

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

ANGÉLICA KUNTZ PEREIRA

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA ALPHA

São Leopoldo
2016

ANGÉLICA KUNTZ PEREIRA

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA ALPHA

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Jonas Ismael da Silva

São Leopoldo

2016

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA ALPHA

Angélica Kuntz Pereira*

Jonas Ismael da Silva**

Resumo: Planejamento financeiro requer controle. Mediante este fato, a controladoria assume uma postura de gerir os recursos empresariais de forma a garantir o pleno aproveitamento e aplicabilidade dos mesmos. Com isto, o presente arquivo visou apurar os procedimentos de controle da empresa Alpha equiparando seus sistemas de vendas, faturamento e contas a receber a fim de identificar possíveis falhas de processos e procedimentos. Desta forma, a metodologia empregada foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo, além de ser um estudo de caso onde foram aplicadas duas entrevistas com perguntas semiestruturadas aos responsáveis pelo setor operacional e de faturamento, contou também com análise documental e observação *in loco*. Salienta-se que como principal resultado obtido foi à falta de padronização das informações e formas de prestação de contas por parte da empresa Alpha que permite exclusividades e exceções diante ao regramento inicial imposto. Desta forma, a presente pesquisa sugere que a empresa Alpha invista em procedimentos mais rigorosos de contratação e treinamentos, bem como a padronização das informações abolindo as várias exceções as regras.

Palavras-chave: Planejamento financeiro; Controles internos; contas a receber.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade da empresa no mercado, estas se obrigam a obter o maior controle de sua gestão, controle de suas despesas e receitas a fim de buscar o melhor desempenho e lucratividade atingindo patamares mais altos de participação de mercado e confiabilidade frente aos clientes e concorrentes. Para que este controle seja possível, existe a controladoria que funciona como um setor de observação e controle da administração. (TUNG, 1993).

A Controladoria tem um papel central no processo de gestão, tendo surgido no início do século XX nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas e seu desenvolvimento foi atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações. (BEUREN,

* Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2012). Assistente financeiro na empresa Planalto Transportes Ltda. E-mail: angelicak_pereira@ymail.com.

** Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (2010), graduado em Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE (2006). Professor de contabilidade da Universidade do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: jonasi@unisinis.br.

2002). Diante disso, a controladoria pode ser definida como “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar o suporte adequado de gestão”. (PELEIAS, 2002, p.13).

Segundo Stoner & Freeman (1995, p. 443) existem dois tipos de controles: os de pré-ação e os de pós-ação. O primeiro, também denominado como controles preventivos, têm por objetivo impedir que os problemas ocorram podendo ser empregado até mesmo na decisão de investimento em recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. A premissa que está por trás é "quanto mais alta a qualidade dos administradores e de seus subordinados, menor será a necessidade de controles diretos" (Koontz & Weihrich, 1994, p. 674). Já, o segundo, os controles pós-ação são aqueles mais tradicionais, onde se mensura o resultado e, depois, adota-se a ação corretiva.

Diante disso, pode-se destacar que para que haja controles de pós-ação e de pré-ação faz-se necessário os controles internos. Para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (2016), ressalta que os controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Em meio aos controles internos e procedimentos de controle da Alta Administração, encontra-se o Contas a Receber.

Segundo SEBRAE (2016), o controle das Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo. Assim, o controle desse ativo é relevante para apurar as seguintes informações: controle dos clientes que pagam em dia; data e montante dos valores a receber, os descontos concedidos e os juros recebidos; acompanhamento da regularidade dos pagamentos e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial; fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa e conciliação contábil; entre outros.

Diante das explanações, o presente estudo foi aplicado em uma empresa do ramo de transporte de passageiros da região central do Rio Grande do Sul, a mesma

atua em todo o Brasil através de concessão de linhas cedidas pelo DAER e ANTT. Uma empresa familiar, em transição para a 3ª geração, no mercado a mais de 60 anos e compõe um Grupo grande de empresas de diversos ramos, dentre eles: transporte de passageiros, transporte de cargas, concessionária Mercedes Benz, concessionária Case, agroindústria e agropecuária, agência de viagens. Devido aos diversos ramos de atuação torna-se imprescindível o controle dos processos e da gestão dos negócios, sendo este controle possível através da controladoria.

Desta forma, com o foco nos controles internos do Contas a Receber, o estudo teve por finalidade responder a seguinte problemática: Como reestruturar o processo de prestação de contas a receber da Empresa Alpha, visando equalizar as informações e as formas de pagamentos dos valores das vendas efetuadas pelos contratados da empresa?

Para atender a problemática estipulada, o objetivo geral foi propor alternativas de reestruturação no processo de prestação de contas dos agentes contratados para efetuar vendas em nome da Empresa Alpha das linhas interestaduais, avaliando se estão sendo disponibilizadas corretamente no contas a receber, a fim de uniformizar as informações e formas de pagamento dos valores das vendas efetuadas pelos contratados da empresa. Diante dessa problemática, a presente pesquisa argumentou-se na explanação de Fayol (1981, p.139), onde o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará assuntos visando à contextualização da pesquisa e propiciará um embasamento teórico que dará suporte a posterior coleta e análise dos dados. Para tanto, a revisão bibliográfica será dividida em duas partes. A primeira iniciará com o tema Controladoria e posteriormente falará dos controles internos, em um segundo momento o tema terá seu enfoque voltado para as finanças com foco em contas a receber.

2.1 CONTROLADORIA

Com a globalização e o mercado cada dia mais competitivo, as organizações necessitam ter planejamentos e controles que as mantenham vivas neste meio. Diante disso, a controladoria surge, segundo Oliveira (2009), devido à necessidade de otimizar os resultados das decisões tomadas em relação a empresa.

Corroborando, Pereira (2010) salienta que a controladoria pode ser definida como uma área de *staff* de uma organização, sendo um segmento da contabilidade ou da administração, podendo ser dividida em Controladoria Contábil e Controladoria Administrativa “e se liga às noções de conta, riqueza (dinheiro e mercadorias) e controle”. (OLIVEIRA, 2009, p.16). Com isto, para Figueiredo e Caggiano (2008) sua missão é assegurar a continuidade da empresa otimizando o resultado global.

Além disso, a controladoria contribui para a organização desempenhando atividades como “colaborar na formação de estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à Administração; e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e a visão da empresa”. (OLIVEIRA, 2009, p. 16).

Desta forma, a controladoria tem por finalidade, segundo Oliveira (2009, p.16), “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca de eficácia gerencial”. Para tanto, a controladoria precisa ser conduzida por profissionais experientes e que tenham vivência em finanças e habilidade no trato com gestores das diversas áreas da organização, este profissional chama-se *controller* e conforme Morante e Jorge (2008), possui as seguintes funções.

- Implantação e atualização do plano de contas da organização;
- Preparação e interpretação dos relatórios financeiros;
- Verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas;
- Compilação dos custos de produção e vendas;
- Dimensionamento do Ativo Circulante;
- Preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização;
- Elaboração e análise de informações de informações gerenciais;

- Elaboração do planejamento orçamentário;
- Análise e dimensionamento dos riscos físicos presentes na organização;
- Estabelecimentos de métodos e sistemas de trabalho;
- Acompanhamento e implementação dos Ativos fixos da organização;
- Atuação na gestão financeira;
- Análise e acompanhamento dos contratos;
- Aprovação dos pagamentos; e
- Aplicação dos regulamentos e normas internas.

Baseado nas funções do *controller* pode-se auferir que as responsabilidades da controladoria, segundo Oliveira (2009), são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Responsabilidades da controladoria

- Disponibilizar indicadores precisos;
- Propiciar avaliação objetiva de resultados;
- Subsidiar o processo de planejamento;
- Induzir os gestores à otimização dos resultados econômicos dos seus produtos e processos produtivos;
- Ser gestora dos conceitos de mensuração econômica na empresa, disponibilizando os modelos decisórios adequados;
- Elaborar e realizar o controle orçamentário;
- Desenvolver, implementar e manter os modelos de informações gerenciais das áreas de responsabilidade, em conjunto com os gestores das áreas;
- Apurar e analisar os custos e a rentabilidade de produtos, unidades clientes e segmentos;
- Padronizar/racionalizar as informações gerenciais.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2009.

No Quadro 1, descreve que as responsabilidades da controladoria são distintas e servem para garantir a prosperidade da organização. Ainda segundo o referido autor, a controladoria esta voltada para o futuro trabalhando em cima de previsões e regimes de riscos para atingir uma consciência estratégica.

Como uma das responsabilidades da controladoria refere-se à otimização dos recursos econômicos e a rentabilidade dos negócios, entende-se que tais atividades esta ligada diretamente as finanças da organização. Segundo Morante e Jorge (2008, p.16) “na gestão dos processos de uma organização, a integração entre finanças e contabilidade é total”, todos os documentos oriundos da área financeira

serão necessários para a comprovação do resultado operacional fornecendo indispensáveis instrumentos que orientam e balizam as ações da controladoria.

Além disso, a controladoria esta envolvida, profundamente, com a eficácia organizacional; com isto, para alcança-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento da missão organizacional. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

2.1.1 Modelo de Gestão

A expressão “Modelo”, segundo Santos (2010) de uma forma geral, representa um ideal, um padrão a ser seguido e até mesmo um exemplo a ser imitado. O referido autor conceitua “modelo de gestão empresarial um conjunto de princípios, normas, práticas, ideais, valores e crenças ‘permanentes’, estabelecidos para a gestão de uma entidade pelos seus donos” (SANTOS, 2010, p.19), esse modelo tem como principal finalidade a potencialização do resultado econômico.

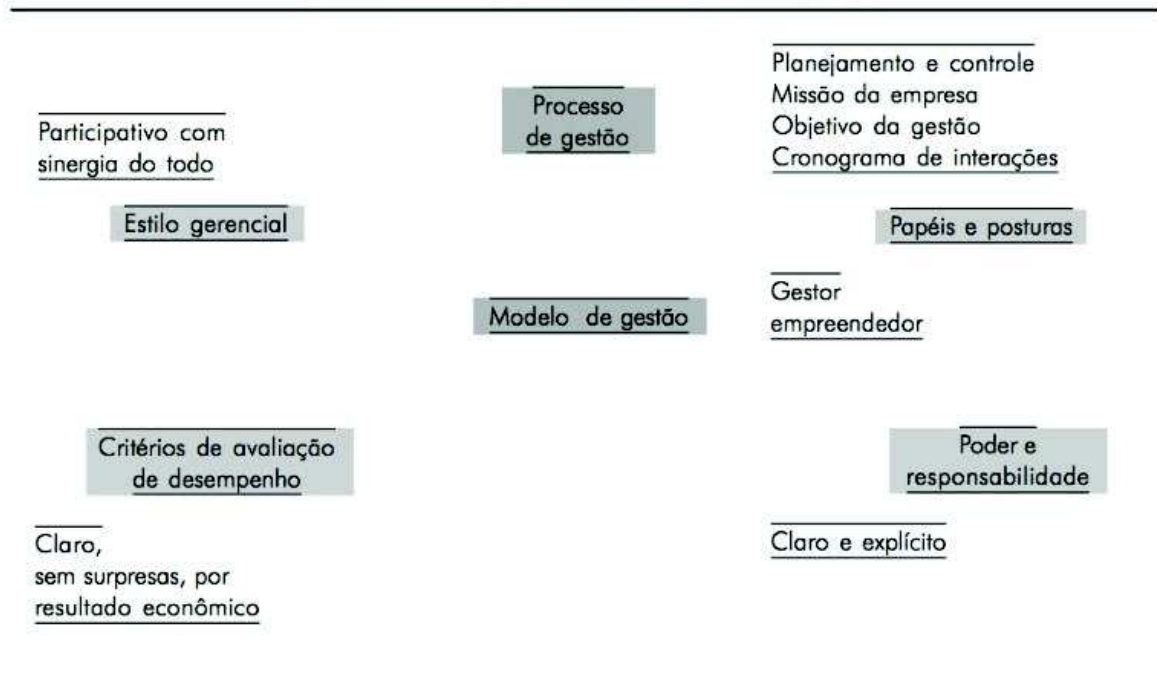
Contribuindo Guerreiro *apud* Nascimento e Reginato (2015) salienta que o modelo de gestão é caracterizado pelos seguintes princípios:

- Que a missão da organização seja cumprida;
- Que a empresa tenha uma estrutura e suporte adequado para a realização das atividades e o seu funcionamento sistêmico;
- Que se institucionalize um estilo de gestão condutor para a criação de cultura organizacional propiciando integração das pessoas com os objetivos do grupo;
- Que a execução dos planos preestabelecidos sejam avaliados a fim de constatar possíveis desajustes na operacionalização e, assim, possam ser corrigidos;
- Que as variáveis do macro e micro ambiente sejam observadas e, em caso de necessidade, novos recursos sejam disponibilizados para o processamento dos bens e serviços propostos pela empresa.

Santos (2010) evidencia que as principais funções do modelo de gestão vão desde promover a integração entre gestores e donos de negócio, orientar gestores na sua tomada de decisões, garantir o aproveitamento do potencial e da capacidade dos gestores, até mesmo promover a estabilidade do ambiente interno da empresa.

Conforme o referido autor, a Figura 1 ilustra o modelo de gestão do ponto de vista Gecon.

Figura 1 - O modelo de gestão para Gecon



Fonte: Santos, 2010, p.23

Na Figura 1 mostra vários requisitos para que o modelo de gestão possa ser ideal. Para tanto, observa-se que quanto ao processo de gestão deve-se ter planejamento e controle devido às turbulências do mercado e a missão, visão, valores e objetivos devem ser explícitos e avaliados periodicamente. Já em relação aos papéis e posturas o gestor deve ser empreendedor e vestir a camisa da organização bem como a camisa de gestor da área sob sua responsabilidade. (SANTOS, 2010).

Por conseguinte, quanto ao poder e responsabilidade da Figura 1, o referido autor, dispõe que se devem explicitar de forma clara as responsabilidades de cada um dentro da empresa. Ainda salienta que quanto ao estilo gerencial deve ser participativo e quanto aos critérios de avaliação de desempenho devem ser explicitados de forma clara e sem surpresas aos envolvidos no processo.

Corroborando o autor Catelli *apud* Nascimento e Reginato (2015) apresentam o modelo de gestão ideal baseado na visão sistêmica da empresa e propõem que o

processo decisório deva ser descentralizado, que as funções e responsabilidades devam ser definidas claramente e decorrente da missão. Outro ponto, que a autoridade seja compatível com as funções e responsabilidades exercidas, que impere o estilo participativo.

Ressalta ainda, que haja postura empreendedora por parte dos gestores, que o processo de gestão seja baseado no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na execução e no controle. E por fim, que a avaliação de desempenho dos gestores seja baseada no resultado econômico da empresa.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Segundo Nascimento e Reginato (2010, p. 148), “não há controvérsias sobre o fato de que o tema sistemas de controles internos é um dos importantes elementos para a gestão empresarial”. Assim, para Almeida *apud* Loureiro (2010) os controles internos são um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que tem por objetivo proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Nascimento e Reginato (2010, p.149) salienta

...controles internos podem ser entendidos como todo o arcabouço de normas de procedimentos existentes nas empresas que visam a tornar os seus processos administrativos rastreáveis, de forma que as informações necessárias ao bom andamento desse processo sejam fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras e a rastreabilidade e a salvaguarda dos ativos da empresa consumidos durante as suas implementações.

Diante disso, a principal função do controle interno relaciona-se com o cumprimento dos objetivos da entidade sendo indispensável que a organização tenha seus objetivos e metas bem traçados. (RITA, 2010). Verifica-se ainda que além da função de servirem de base de sustentação para o processo decisório, os controles internos visam ao acompanhamento do adequado uso dos recursos colocados à disposição dos colaboradores na execução de suas atividades. (NASCIMENTO; REGINTATO, 2010).

Conforme Rita (2010), o controle interno tem por finalidade, a proteção do patrimônio e a confiabilidade dos dados obtidos para a gestão dos negócios. Com isto, “o gerenciamento do controle interno assegura que a administração disponha

de um processo implementado para atingir os objetivos propostos com segurança nas realizações das atividades”. (RITA, 2010, p. 66).

Outro ponto que se pode destacar, segundo Almeida *apud* Loureiro (2010), são as distinções entre controles internos contábeis e controles internos administrativos. O primeiro, “compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis” (ATTIE *apud* LOUREIRO, 2010, p. 8); já o segundo, o referido autor salienta que são os planos de organização relacionados com a eficiência das operações voltadas a política e negócios, e indiretamente aos registros contábeis.

Enquanto os controles contábeis possuem como características o sistema de conferência, aprovação e organização; a segregação de funções e os controles físicos sobre ativos; os controles administrativos caracterizam-se pelos controles relacionados com os processos decisórios compostos por normas operacional e pessoal qualificado. (RITA, 2010). Além disso, Nascimento e Reginato (2010, p.151) destaca que os princípios de controle interno “são aspectos mínimos que devem assegurar à organização a proteção de seus ativos. Dentre os princípios fundamentais, Attie *apud* Rita (2010) numera os seguintes:

- Delimitação exata da responsabilidade;
- Segregação de atividades de contabilização e de operacionalização;
- Comprovação das operações realizadas;
- Pessoal qualificado e treinado;
- Rotatividade entre funcionários nas atividades;
- Manuais e normas de procedimentos para as atividades;
- Sistemas de revisão e avaliação das operações.

Logo, Loureiro (2010, p.10) ressalta:

O sistema de controles internos, se bem implementado, gerenciado e acompanhado, permite uma melhor base para tomada de decisões, estratégicas ou administrativas, o que melhora a qualidade do planejamento estratégico e otimiza o uso de recursos. Uma das primeiras vantagens que a empresa percebe ao decidir pela implementação de um sistema de controles internos é a amadurecimento do processo de planejamento como um todo.

Diante do exposto, percebe que com um bom gerenciamento dos controles internos obtêm-se informações mais claras e precisas, permitindo que a gestão financeira não tenha espaço para erros e equívocos.

2.3 FINANÇAS

Em um ambiente de extrema competição, tanto no âmbito profissional como pessoal, um diferencial apresentado pelos indivíduos refere-se à maneira como administram as finanças, sendo que quando se fala deste tema a atenção remete-se para o dinheiro. Com isto, Gitman (2010, p. 3) salienta que finanças é “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Já para Gropelli e Nikbakht (2001, p.3) finanças “é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio”, ou seja, obter o maior lucro com o menor risco possível.

Deste modo, para Bodie e Merton (2000, p.32), um princípio das finanças “é que a função fundamental do sistema é a de satisfazer as preferências de consumo das pessoas, inclusive todas as necessidades básicas da vida, como alimentos, vestuário e abrigo”. Além disso, antes de 1970, a ênfase dada sobre as finanças era a melhoria efetiva na administração do capital de giro, já nos últimos 15 anos, o enfoque passou a ser sobre as formas de orçamentar os recursos escassos da melhor forma possível a fim de investir os fundos em ativos e projetos que rendam a melhor compensação entre o risco e o retorno. (GROPELLI E NIKBAKHT, 2001).

Sendo que para Gitman (2010, p.203), risco é a “probabilidade de perda financeira ou, mais formalmente, a variabilidade dos retornos associados a um dado ativo” e o retorno é o ganho ou o prejuízo total que se obtém com um investimento ao longo de um determinado período de tempo. Evidenciando este contexto, para que as empresas ou pessoas físicas que almejam um bom retorno financeiro a um baixo risco faz-se necessário um bom planejamento financeiro.

2.3.1 Planejamento Financeiro

Operando em um ambiente influenciado por forças econômicas, forças político legais, forças tecnológicas e forças sociais, as organizações devotam especial atenção aos aspectos financeiros que permeiam as atitudes em todos os níveis de decisão. Assim, a figura do administrador financeiro se revela cada vez mais

importante no processo de gestão empresarial, bem como no planejamento financeiro. (MORANTE; JORGE. 2008).

Sendo assim, segundo Silva e Peruzzi (2016),

Controladoria e Planejamento Financeiro têm como objetivo manter a empresa ativa no mercado, seguindo as metas estabelecidas para que o crescimento de uma empresa seja alcançado com satisfação. Com isso o planejamento financeiro visa a dar sustentabilidade necessária a uma empresa para que os planos estratégicos e financiamentos a curto e longo prazo se realizem de acordo com as metas de orçamentos previstos.

Diante disso, o planejamento financeiro “é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada” (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2001, p. 364). Com isto, segundo Teló (2001), o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, além de oferecer uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle.

Cherry (1977) salienta que o planejamento financeiro garante a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informam com antecedência as necessidades de fundos de tal maneira que as negociações sejam eficientes e possam aumentar as possibilidades de rendimento. Sendo que seu objetivo “é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários” (TELÓ, 2006, p.22).

Outro ponto, para que um planejamento financeiro funcione adequadamente a fim de que seus acionistas possam obter bons resultados, é a análise dos índices financeiros. Estes por sua vez, segundo Gropelli e Nikbakht (2001) auxiliam analistas e investidores a determinar se a empresa está sujeita ao risco de insolvência ou se ela está indo bem em relação a sua área de atuação ou frente a seus concorrentes. Com isto, os índices financeiros são divididos em cinco categorias, evidenciada a seguir por Gitman (2010):

- Índice de liquidez: este índice refere-se à capacidade de uma organização de saldar suas dívidas de curto prazo à medida que vencem. Este pode fornecer sinais antecipados de problemas de fluxo de caixa e insolvência iminente do negocio.
- Índices de atividades: medem a velocidade com que diversas contas são convertidas em vendas ou caixa.

- Índices de endividamento: indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros, ou seja, é a porcentagem dos ativos totais que são financiados por capital de terceiros.
- Índice de rentabilidade: avaliam os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, de ativos ou ainda de investimento dos proprietários.
- Índice de valor de mercado: este índice relaciona o valor de mercado de uma empresa, medido pelo preço corrente de sua ação, a certos valores contábeis.

Além disso, segundo GropPELLI e Nikbakht (2001), existe os fatores tempo e dinheiro que quando aplicados as finanças tornam-se relevantes, pois o dinheiro muda através do tempo, ou seja, o dinheiro em caixa hoje vale mais do que no futuro. A partir disso, Gitman (2010, p. 147) salienta que “o dinheiro que a empresa tem em mãos hoje vale mais do que no futuro, pois o dinheiro, hoje, pode ser investido e render retornos positivos”, assim os investidores têm uma preferência natural pelo dinheiro agora, pois, desta forma, eles podem aumentar seu valor (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2001).

Diante disso, a controladoria esta inserida em todo o contexto organizacional ora sendo um órgão de *staff* a fim de garantir que as informações financeiras e contábeis sejam condizentes com os resultados apresentados, ora sendo uma ferramenta de controles e práticas internas para que se equalizem processos dentro das organizações. Assim como o planejamento financeiro esta diretamente ligado ao dinheiro recebido e a forma de empregá-lo, a controladoria auxilia na busca das informações necessárias a tomada de decisão projetando os recebíveis e garantindo a quitação das obrigações da organização dentro do departamento financeiro.

2.3.2 Contas a receber

O departamento financeiro é um dos mais relevantes dentro de uma organização, pois cabe a este administrar o dinheiro, os investimentos, os riscos financeiros e o relacionamento com os investidores. Dentro deste departamento são destacadas as seguintes funções: controle bancário, planejamento financeiro, contas a receber, contas a pagar, tesouraria e faturamento. (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2016).

Enquanto o faturamento é a área que cuida da preparação e envio das contas, o contas a receber controla todas as receitas geradas pela empresa. (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2016). O controle das Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo. (SEBRAE, 2016).

Para tanto, Sebrae (2016) aponta que cabe a área de contas a receber as seguintes atribuições:

- Precisar a data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos;
- Levantar os clientes que pagam em dia, o montante dos créditos já vencidos e os períodos de atraso;
- Tomar as devidas providências para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- Identificar os principais clientes, o grau de concentração das vendas, e a qualidade e a regularidade dos clientes;
- Acompanhar a regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial;
- Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa;
- Fornecer informações à conciliação contábil.

Corroborando com esta ideia, Silva (2013, p.24) diz que “é preciso uma correta administração do contas a receber para que não gere inadimplência para empresa resultando em problemas em seu fluxo de caixa”. O referido autor ressalta, ainda, que o controle deve ser feito de forma rotineira, conferindo as duplicatas em atraso, analisando a situação de cada cliente, assim pode-se fazer levantamento de quais clientes estão com pagamento em dia, aqueles inadimplentes e ainda as duplicatas a vencer.

Logo, uma boa gestão de contas a receber mesclada com controles internos eficazes e a controladoria entrelaçando esses dois processos garantindo que as informações prestadas estejam de acordo com os modelos de gestão da organização, tem-se a garantia de uma organização sólida e com posição concisa no mercado.

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

Para Minayo apud Clemente (2007, p. 16-18) “a metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. A pesquisa é assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade”.

Desta forma, no que tange o método da pesquisa a mesma é dedutiva e indutiva. No que diz respeito ao método dedutivo segundo Gil *apud* Prodanov e Freita (2013, p.37) este método parte do geral para o particular, ou seja, “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” Esta pesquisa tem este método por partir de um ponto geral de gestão de contas a receber chegando ao particular de uma empresa para a análise e aplicação dos conceitos.

Já no que tange o método indutivo este caracteriza-se pela generalização onde “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.” (GIL *apud* PRODANOV e FREITAS, 2013, p.38). Com isto, está presente pesquisa tem este método por partir de um caso particular de estudo dentro de uma empresa e usar conceitos e métodos generalizados a fim de chegar ao produto do trabalho de coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa quanto à natureza, pode ser aplicada ou básica. Está pesquisa é aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais.” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 51)

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva. Para Gil (2008) este tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, além disso, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Corroborando com esta ideia, Prodanov e Freitas

(2013, p.52) ressaltam que “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos técnicos ela é um estudo de caso. Este procedimento é caracterizado por descrever como está sendo feita a investigação, por formular hipóteses e desenvolver teorias e, ainda, explicar as várias causas de determinados fenômenos que não permitem a utilização de pesquisas quantitativas e experiências (GIL, 2008). De acordo com Schramm *apud* Prodanov e Freitas (2013, p.61), “a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados”.

No que tange a classificação da pesquisa quanto à abordagem do problema, ela é qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY *apud* CLEMENTE 2007, p.58).

Já a pesquisa quantitativa esclarece Fonseca (2002) que os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, tal pesquisa centra-se na objetividade e recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa do estudo se denominará empresa Alpha Ltda. situada na região central do Rio Grande do Sul começou suas atividades em 1.948 e sua principal atividade é o transporte de passageiros. Como uma empresa de grande porte atua em quase todo território nacional sendo controlada pelos órgãos fiscalizadores DAER para linhas intermunicipais e ANTT para linhas interestaduais. Além disso, a empresa faz parte de um grande grupo com mais de 6 unidades de negócio, sendo eles: transporte de passageiros e cargas, turismo, agropecuária, revenda de veículos Mercedes-Benz, revenda de máquinas agrícolas Case.

Atualmente, conta com uma equipe de mais de 2.000 colaboradores atuando em quase todas as regiões do país, visto que atualmente a empresa vem ampliando

suas rotas e itinerários através de parcerias com outras empresas e aquisição de novas empresas aproveitando o atual momento do mercado. Diante desse novo cenário, a empresa tornou-se alvo do presente estudo por sua relevância no mercado e pelo controle rigoroso que precisa ter de suas receitas e despesas ainda mais com a ampliação de frota, funcionários, linhas e itinerários.

3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANALISE DOS DADOS

Visando atingir os objetivos traçados, a presente pesquisa no que tange a coleta de dados, no primeiro momento conteve com duas entrevistas com perguntas semiestruturadas a ser aplicada aos responsáveis na área operacional e de faturamento, a fim de entender como as informações são lançadas e processadas até chegarem o contas a receber.

No segundo, após o entendimento, foram analisados documentos dos fechamentos de caixas das agências para confrontar as informações das entrevistas com a informação prestada, podendo identificar possíveis falhas de comunicação e treinamento. A partir disso, foi feito o levantamento das vinte agências mais problemáticas, sendo dez das linhas da interestadual sul classificadas como as que mais atrasam a entrega de documentação e dez agências da interestadual norte classificadas as que mais efetuam lançamentos errados em caixa, sendo informados seus totais de vendas, percentuais de comissão, descontos lançados com ou sem autorização (por exemplo, pagamento de aluguel e luz) além do saldo a pagar para ser confrontado com o saldo que consta no contas a receber.

Das agências da interestadual sul que serão analisadas estão Legon Regis, Florianópolis, Itapema, Santa Cecília, Caçador, Capinzal, Concórdia, Balneário Camboriu, General Carneiro e Indaiatuba, e das agências da interestadual norte estão Anápolis, Aliança, Paraíso, Itumbiara, Taquaralto, São José do Rio Preto, Laranjeiras do Sul, Presidente Prudente, São Luiz e Imperatriz. Foi analisada a documentação de todas essas agências do dia 12/09/2016, data escolhida aleatoriamente. Com tais informações, foi montado um banco de dados a ser analisado.

Após o entendimento da operação e o levantamento das particularidades dos agentes contratados foi efetuado um comparativo entre o real e o ideal de cada agência analisada, contemplando as informações coletadas e foi analisado

efetuando um comparativo entre o levantamento de excel, as informações prestadas pelo setor de faturamento e as informações disponibilizadas no contas a receber, através observações *in loco* e análise de sistemas ERP, no intuito de levantar as possíveis falhas e propor as devidas melhorias.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Quando a limitação do método, destaca-se a confiança nas respostas das entrevistas aplicadas aos colaboradores. E a demora no envio da documentação por parte dos agentes contratados, dificultando a análise da documentação.

4 RESULTADOS

O presente estudo teve como propósito avaliar a prestação de contas dos agentes contratados para efetuar venda de passagens interestaduais das linhas norte, que abrange itinerários da região central do estado do Rio Grande do Sul até o estado do Maranhão, e das linhas sul, que abrange itinerários do norte do estado do Rio Grande do Sul, litoral catarinense até o estado de São Paulo, da empresa Alpha. O intuito de efetuar tal avaliação é verificar se a contratação, treinamento, processo de venda e prestação de contas esta de acordo com o ideal para que as informações cheguem corretamente a contas a receber a fim de garantir as informações corretas de previsões de recebíveis e inadimplência.

Frente a isto, neste item são apresentados, analisados e discutidos os dados coletados através de instrumento de coleta de dados aplicado a dois colaboradores da empresa e por observações *in loco*. Inicialmente, buscou identificar os processos iniciais envolvidos antes de chegar as informações no contas a receber, através de uma entrevista aplicada ao assistente de trafego e a supervisora financeira, cada entrevista composta por dez perguntas semiestruturadas (Apêndice A e B).

Após o entendimento desta questão, foi feito levantamento junto ao setor de faturamento das vinte agências mais problemáticas em termos de procedimentos errados que dificultam a prestação de contas dos agentes. E, por fim, feito um cruzamento das informações levantadas, das agências mais problemáticas e o impacto que isto acarreta no contas a receber.

A seguir, relata-se os dois momentos da pesquisa.

4.1 ENTREVISTA APLICADA AO ASSISTENTE DE TRÁFEGO

Conforme perguntas descritas no Apêndice A, a primeira entrevista foi aplicado ao assistente de tráfego, o mesmo tem 32 anos é do sexo masculino, formação nível médio e possui três anos de empresa. Quando questionado a cerca de como são efetuadas as contratações de um agente que venda passagens interestaduais para a empresa, o mesmo relatou que se tem duas linhas na empresa, dividida entre a interestadual sul e interestadual norte. A contratação da Sul, devido a compra das linhas de outra empresa do ramo em novembro/2015, foi efetuada o reaproveitamento dos agentes que trabalhavam com a outra empresa, refazendo os contratos com a nossa empresa.

O entrevistado seguiu relatando que na interestadual norte, existe dois processos, a troca do agente e a intenção de um novo agente em alguma cidade que a linha passe, mas não tem ponto de venda. No primeiro caso, é efetuada uma busca de um novo agente que tenha experiência no ramo de venda de passagem e efetua-se a troca do agente, já no segundo caso, geralmente a pessoa interessada entra em contato com a empresa e colocasse a disposição para vender passagens na cidade, é feita uma análise de viabilidade e contrata-se ou não o agente do novo local.

Foi também perguntado em relação a escolha do agente que será contratado, se é efetuado alguma análise de crédito do CPF e/ou CNPJ ligado ao novo agente e em caso de contratação quais as documentações exigidas, segundo o entrevistado as análises efetuadas são das documentações exigidas em contrato do agente (Anexo 1) e de seu fiador, como são pessoas geralmente do ramo de venda de passagens, também se procura a verificação com outras empresas do ramo referencias daquele agente.

Outra questão apontada pelo entrevistado em relação a contratação do agente, diz respeito se o agente começa a operar após a assinatura do contrato, como resposta obteve-se que “atualmente, após algumas mudanças internas, é liberado acesso as vendas via sistema do novo agente após a assinatura do contrato.”

Quando perguntado ao entrevistado como é feito o treinamento do agente para vender passagens, o mesmo explicou que os agentes contratados recebem treinamento de atendimento ao cliente, muito prezado pela empresa em estudo, e

treinamento de venda de passagens. Existem atualmente dois sistemas de vendas, um para a interestadual sul e outro para a interestadual norte.

Relatou ainda, que o sistema da interestadual sul chamado SRVP, é um sistema universal de venda e seu treinamento é mais sucinto, como falado anteriormente, os agentes contratados sempre são pessoas do ramo de venda de passagem, então por serem um sistema universal, muitas empresas usam o mesmo sistema, facilitando o treinamento, assim vai um representante da empresa até o local passar as instruções básicas de treinamento do sistema de venda e após isso o agente tem suporte via telefone para atendimento de dúvidas.

Além disso, o entrevistado ainda explicou que com o sistema de venda da interestadual norte, chamado Total Bus, um novo sistema de venda de passagens sendo uma melhoria implantada a poucos meses do sistema SRVP, por ser um sistema novo o treinamento foi ministrado por regiões, ou seja, escolheu uma cidade de porte grande de determinada região e juntou todos os agentes ao redor daquela cidade e o treinamento foi efetuado em massa, as dúvidas e posteriores problemas enfrentados tem suporte via telefone.

Quanto aos procedimentos para fechamento de caixa, foi questionada a cerca das principais orientações dadas em relação a lançamento de despesas em caixa e envio da documentação para a matriz, obteve-se a explicação que os descontos lançados em caixa normais previstos em contrato, na interestadual sul são as taxas de embarque, descontos estudantes, descontos de voucher e os descontos não previstos em contrato como aluguel, luz, telefone, entre outros que são descontos esporádicos que devem ser previamente autorizados pelos gestores.

Já na interestadual norte, o colaborador entrevistado explica que os descontos são os mesmos, porém temos apenas duas diferenças, pois na norte ainda tem-se o desconto da comissão do agente e os descontos de cupom fiscal, pois no caso da norte o mesmo retém sua comissão e repasse para a empresa o valor líquido, enquanto que na sul o valor repassado pelo agente é bruto e o mesmo emite uma nota de comissão a ser paga a cada 15 dias.

A fim de entender o procedimento de vendas, a sétima pergunta foi destinada a entender o funcionamento de vendas de passagens pelos agentes, o entrevistado explicou que o sistema de venda é bem simples e sucinto, primeiramente o agente seleciona o trecho e o horário que o passageiro deseja, por exemplo, São Paulo para Americana às 17h, após o cliente informa a poltrona desejada o qual é

identificada com os dados do passageiro informando nome completo e número de identidade, para concluir o agente seleciona a forma de pagamento desejada pelo passageiro imprime o bilhete de passagem e conclui a venda.

Entendido os procedimentos de vendas e prestação de contas, quando questionado ao entrevistado os tipos de despesas autorizadas a descontar em caixa e se existe uma regra geral para aplicação deste procedimento, o mesmo responde que como falado anteriormente, as despesas autorizadas a descontar em caixa são as taxas de embarque, comissão do agente, desconto estudante, desconto voucher/comissão, desconto cupom fiscal e aqueles descontos esporádicos que são previamente autorizados pelos gestores. Em relação aos descontos esporádicos que podem ser autorizados pelos supervisores e gerentes, a empresa está trabalhando para que não ocorram mais estes descontos em caixa, visto que dificultam o fechamento de caixa e contribuem para o aumento da inadimplência.

Como os agentes são contratados sem vínculo empregatício foi perguntado ao colaborador se existe uma comissão de venda das passagens e quais os percentuais aplicados, bem como se o percentual é único ou se existe exceções, foi explicado que existem dois percentuais aplicados, para as agentes da interestadual sul e agências novas abertas tanto da norte quanto da sul o percentual de comissão é 8% mais 2% se bater a meta estipulada por mês para cada agência, ou seja, a regra é 8% mas se bater meta a agência pode ganhar até 10%. Na interestadual norte, para aqueles agentes que já são antigos, o percentual é 10% e tem o incentivo para bater meta que pode chegar até 5% sobre a tarifa.

Por fim, foi questionado ao entrevistado quando identificado irregularidade por parte do agente, qual o procedimento realizado para apuração dos fatos e qual a penalidade aplicada, recebido à resposta de que quando identificado irregularidades primeiramente o agente é advertido formalmente, caso o problema persista é efetuada a quebra do contrato e a substituição do contratado.

4.2 ENTREVISTA APLICADA A SUPERVISORA FINANCEIRA

Em relação à segunda entrevista (Apêndice B), foi aplicada a supervisora financeira responsável pelo setor de faturamento, tem 32 anos é do sexo feminino e é formada em administração, possui sete meses de empresa. Após o entendimento da parte operacional, a primeira pergunta feita a entrevistada foi para entender como

são processadas as vendas no sistema operacional utilizado pela Empresa XX, obteve-se os esclarecimentos a seguir.

Assim como as agências são separadas por norte e sul na parte de contratos, na parte de faturamento e processamento dos dados não poderia ser diferente. Todas as vendas realizadas tanto na norte quanto na sul acontece um fechamento diário das vendas e a geração do arquivo de venda separado por norte e sul. Tal arquivo é processada dentro do sistema operacional chamado Retaguarda gerando guias que são todas as receitas por agência geradas dia-a-dia.

Após a importação do arquivo de vendas o pessoal responsável lança as despesas de cada caixa, zerando os lançamentos, quando for vendas da interestadual norte a receita líquida em dinheiro vai para o contas a receber por se tratar do saldo devedor da agência e as outras informações apenas para a contabilidade (comissão, total de vendas, venda com cartão, troca de vale transporte, troca de requisições de passagem, etc), já quando for vendas da interestadual sul a receita líquida e a comissão vão para o contas a receber por se tratar de saldo devedor.

A fim de aprofundar mais o conhecimento foi questionado a cerca das informações que vem no arquivo de venda que é importado para o sistema, a entrevistada explicou que o arquivo de venda vem com as informações de todas as receitas, ou seja, tarifa, taxa de embarque e pedágio, existem também os arquivos de importação da despesa, que não são usados devido a grande quantidade de erros que os mesmos apresentam, gerando retrabalho.

A supervisora ainda relatou que um dos problemas nos fechamentos de caixa, diz respeito ao desconto cupom fiscal dado pela empresa em determinados trechos da linha, esses lançamentos não são feitos corretamente gerando as divergências nos arquivos de despesas, uma das melhorias que será implantada será lançar tais descontos atrelados ao trecho de viagem escolhido pelo passageiro, desta forma, a informação passa a vir corretamente nos arquivos.

Quando questionada sobre a periodicidade do processamento dos arquivos, a colaboradora entrevistada relata que o processamento é feito diariamente e por agência. Outro ponto levantado, diz respeito a documentação recebida das agências, ou seja, os caixas propriamente ditos, se estes são conferidos e confrontados com a informação que vem no arquivo que é importado para o sistema, a entrevistada diz que “sim, toda a documentação que divergir de alguma forma do

lançado no sistema, seja por anotação manual ou erro de processamento, o lançamento é corrigido no caixa que ainda não tiver sido fechado”.

Como exemplo do exposto acima, a entrevistada citou que se o caixa da agência de Anapólis importou corretamente no dia 10/10/2016 quando recebida a documentação percebe-se que o agente colocou uma observação de nota descontada manual com a devida autorização do supervisor competente, o lançamento é corrigido no dia 13/10/2016, pois dia 10/10/2016 o caixa já havia sido fechado.

Questionada sobre as possíveis inconsistências do informado no sistema para documentação física de qual procedimento é realizado, a supervisora explica que primeiramente faz-se o crivo se é algum desconto autorizado, caso seja, o lançamento é efetuado conforme descrito acima, caso seja algum erro que o agente cometeu, é entrado em contato com o agente que gerou o erro, esclarecido o acontecido toma-se as medidas necessárias.

No sexto questionamento foram discutidos os principais problemas encontrados no arquivo de venda e/ou na prestação de contas dos agentes e chegou-se ao resultado que os principais problemas encontrados são a falta de padronização nas informações, ou seja, a falta de controle que acaba gerando tais divergências nos arquivos. Além disso, a supervisora menciona que descontos sem o devido lançamento em caixa da forma correta, erros de lançamentos por má fé e por falta de informações/treinamento dos agentes são as principais causas dos erros nos arquivos.

Na sétima pergunta da entrevista a supervisora financeira tentou esclarecer se os erros e problemas apontados são recorrentes ou uma vez sanados não voltam a se repetir e foi esclarecido que muitos lançamentos de despesas autorizadas são recorrentes a falta de lançamento em caixa, em outros casos, são erros isolados e uma vez corrigidos não voltam a acontecer.

O bloco seguinte de perguntas teve como enfoque os controles da empresa, se existe algum controle interno realizado pelo setor referente a prestação de contas dos agentes e a entrevistada explicou que existe uma regra criada para melhoria no processo de recebimento de documentação das agências, como são mais de 300 agências é fácil misturar documentação de duas agências na hora da organização. Para evitar isso, foi criado um processo de que uma das funcionárias abre todos os

envelopes que chegam com documentação até dois dias úteis após seu recebimento e faz a separação por agência e por mês.

Relata ainda que uma segunda funcionária pega esta documentação após analisada e monta planilhas de controle de recebimento, onde constam informações de saldo líquido a pagar e a comissão juntamente com o valor depositado, dia e banco para facilitar a identificação do financeiro no contas a receber. E por fim uma terceira funcionária revisa se toda a documentação esta corretamente separada e arquiva.

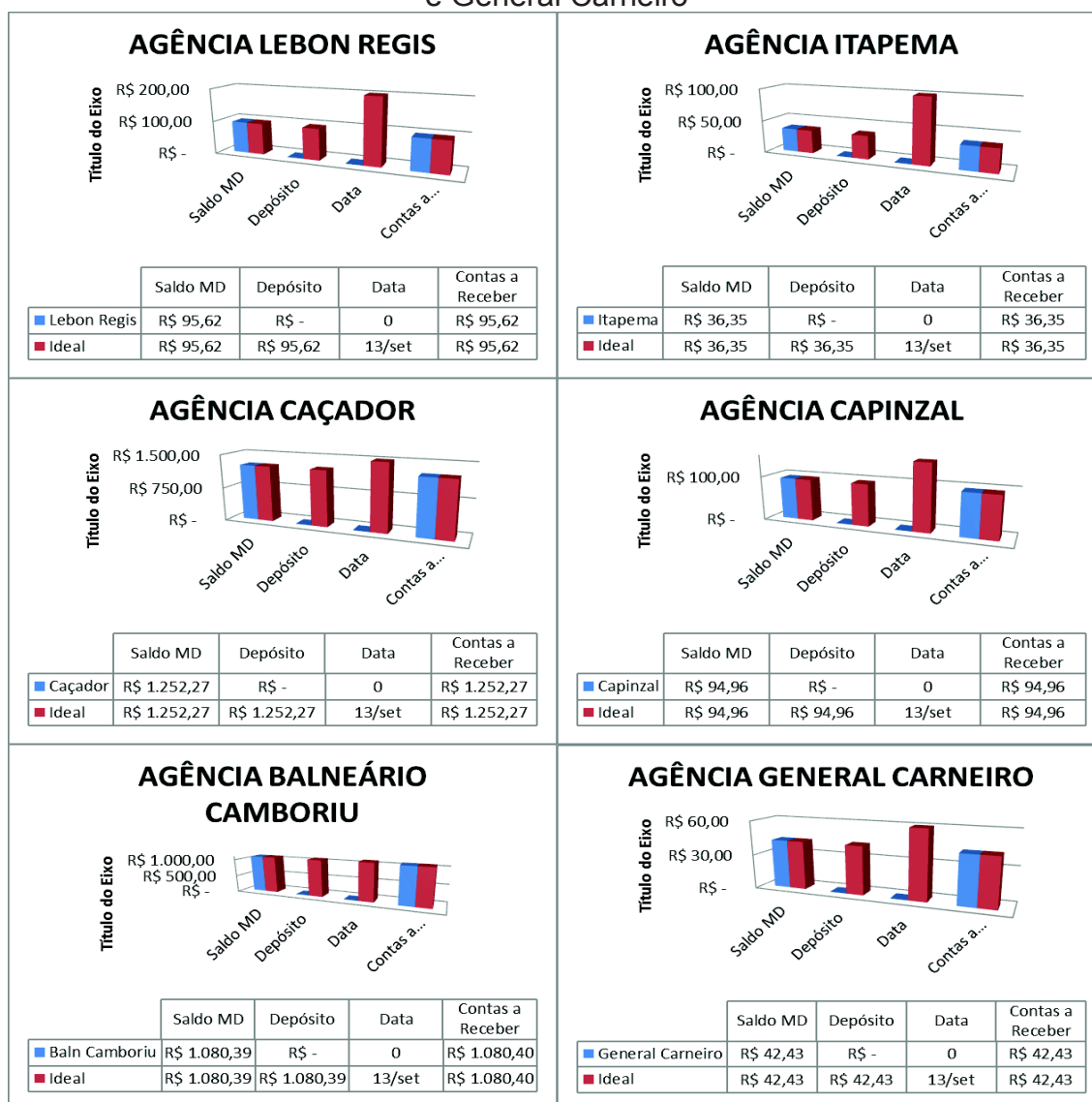
Quando questionada dos tipos de controle e de que forma são efetuados, a supervisora relata que são feitos os controles de recebimento de documentação das agências e controle dos pagamentos recebidos através de planilhas conforme informado anteriormente. Além disso, tem-se um controle das integrações feitas para o contas a receber, como nem todas as agências fecham juntas seus caixas, na hora de efetuar a integração do saldo devedor para o contas a receber, tem que se ter o controle de quais as agências do dia 01/10, por exemplo, estão prontas para integração. Apenas esclarecendo que as integrações para o contas a receber se dá por agência e por dia de venda.

Por fim, encerrando a segunda entrevista aplicada, foi feito um questionamento de possíveis sugestões de melhoria no processo que repercutisse na prestação correta das informações, como resposta a supervisora sugere uma padronização do trabalho entre as duas linhas da empresa e treinamento adequado aos funcionários do faturamento para que possam dar suporte aos agentes evitando muitos erros de lançamento por falta de informação.

4.3 AGÊNCIAS INTERESTADUAL SUL

O segundo momento do estudo em questão, propôs uma análise da documentação de determinadas agências e os comparativos entre os processamentos do sistema de venda para o sistema de faturamento e como consequência a forma como recai sobre o contas a receber. Para tanto, os gráficos apresentados abaixo relatam a prestação de contas real das agências em confronto com o ideal realizado por elas. Na Figura 2 apresenta-se as agências de Lebon Regis, Itapema, Caçador, Capinzal, Balneário Camboriu e General Carneiro.

Figura 2 – Agências Lebon Regis, Itapema, Caçador, Capinzal, Balneário Camboriu e General Carneiro

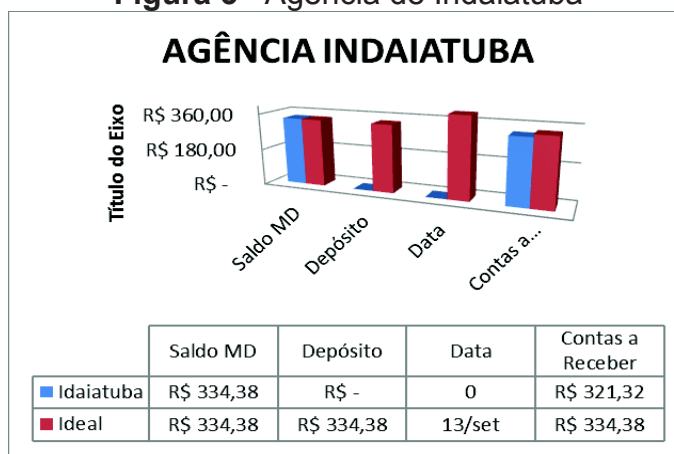


Fonte: o autor

Percebe-se que na Figura 2, as agências fogem do modelo ideal por não efetuar os pagamentos em dia, toda a documentação analisada esta de acordo, sendo confrontado sistema de vendas, sistema de processamento de vendas para faturamento e contas a receber. As seis agências relatadas acima, efetuaram suas vendas normalmente no dia 12/09/2016, fizeram os descontos de cartão de crédito quando utilizado esta forma de pagamento e seu saldo MD (saldo em dinheiro a ser repassado para a Empresa Alpha Ltda.) esta corretamente lançada no contas a receber.

No Figura 3, apresenta-se a agência da interestadual sul Indaiatuba.

Figura 3– Agência de Indaiatuba

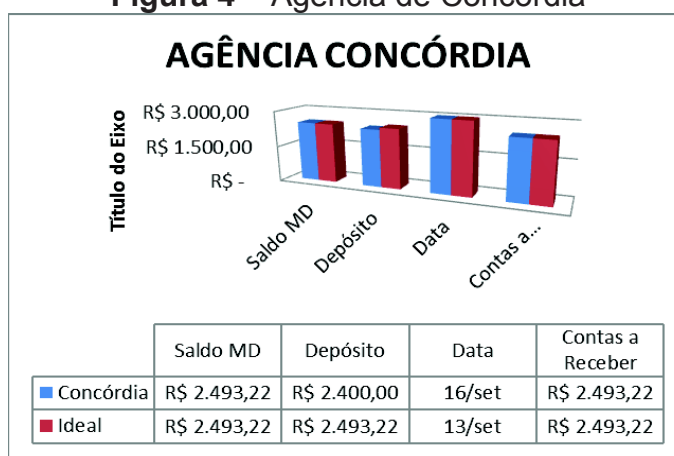


Fonte: o autor

No Figura 3, constata-se os mesmos problemas levantados nas agências anteriores, sendo apontada a falta de pagamento quando comparado ao modelo ideal. Outro ponto refere-se que o contas a receber ideal de R\$ 334,38 esta em desacordo com o contas a receber real de R\$ 321,32, esta divergência no dia 12/09/2016 deu-se devido a agência ter um saldo negativo no dia 11/09/2016 a ser compensado no próximo dia com saldo MD positivo. Vale ressaltar que todos os saldos MD negativos são compensados no próximo dia com saldo positivo, conforme relatado em entrevista com a responsável.

Apresenta-se a seguir o Figura 4 com informação da agência de Concórdia.

Figura 4 – Agência de Concórdia

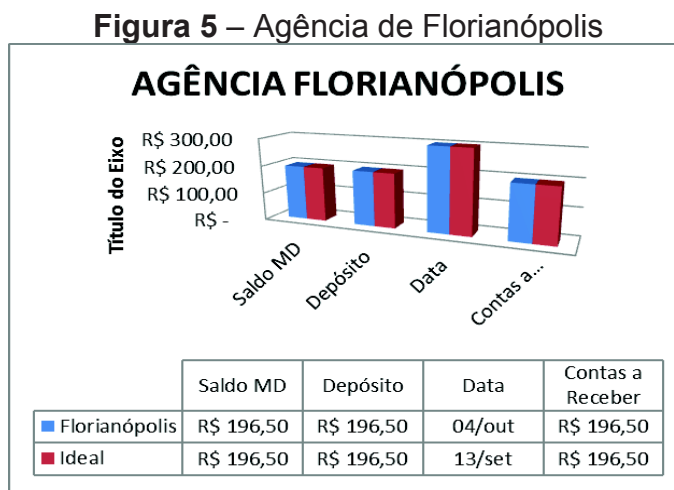


Fonte: o autor

No Figura 4, o modelo ideal da agência de Concórdia se aproxima muito do modelo real. O único ponto que ficou em desacordo foi o depósito realizado que foi

efetuado a menor do que o saldo devedor da agência, até mesmo a data ideal do depósito aproximou-se muito da data real. Em relação a agência de Santa Cecília na data que foi escolhida para a apuração dos dados, esta agência não teve vendas.

No Figura 5, apresenta-se a última agência da interestadual sul analisada.



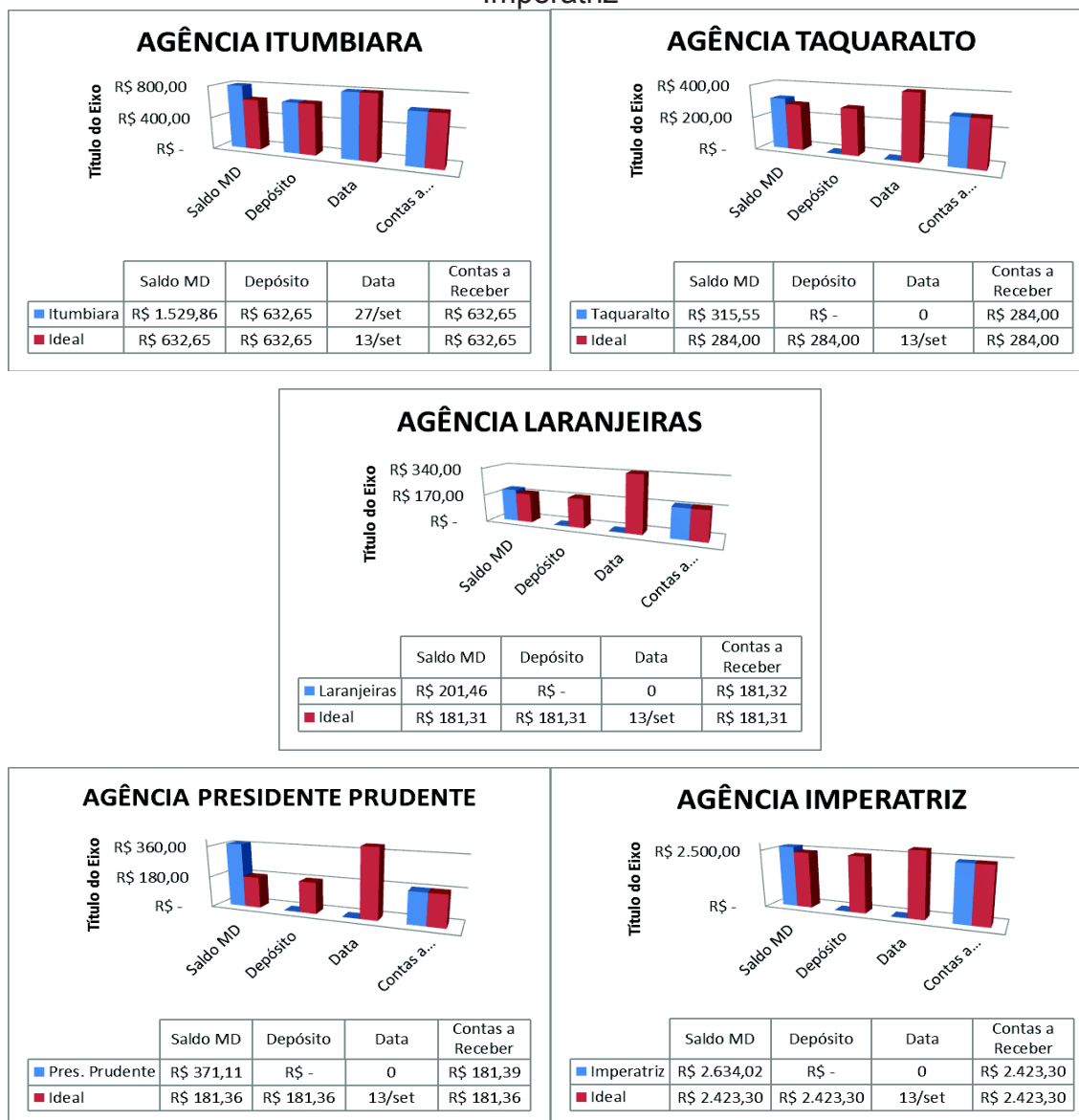
Fonte: o autor

Nesta figura, percebe-se o modelo ideal de prestação de contas por uma agência da interestadual sul. Todos os valores de saldo a pagar, depósito efetuado e informação do contas a receber são iguais, facilitando a identificação e baixa do sistema no departamento financeiro.

4.4 AGÊNCIAS INTERESTADUAL NORTE

Dando continuidade ao processo de análise das agências, a partir dos próximos gráficos foram elencadas as agências da interestadual norte e seus pareceres. Na Figura 6 estão dispostas as agências de Itumbiara, Taquaralto, Laranjeiras, Presidente Prudente e Imperatriz, assim como as agências da Interestadual sul foi realizado um levantamento do sistema de venda, sistema de processamento e faturamento e seu reflexo no contas a receber e o resultado segue.

Figura 6 – Agências de Itumbiara, Taquaralto, Laranjeiras, Presidente Prudente e Imperatriz

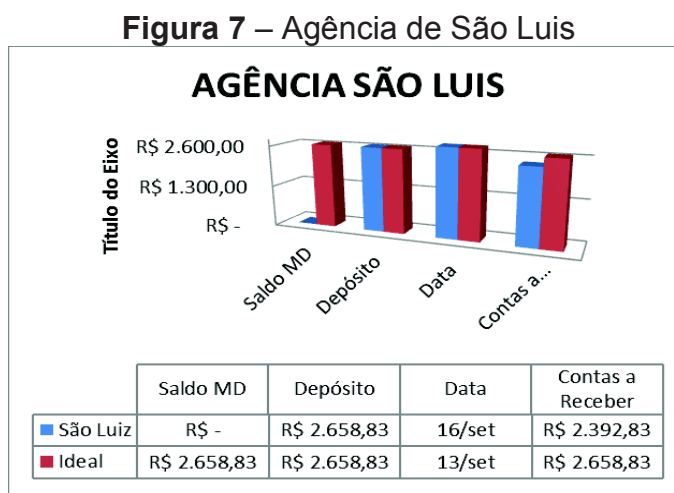


Fonte: o autor

Em todas as agências relatadas no Figura 6, tem-se o saldo MD (líquido a pagar pela agência a Empresa XX Ltda.) maior do que o ideal, porém o lançamento do contas a receber tanto do real como do ideal confere com o correto. Isto se deve ao fato das agências elencadas acima não lançarem em seus fechamentos de caixa os valores de descontos, porém quando identificado o erro por parte do agente, os responsáveis pelos lançamentos de caixa no setor de faturamento efetuam os lançamentos manuais dos valores que deveriam ter vindo no arquivo de venda e fecham o saldo com o valor correto a receber indo a informação verídica para o contas a receber. Este procedimento esta de acordo com o informado na entrevista

que uma das dificuldades dos fechamentos é das agências que não efetuam os lançamentos corretamente no sistema. Outro ponto a ser observado é que apenas uma das cinco agências elencadas acima efetuou os devidos depósitos à empresa quitando suas pendências.

No Figura 7 apresenta-se a agência de São Luís.

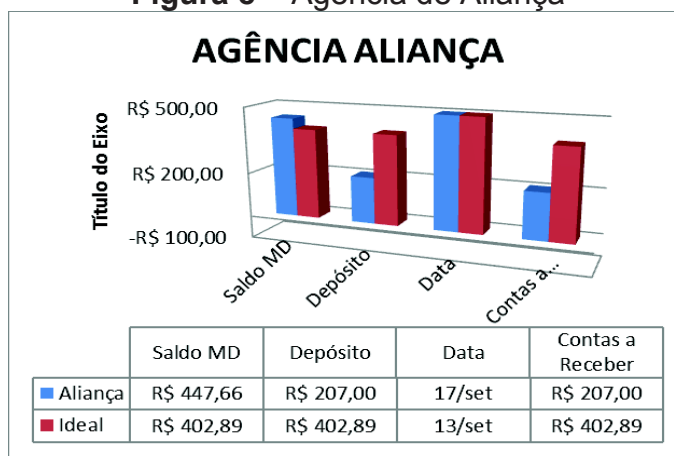


Fonte: o autor

Outro erro identificado no Figura 7 apontou que quando analisado o sistema de vendas do dia 12/09 da agência de São Luis não havia nenhuma venda demonstrada em caixa, porém conforme documentação recebida e depósitos efetuados, o agente efetua venda manual apenas marcando a poltrona no sistema de venda para embarque do passageiro. Toda a prestação de contas deste agente é feita de forma manual e os fechamentos de caixa no faturamento só podem ser feitas após recebimento desta documentação. Novamente, ressalta o apontado como causa dos atrasos nos lançamentos no faturamento, falta de informação dos processos e formas de fechamento.

A Figura 8 é da agência de Aliança.

Figura 8 – Agência de Aliança

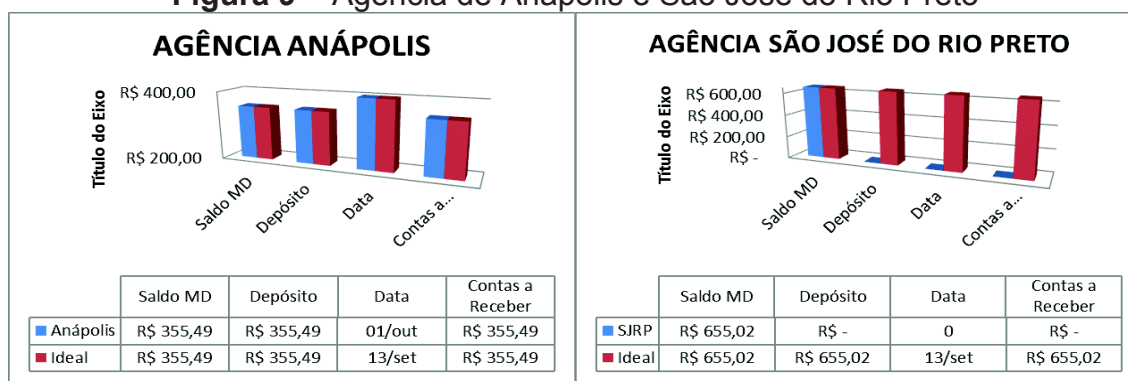


Fonte: o autor

Na agência de Aliança, apresentada na Figura 8, identifica-se um depósito menor do que o saldo ideal, além de divergência no saldo MD para o contas a receber. Tal acontecimento é possível devido a lançamentos feitos no dia 12/09 de erros cometidos pelo agente em caixas anteriores que foram ajustados nessa data e depositado apenas a diferença desses ajustes. Conforme informado em entrevista, os lançamentos de ajustes quando o caixa esta fechado são efetuados no próximo caixa aberto integrando o saldo a menor para o contas a receber, visto que em outra data o saldo a receber foi integrado a maior.

Por fim, a agência de Paraíso no dia analisado não teve movimentações e as agências de Anápolis e São José do Rio Preto estão apresentadas na Figura 9.

Figura 9 – Agência de Anápolis e São José do Rio Preto



Fonte: o autor

Na Figura 9 percebe-se uma prestação de contas correta efetuada pela agência de Anápolis, podendo ser tomada como base para um prestação de contas ideal. Por outro lado, a agência de São José do Rio Preto fez seu fechamento de

caixa corretamente, mas não ocorreu as integrações necessárias entre o faturamento e o contas a receber.

5 DISCUSSÃO

Diante do fato que o presente estudo teve por finalidade avaliar e verificar se a contratação, treinamento, processo de venda e prestação de contas esta de acordo com o ideal para que as informações cheguem corretamente ao contas a receber a fim de garantir as informações corretas de previsões de recebíveis e inadimplência, pode-se inferir que frente aos procedimentos de contratação dos agentes, o controle poderia ser mais rigoroso. Visto que, segundo Nascimento e Reginato (2010), os controles internos podem ser entendidos como todas as normas e procedimentos existentes na empresa que visam tornar seus processos administrativos rastreáveis e fidedignos.

Outro ponto relevante apontado diz respeito aos controles executados pelo setor de faturamento. Como se sabe a controladoria contribui para a organização desempenhando atividade como organizar, analisar e apresentar dados coletados com informações relevantes à Administração (OLIVEIRA, 2009). Com isto, quando criasse mecanismos de controle eficazes, contribui para que qualquer pessoa fora do departamento consiga efetuar um acompanhamento das informações prestadas tendo a plena certeza de que estão corretas. Gerando mais confiabilidade das informações e com isto mais segurança quando as previsões de recebíveis.

Como no segundo momento da pesquisa aplicou-se uma equiparação de modelos ideais e modelos reais de informações prestadas, Santos (2010) relata que modelo de gestão empresarial é um conjunto de princípios, normas, práticas, ideais, valores e crenças 'permanentes', estabelecidos para a gestão de uma entidade pelos seus donos tornando como principal finalidade a potencialização do resultado econômico. Diante disso, os modelos ideais apresentados contrapõem aos modelos reais justamente devido ao fato da empresa não ter os procedimentos bem esclarecidos.

Em vários casos, percebem-se irregularidades por falta de informação ao agente que acaba prestando contas de forma equivocada gerando transtornos nos fechamentos de caixa e conseqüentemente no contas a receber, sendo que Silva (2013) ressalta que é preciso uma correta administração do contas a receber para

que não gere inadimplência para empresa resultando em problemas em seu fluxo de caixa.

Visto que a controladoria e o planejamento financeiro são os que garantem uma empresa ficar ativa no mercado (SILVA e PERUZZI, 2016), torna-se essencial que a empresa Alpha atente para a melhoria no processo de contratação, treinamento e uniformização das contratações de agentes, tornando o processo mais rigoroso dificultando a entrada de pessoas desqualificadas para a função bem como a reformulação dos processos de treinamento e prestação de contas, a fim de garantir uma melhoria no processo inicial que acarretará numa melhoria no processamento das informações entre faturamento e contas a receber. Gerando, assim, informações corretas e fidedignas a qual servirá de base para a Administração efetuar suas previsões futuras corretamente.

6 CONCLUSÃO

Em um ambiente globalizado, as empresas não podem dar-se ao luxo de permitir falta de controle sobre seus recebíveis e suas obrigações. Ao menor erro de controle uma empresa pode passar de grande empresa para apenas mais uma no mercado, e o que determina se uma empresa esta ativa no mercado é o seu planejamento financeiro juntamente com a controladoria.

Sendo assim, a controladoria atua como uma área da organização apta a tomar decisões e dar o devido suporte a gestão, enquanto que os controles internos se referem a todos os procedimentos e normas que regem a controladoria. Com isto, esta presente pesquisa teve por finalidade apontar os controles internos executados pela empresa Alpha frente a incessante busca pelas informações corretas, garantindo a solvência de suas dívidas e a realização de seus recebíveis.

Para tanto, a empresa Alpha conta com um processo de contratação bem simples, onde se busca o agente interessado, faz-se contrato de prestação de serviço, dá-se o treinamento bem sucinto sobre o sistema de vendas e o mesmo começa a operar. Após o fechamento diário do sistema de vendas, as informações são geradas via arquivo para processamento no setor de faturamento e são lançadas todas as informações no sistema de operacional tratadas e enviadas ao contas a receber para proceder com o cobrança.

Quando equiparados o sistema de venda, sistema de processamento de informações (faturamento) e contas a receber, apontaram-se diversos erros gerados em sua grande maioria pela falta de treinamento adequado dos agentes, além da empresa Alpha não ter procedimentos claros e aplicáveis de forma geral, pois cada agência tem suas particularidades. Entre os erros levantados, têm-se atrasos no envio da documentação e prestação de contas, gerando aumento na inadimplência; até mesmo falta de lançamento nos caixas dos agentes, gerando informações distorcidas para o contas a receber, onde informa-se que o saldo devedor é um saldo X e na realidade o saldo a receber é menor/maior, pois teve outros lançamentos manuais feitos pelos agentes, mais uma vez gerando aumento na inadimplência.

Sendo assim, conclui-se que a empresa Alpha apresentou irregularidades frente a contratação de agentes, visto que não são rigorosos os processos de coleta de informações e contratos, apresentou deficiência quanto aos treinamentos ministrados, onde são sucintos acarretando uma séria de problemas posteriores por falta de orientação aos agentes. Além disso, a empresa Alpha peca ao não criar padrões únicos de formas de trabalho, como uma única comissão aplicada a todos os agentes, única forma de prestação de contas, sendo pelo valor bruto ou pelo valor líquido.

Todas as falhas apontadas podem repercutir no faturamento e conseqüentemente no contas a receber, se a informação não vem correta desde o início torna-se mais difícil a correção quando se tem mais de 300 agências com problemas de lançamento e prestação de contas. Fica como sugestão a empresa Alpha a padronização das informações, optar por uma única forma de prestar contas ou pelo valor bruto ou pelo valor líquido, optar também por uma única taxa de comissão, visto que nenhum sistema operacional esta preparado para enfrentar tantas adversidades, gerando erro nas informações e como consequência, informações distorcidas no contas a receber aumentando a inadimplência, sendo que em muitos casos o agente contratado não esta inadimplente, foi apenas uma prestação de contas equivocada.

Com a devida padronização e as informações corretas no sistema, a empresa Alpha terá mais assertividade na previsão do orçamento anual, bem como uma realidade dos inadimplentes, mais próxima ao cenário real. Logo, assegurará que os recursos sejam empregados de forma correta e com a máxima eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2016. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/>. Acesso em 18 de julho de 2016.

BEUREN, I. M. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Organizador). *Controladoria Agregando Valor Para Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BODIE, Z.; MERTON, R. C. **Finanças**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2000.

CHERRY, R. T. **Introdução a Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CLEMENTE, F. Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: alguns conceitos básicos, 2007. **IN: administradores.com**. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/pesquisa_qualitativa_exploratoria_e_fenomenologica_alguns_conceitos_basicos/14316/. Acesso em 30 de julho de 2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria – Teoria e Prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

KOONTZ, H. & WEHRICH, H. **Administración: Una Perspectiva Global**. México: McGraw-Hill, 1994.

LOUREIRO, D. P. B. **A importância dos controles internos nas organizações**. Porto Alegre, 2010. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27239/000763044.pdf?...1>. Acesso em 15 de setembro de 2016.

MORANTE, A. S. & JORGE, F. T. **Controladoria**. São Paulo: Atlas 2008

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, A. G. **Afinal, o que é controladoria?** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/afinal-o-que-e-controladoria/45660/>. Acesso em 19 de julho de 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO, 2016. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/51050/departamento-financeiro>. Acesso em 29 de setembro de 2016.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

RITTA, C. O. **Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda**. Florianópolis, 2010. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454861>. Acesso em 15 de setembro de 2016.

SANTOS, R. V. **Controladoria uma introdução ao sistema de gestão econômica (GECON)**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SEBRAE. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 15 de julho de 2016.

SILVA, M. F. K. **Análise de controle interno**: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e escola Shekinah. Pato Branco, 2013. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/1007/1/PB_EGCF_VIII_2013_13.pdf. Acesso em 10 de setembro de 2016.

SILVA, A. C.; PERUZZI, M. H. A. **Controladoria e planejamento financeiro**. 2016. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/5971e7ea49.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2016

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional**: planejamento financeiro em empresas familiares. **IN**: Rev. FAE, v. 4, jan./abr. Curitiba, 2006. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf. Acesso em 14 de agosto de 2016.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO ASSISTENTE DE TRÁFEGO

Questionário aplicado ao responsável pelas agências

a) Perguntas relacionadas ao respondente:

1. Idade: 32 anos
2. Sexo: Masculino
3. Formação: Ensino Médio
4. Cargo: Assistente de tráfego
5. Tempo de empresa: 3 anos

b) Pergunta relacionadas a atividade operacional:

1. Como é efetuada a contratação de um agente que venda passagens interestaduais para a empresa?
2. Após a escolha do agente que será contratado, é efetuado alguma análise de crédito do CPF e/ou CNPJ ligado ao novo agente?
3. Quais as informações solicitadas para a elaboração do contrato?
4. O agente começa a operar após a assinatura do contrato?
5. Como é feito o treinamento do agente para vender passagens?
6. Quais as principais orientações dadas em relação a lançamento de despesas em caixa e envio da documentação para a matriz?
7. Como é o funcionamento de venda de passagens pelos agentes?
8. Quais tipos de despesas eles são autorizados a descontar em caixa? Existem uma regra geral para este procedimento ou depende de cada contratado?
9. Por ser um contratado/terceiro sem vínculo empregatício existe uma comissão pela venda d passagem. Qual o percentual aplicado aos agentes? Este percentual é aplicado a todos sem exceções?
10. Quando identificado irregularidade por parte do agente, qual o procedimento realizado para a apuração dos fatos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO SUPERVISOR FINANCEIRO

Questionário aplicado ao responsável pelo faturamento

a) Perguntas relacionadas ao respondente:

1. Idade: 32 anos
2. Sexo: Feminino
3. Formação: Superior em administração
4. Cargo: Supervisora financeira
5. Tempo de empresa: 7 meses

b) Perguntas relacionadas a atividade operacional:

1. Como são processadas as vendas no sistema operacional?
2. Quais informações vem no arquivo de venda que é importado para o sistema?
3. Com que periodicidade é feita o processamento?
4. Após recebimento da documentação física é feita a conferência e confrontado com a informação do sistema?
5. Caso tenha inconsistência do informado no sistema para documentação física qual procedimento é realizado?
6. Tem algum tipo de controle interno realizado por vocês referente a prestação de conta das agências?
7. Quais os tipos de controle e de que forma são efetuados?
8. Quais os principais problemas encontrados no arquivo de venda e/ou na prestação de contas dos agentes?
9. Tais problemas são recorrentes ou uma vez identificados e sanados não voltam a se repetir?
10. O que você sugeriria para melhoria no processo operacional que possa repercutir na prestação correta das informações?

ANEXO 1

CIDADE:	UF:
----------------	------------

INFORMAÇÕES CADASTRAIS EMPRESA ALPHA LTDA

Razão Social:

CNPJ:

Inscrição Estadual:

Inscrição Municipal:

Endereço:

CEP:

Telefone:

Contato:

E-mail:

Data de Constituição:

Representante legal (quem assina o contrato):

SÓCIO(OS)**Nome:****CPF:****RG:****Nome:****CPF:****RG:****FIADOR****Nome:****CPF:****End.: Rua:****RG:****Bairro:****Cidade:****CEP:****Estado Civil:****Dados do cônjuge:****Nome:****CPF:****End.: Rua:****RG:****Bairro:****Cidade:**

OBS: Além do preenchimento das informações cadastrais, solicitamos aos Srs. a seguinte documentação:

- Contrato social e alterações
- Cartão do CNPJ
- Cópia do RG e CPF dos sócios
- Alvará de Licença
- Cópia RG e CPF do fiador e de seu cônjuge
- Cópia do comprovante de residência do fiador e de seu cônjuge

OUTRAS EMPRESAS

- Informe se presta serviço para outras empresas jurídicas?

SIM () Não ()

- Informe as razões sociais e CNPJ destas;
- Informe desde que data presta serviços a essas empresas;
- Informe o nome dos funcionários que trabalham nessa agência;
- Informe o número da CTPS de cada um e CPF/MF.