

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RISOLENE ALVES DE MACENA ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA TOMADA DE DECISÃO: um
estudo no setor de contas a receber de uma indústria gráfica**

**JOÃO PESSOA
2014**

RISOLENE ALVES DE MACENA ARAÚJO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA TOMADA DE DECISÃO: um estudo no setor de contas a receber de uma indústria gráfica

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dr^a. Simone Bastos Paiva

JOÃO PESSOA
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663i Araújo, Risolene Alves de Macena.

A importância do controle interno na tomada de decisão: um estudo no setor de contas a receber de uma indústria gráfica. / Risolene Alves de Macena Araújo. – João Pessoa: UFPB, 2014.
53f. :il

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Simone Bastos Paiva.
Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Controle interno. 2. Contas a receber. 3. Tomada de decisão. 4. Indústria gráfica. I.Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:657(043.2)

RISOLENE ALVES DE MACENA ARAÚJO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA TOMADA DE DECISÃO: um estudo no setor de contas a receber de uma indústria gráfica

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada, em sua forma final, pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a Dra. Simone Bastos Paiva

Membro: Prof. Dr. Pedro Sabino de Farias Neto

Membro: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado

João Pessoa, 10 de março de 2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Geraldo Ramos e Izabel Alves, por todo o esforço, dedicação e apoio em cada momento de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pela fé e pela esperança, que motivaram minha caminhada ao longo dos cinco anos do curso;

Ao meu marido, pela compreensão, pelo apoio, pela amizade e pelo amor nos momentos de dificuldades, desde a entrada na graduação até a conclusão deste trabalho;

À minha família, por me ensinar, desde pequena, a lutar pelos meus ideais para conseguir sucesso e vitória;

Às minhas amigas de trabalho, que me ajudaram e compartilharam comigo todas as dificuldades e realizações dessa conquista;

Aos professores, pelos conhecimentos transmitidos nas disciplinas que ministraram, em especial, aos Professores Herbert Rego, Aldo Callado, Renata Paz e Vera Lúcia, que me estimularam a ser mais crítica e exigente em meus trabalhos, possibilitando ótimos resultados;

Às minhas colegas de turma, que participaram comigo dessa caminhada árdua, porém muito gratificante;

À minha orientadora, Prof^a. Simone Paiva, pelo apoio, pela compreensão e pela paciência e que muito colaborou para o crescimento dos meus conhecimentos;

Ao gerente financeiro da empresa objeto de estudo, que possibilitou a realização deste trabalho de graduação.

Muitas vezes as pessoas
são egocêntricas, ilógicas e insensatas.
Perdoe-as assim mesmo.

Se você é gentil,
as pessoas podem acusá-lo de interesseiro.
Seja gentil assim mesmo.

Se você é um vencedor,
terá alguns falsos amigos e alguns inimigos verdadeiros.
Vença assim mesmo.

Se você é honesto e franco,
as pessoas podem enganá-lo.
Seja honesto e franco assim mesmo.

O que você levou anos para construir,
alguém pode destruir de uma hora para outra.
Construa assim mesmo.

Se você tem paz e é feliz,
as pessoas podem sentir inveja.
Seja feliz assim mesmo.

O bem que você faz hoje,
pode ser esquecido amanhã.
Faça o bem assim mesmo.

Dê ao mundo o melhor de você,
mas isso pode não ser o bastante.
Dê o melhor de você assim mesmo.

Veja você que, no final das contas,
é tudo entre você e Deus.
Nunca foi entre você e os outros.

Madre Tereza de Calcutá

RESUMO

O controle interno consiste em um conjunto de procedimentos e métodos, presente em determinada estrutura organizacional, com o objetivo de salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contábeis e gerenciais e estimular a eficiência operacional. A aplicação dos mecanismos de controle interno possibilita aos gestores tomarem decisões com mais racionalidade e impacta positivamente na organização. O presente estudo teve como objetivo geral discutir a importância do controle interno no setor de contas a receber, em uma indústria gráfica, localizada na cidade de João Pessoa-PB, como medida auxiliar à tomada de decisão. Para colher evidências empíricas, aplicaram-se as técnicas de análise documental, questionário e entrevista no setor e na gerência financeiro-administrativa da empresa. Os dados revelaram que a empresa utiliza procedimentos de controle interno no setor investigado, todavia, alguns deles precisam ser revistos e aprimorados de modo a proteger os ativos e atender, com informações qualificadas, aos tomadores de decisões. Também se concluiu que é necessário segregar as funções de contas a receber, promover a análise de crédito e cobrança e melhorar os modelos de relatórios gerenciais.

Palavras-chaves: Controle interno. Contas a receber. Tomada de decisão. Indústria gráfica.

ABSTRACT

Internal control consists of a set of procedures and methods present in a particular organizational structure, with the objective to safeguard the company's assets, to ensure the reliability of accounting and management information and to stimulate operational efficiency. The application of internal control mechanisms allows managers to make more rational decisions, causing a positive impact in the organization. The objective of this study was to discuss the importance of internal control in the receivable accounts at a printing company, located in João Pessoa-PB, as an aid measure to decision-making. To gather empirical evidence, we applied the techniques of documentary analysis, questionnaire and interview, with the sector and the financial and administrative management of the company. The data revealed that the company uses internal control procedures in the investigated company, however, some of them need to be reviewed and improved in order to protect assets and meet the decision makers with qualified information. We also concluded that the company necessary to segregate of functions including receivable accounts, promote credit analysis and collection, and to improve models of management reports.

Keywords: Internal control. Receivable accounts. Decision making. Printing company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco fases do processo de tomada de decisões	28
Figura 2 – Informações produzidas pelo processo de controle	30
Figura 3 – Estrutura organizacional da empresa ABC	36
Figura 4 – Ciclo financeiro de controle das receitas oriundas de clientes	38
Figura 5 – Fluxograma do processo das contas a receber de clientes	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios de controle interno	20
Quadro 2 – Questionário sobre controle interno nas contas a receber de clientes	42

LISTA DE SIGLAS

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	12
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Controle interno	15
2.1.1 Conceito, objetivos e classificação	16
2.1.2 Princípios de controle interno	19
2.1.3 Avaliação do controle interno	21
2.2 Contas a receber	24
2.2.1 Controle interno aplicado no contas a receber	26
2.3 Tomada de decisão	27
2.3.1 Tipos de decisão: racionalidade e intuição.....	27
2.3.2 O decisor e o processo de controle	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Classificação da pesquisa.....	32
3.2 Universo e amostra	33
3.3 Coleta dos dados	33
3.4 Procedimentos de análise dos dados	34
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 A empresa ABC	35
4.2 As atividades e os controles internos no setor de contas a receber	36
4.3 Avaliação dos controles internos no setor de contas a receber	41
5 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – Questionário sobre controle interno nas contas a receber	51
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	52

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Diante da complexidade do mundo corporativo, das diversas atividades desenvolvidas nas organizações e da tentativa de se sobressaírem no mercado competitivo e dinâmico, os gestores são obrigados a implantar ferramentas de controle eficazes, de modo a proteger o patrimônio, facilitar a gestão corporativa e alcançar os objetivos definidos. Para tanto, é importante que eles conheçam os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização, procedam aos ajustes nos processos e implementem medidas de controle interno, visando ao monitoramento das tarefas, com foco na eficiência e na eficácia.

O controle interno consiste em um conjunto de procedimentos e métodos utilizados por determinada estrutura organizacional, para obter visão ampla e concreta de fatos analisados. É implantado com o objetivo de salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contábeis e gerenciais e estimular a eficiência operacional (ATTIE, 2006).

É fundamental para todo tipo de organização a adoção de controles internos, independentemente do ramo de negócio, pois consistem em um processo de busca por melhoria contínua das atividades da empresa. A aplicação de mecanismos de controle interno nas operações possibilita aos gestores a obtenção de informações confiáveis e tempestivas, para poderem tomar decisões que impactem positivamente na organização. Um processo decisório eficiente, conduzido pelos gestores, proporciona um diferencial no cenário econômico (JECK, 2010).

Através das análises do controle interno, é possível se obter uma visão geral da entidade, verificar a pertinência das medidas adotadas e identificar possíveis fragilidades. Sem esses controles, a empresa fica sujeita a erros, fraudes e/ou desvios durante as atividades desenvolvidas no dia a dia, e as informações geradas poderão estar distorcidas e levar a decisões erradas. Por essas razões, percebe-se a relevância dos controles internos para o sucesso e a continuidade da empresa, porquanto contribuem, principalmente, para proteger os ativos, bastante vulneráveis a ações inidôneas. Por exemplo, quando um título não é registrado ou é desviado, o ativo é reduzido, causando impacto negativo no patrimônio. Por isso é importante a segregação de funções, ou seja, a pessoa que gera um título não pode ser a mesma que o recebe, pois existe a possibilidade de esse funcionário tentar se aproveitar da falha no controle ou da inexistência dele em benefício próprio (LOPES, 2010).

Esses procedimentos devem abranger as áreas da empresa como um todo, em especial, o setor financeiro, de modo a se evitem irregularidades nos registros e distorções nos resultados apresentados, especificamente, em relação ao processo de vendas a prazo e às respectivas contrapartidas que envolvem os recebimentos, os atrasos, a inadimplência e as possíveis perdas. E quando não adequadamente controlado, pode causar prejuízos à empresa. Em muitas empresas, um dos itens patrimoniais mais importantes são as contas a receber. As medidas de controle interno devem assegurar que os recursos financeiros estejam disponíveis nas respectivas contas bancárias, nas datas estabelecidas nas negociações, e os registros contábeis, alinhados aos fatos realizados.

A pesquisa foi desenvolvida em uma indústria gráfica de médio porte, que conta com uma carteira de, aproximadamente, 1.500 clientes, e cujas vendas a prazo são predominantes, o que requer controles internos eficientes. É nesse contexto em que a presente pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: **De que forma os controles internos existentes no setor de contas a receber auxiliam a tomada de decisão em uma indústria gráfica?**

Entende-se que o estudo é importante por acrescentar novas evidências à temática do controle interno, especificamente na área de contas a receber, tendo como recorte empírico o setor gráfico industrial e a perspectiva dos gestores no exercício do papel de decisores. Na literatura correlata, predomina a ênfase na auditoria, e este estudo busca uma abordagem gerencial com a preocupação centrada nos agentes que interagem diretamente nesse cenário.

A pesquisa também pode contribuir para a adoção de controles internos mais adequados na área de “contas a receber” da entidade pesquisada, visto que se trata de procedimentos indispensáveis para uma movimentação financeira segura e eficiente, responsáveis pela organização, pelo acompanhamento e pelo controle de todos os pagamentos a receber de clientes, o que, no setor industrial, é uma quantidade significativa. Os controles internos eficientes nas contas a receber auxiliam o alcance de resultados positivos e das metas traçadas pela administração.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Discutir a importância do controle interno existente no setor de contas a receber de uma indústria gráfica de médio porte, como uma ferramenta auxiliar à tomada de decisão.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa pesquisada;
- b) Identificar as atividades e os controles internos presentes no setor de contas a receber da indústria gráfica pesquisada;
- c) Comparar os controles internos existentes no setor de contas a receber da empresa pesquisada com os controles internos recomendados pelas normas;
- d) Analisar a utilização das informações obtidas no setor de contas a receber pelos gestores na tomada de decisão.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, encontra-se a introdução, ora apresentada, em que se apresentam a formulação/justificativa do problema, os objetivos gerais e os específicos. O capítulo dois trata da fundamentação teórica, contemplando discussões sobre controle interno, contas a receber e tomada de decisão. No terceiro, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho, com ênfase no estudo de campo. O quarto capítulo apresenta as análises dos dados coletados na empresa pesquisada. O capítulo cinco traz a conclusão do estudo e as recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz uma abordagem sobre controle interno, contas a receber de clientes e tomada de decisão.

2.1 Controle interno

O controle é uma função administrativa que visa assegurar a realização dos objetivos traçados, identificar possíveis alterações de rotas e prevenir a recorrência de falhas. Por meio dele, a empresa pode cumprir seu objetivo, realizar, com eficiência e eficácia, suas atividades e manter-se próspera no mercado.

Segundo Chiavenato (2000, p.54 apud SILVA, 2004, p.35),

controle é a função administrativa que consiste em medir e avaliar o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo realizado em conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os possíveis erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar a sua repetição.

Assim, o controle “segue a execução do programa, verificando a manutenção dos padrões prefixados e procurando assinalar e remover, tempestivamente, qualquer obstáculo ou anomalia prejudicial ao regular funcionamento de todo o sistema” (RONCHI, 1978, p.55 apud SILVA, 2004, p.35).

Toda empresa tem controles internos, alguns mais simples, outros mais elaborados, que se diferenciam, basicamente, por sua adequação ou não, mas sempre estão presentes no gerenciamento das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional (ATTIE, 2006). O atual cenário dinâmico e competitivo das empresas requer da gestão “um sistema de controles internos que lhe permita agir com a maior rapidez e segurança possível nas tomadas de decisões”. Caso contrário, a administração estará desinformada, e isso pode comprometer a qualidade das ações e as decisões tomadas (MIGLIAVACCA, 2004, p.21, apud PADILHA, 2011, p.27).

Independentemente do seu porte, da atividade ou do estilo de gestão, as organizações devem implementar algum tipo de controle interno para evitar, principalmente, a ocorrência de erros ou fraudes por parte de seus colaboradores.

2.1.1 Conceito, objetivos e classificação

Existe uma variedade de definições sobre controle interno, todavia, percebe-se certa semelhança nos elementos constituintes. Para o Comitê de Procedimentos de Auditores do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificado,

o controle interno compreende o plano da organização e o conjunto dos métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (apud ATTIE, 2006, p.110).

Almeida (2008, p. 63) assevera que “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”. Franco e Marra (2007, p. 267) entendem por controle interno

todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos, que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Vê-se, assim, que o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: formas de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento e carta de fiança (ATTIE, 2006).

Esses elementos podem melhorar a organização interna e realizar procedimentos orientados pela política de controle adotada na entidade, propiciando mais segurança aos tomadores de decisão nas diversas áreas e nos níveis da organização.

O controle deve ser compreendido em uma perspectiva ampla, visto que se aplica a tudo - coisas, pessoas ou atos - ou seja,

a) Do ponto de vista administrativo, é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo;

b) Do ponto de vista comercial, é preciso assegurar-se de que os materiais entrados e saídos são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;

c) Do ponto de vista técnico, é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o estado de conservação, o funcionamento do pessoal e das máquinas etc.;

d) Do ponto de vista financeiro, o controle se estende aos livros e ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos etc.;

e) Do ponto de vista de segurança, é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;

f) Do ponto de vista da contabilidade, é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil (FAYOL,1990, p.130 apud JECK, 2010, p. 35).

Provavelmente, uma empresa que não disponha de controles internos enfrentará dificuldades de garantir a continuidade do fluxo de suas operações e disponibilizar informações solicitadas por usuários internos para desenvolver suas atividades diárias.

Os objetivos do controle interno devem estar diretamente ligados aos interesses da organização, para que as políticas implantadas se concretizem, além de contar com a competência de todo o pessoal envolvido. De acordo com Attie (2006), como regra geral, seus objetivos são: a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas existentes.

A *salvaguarda dos interesses da empresa* refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. Os principais meios para se salvaguardarem os interesses das empresas são os seguintes: segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, determinação de funções e responsabilidades, rotação de funcionários, carta fiança, manutenção de contas de controle, seguros, legislação, diminuição de erros e desperdícios, contagens físicas independentes e alçadas progressivas.

A *precisão e confiabilidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais* compreendem a geração de informações adequadas e oportunas,

necessárias, gerencialmente, para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. A empresa precisa construir sistemas que lhe proporcionem conhecer os atos e os eventos ocorridos em todos os seus segmentos, de forma que os efeitos desses sejam levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores, pois a informação só tem validade a partir do momento em que é exata, confiável e oportuna. Para tanto, os dados devem ser verídicos e informados tempestivamente.

Segundo esse autor, os principais meios que dão o suporte necessário à precisão e à confiabilidade dos informes e dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os seguintes: documentação confiável, conciliação, análise, plano de contas, tempo hábil e equipamento mecânico.

O *estímulo à eficiência operacional* consiste em prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, a aplicação e a ação tempestiva e uniforme. Os diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades, e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo. Os principais meios que podem estimular a eficiência operacional são, entre outros: relatório de desempenho, manuais internos e instruções formais.

A *aderência às políticas existentes* está relacionada à forma como a empresa busca assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. Os principais meios que visam embasar a aderência às políticas existentes são: supervisão, sistema de revisão, aprovação e auditoria interna. Quanto à sua classificação, os controles internos podem estar relacionados tanto à Contabilidade (controles contábeis) quanto à Administração (controles administrativos) (ATTIE, 2006).

Os controles contábeis compreendem o plano de organização de todos os métodos e procedimentos diretamente direcionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. São exemplos de controles contábeis: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores e controle físico sobre esses valores. Os controles administrativos estão relacionados ao plano de organização e a todos os

métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, relacionam-se, de forma indireta, aos registros financeiros. Abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade (ATTIE, 2006).

Para Sá (2007), controles contábeis são aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e as demonstrações contábeis (por ex: boletins de caixa), e os controles administrativos são os concernentes à eficiência operacional e à “vigilância gerencial” e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis (por ex: relatórios de viagens).

Vê-se, assim, que o controle interno envolve todas as atividades de uma organização, tanto as de natureza administrativa quanto as contábeis, de modo a preparar os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica, para a execução de suas funções; garantir que os bens e os direitos da entidade estejam protegidos e assegurar que todas as informações apresentadas nos relatórios sejam fidedignas.

2.1.2 Princípios de controle interno

Os sistemas de controle utilizados nas empresas lidam com grande número de informações e procedimentos, razão por que a empresa deve dispor de um manual para ser seguido, levando-se em consideração as particularidades inerentes a cada empresa, o ramo de atividade em que atua e o seu porte. Porém, alguns princípios básicos devem ser seguidos, independentemente dessas variáveis.

Os princípios são medidas adotadas pelas empresas, de acordo com a sua realidade e estrutura organizacional, portanto, é de responsabilidade da administração implantar os princípios no sistema de controle interno e verificar se eles estão sendo seguidos, para que alcance os objetivos pré-estabelecidos (ALMEIDA, 2008).

Sá (2007, p.107) destaca que o controle interno deve obedecer aos seguintes princípios básicos:

- a) A existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil das transações;

- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

Almeida (2008) enumera os princípios dos controles internos, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios de controle interno

Princípios	Descrição
Responsabilidade dos funcionários	As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência, por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização, visando: - Assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados; - Detectar erros e irregularidades; - Apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa.
Rotinas internas	A empresa deve definir, no manual de organização, todas as suas rotinas internas (formulários internos e externos; instruções para o preenchimento e destinações dos formulários internos e externos; evidências das execuções dos procedimentos internos e externos; procedimentos internos dos diversos setores da empresa).
Acesso aos ativos	Limitar o acesso dos funcionários aos seus ativos e estabelecer controles físicos sobre ativos.
Segregação de funções	Consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.
Confronto dos ativos com os registros	A empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade.
Amarrações do sistema	O sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.
Auditoria interna	Verifica periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.
Controle de custos/benefícios	O custo do controle interno não deve exceder os benefícios que dele se espera obter.
Limitações	Refere-se, principalmente, ao conluio de funcionários na apropriação dos bens da empresa; funcionários que não são adequadamente instruídos em relação às normas internas; e funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Fonte: Adaptado de Almeida (2008)

Devido ao aumento na utilização dos recursos tecnológicos nas organizações, os sistemas de controle interno precisam ser revistos e atualizados. Attie (2006, p.122) alerta que, "com a crescente aplicação de meios eletrônicos de processamento de dados nos sistemas de informação das empresas, surgem, como consequência, novos aspectos de controle interno nesses sistemas."

Nesse contexto, são necessárias as documentações dos programas utilizados nos processamentos dos dados, explicando como funcionam, evidenciando que foram elaborados por pessoas com autoridade para isso. Já os dados de entrada que alimentam os programas devem ser precisos, ordenados, acurados e completos, para que se tenha o máximo possível de exatidão das informações prestadas por seus controles. O processamento é amplamente baseado em arquivos e dados, sem deixar de lado seus controles físicos, pois eles devem impossibilitar a rasura ou a reutilização inadvertida dos meios utilizados de arquivamento, além das condições físicas do local onde os equipamentos estão instalados, que devem ser adequadas para a manutenção regular e por pessoas capacitadas (ATTIE, 2006).

2.1.3 Avaliação do controle interno

A importância do controle interno é evidente, diante da impossibilidade de se manter e desenvolver uma organização eficiente com a ausência de controles sobre seus bens, recursos, procedimentos e informações confiáveis para a tomada de decisões. À medida que uma organização cresce e se diversifica, aumenta a necessidade de controle, pois suas atividades vão se tornando complexas e são delegadas aos colaboradores, de quem se espera o fiel cumprimento, como se donos fossem do empreendimento. Isso significa que,

a partir do momento que a empresa toma vulto e inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de produtos, em locais diferenciados de produção e de vendas a clientes em várias localidades, e até de segmentação diversa de novos produtos, torna-se inviável que seu dono, sozinho, controle todas as operações e transações (ATTIE, 2006, p.113).

De forma análoga, Silvera (2007, p.15) afirma que “toda empresa em processo de crescimento enfrenta um momento em que o administrador percebe que não tem condições de manter estreitos contatos com todos os negócios e conhecer detalhes de todas as operações de sua empresa”. Diante desse fato, são imprescindíveis controles capazes de transmitir as informações necessárias para os administradores acompanharem o desempenho da organização, sem que eles precisem estar presentes o tempo todo. Para confirmar a existência de controles eficientes nas operações e possibilitar sua análise, Attie (2006, p.113) afirma que “é

preciso existir relatórios, indicadores e outros índices que reflitam a gestão das operações pelos funcionários contratados e o atendimento aos planos e metas traçados”.

Em relação à gestão das operações realizadas pelos funcionários contratados, Attie (2006, p.113) recomenda que, em um sistema de controle interno,

os funcionários tenham liberdade de atuação na execução de seus compromissos para buscar melhores resultados. Contudo, para evitar que esses mesmos funcionários exorbitem em suas funções e possam tirar benefícios em seu próprio proveito e causarem, desse modo, prejuízos a entidade social, por erros intencionais ou dolosos, um adequado sistema de controle interno limita a prática desses atos e possibilita que esses não permaneçam arquivados em definitivo. Por último, o sistema de controle interno previne que funcionários possam cair em tentação dado a possíveis problemas pessoais ou financeiros e incorrer em atos ilícitos.

Outro aspecto que evidencia a eficiência dos controles internos é a facilidade da administração para obter informações para a tomada de decisão, além de mais confiança nos relatórios gerados em unidades que têm tais controles. Attie (2006, p.113) ressalta que “a função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. [...] Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa”. Todavia, o sistema de controle interno adotado em determinada organização, por mais seguro que possa aparentar, pode não dar à administração evidência conclusiva de que os objetivos foram atingidos, pois ele é passível de falhas e erros, ocasionados, principalmente, por atitudes dos colaboradores, seja por negligência seja intencional.

Franco e Marra (2007, p.284) expõem algumas limitações inerentes aos controles internos:

- a exigência normal da administração de que o custo de um controle interno não exceda os benefícios a serem obtido;
- a maioria dos controles internos tende a ser direcionados para transações rotineiras em vez de para transações não rotineiras;
- o potencial de erro humano devido a descuido, distração, erros de julgamento e instruções mal-entendidas;
- a possibilidade de contornar os controles internos por meio de conluio de um membro da administração ou empregado com partes de fora (terceiros) ou de dentro da entidade;
- a possibilidade de que uma pessoa responsável por exercer um controle interno possa abusar dessa responsabilidade. [...];
- a possibilidade de que procedimentos se tornem inadequados devido a mudanças nas condições e de que o cumprimento desses procedimentos se deteriore.

Para que essas limitações sejam amenizadas, a administração deverá promover políticas administrativas que sejam claras e objetivas, para que os colaboradores tenham mais facilidade de entender os procedimentos a serem executados. Para isso, deve assumir a responsabilidade sobre a supervisão do controle interno adotado pela organização, pois não basta aplicá-lo, é preciso estar sempre renovando e atualizando os procedimentos utilizados (ATTIE, 2006). Desse modo, as organizações adotariam a recomendável atitude preventiva ao invés de reativa.

Alguns administradores criam resistências para adotar os controles internos, por interpretá-los como custos despendidos para manter um sistema que dificulta a fluidez das operações, pois raramente um controle interno traz explicitamente os benefícios proporcionados por eles. Outro fator a ser considerado é o fato de que se esquecem facilmente dos impactos ocasionados por controles inadequados (ATTIE, 2006).

Cada procedimento praticado dentro de uma área da organização compreende uma parte do conjunto, e quando unificados, representam o sistema de controle. Contudo, Attie (2007, p. 216) esclarece que,

nem sempre, as áreas ou operações estabelecem seus controles através de manuais de procedimentos, mas é muito comum, após a implantação de uma operação estabelecer-se a necessidade de procedimentos específicos que acompanharão a operação até a formação final do controle interno.[...] que envolvem aprovações, registros, formulários e vias, *layout* da operação e do formulário, necessidades de relatórios, arquivos, capacidade técnica e outros.

Assim, todos os meios (planos, normas e rotinas) que a organização utiliza para proteger o seu patrimônio devem ser objeto de exame (SÁ, 2007), pois representam a dinâmica das atividades da empresa, por conseguinte, são importantes para analisar os acontecimentos ocorridos em cada setor.

Almeida (2008) refere que, para se realizar o levantamento do sistema de controle interno, as informações devem ser obtidas através da leitura dos manuais internos de organização e de procedimentos, da conversa com funcionários da empresa e da inspeção física, desde o início da operação (compra, venda, pagamentos etc.), até o registro na razão geral. Segundo esse autor, a avaliação do sistema de controle interno consiste em:

- a) Determinar os erros ou as irregularidades que poderiam acontecer;

- b) Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- c) Analisar as fraquezas ou a falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, a data e a extensão dos procedimentos de auditoria;
- d) Emitir relatório-comentário dando sugestões para aprimoramento do sistema interno da empresa.

Com uma avaliação embasada em documentação, a administração terá uma visão melhor sobre os controles, as atividades e os procedimentos determinados pela organização, proporcionando uma compreensão sistêmica do cenário interno, o que facilita a tomada de decisão.

2.2 Contas a receber

Segundo Attie (2006, p.273), “a terminologia de contas a receber é utilizada em sentido amplo, uma vez que inclui todos os valores a receber da companhia, que pode ser, entre outros, duplicatas a receber por vendas, adiantamentos concedidos a terceiros [...] cheques [...]”.

Um conceito mais claro é apresentado por Almeida (2008, p.197), quando enuncia que “contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa”. Contudo, segundo esse autor, existem outras transações que também são classificadas como contas a receber, quais sejam:

- adiantamentos (férias, viagens, 13º salário etc.) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- impostos a recuperar (ICMS e IPI);
- depósitos compulsórios;
- bancos conta vinculada;
- sinistros a receber;
- contas retificadoras (provisão para devedores duvidosos, duplicatas descontadas etc.)

Nessa mesma linha, Gehlen (2004, p.90) afirma que as contas a receber normalmente representam

direitos provenientes da venda a prazo de mercadorias e serviços, além de transações envolvendo outros ativos que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades, as quais geram valores a receber.

Por isso, os valores provenientes de venda a prazo de mercadoria e serviços são identificados como contas a receber – clientes - enquanto as demais transações não relacionadas ao objeto principal da empresa apresentam-se como contas a receber - outros créditos. Diante da sua centralidade na movimentação operacional do negócio, essa área deve ser devidamente gerenciada. Gitman (2004, p.520) afirma que “o objetivo da administração de contas a receber consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas.”

Sob o ponto de vista de Braga (1995, p.113), vender a prazo significa conceder crédito aos clientes, e “as empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obter ganhos de escala [...] e, assim, maximizar a rentabilidade”. Dessa forma, a empresa estará garantindo o aumento de suas vendas, do giro de seus estoques e a ampliação de suas atividades.

Geralmente, os saldos de contas a receber ou de duplicatas a receber têm uma participação significativa no ativo circulante da empresa e representam uma garantia no levantamento de novos empréstimos ou convertidos em dinheiro através do seu desconto em banco (BRAGA, 1995).

Para conceder crédito a um cliente e determinar seu limite, as empresas devem fazer um levantamento de informações do cliente - análise de crédito – considerando os Cs do crédito (caráter, capacidade, condições, capital, colateral, conglomerado) (BRAGA, 1995). Como medida de segurança, caso não receba os direitos provenientes das vendas realizadas, “a empresa deve constituir uma provisão para devedores duvidosos no montante suficiente que dê para cobrir todas as possíveis perdas a serem incorridas no recebimento das contas a receber” (ALMEIDA, 2008, p.197).

2.2.1 Controle interno aplicado no contas a receber

Diante da necessidade de se reforçar o controle interno no contas a receber, Attie (2006, p. 271) cita a utilização de vários procedimentos:

- separação de funções, entre a custódia das contas a receber e a da contabilidade;
- conciliação periódica entre a custódia e a contabilidade;
- autorização para descontos por pessoa independente de sua guarda;
- análise permanente das contas a receber atrasadas e esforço para seu recebimento;
- utilização de recebimentos por via bancária; e
- confirmação de devedores, por pessoa independente da custódia

Normalmente, nas contas a receber, a quase totalidade dos valores é representada pela conta cliente, também denominada de duplicatas a receber. Esse elemento cresce diretamente em função do volume de vendas a prazo, o que reflete na vitalidade do negócio no mercado.

De acordo com informação divulgada no *site* do Serviço de Apoio às Micro e às Pequenas Empresas (SEBRAE) de Goiás, para que uma empresa tenha uma gestão financeira eficiente, deve implantar alguns controles gerenciais, que deem ao sistema gerador de informações a possibilidade de efetivar o planejamento de suas atividades e controlar seus resultados:

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. O controle de contas a receber possibilita a identificação dos seguintes elementos, além de outras informações:

- a) a data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos;
- b) os clientes que pagam em dia; o montante dos créditos já vencidos e os períodos de atraso;
- c) as providências tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
- d) identificar os principais clientes, o grau de concentração das vendas, e a qualidade e a regularidade dos clientes;
- e) acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial (SEBRAE, 2014).

Assim, é de extrema relevância para a administração a geração de relatórios confiáveis, obtidos com base nos controles utilizados no setor de contas a receber, pois permitem que os gestores possam acompanhar a evolução das vendas a prazo

e das duplicatas a receber, comparar períodos, constatar irregularidades, calcular índices e verificar a liquidez da empresa.

2.3 Tomada de decisão

A decisão é um fato recorrente no dia a dia das pessoas e não poderia ser diferente nas organizações. A tomada de decisão consiste em “identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade” (CHIAVENATO, 2004, p. 254).

2.3.1 Tipos de decisão: racionalidade e intuição

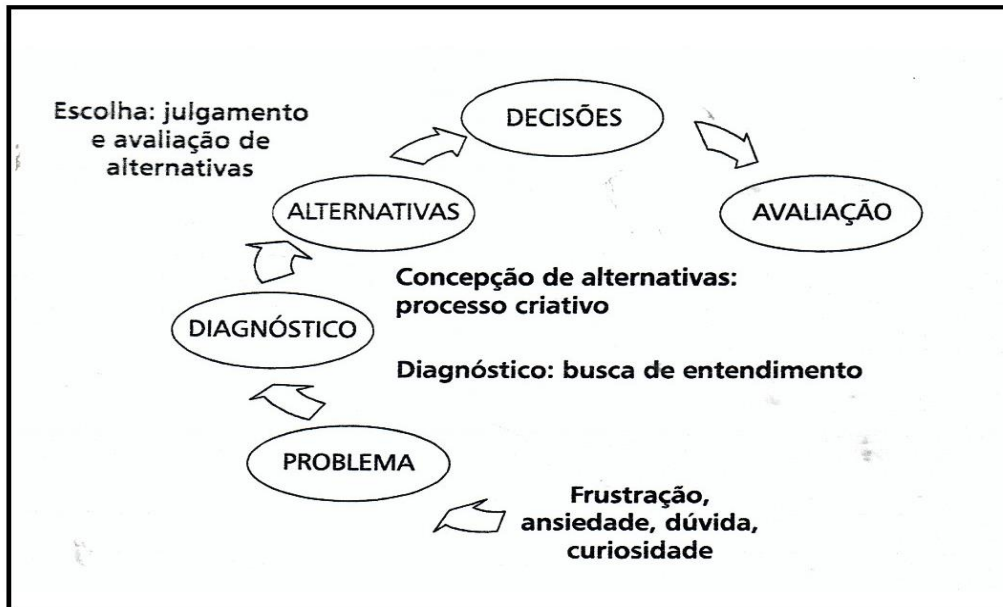
As decisões nas organizações são classificadas por Simon (1976 apud MAXIMIANO, 2009, p.88) em duas categorias principais: programadas e não programadas. As decisões programadas são aquelas que resolvem problemas já enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma forma. Então, não precisam de diagnóstico nem de criar alternativas para escolher uma ação a ser aplicada - não necessitam da intervenção do decisor - pois são repetitivas e rotineiras. As decisões não programadas visam solucionar os problemas que as soluções padronizadas não conseguem, por se tratar de situações novas - enfrentadas pela primeira vez. Nesse caso, é necessária a participação do decisor na implantação de medidas específicas no processo decisório.

Conforme Maximiano (2009, p. 88), “o processo decisório é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução”. É uma atividade exclusivamente humana, passível de erros, por isso o tomador busca técnicas para aumentar o grau de certeza na tomada de decisões. O processo decisório, segundo esse autor, desenvolve-se ao longo de cinco etapas: identificação do problema ou oportunidade; diagnóstico; geração de alternativas; escolha de uma alternativa; e avaliação da decisão, conforme mostra a Figura 1.

A identificação do problema ou oportunidade surge a partir de um empecilho ou uma oportunidade que pode ser aproveitada e se percebe a necessidade de tomar uma decisão para tentar atingir determinado objeto, iniciando o processo decisório. Através do diagnóstico, analisa-se o problema ou oportunidade,

identificando suas causas e consequências. Em algumas situações mais complexas, isso requer um pouco mais de atenção para caracterizar o problema ou oportunidade (MAXIMIANO, 2009).

Figura 1 – Cinco fases do processo de tomada de decisões



Fonte: Maximiano (2009, p.90)

A *geração de alternativas* geralmente vem no momento da identificação do problema ou oportunidade, pois são opções de soluções para resolver essas situações. Com a *escolha de uma alternativa*, decide-se pela melhor alternativa. Para isso, é necessário verificar aquelas que proporcionam mais vantagens, identificadas através de comparações, julgamentos e avaliações. Por último, tem-se a *avaliação da decisão*, pois a solução do problema ocorre quando a decisão é aplicada e os resultados avaliados. Nessa fase, o ciclo do processo de resolução de problemas se reinicia. Dela se podem gerar outras decisões (MAXIMIANO, 2009).

Esse autor destaca a influência dessas etapas para eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisão. Também ressalta algumas dificuldades, que podem resultar no fracasso do processo decisório, como por exemplo, incapacidade de reconhecer o problema, decisão precipitada, excesso de confiança na experiência, falta de tempo, incapacidade de definir prioridades e confusão entre informação e opinião.

As decisões requerem informações, pois, quanto maior a base delas, mais racional é o processo de tomada de decisão, pressupondo que ele segue uma

ordem lógica para solucionar os problemas de natureza técnica ou em casos que dependem de decisões programadas. Porém, a maioria desses problemas não é resolvida por meio de regras, por ser impraticável obter todas as informações necessárias e fugir das restrições (MAXIMIANO, 2009).

Em alguns casos, a falta de informação faz com que a intuição seja utilizada e preencha alguns espaços vazios de dados. As decisões intuitivas podem ocasionar conclusões precipitadas ou pular etapas do processo. Isso pode oferecer riscos (MAXIMIANO, 2009), apesar do seu valor no processo decisório. Por isso as duas abordagens de decisão devem se complementar.

Quando algum erro é cometido ao longo do processo decisório, uma decisão, ao invés de resolver um problema, pode criar outros maiores, por conta de um diagnóstico malfeito, alternativas não apropriadas ou avaliadas incorretamente (MAXIMIANO, 2009).

2.3.2 O decisor e o processo de controle

No contexto organizacional, os administradores são os responsáveis por buscar as melhores alternativas para melhorar a posição competitiva da organização no ambiente em que está inserida. Porém, essa tarefa não é fácil, porquanto os gerentes se deparam com incertezas e riscos, que podem ser minimizados, desde que a informação utilizada no processo decisório tenha sido disponibilizada de forma verdadeira e tempestiva.

A função específica do administrador é de desenvolver o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível. Isso quer dizer que sua função não é, exclusivamente, de tomar decisões, mas também de tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz (MAXIMIANO, 2009). Convém enfatizar que a confiança nos controles internos é que torna possível a obtenção de relatórios e demonstrações contábeis revestidas de informações relevantes e fidedignas com a realidade da organização - tomar as melhores decisões e transparecer confiabilidade para os usuários em geral.

Cada empresa adota determinados controles internos levando em consideração suas particularidades e elevando o que é mais importante em sua administração, de forma que possibilite mais segurança nas decisões a serem

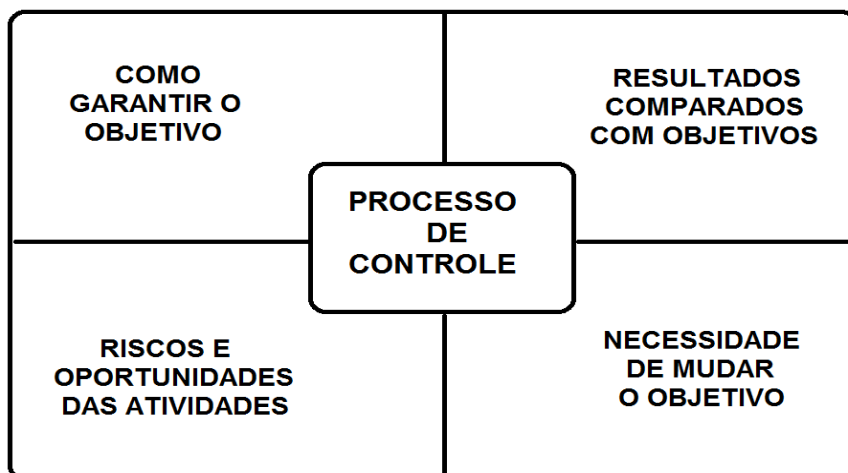
tomadas, pois facilita compreender, definir e avaliar a estrutura de seu controle (ATTIE, 2006).

De acordo com Crepaldi (2006, p.80), “o controle é sempre exercido de cima para baixo. Ele é essencialmente hierárquico. Isso não significa, entretanto, que todos os direitos de controle têm de ser concedidos a um único tomador de decisões”. Os gestores não são os únicos a decidir. Eles devem providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, também tome decisões de maneira participativa e efetiva (CHIAVENATO, 2004).

O processo de controle, na visão de Maximiano (2009), como mostra a Figura 2, dá informações e possibilita tomar decisões sobre:

- Quais objetivos devem ser atingidos por uma organização ou sistema;
- O desempenho da organização ou sistema em comparação com os objetivos;
- Riscos e oportunidades no trajeto desde o início das atividades até o objetivo;
- O que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos;
- A eventual necessidade de mudar o objetivo.

Figura 2 – Informações produzidas pelo processo de controle



Fonte: Maximiano (2009, p.320)

As informações disponibilizadas no processo de controle relatam o andamento das atividades e o progresso em direção aos objetivos, ou seja, realizam o monitoramento e/ou acompanhamento das tarefas. Os meios para obter essas informações abrangem: inspeção visual; dispositivos mecânicos e eletrônicos;

questionários, sistemas automatizados; relatórios verbais ou escritos; gráficos e mapas e escalas (MAXIMIANO, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, seguiu-se uma metodologia a fim de atingir os objetivos propostos. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o assunto, a fim de obter elementos teóricos de base. Posteriormente, procedeu-se a um estudo de campo.

3.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2007, p.17), a pesquisa é um

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois visa proporcionar mais conhecimentos sobre o tema controle interno aplicado nas contas a receber de clientes de uma empresa do ramo gráfico, um espaço ainda carente de estudo. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Gil (2007, p. 41), objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses [...]. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado...”

Também se enquadra como uma pesquisa descritiva, porque apresenta características dos controles internos existentes no setor de contas a receber da empresa estudada. Segundo Gil (2007, p. 42), esse tipo de pesquisa tem o objetivo de “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para fundamentar o referencial teórico da pesquisa, foram empregadas as seguintes fontes de informação: livros, artigos, consultas a *sites*, entre outros. Portanto, foi construído com base em material já elaborado, formado, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 2007). Também se procedeu a uma pesquisa de campo, “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 188). Subsidiariamente, utilizou-se o procedimento

documental, com a obtenção de informações em manuais e procedimentos de controles utilizados no setor de contas a receber.

3.2 Contexto e sujeitos de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma indústria gráfica de médio porte, situada na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, que iniciou suas atividades na década de 60. Atualmente, tem uma carteira com, aproximadamente, 1500 clientes cadastrados, e suas vendas são predominantemente a prazo. Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pelo setor de “Contas a Receber” e pela Gerência Administrativo-financeira.

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados na própria indústria gráfica, através de um questionário e de um roteiro de entrevista, aplicados ao analista das contas a receber e ao gerente administrativo-financeiro, respectivamente, além da análise em documentos realizada no próprio setor.

Quanto ao questionário, utilizou-se uma adaptação do modelo aplicado por Francisco (2008) e Padilha (2011), selecionando-se apenas as questões relacionadas aos controles internos no setor de contas a receber e transformando-as em perguntas fechadas (respostas “sim” ou “não”), perfazendo um total 25 itens. Nesse instrumento, também se compararam os dados encontrados na empresa com os principais procedimentos de controles internos (APÊNDICE A).

A entrevista foi realizada em dois momentos. Primeiro, sem roteiro padronizado, concedida pelo analista de contas a receber da empresa. Nesse tipo de entrevista, “não existe rigidez de roteiro. Podem-se explorar mais amplamente algumas questões” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 33). Segundo, foi aplicada uma entrevista ao gestor da área financeira, seguindo-se um roteiro elaborado (APÊNDICE B), que se caracterizou como uma entrevista estruturada (SILVA; MENEZES, 2005). Nesse caso, as perguntas aplicadas foram baseadas no estudo realizado por Padilha (2011). Também se obtiveram informações contidas em manuais de procedimentos, fluxograma da empresa e programas utilizados no setor.

Os dados foram coletados entre os meses de setembro e novembro/2013. Foi aplicado o questionário, realizaram-se entrevistas, em vários encontros com os pesquisados, e, simultaneamente, analisaram-se documentos da empresa.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados através do questionário de controle interno, das entrevistas e da análise documental foram organizados e, em seguida, analisados qualitativamente, através da sua sistematização e interpretação. Pode-se definir esse processo como “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (GIL, 2007, p.133).

Silva e Menezes (2005, p. 21) entendem que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.”

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa pesquisada, descreve os procedimentos de controle interno utilizados no setor de contas a receber, em suas atividades diárias, e os reflexos das informações geradas nessa unidade no processo decisório.

4.1 A empresa ABC

Este tópico foi elaborado a partir de informações obtidas diretamente no *site* da empresa, na Internet e nas entrevistas.

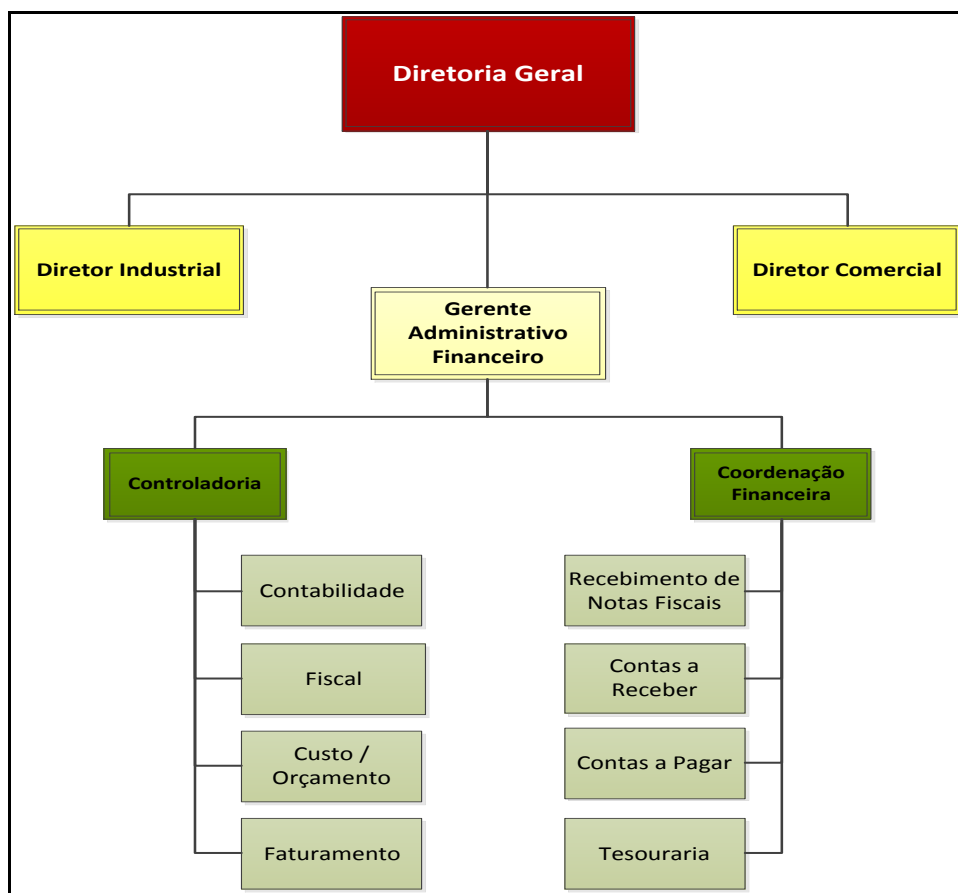
A empresa onde foi realizada a pesquisa tem como missão ser uma gráfica ágil e inovadora, focada no cliente, atuar de forma sustentável e valorizar colaboradores, sócios, fornecedores e a sociedade. Sua finalidade é de realizar a impressão de médias e grandes tiragens, nas mais diversas modalidades de serviços: embalagens, promocional e editorial.

É uma indústria gráfica de médio porte, localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba - que está no mercado há 48 anos, mas atua em todo o território brasileiro, através de seus representantes comerciais. É 100% familiar, registrada juridicamente como uma sociedade por quotas, com responsabilidade limitada (Ltda.), e administrada por seus sócios, que participam diariamente da gestão da empresa. Conta com um efetivo de, aproximadamente, 400 colaboradores e tem por regime de tributação o lucro real.

Atualmente, tem 1.500 clientes cadastrados, sendo 700 ativos, isto é, aqueles que realizaram compras nos últimos seis meses. Desses, 70% efetuam pagamento através de boleto bancário. A carteira de clientes é distribuída da seguinte forma: 95% correspondem a pessoas jurídicas, e 5%, pessoas físicas. Tem a predominância de recebimentos a prazo no caso de pessoas jurídicas, e à vista, no caso de pessoas físicas. Em relação ao índice de inadimplência, o percentual de clientes em carteira é de 5%, e cobrança bancária, 2%.

A estrutura organizacional da empresa está apresentada na Figura 3, com o detalhamento da Gerência Administrativo-financeira.

Figura 3 – Estrutura organizacional da empresa ABC



Fonte: Elaboração própria (2014)

A área administrativa financeira engloba a Controladoria e a Coordenação Financeira, que se subdividem nos seguintes setores: contabilidade, fiscal, custo/orçamento, faturamento, recebimento de notas fiscais, contas a receber, contas a pagar e tesouraria. Todas essas unidades são controladas e interligadas por controles internos e fiscalizadas pelo gerente administrativo-financeiro.

4.2 As atividades e os controles internos no setor de contas a receber

As atividades de contas a receber decorrem das vendas a prazo, realizadas pelo Departamento Comercial, por meio de pedidos de produtos e/ou serviços, que serão entregues aos clientes em troca de pagamento realizado por eles.

No setor de contas a receber da empresa estudada, há um analista, responsável pelo setor, e um estagiário, que colabora com o analista na execução de algumas obrigações diárias. O primeiro tem formação profissional em Contabilidade e vasta experiência na área, e o segundo é estudante de Economia.

As principais atividades desempenhadas no setor são:

- Manter atualizados os vencimentos, os portadores e os valores dos títulos em aberto;
- Garantir as baixas de títulos a receber;
- Imprimir relatórios de conferência, para verificar se todos os títulos foram baixados corretamente no sistema da empresa;
- Informar a posição dos créditos recebidos para a tesouraria, a coordenação financeira e a gerência financeira;
- Manter a coordenação financeira e a gerência financeira informadas sobre a prorrogação de vencimento de títulos;
- Acompanhar e alimentar indicadores do setor de contas a receber.

Compete ao setor de contas a receber, também, a responsabilidade de analisar créditos e efetivar a cobrança propriamente dita, destacando-se as seguintes atividades:

- Realizar a análise de crédito na Serasa¹, referências bancárias e comerciais, em casos de clientes novos, inativos e aumento de limites;
- Consultar o histórico do cliente com a empresa;
- Realizar a aprovação do limite de crédito;
- Acompanhar os recebimentos e o percentual de inadimplência;
- Gerar e transmitir remessas de títulos destinados à cobrança bancária;
- Conferir diariamente se todos os títulos destinados à cobrança bancária foram registrados no banco.

As atividades desempenhadas no setor de contas a receber estão inseridas em um ciclo financeiro adotado pela empresa (Figura 4) para controlar o máximo possível as suas receitas.

¹ A Serasa é uma empresa privada brasileira, que faz análises e pesquisas de informações econômico-financeiras das pessoas, para apoiar decisões de crédito, como empréstimos. Disponível em: <http://www.significados.com.br/serasa/>. Acesso: 14 fev. 2014.

Figura 4 – Ciclo financeiro de controle das receitas oriundas de clientes



Fonte: Elaboração própria (2014)

Inicia-se pela análise de concessão de crédito aos clientes, em que é adotada uma política de crédito com base nos critérios dos Cs do crédito (caráter, capacidade, condições, capital, colateral, conglomerado). Realizam-se consulta à Serasa via sistema, confirmações através ligações ou e-mail às referências comerciais e bancárias informadas pelos clientes, além da análise de seu histórico com a gráfica, para efetivar a aprovação do crédito e definir o limite no fechamento do pedido.

As medidas de controle interno aplicadas na análise de crédito na gráfica, ao realizar vendas a prazo, reduz bastante os índices de inadimplência e resultam no aumento do fluxo de caixa.

Braga (1995, p.114) enumera os custos e os riscos inexistentes nas vendas à vista, mas presentes quando se concede crédito:

- despesa com análise do potencial de crédito dos clientes;
- despesa com a cobrança das duplicatas;
- risco de perdas com os créditos incobráveis;
- custo de recursos aplicados nas contas a receber;
- perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

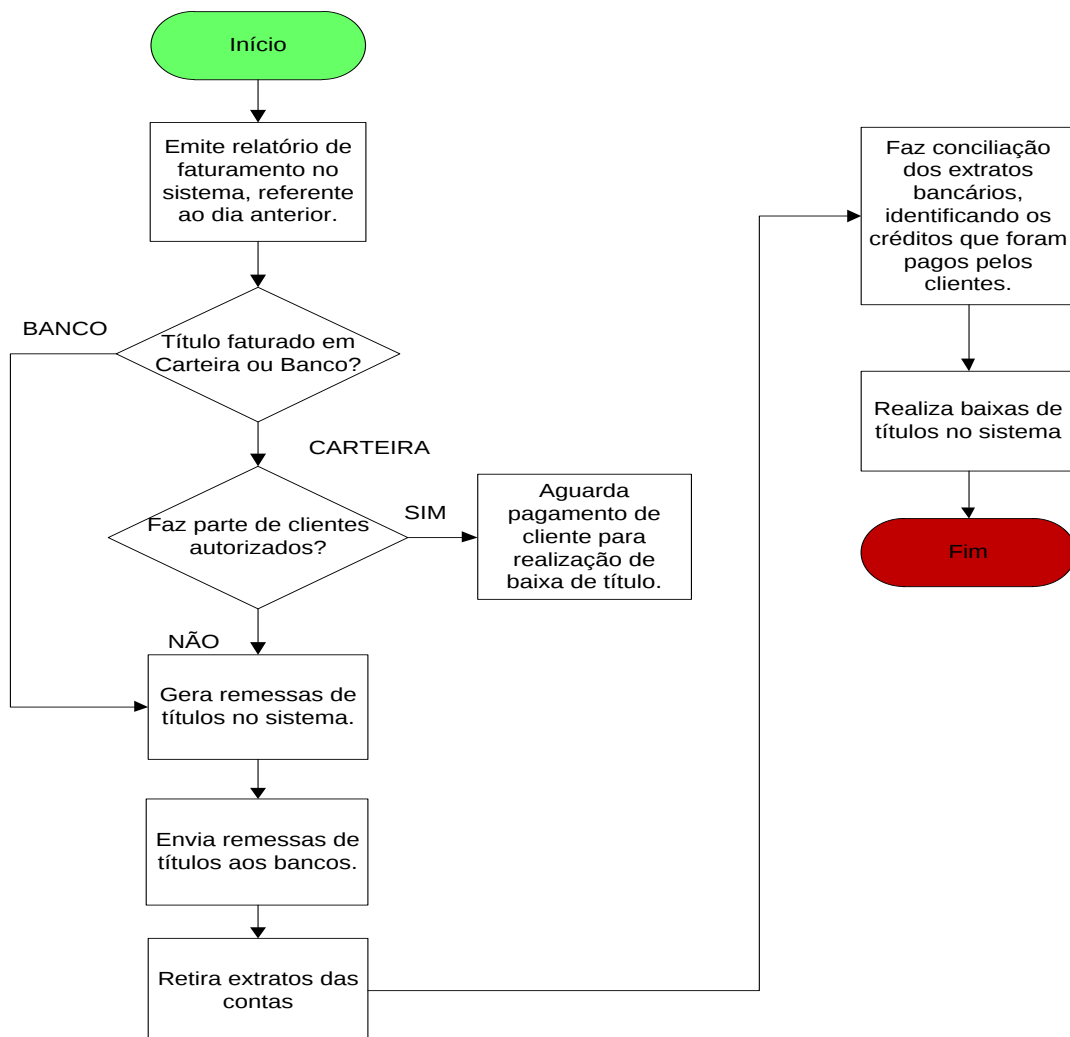
Outra consequência ocasionada pela inadimplência é o aumento da possibilidade de a empresa precisar captar recursos com terceiros para honrar suas obrigações, o que gera mais despesa.

Após a liberação de crédito, o pedido é faturado de acordo com a negociação feita com o departamento comercial e as informações repassadas, via sistema, para o setor de contas a receber. Pode ser à vista ou parcelado. No primeiro caso, o analista das contas a receber encaminha os numerários e/ou cheques, devidamente protocolados, à tesouraria, pois ela será responsável pelo depósito dos cheques, nas datas especificadas pelo cliente, e pelas quantias em espécie. Na sequência, retorna ao setor de contas a receber o comprovante do depósito bancário, juntamente com a cópia do cheque depositado. São raros os

casos em que os recebimentos ocorrem por meio de numerários, porém, quando isso acontece, os recebimentos são rigorosamente controlados por pessoas que não os manuseiam.

No segundo caso – vendas a prazo - a opção pode ser o título em carteira ou banco, conforme visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma do processo das contas a receber de clientes



Fonte: Elaborado a partir do fluxograma das contas a receber da empresa pesquisada (2014)

Para iniciar as atividades de controle das contas a receber de clientes, é emitido um relatório de faturamento referente ao dia anterior, no sistema, para acompanhar e verificar o portador (banco) ou carteira em que o título foi faturado.

Em carteira, o recebimento ocorre por depósito ou transferência bancária, controladas pelo setor de contas a receber da gráfica, e quando confirmada a sua realização, efetua-se a baixa do título. Caso contrário, é repassado para a cobrança.

Quando em banco, é gerada a remessa de títulos no sistema e encaminha-se à instituição bancária, diariamente, através de transmissão em seu *site*. Com a mesma periodicidade, são impressos os extratos para se realizar a conciliação, identificando-se todos os créditos recebidos. Depois, ocorre a baixa dos títulos banco a banco (mesmo processo da baixa de títulos pagos via depósito/transferência).

Quando os clientes ficam inadimplentes, são listados, de acordo com prazos contidos na política de cobrança da empresa, pelo analista de contas a receber de clientes, que entra em contato com o cliente para realizar a cobrança. Se, mesmo com as tentativas de recebimento por parte da empresa, o cliente não efetuar o pagamento, o título será protestado. Em caso de omissão do devedor na efetiva quitação, o título é enviado à empresa de cobrança terceirizada, que, depois de determinado prazo, indicará se ele deverá ser baixado como perda ou enviado para execução judicial.

Em relação às baixas, existem algumas que precisam de autorização da Coordenação Financeira, da Gerência Administrativo-financeira e da Diretoria, como, por exemplo:

- Baixa por descontos e liquidações - deve ser acompanhada de um registro de não conformidade, justificando os motivos dos descontos e das liquidações;
- Baixa por perdas - quando os títulos foram devolvidos pela empresa de cobrança externa com a orientação para baixa por perdas;
- Baixa por devolução - ocorre quando o cliente faz a devolução total ou parcial da mercadoria. São baixados os títulos referentes à nota fiscal que foi devolvida, e quando solucionado o problema, emite-se uma nova nota e determina-se o valor a ser considerado. Caso o título substituído tenha sido enviado ao banco, deverá ser baixado na carteira de cobrança. Para realizar a baixa, deve-se acessar o *site* do banco e proceder à baixa direta na cobrança bancária.

Outros procedimentos que precisam de autorização da Coordenação Financeira, da Gerência Administrativo-financeira e da Diretoria são as alterações de

vencimento, descontos, geração de boletos manuais e instruções de protesto feitas no título.

4.3 Avaliação dos controles internos no setor de contas a receber

Nesta seção, apresentam-se o resultado da comparação entre os controles internos existentes no setor de contas a receber da empresa pesquisada e os principais procedimentos de controles internos apresentados na literatura, com base no questionário desenvolvido por Francisco (2008) e Padilha (2011), conforme apresentado no Quadro 2.

Na análise dos dados obtidos através do questionário aplicado no setor de contas a receber, a maioria das respostas (92%) está de acordo com os procedimentos recomendados. Só foi necessário aumentar a atenção em relação à segregação de funções, pois a análise de crédito, a cobrança e o contas a receber de clientes são executados por uma mesma pessoa. Essas atividades, apesar de caminharem conjuntamente dentro da entidade, devem ser segregadas, pois, para uma boa prática de controle interno, recomenda-se que um funcionário não deve poder, por exemplo, dar baixa em títulos como incobráveis ou por perdas, o que poderia levar à ocultação do desfalque permanentemente.

Essa situação afeta diretamente o princípio fundamental, citado por Crepaldi (2006, p.75), de que “ninguém deveria controlar todas as etapas de uma transação sem a interferência de outra ou outras, capazes de efetuar uma verificação cruzada”, ou seja, nenhum procedimento deve ocorrer sem a fiscalização de um funcionário sobre o outro. Para evitar a ocorrência dessas falhas, Cassarro (s.d, p.16) afirma que “há necessidade de se determinar claramente quem controla, o que deve ser controlado, para que controlar, quando e como controlar e, principalmente, até que ponto controlar” por meio dos controles organizacionais, designando responsabilidades e delegando autoridade.

Quadro 2 – Questionário sobre controle interno nas contas a receber de clientes

Nº	PERGUNTAS	PROCEDIMENTOS ESPERADOS		PROCEDIMENTOS ENCONTRADOS NA GRÁFICA	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO
1	As contas a receber são reais e representam direitos efetivos contra os devedores?	X		X	
2	Habitualmente a empresa vende a prazo?	X		X	
3	Existem senhas de acesso no sistema de contas a receber?	X		X	
4	Há um cadastro de clientes para ser consultado quando for necessário?	X		X	
5	É feita uma análise sobre a concessão do crédito ao cliente, antes de ser prestado o serviço a prazo, a fim de minimizar as vendas a clientes duvidosos?	X		X	
6	A empresa realiza consultas periódicas aos órgãos de proteção ao crédito antes de consolidar um negócio?	X		X	
7	Os créditos de clientes são aprovados previamente?	X		X	
8	Existe autorização para concessão de descontos e/ou dispensa de juros?	X		X	
9	Os controles atuais asseguram que sejam tomadas providências para as contas a receber em atraso (análise das contas em base mensal por idade de vencimento)?	X		X	
10	Os controles existentes garantem que o recebimento das vendas a prazo seja imediatamente depositado na conta corrente bancária da empresa?	X		X	
11	É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?	X		X	
12	São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis?	X		X	
13	Os recebimentos são controlados, independentemente, por outras pessoas que não os manuseiam?	X		X	
14	Os cheques recebidos são cruzados e nomeados à empresa?	X		X	
15	Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente bancária, ou seja, não são utilizados para efetuar pagamentos?	X		X	
16	O funcionário que gera o boleto é o mesmo que baixa no sistema dos pagamentos de clientes?		X		X
17	Os recebidos pré-datados são descontados nas datas corretas?	X		X	
18	Quando da devolução de crédito ao cliente, esse lançamento é feito sob a autorização da gerência?	X		X	
19	Existe algum documento que comprove a finalidade dessa devolução de crédito?	X		X	
20	A cobrança de clientes tem alguma ligação com o setor de crédito?		X	X	
21	O setor de cobrança controla os títulos em carteira?		X	X	
22	Os boletos vencidos são relacionados diariamente?	X		X	
23	A empresa prorroga o vencimento de boletos já emitidos?	X		X	
24	No fechamento do mês, é feita uma reconciliação dos valores faturados com a relação dos boletos emitidos e sua efetiva liquidação?	X		X	
25	Os controles atuais garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época devida?	X		X	

Fonte: Adaptado de Francisco (2008) e Padilha (2011)

Outra dificuldade identificada é a necessidade de elaborar mensalmente um relatório gerencial extra comparativo do mês atual com o mês anterior, filtrado por modalidade de cliente, consultor e gerente - em planilha eletrônica. Essa planilha é alimentada manualmente com números disponibilizados nos relatórios dos sistemas automatizados, porém, devido à diversidade das variáveis que são apresentadas para análise gerencial, o documento fica sujeito a erros e/ou falhas nas informações prestadas.

Vale salientar que o alcance dos objetivos propostos pelos controles internos depende, segundo Crepaldi (2006, p.76), “do grau de competência e integridade das pessoas, da independência das funções que lhes tenham sido designadas e da compreensão que têm dos procedimentos estabelecidos”.

Para manter a segurança adequada das atividades do “contas a receber”, o gestor da área não só adota os procedimentos e as instruções devidamente formalizadas, como também acompanha as transações e os controles, com a autorização da gerência e a auditoria da controladoria.

Destaca-se que, além dos manuais de procedimentos e dos processos, a empresa tem um código de ética e conduta, onde constam as responsabilidades, as diretrizes, as normas, os regulamentos e as penalidades inerentes às atribuições delegadas a cada colaborador, bem como os níveis de autoridade dos departamentos. Quando melhorias ou sugestões de substituição nos controles são apresentadas pelo corpo operacional, são analisadas e, se necessário, validadas pelo gestor da área e pela equipe de Tecnologia da Informação.

Algumas das medidas de controle interno utilizadas no setor de contas a receber que servem de suporte para a tomada de decisão, na percepção do gestor-decisor entrevistado, estão elencadas abaixo:

a) Aprovação de crédito aos clientes

Após a verificação do histórico de pagamento, tanto com a gráfica quanto com outros fornecedores, determina-se um limite de crédito ao cliente, na tentativa de diminuir o risco do não cumprimento das obrigações assumidas por eles. Havendo alguma restrição, o gerente administrativo-financeiro, juntamente com o gerente comercial, é contatado pela analista de crédito para que as devidas providências sejam tomadas.

b) Preparação do plano orçamentário

No plano orçamentário, realiza-se a previsão de receita, custos e despesas por área para o período de um ano. Assegura-se um percentual referente à provisão para devedores duvidosos no montante suficiente para cobrir as eventuais perdas a serem incorridas no recebimento das contas a receber das vendas realizadas.

c) Acompanhamento do fluxo de caixa

Por meio do fluxo de caixa, são verificadas as aplicações financeiras realizadas pela empresa, reprogramam-se os pagamentos, por meio de negociações, e fazem-se projeções futuras. A análise do relatório ocorre tanto de forma sintética quanto analítica, com períodos, geralmente, de seis meses a um ano, demonstrando todos os pagamentos e recebimentos nesse período.

Vale salientar que os títulos provenientes de vendas aos órgãos públicos são um fator limitador na realização do gerenciamento das entradas das receitas, pois a atuação da cobrança é limitada, visto que não ocorrem por cobrança bancária nem podem ter os títulos protestados. Para se proteger dessa situação, geralmente, a gráfica pratica os preços de venda com os custos de prazos mais longos, condizentes com a realidade do setor público.

d) Posição financeira diária

No relatório da posição financeira diária da empresa, constam todos os créditos e débitos conciliados com o banco, e se houver qualquer divergência, corrige-se para o fechamento da posição financeira. Esse procedimento confronta a liquidação dos títulos resultantes das vendas.

e) Realização de treinamentos

São realizados treinamentos para os colaboradores desempenharem adequadamente sua função, principalmente, referente às modificações nos processos, devido à utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados pela empresa. Especificamente, no “contas a receber”, em que há o processo de entrada de pedidos, a verificação do limite de crédito dos clientes, a análise da existência de duplicatas vencidas ou bloqueios por informações negativas e outros procedimentos são totalmente automatizados no sistema.

f) Avaliação de desempenho da equipe

A gerência financeira é responsável pela averiguação periódica do cumprimento das obrigações pela equipe do departamento financeiro como um todo. No setor de contas a receber, existem indicadores que são verificados, diariamente, para avaliar o seu grau de eficiência (por exemplo: o prazo médio de recebimento e o índice de inadimplência). Esses indicadores refletem diretamente no fluxo de caixa, determinando a capacidade da empresa de honrar os compromissos assumidos, visto que seu capital segue, em grande parte, nas mãos de terceiros.

Outras decisões administrativas que são tomadas a partir de informações oriundas dos controles existentes no contas a receber referem-se à realização (ou não) de investimentos, com a cooperação do gerente administrativo-financeiro. Na avaliação das possibilidades de investimentos mais condizentes com a realidade da empresa, cabe à diretoria optar pela alternativa que melhor lhe convier e a melhor forma de captar recursos.

Os controles internos são alimentados por informações, e quando elas são adequadas, prestam um importante auxílio aos gestores e têm um papel fundamental na rapidez e na qualidade das decisões, pois a comunicação entre os setores para divulgar as informações geradas internamente é imprescindível para se alcançarem os objetivos propostos pela administração.

Segundo Crepaldi (2006, p.75), “o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que a administração tem das atividades e das operações passadas, presentes e futuras” e facilitam a avaliação do desempenho dos setores e a comprovação do seu grau de eficiência operacional pela gerência.

Os resultados da integração dos controles internos às atividades das contas a receber abrangem: (a) a diminuição dos riscos de fraudes e/ou erros por parte dos colaboradores; (b) a possibilidade de padronizar os processos; (c) o registro de todas as vendas a prazo realizadas pela empresa; (d) a verificação do índice de inadimplência dos clientes; (e) a geração de informação com a relevância necessária para projeções realizadas pelos gestores em termos do que, de como e de onde realizar investimentos; (f) a possibilidade de avaliar a liquidez da empresa; (g) a restrição do crédito. Quando as metas são alcançadas de acordo com o previsto, entende-se que a empresa está propícia a ter mais chances de sucesso, pois significa que as decisões tomadas estão em harmonia com suas necessidades internas e externas.

5 CONCLUSÃO

O gerenciamento de uma organização deve ser baseado em informações concretas e fidedignas, obtidas por meio de controles internos eficientes, pois, só assim, as decisões serão tomadas com mais segurança. Além disso, controles eficientes promovem mais interação das atividades, mais velocidade na obtenção dos relatórios solicitados pelos usuários internos e melhor desempenho da empresa.

O resultado de um bom controle interno reflete no desempenho da empresa, quando ela consegue ser competitiva no mercado atual, diante da concorrência acirrada, pois significa que as decisões foram adequadas e respaldadas em informações corretas e relevantes.

Com a realização deste trabalho, pode-se compreender a importância dos controles internos utilizados no setor de contas a receber, em uma indústria gráfica, bem como suas características e relevância no auxílio ao gestor na tomada de decisão. Os dados foram coletados por meio de questionário, de entrevistas e da análise de documentos, e os sujeitos da pesquisa foram o analista de contas a receber e o gerente administrativo-financeiro. Esses procedimentos possibilitaram identificar as atividades e os controles internos presentes no setor de contas a receber da indústria gráfica pesquisada, cujas principais atividades são a análise de créditos, o acompanhamento dos recebimentos e do percentual de inadimplência, as baixas de títulos a receber, o acompanhamento e a alimentação dos indicadores do setor de contas a receber e a cobrança.

Os controles internos são estruturados para criar amarrações nos processos, que possam coibir e/ou detectar práticas ilícitas e atender às necessidades operacionais e gerenciais. Os principais controles identificados foram: limitação no acesso aos ativos; procedimentos escritos; conciliação bancária realizada diariamente; treinamentos dos colaboradores e sistemas automatizados. Também, ocorre a prática de autorização pela gerência, pela coordenação e pela diretoria, em situações específicas, como baixa por devolução, descontos, perdas e erro de lançamento.

Apesar dos controles existentes na referida empresa, detectou-se uma falha na segregação de função, devido ao acúmulo de tarefas do analista, que realiza as atividades de análise de crédito e cobrança, fato que contraria os princípios de controle interno, além da elaboração manual de um relatório, passível de erro

humano, o que pode levar os gestores a cometerem equívocos, quando precisam tomar decisões.

A pesquisa também evidenciou a efetiva utilização das informações geradas no setor de contas a receber pelo gerente administrativo financeiro, que é o responsável por: (a) analisar as informações disponibilizadas pelo setor de contas a receber, através dos controles internos; (b) detectar falhas nos procedimentos e (c) avaliar os relatórios de desempenho financeiro, geralmente solicitados pela diretoria.

Assim, compreende-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado, porquanto confirmou a importância das medidas de controle interno no setor de contas a receber, com vistas a monitorar o recebimento das contas de clientes e orientar os gestores na definição de políticas e estratégias financeiras, salvaguardando os interesses da indústria gráfica pesquisada e mantendo suas finanças equilibradas.

Espera-se que o resultado desta pesquisa possa estimular novos estudos em outras indústrias gráficas, tanto do mesmo porte quanto de portes diferentes, de modo a possibilitar outros diagnósticos, evidenciando possíveis dificuldades na aplicação inadequada dos controles ou revelando melhores práticas na área.

Recomenda-se à gerência financeira que revise as atividades desenvolvidas cumulativamente - análise de contas a receber, crédito e cobrança – a fim de prevenir ilícitos na empresa e de propiciar melhores condições de trabalho ao funcionário responsável. Esse problema poderia ser solucionado com o remanejamento ou a contratação de pelo menos mais um colaborador. Apesar de representar um aumento de custo para a empresa, os benefícios, provavelmente, serão superiores, pois essa medida contribuiria para melhorar a amarração no sistema de controle interno e reduzir significativamente o risco de fraudes ou erros.

Para assegurar a qualidade das informações descritivas e ilustrativas (gráficos, tabelas) em relatórios gerenciais extras, produzidos atualmente através de planilhas eletrônicas, recomendam-se gestões no setor de informática, visando ao aprimoramento dos relatórios disponibilizados automaticamente nos sistemas de informação da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, s.d.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANCISCO, Giovana dos Santos. **Análise dos controles internos nas contas a receber de clientes: o caso da empresa ACF/Trindade**. 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Itajaí: Biguaçu, 2008.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GEHLEN, Enio. **Manual de Contabilidade**. 2004. Disponível em: <<http://www.eniogehlen.com.br/Auditoria/Manual%20Contabilidade.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- JECK, Jussara Teresinha Decker. **A importância dos controles internos no gerenciamento de uma micro e uma pequena empresa do ramo comercial e de serviços de sistemas de segurança eletrônica**. 2010. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.
- LOPES, Fernando Leovegildo de Sá. **Implicação da falta de controle no controle interno de contas a receber**. 2010. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADILHA, Fabiano Bitencourt. **O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. 2011. Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2011.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE: **Controles gerenciais** - Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/contas-a-receber>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Solange Fernandes da. **A importância do controle interno como suporte operacional à auditoria externa**. 2004. Dissertação (Especialização em Contabilidade e Auditoria Pública) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

SILVERA, Andéa. **Contas a pagar e receber**. Disponível em: <<http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0144P0051.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário sobre controle interno nas contas a receber

Nº	PERGUNTAS	PROCEDIMENTOS ESPERADOS		PROCEDIMENTOS ENCONTRADOS NA GRÁFICA	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO
1	As contas a receber são reais e representam direitos efetivos contra os devedores?				
2	Habitualmente a empresa vende a prazo?				
3	Existem senhas de acesso no sistema de contas a receber?				
4	Há um cadastro de clientes para ser consultado quando for necessário?				
5	É feita uma análise sobre a concessão do crédito ao cliente, antes de ser prestado o serviço a prazo, a fim de minimizar as vendas com clientes duvidosos?				
6	A empresa realiza consultas periódicas aos órgãos de proteção ao crédito antes de consolidar um negócio?				
7	Os créditos de clientes são aprovados previamente?				
8	Existe autorização para concessão de descontos e/ou dispensa de juros?				
9	Os controles atuais asseguram que sejam tomadas providências para as contas a receber em atraso (análise das contas em base mensal por idade de vencimento)?				
10	Os controles existentes garantem que o recebimento das vendas a prazo seja imediatamente depositado na conta corrente bancária da empresa?				
11	É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?				
12	São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis?				
13	Os recebimentos são controlados, independentemente, por outras pessoas que não os manuseiam?				
14	Os cheques recebidos são cruzados e nomeados à empresa?				
15	Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente bancária, ou seja, não são utilizados para efetuar pagamentos?				
16	O funcionário que gera o boleto é o mesmo que baixa no sistema dos pagamentos de clientes?				
17	Os recebidos pré-datados são descontados nas datas corretas?				
18	Quando da devolução de crédito ao cliente, esse lançamento é feito sob a autorização da gerência?				
19	Existe algum documento que comprove a finalidade dessa devolução de crédito?				
20	A cobrança de clientes tem alguma ligação com o setor de crédito?				
21	O setor de cobrança controla os títulos em carteira?				
22	Os boletos vencidos são relacionados diariamente?				
23	A empresa prorroga o vencimento de boletos já emitidos?				
24	No fechamento do mês, é feita uma reconciliação dos valores faturados com a relação dos boletos emitidos e sua efetiva liquidação?				
25	Os controles atuais garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época devida?				

Fonte: Adaptado de Francisco (2008) e Padilha (2011)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

1. Qual o faturamento anual da empresa?
2. A empresa possui algum manual de controle interno?
3. A empresa elabora controles financeiros e/ou gerenciais? Quais?
4. As atribuições e as responsabilidades dos funcionários, seções, divisões, departamentos, gerências e/ou filiais estão claramente definidas nos manuais internos de organização?
5. Existe um organograma definido com os níveis de autoridade nos departamentos?
6. Quantos clientes, em média, tem a empresa? Quantos deles estão ativos?
7. Qual a média de clientes que realizam pagamento através de boleto bancário?
8. Qual índice (percentual) de inadimplência dos clientes em carteira e banco?
9. Em que situação é utilizada a cobrança judicial?
10. De que forma os controles internos aplicados no contas a receber facilitam as decisões gerenciais?
11. Quais as limitações (dificuldades) do “Contas a Receber” afetam o gerenciamento das informações de tal maneira que reflete nas decisões?
12. As transações e os controles estão sujeitos a uma verificação periódica por um setor de auditoria interna?
13. É verificado, periodicamente, se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias? Quem faz essa observação?
14. Os colaboradores recebem treinamentos apropriados para desempenhar sua função?
15. A empresa tem recursos tecnológicos capazes de proporcionar segurança e velocidade das informações prestadas? Exemplifique alguns desses recursos utilizados na execução das atividades do departamento financeiro, em especial, o setor de contas a receber.
16. O custo do controle interno excede os benefícios proporcionados por ele?
17. Existe limitação de acesso dos funcionários aos seus ativos?
18. Existe segregação de função de registros contábeis e acesso aos ativos?
19. São feitas provisões adequadas para fazer face às possíveis perdas? Qual o procedimento adotado?
20. A Contabilidade elabora conciliações bancárias em base mensal (capaz de detectar um recebimento não depositado, omissão ou erro de contabilização)?

Fonte: Adaptado de Padilha (2011)