamento minuciosamente com todos os dados do veículo retirado e dados do comprador onde o consorciado assina e reconhece firma, ou;• Efetivar uma transferência de cota onde haverá assinatura do cedente e o cessionário.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcios

De acordo com as regras do BACEN e da Administradora os números de irregularidades nas entregas foram de 12%, ou seja, 17 contratos estão apresentando alguns erros.

Tabela 14 – Solicitações para Correção de Irregularidades

Situação	Solicitações
Não quitado	Que esses contratos fossem recolhidos e juntamente com uma testemunha corrigidos os que tinham possibilidades, os demais foi solicitado junto à gerência que fizessem uma carta de ressalva e fossem assinada por 2 testemunhas, o gerente e o cliente. Os erros corrigíveis mais encontrados foram: as cópias não estavam carimbadas com carimbo confere com original, foi apresentado apenas um contracheque, a carteira de trabalho as principais páginas não foram xerocada, sem assinatura das testemunhas e um ponto importante é o saldo devedor prescrito na nota promissória que tem de conferir com extrato e contrato, neste ponto foi solicitado que fosse revisto com mais atenção, pois, por se tratar de valores pode levar a questionamento.
Quitados: No caso as irregularidades são mínimas apenas.	Quando se trata de uma cota quitada caso o cliente opte em retirar o bem à exigência é apenas que, seja assinado pelo consorciado um comprovante de entrega e autorização de faturamento ambos com firma reconhecida por autenticidade.

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Crédito

Após assinado e reconhecido firma o pagamento é efetuado em cheque nominal e cruzado ou transferência bancária.

Foi analisado pela auditoria se os pagamentos estão sendo pagos conforme a solicitação dos clientes, após contemplação e se o valor confere com o sistema, recibo e pagamento.

Treinamentos

De acordo com a pesquisa de *compliance* realizado na administradora, a mesma não costuma dar treinamento as seus funcionários, fazendo com que a mesma fique muito dependente de um único funcionário para fazer determinada função. Isso não é positivo para empresa, pois, limita o funcionário a fazer somente o dele.

Diante de tal situação foi proposto que haja treinamentos para a equipe de modo que todos tenham um entendimento do sistema e da função de cada um, desta forma, há ausência de um funcionário não faz com que as atividades do dia a dia fiquem paradas.

Vale lembrar que mesmo fazendo esses treinamentos cada um continuará exercendo a mesma função, isto é, apenas uma forma da administradora não ficar a mercê de um funcionário e as coisas poderem fluir normalmente caso a administradora venha precisar.

Em comum acordo com as sugestões a administradora fez suas programações para poder fazer os treinamentos, onde todos os funcionários estão aptos a solucionar e tomar as decisões cabíveis a eles caso seja necessário.

Pagamentos

Fornecedores

A administradora só realiza pagamentos aos fornecedores mediante nota fiscal. Este pagamento é realizado pelo boleto quando fornecido, cheque ou dinheiro.

Ao verificar os últimos 5 (cinco) meses, percebeu-se que as notas fiscais de serviços algumas são emitidas com retenções, devido a isto, verificou-se que a administradora efetuou o pagamento dos impostos retidos e que o valor estava de acordo com as notas fiscais.

Os pagamentos aos fornecedores foram analisados a origem e a autorização de cada um.

No caso da administradora não ter uma grande número de fornecedores foi solicitado a conferência e a autenticidade das notas fiscais recebidas (caso sejam eletrônicas), ou seja, a validação e autorização de cada uma sejam no site do Sefaz (Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais) ou da prefeitura. Deste modo a administradora não corre o risco de efetuar pagamentos de notas fiscais canceladas.

Folha de pagamento e obrigações

Com relação à folha de pagamento, a administradora está dentro da política de conformidade, pois, somente duas pessoas tem acesso a folha de pagamento deste modo há uma proteção dos dados e um menor risco de vazamento de dados dos funcionários.

Ao analisar a folha de pagamento, foi verificado que a administradora paga de acordo com a categoria do sindicato, não paga hora extra. Com base nesta informação foi examinado se os pagamentos estão de acordo com a categoria, com cartão de ponto, e se houve uma conferência dos cálculos dos pagamentos obrigatórios como FTGS; INSS; dirf, caged e o e-social estão corretos.

Devido constatar o não pagamento de horas extras foram examinados os cartões de ponto e notados que há horas extras. Embora os funcionários não recebam por elas, estas são convertidas em folga, o que a legislação permite.

A administradora trabalha com ponto digital; de fácil controle onde os funcionários tem o comprovante, e no início do mês seguinte o relatório é assinado estando de acordo com os horários registrados, vale lembrar que caso haja alteração em alguma hora, este fica registrado como alterado, ou seja, as informações são seguras.

Quanto aos direitos dos funcionários foi questionado o vale transporte que pelo “sindicato” quem mora a 5 (cinco) quilômetros do local de trabalho tem direito ao mesmo, mas este não é o caso, pois todos os funcionários registrados moram há percurso menor do que exigido. Para a administradora se assegurar desta informação foi solicitado que cada funcionário assinasse uma declaração de residência e apresentasse a empresa o comprovante de endereço, e caso o mesmo venha a mudar deverá informar a empresa imediatamente.

Recebimentos

A administradora quando recebe pelo banco as baixas são automáticas através de arquivo que o banco envia todos os dias, caso o sistema utilizado na empresa não faça a leitura de algum arquivo o valor pendente é lançado no DNI de forma que tenha como localiza-lo caso venha aparecer algum valor pago que não tenha sido baixado.

Com base nos recebimentos feitos no caixa com o parceiro Rafa Moto foi verificado como o boleto foi pago, neste caso a administradora autorizou a empresa a receber em dinheiro e cheque a vista. Foram examinados em especial os recebimentos com juros, multas e descontos.

4. Juros e multas, se os cálculos estão corretos e de acordo com estipulado em contratos.
5. Descontos: se estão fora das normas habituais, pois muitas fraudes ocorrem através de “descontos fictícios”.

Ao verificar as situações acima, foi verificado que os juros e multas estão conforme descrito nos contratos, e os descontos ocorrem muito pouco, os únicos descontos que a empresa tem ofertado ao cliente é o desconto do seguro que é embutido na parcela caso o consórcio seja quitado antes do encerramento do grupo, esta movimentação de acordo com o contrato é permitida.

Emissão de boletos e envio

A administradora optou em emitir os boletos na própria sede, a mesma, não achou viável terceirizar o serviço como outras administradoras, um exemplo o Consórcio Nacional Honda. Frente a esta decisão os boletos são emitidos em até 3 (três) dias após a assembleia o prazo para imprimir todos os boletos são de até 7 (sete) dias, e a entrega é de até 13 (treze) dias.

A auditoria acompanhou o processo de impressão dos boletos e o método utilizado é um pouco escasso, pois a impressão ocorre da seguinte forma: Primeiro imprimir a frente, depois salva o verso com o endereço do cliente em PDF, coloca os boletos na ordem inversa e aí sim está pronto para colocar na impressora e imprimir o verso. Esse procedimento pode gerar os seguintes erros: folha agarrar, soltar folhas e isso pode acabar imprimindo o verso de forma errada. O resultado deste procedimento demanda tempo e maior gasto, e a possibilidade de obter erros é bem maior.

Visando diminuir as margens de erros e gastos sugeriu-se a administradora que fizesse uso de impressora que já imprime frente e verso, de modo que haveria uma economia e ganho em tempo de trabalho. Os resultados foram positivos quanto ao tempo e valores que a empresa gasta com folhas e toners/cartucho.

Tabela 15 – Despesa mensal com impressora comum

Impressora	Qtd Folhas C/ erros	Valor: 500 um.	Total Geral	Qtd dias	Qtd Toner/ cartucho	Valor Unitário	Total Geral
Comum	6.000	17,50	210,00	7	7	45,00	315,00
Frente/Verso	4.000	17,50	140,00	3	4	45,00	180,00

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Tabela 16– Despesa mensal com impressora frente/verso

Impressora	Qtd Folhas C/ erros	Valor: 500 un.	Total Geral	Qtd dias	Qtd Toner/ cartucho	Valor Unitário	Total Geral
Comum	72.000	17,50	2.520,00	84	84	45.00	3.780,00
Frente/Verso	48.000	17,50	1.680,00	36	48	45.00	2.160,00

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Frente a tal situação a administradora diminui sua despesa em 2.460,00 (dois mil quatrocentos e sessenta reais) por ano. E um ganho de tempo de 48 dias, tempo este que foi orientado utilizar para pesquisa de satisfação, já que a administradora não tem o hábito de diminuir a carga horária de trabalho do funcionário responsável de 220 horas para 180 horas, o que geraria uma diminuição dos gastos com salários.

Em atendimento ao pedido do responsável pelo *compliance* juntamente com a auditoria interna a administradora disponibilizou para seus clientes no próprio site a opção de impressão de boleto, deste modo, caso o cliente não o receba o mesmo conseguiria imprimir quando necessário.

A fim de gerar uma economia maior para a administradora foi solicitado que ao efetuar o cadastro dos clientes solicite e-mails para assim poder enviar os boletos.

Recursos Utilizados pela Administradora

Correspondem aos valores de contribuição pagos pelos consorciados, estes são os valores mensais, ou seja, as parcelas dos clientes que estão em seus respectivos grupos pagando mensalmente, este valor é determinado com base em percentuais, prazo e taxas.

Analisando os valores a administradora trabalha com taxas administrativas entre 21% a 28%, fundo de reserva de 1% e seguro de vida de 0,08400%, a auditoria interna analisando estes valores verificou e confirmou que estas taxas constam no contrato de adesão e estão embutidos nos valores das parcelas.

Segue abaixo exemplo do cálculo da parcela de um plano de 46 meses.

FR – Fundo de reserva

PPS – Preço proposto sugerido

SQ - Seguro de quebra

SV- Seguro de vida

TA – Taxa Administração

VB – Valor do bem

VBB - Valor do bem base

VPSS - Valor do plano sem seguro

VP - Valor da parcela

VPP – Valor da primeira parcela

Cálculo:

$$VB = PPS$$

$$VPSS = VB + FR$$

$$VPP = VPSS + SV + SQ + TA$$

$$VP = VPSS + SV + SQ$$

Tabela 17 – Tabela de Taxas

Taxas	Percentual
Taxa administração total (TAT)	21%
Seguro de vida mensal (SVM)	0,084%
Seguro quebra mensal (SQ)	0,1398%
Fundo de reserva (FR)	1%
Prazo/mês	46
Taxa de adesão (TA)	1%

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

Tabela 18 – Cálculo: Valor de Parcela

Valor Bem Base		10.281,00
Taxa administração total (TAT)	10.281,00 x 21%	2.159,01
Fundo de reserva (FR)	10.281,00 x 1%	102,81
Valor do plano S/ seguro (VPSS)	2.159,01+ 102,81	12.542,82
Seguro de vida(SV)	12.542,82 * 0,0840%	10,54
Seguro de quebra (SQ)	12.542,82 * 0,1398%	17,53
Valor da parcela (VP)	10.542,82+17,53+300,74	300,74
Taxa de adesão (TA)	10.281,00 x 1%	102,81
Valor da primeira parcela (VPP)		403,55

Fonte: Itaúna Administradora de Consórcio

A taxa de administração é o valor que a administradora cobra para administrar os grupos, e é este valor que fica na conta bancária da administradora. Os demais valores como parcela, fundo de reserva e seguro fica nas contas dos grupos.

O fundo de reserva é o valor destinado a cobrir eventuais insuficiências de caixa do grupo pelo não recebimento das contribuições a serem pagas pelos consorciado e cobertura do premio do seguro de quebra de garantia.

Os saldos dos recursos fundos de reserva do grupo serão distribuídos aos consorciados no encerramento do grupo. Vale lembrar que para isso o grupo deverá finalizar com saldo positivo, caso isto ocorra o fundo de reserva será rateado para os consorciados. Se por ventura fechar negativo este valor será para cobrir parte dos valores em aberto.

Contas Bancárias

As contas da empresa são movimentadas por uma única pessoa, e conferida por outra no dia seguinte, este controle não é indicado, pois, gera um risco de fraude, o ideal é que a administradora implante um duplo controle das contas do consórcio.

Ao verificar os extratos dos últimos 5 (cinco) meses, foi analisado minuciosamente cada pagamento, recebimento e tarifas. A administradora trabalha com duas contas: conta grupo e conta administradora. Os bancos foram escolhidos por ofertar uma menor taxa.

Conta Grupo

As contas grupos são: Caixa Econômica Federal e Santander.

Nestas contas foram verificados os pagamentos de cada crédito referente à motocicleta, devoluções e recebimentos. Quanto aos pagamentos, todos tem origem, ou seja, estão conforme as exigências do BACEN, quanto aos recebimentos foi percebido que existe alguns que não estão identificados nos extratos bancários. Estes foram questionados de como é lançado, e ao verificar a administradora tem lançamentos como DNI (depósito não identificado), ou seja, deste modo todas as saídas e entradas conferem.

Conta Administradora

As contas administradora são: Caixa Econômica Federal e Sicoob Credileste.

Nestas contas foram verificados os pagamentos que a administradora faz, pois, não se pode misturar os valores desta com as contas dos grupos. Esta é utilizada para efetuar os seguintes pagamentos: salários e ordenados, despesas como: aquisição, manutenção, comissão e outros. Ao analisar os extratos foram verificados valores iguais aos da conta grupo, devido a isto foi feito uma análise destes valores em especial, e foi verificado que são os RNP (recursos não procurados). Esta movimentação é autorizada pelo BACEN e está em contrato.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como finalidade analisar os reflexos da Governança Corporativa na administradora de consórcio Itaúna em que visa se adequar as exigências da circular 3856/17. A administradora não teve dificuldade nenhuma em se adaptar as exigências do BACEN, uma vez que já via a necessidade de uma auditoria interna para assim poder ajustar melhor seus controles internos.

Foi essencial para a administradora ligar o *compliance* à auditoria interna, pois, a junção dos dois garante um melhor gerenciamento de riscos e diminui a probabilidade de fraude e violação das leis e normas.

Ainda há quem confunda *compliance* com auditoria interna, verifica-se que os dois se completam, pois, enquanto o *compliance* implanta métodos que ajuda a estabelecer normas e procedimentos, para tentar sanar possíveis fraudes, enquanto a auditoria interna busca identificar a existência de irregularidades e implantar controles mais eficientes.

Para discorrer sobre o assunto foi realizado algumas análises das execuções de atividades da empresa e de forma que os trabalhos são desenvolvidos no seu dia a dia, desta maneira foi possível verificar se a administradora realiza suas atividades conforme as normas, leis e contratos.

Ao investigar algumas situações foi possível examinar se as execuções estão em conformidade com as exigências e com transparências, e a partir daí fazer sugestões de melhorias para obter melhores resultados com clareza e exatidão das informações para tomadas de decisões.

Frente a algumas situações a administradora aceitou se adequar as recomendações e foram plausíveis os resultados, quanto à satisfação do cliente, funcionários e diretoria.

De acordo com os exames documentais do *compliance* e auditoria interna, o número de inadimplência diminuiu devido às renegociações que a administradora fez com seus clientes a partir das sugestões, dito isso gerou um maior número de contemplações por lance e um risco menor dos grupos fecharem negativamente, desta maneira os grupos fecham positivamente para assim prover ao cliente o fundo de reserva no final do grupo.

A empresa também seguiu a orientação de ajustar os contratos de acordo com as recomendações de modo que os representantes e terceiros não tenham “brecha” para enquadrar a administradora em futuros vínculos trabalhista. E quanto ao contrato com a Rafa Moto, a empresa reformulou o mesmo acrescentando todas as cláusulas solicitadas.

Quanto à auditoria financeira, a administradora está em dia com suas obrigações junto ao BACEN, recebimentos estão certos e os pagamentos após algumas correções ficaram de acordo com as normas.

O questionário foi de grande valia para a administradora e para auditoria, pois através do mesmo foi possível fazer algumas sugestões, e a administradora verificou falhas simples que podem resultar em erros.

Em se tratando do setor que faz o envio dos boletos a administradora tem anualmente uma encomia de papel de 33,33 % e de toner 42,5%.

Notou-se que as práticas do *compliance* e auditoria interna que em conjunto nada mais é uma GC tem todo sentido de fazer parte das organizações, pois, é uma ferramenta essencial nas tomadas de decisão e gerenciamento de risco. Por mais simples que seja a execução se faz necessário o controle interno. Esse conjunto de procedimento reflete em um melhor resultado.

Visto que o *compliance* e a auditoria interna foram de grande valia para a administradora ficou proposto que a mesma continue acompanhando mensalmente todos os processos analisados, e fica aqui sugerida que a próxima auditoria seja assistida os processos e negociações destinadas ao departamento jurídico para saber como estão sendo feitos os procedimentos e assim identificar a melhor forma de diminuir as despesas com os processos judiciais.

5. REFERÊNCIAS

ABAC – Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios – História do Consórcio no Brasil – Disponível em: <http://abac.org.br/o-consorcio/historia>. Acesso em 10/05/2018.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática, e objetiva** – São Paulo: Atlas, 2011.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sérgio Rossi; JUNIOR, Ney Izaguirry Freitas de. **A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em Consonância com a Controladoria**. Revista de Adm. UFSM, Santa Maria, V. I N. I, P.71-74, Jan/Abr, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>. Acessado dia: 09/03/2018.

ATTIE; Willian. **Auditoria conceitos e aplicações – 5 ed São Paulo Atlas 2010**.

BAÍÁ, Eliane Silva. **Expropriação e Governança Corporativa: Definição do Potencial de Expropriação dos Acionistas Controladores e Correlação com os Mecanismos de Governança Corporativa** (2010). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03112010-200655/pt-br.php>> Acesso em 02/04/2018.

BOYNTON, Willian, C.; JOHNSON, Raymond, N.; KELL, Walter G.; Tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. São Paulo: Altas, 2002.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Banco Central do Brasil**. Circular nº. 3.856. 10 nov. 2017. Brasília, DF.

BRAZEL, J. F.; JONES, K. L.; ZIMBELMAN, M. F. Using Nonfinancial Measures to Assess Fraud Risk. Journal of Accounting Research, v. 47, n. 5, p. 1135–1166, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-679X.2009.00349.x>.

CARNEIRO, Leandro Marcondes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Teoria da Agência em Sociedades Corporativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro – RJ – Brasil – 2011. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/626>. Acesso em: 09/03/2018.

CONTENT Rock. **Inepad Consulting. Modelos de governança corporativa: conheça as diferenças**. (2016). Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/modelos-de-governanca-corporativa-conheca-as-diferencas/>

DOU - **Diário Oficial da União** (2017) Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/126069/DOU2_20171211.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21/05/2018.

EISENHARDT, Kahtleen M. **Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão**. Revista de Governança Corporativa; RGC, São Paulo, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr 2015. ISSN 2359-313X. Disponível em: <http://rgc.org.br/ojs/index.php/rgc/article/view/17>. Acessado dia: 09/03/2018.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **Governança Corporativa: Conceitos e aplicações**. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso: 10/05/2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

JENSEN, M., & Meckling, W. (1976) **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043. Acessado dia: 14/03/2018.

LAMBERT, Richard A. **Agency Theory And Management Accounting**. In CHAPMAN. C. S. HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M.D. Handbook of Management Accounting Research, V.I. Amsterdam: Elsevier, 2007. Disponível em:

Acesso em: 30/04/2018.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. **Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração**. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/642/484>. Acessado dia: 09/03/2018

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance e função, consolidação e desafios 2008**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/12623170-Compliance-funcao-consolidacao-e-vanessa-alessi-manzi-19-09-08.html>. Acesso em: 18/04/2018.

MUZILLI, Marco Antônio. **Artigo diferença entre compliance e auditoria interna?** Disponível em: <<http://muzilli.com.br/reportagem/compliance.html>>. Acesso em: 05/02/2018

NBC T– **Norma Brasileira de Contabilidade Técnica**. NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t11.htm>. Acesso em: 10/08/2018.

PEREGRINO, Sergio (2017). **Programa de Compliance – Necessário para sua organização!** Revista Global Consult Associados. Disponível em: <http://globalconsultassociados.com.br/blog/2017/11/17/programa-de-compliance-necessario-para-sua-organizacao>. Acessado em: 20/03/2018.

PORTA, Flaviano Carvalho Dalla. **As Diferenças entre auditoria interna e Compliance**. Porto Alegre 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/35445>. Acesso dia: 15/04/2018.

RAQUEL, Josemária Íris Medeiros de. **Auditoria Interna: Um Instrumento Fundamental para a Entidade e uma Ferramenta Importante para a Tomada de Decisão**. Rio Grande do Norte, Ano 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/52193796-Auditoria-interna-um-instrumento-fundamental-para-a-entidade-e-uma-ferramenta-importante-para-a-tomada-de-decisao.html>. Acessado dia: 18/02/2018.

ROESCH, Sylva Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertação e Estudos de Caso.** 3ª Edição. São Paulo: Editoras Atlas, 2005.

ROSSETTI, José Pachcoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** São Paulo. Ed. 7ª. Ed.: Atlas. Ano: 2004.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. LII, n. 2, June 1997.

SEGRETI, João Bosco; PELEIAS, Ivam Ricardo; RODRIGUEZ, Gregório Macembo. **Custo da atividade de Governança Corporativa, sob o enfoque da Controladoria Moderna.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 11, 2005, Florianópolis. **Anais.** Florianópolis, 2005, p.15.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses** – São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Erlon Rodrigo da. **A Importância da Auditoria Interna na Gestão dos Recursos Financeiros: Um estudo de Caso em uma Rede de Concessionária de Veículos (2008).** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291639>. Acesso em: 22/05/2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** São Paulo: Atlas, 2012.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ESCUDER, Sérgio Antônio Loureiro; YOSHITAKE, Mariano. **O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa: Transparência e Gestão de Conflitos.** Revista Contemporânea de Contabilidade. Florianópolis, v.8 nº.16. Jul/Dez 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p175>. Acesso em: 10/05/2018.