

CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO OPERACIONAL – RELAÇÃO DE RISCO EXTREMO E DETERMINAÇÃO DA ESTRUTURA DO ATIVO

Grasiele Martins David, Karin Arantes de Oliveira, Luiz Humberto Barros Moura, Thiago Francisco Gomes ¹. Orientadora: Cássia da Silva Castro Arantes²

¹ Discente da UEG – UnU Santa Helena de Goiás, e-mail: karin.arantes92@gmail.com, ² Docente da UEG – UnU Santa Helena de Goiás

Resumo: esse trabalho visa explicar aos interessados no assunto a maneira sob a qual as organizações determinam suas estruturas de ativos, possibilitando dessa forma um inicial entendimento sobre as demais subdivisões desta área. Ainda tratando das organizações nesse trabalho fica demonstrado de forma superficial porém clara e sucinta de que maneira a organização identifica, neutraliza e soluciona seus problemas referentes à riscos operacionais.

Palavras-chave: *ativo, investimento, financiamento, dividendos, alto impacto.*

INTRODUÇÃO

A Controladoria no Planejamento Operacional caracteriza-se pelo conjunto de decisões e ações destinadas à elaboração e operacionalização dos planos para estruturar os sistemas físico-operacionais necessários para que as unidades de negocio entrem em negociação.

Assim quando se trata de determinação da estrutura do ativo significa identificar a quantidade e a qualidade do investimento. Um investimento caracteriza-se por ser um gasto não consumido imediatamente cujos resultados visam os benefícios futuros desse gasto.

No ambiente empresarial podemos vislumbrar quatro grandes principais tipos de investimentos: 1 – aquisição de uma empresa existente; 2 – investimento em uma empresa; 3 – investimento da empresa em uma nova unidade de negócio ou novo produto; 4 – investimento da empresa em ativos específicos. Todos eles requerem análise do retorno e risco.

1. A DETERMINAÇÃO DA ESTRUTURA DO ATIVO

A determinação da estrutura do ativo é um assunto que quando retratado podemos compreendê-lo como a visualização da quantidade e da qualidade de um investimento. Essa determinação visa demonstrar qual a porcentagem certa para se investir nos Ativos Fixos e Capital de Giro para um negócio ou organização que venha a surgir futuramente. Conforme PADOVESE (2009, p. 146)

Conceitua-se determinação da estrutura do ativo como a decisão de investimento que é tomada na obtenção da combinação ideal de ativos em relação ao negócio proposto, objetivando a menor estrutura de capital.

Para a gestão econômica das organizações esta pode ser considerada uma das decisões mais merecedoras de atenção devido à sua dificuldade em ser modelada. Para a definição da estrutura do ativo é necessário antes à definição de uma série de variáveis, que se inicia pela definição do produto ou produtos à serem fornecidos dentro do negócio a ser explorado.

O processo de decisão da definição da estrutura do ativo é complexo, pois envolve uma série muito grande de variáveis como: volume, preços de venda, tecnologias, processos,

estrutura do produto, etc., que devem ser definidas com antecedência, já que há necessidade de investimentos e o tipo de ativo decorrem de opções retiradas de cada uma delas.

Para tanto, é preciso a construção de um modelo de decisão que, além de possibilitar a determinação da estrutura do ativo para o investimento proposto, permita também servir de modelo para análise dos custos envolvidos. Portanto a primeira decisão estratégica consiste na definição do negócio ou setor em que a empresa quer atuar, identificando também a faixa de produtos que pretende produzir e/ou vender. Esta decisão é a principal a ser tomada e deverá estar dentro do perfil, cultura, e missão da empresa.

Após a definição de negócio a empresa deve decidir quais são as escolhas dos produtos, a definição do preço de venda dos produtos e o volume desejado ou esperado. Depois disso a empresa precisa definir ou escolher em que etapa da cadeia produtiva a empresa irá entrar e qual tecnologia necessária para a fabricação do produto escolhido dentro do volume determinado.

Esta etapa é uma das mais importantes, a definição da cadeia produtiva pode ser o principal fator que levará a determinação do ativo da empresa. Como foi dito, juntamente com a definição da cadeia produtiva, a empresa decidirá qual a tecnologia de produto a ser empregada. Isso quer dizer que são possíveis opções de tecnologias de fabricação de produtos no mesmo segmento da cadeia produtiva.

Diante disso, a empresa define os processos de fabricação que serão necessários, para operacionalizar a tecnologia do produto adotada, isto é quais os equipamentos, processos e modelos de gestão de produção serão adotados, com isso continuará o processo de identificação dos ativos necessários para o investimento. Conforme PADOVESE (2009, pg. 150):

A empresa pode adotar um dos vários conceitos de distribuição e venda e optar: por vender toda a sua produção para revendedores, oferecendo-lhes preços menores do que para o consumidor final; pela tecnologia de distribuição e venda própria através de seus vendedores e filiais de venda; pela tecnologia de revendedores residentes e comissionados em todas as regiões do mercado de seus produtos; pela venda de porta em porta, etc.; por outras formas de comercialização, venda e distribuição.

A empresa pode optar pela terceirização, assim quanto mais terceirização corresponde a menor ativos fixos e mais estoques de materiais. Quanto menos terceirização corresponde a mais ativos fixos e menos estoque de materiais.

Diante de todos esses fatores a organização precisa tomar a decisão que envolverá a necessidade de mais ou menos estoques, mais ou menos ativos fixos, mais ou menos ativos de forma geral e investimentos analisando a seleção de risco possível.

2. RELAÇÃO DE RISCO EXTREMO

Segundo a CMN 3.380, Art. 2º “define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”.

Os riscos devem ser primeiramente identificados, depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir de que forma esses devem ser tratados. Sabe-se que é impossível que se consiga extinguir todos os riscos inerentes, porém a organização deve optar pela melhor opção para lidar com tais riscos. Algumas dessas alternativas são segundo Fernandez (Pg. 35, 2011):

Evitar – Esta opção será possível caso o processo que gera o evento de risco operacional seja eliminado, ou o que se deseja é sair do negócio a que se aplica o risco, quando, por exemplo, a empresa decide se desfazer de uma unidade de negócios. Reduzir – Quando o que se deseja é minimizar o nível de risco operacional, seja reduzindo o impacto no negócio e/ou a probabilidade de

ocorrência. Transferir – Ações tomadas para minimizar o nível de risco operacional através da transferência, compartilhando o gerenciamento a outros processos, áreas ou terceiros. Em alguns casos, mesmo com o gerenciamento de risco operacional efetivo, a instituição ainda está exposta a eventos que não pode controlar, nem evitar, como, por exemplo, com catástrofes naturais. Aceitar – Nesse caso, nenhuma ação é tomada, assumindo o risco operacional exatamente como está atualmente. Essa opção só deve ser tomada quando o nível do risco for Baixo, com pequena probabilidade de ocorrência e baixo impacto para o negócio e qualquer ação a ser tomada seja mais custosa para a empresa que arcar com os custos do risco, caso este se materialize.

Quando a organização opta por aceitar, essa escolha deve ser explicada. Se no entanto a organização optar por evitar, reduzir ou transferir, as ações para sua escolha devem ser visualizadas e iniciadas. O setor de Controle Interno é o responsável por realizar o acompanhamento, juntamente com a gerência do processo, da implantação dos planos de ação que mais se adequem à situação que a organização está enfrentando. Assim que todos os riscos são identificados pela gerência, uma Comissão de Risco Operacional tem a tarefa de analisar se a política pela qual a organização optou foi a mais acertada.

As decisões tomadas pela Comissão de Risco Operacional são anotadas em ata e repassadas aos membros e participantes convidados e estão acima de quaisquer decisões tomadas pelas áreas envolvidas. De acordo com a Resolução CMN 3.380, entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

Fraudes internas; Fraudes externas; Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição; Falhas em sistemas de tecnologia da informação; Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição; Risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como sanções legais e administrativas.

Normalmente o alto escalão da organização delega a seus administradores o poder de escolher as técnicas específicas, para gerir os riscos, a serem utilizadas nas organizações, condicionando que o patrimônio dos acionistas permaneça dentro dos limites em caso de perdas prováveis.

Quando a organização se encontra em uma situação de risco extremo ou alto impacto, as regras são outras. Alguns riscos podem gerar soluções que irão garantir a continuidade da organização, as governanças sempre indicam limites para reter assim aprova ela mesma, as ações que irão defender e transferir o que foi indicado pela direção executiva para sua gerência. Uma das partes mais fundamentais do controle é monitorar a gerência de riscos, que são executadas pelos administradores, verificando sempre de as formas usadas para gerir estão de acordo com o que foi preconizado pela organização durante todo o processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. É perceptível que os gestores têm decisões básicas a serem tomadas antes de determinar-se a estrutura do ativo.
2. Os riscos devem ser analisados e agrupados em escala de impacto.
3. Quando a organização lida com riscos, todo o processo deve ser minuciosamente pensado para que o resultado seja o menor impacto possível.
4. Na prática extinguir os riscos é uma tarefa irrealizável.

5. Os investimentos tanto para o risco quanto para o ativo são fontes incertas, apenas através de análises e controles é possível vislumbrar se é ou não vantajoso que o mesmo seja realizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Banco Central do. Resolução 3.380. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v1_O.pdf>

PADOVESE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação – 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FERNANDEZ, Mariana Fiorin. Sistema de Informação Para Gestão de Risco Operacional. Disponível em: < <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/sistema-de-informacao-para-gestao-de-risco-operacional.pdf>> Pg. 35. São Paulo, 2011.