

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E**  
**CONTROLADORIA- CEPCON**

**SÉRGIO CAMPOS VIEIRA**

**AUDITORIA DE CONTROLES INTERNOS SOBRE A GERAÇÃO DE RECEITAS**  
**COMERCIAIS NO AEROPORTO INTERNACIONAL TANCREDO NEVES-**  
**CONFINS**

**BELO HORIZONTE**

**2011**

**SÉRGIO CAMPOS VIEIRA**

**AUDITORIA DE CONTROLES INTERNOS SOBRE A GERAÇÃO DE RECEITAS  
COMERCIAIS NO AEROPORTO INTERNACIONAL TANCREDO NEVES-  
CONFINS**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial para a obtenção de certificado de Especialista em Auditoria Externa.

Orientador Prof. Antônio Artur de Souza, *Ph.D.*

**BELO HORIZONTE**

**2011**

## RESUMO

Com o intuito de agregar valor ao resultado da organização, A auditoria interna tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie os gestores a alcançar seus objetivos, adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos com a finalidade de minimizar os riscos decorrentes da complexidade das atividades executadas nas empresas. A realização de auditorias internas nas entidades públicas constitui uma prova de transparência e excelência, sobretudo em relação à eficiência na captação de recursos. Dessa forma a auditoria interna busca analisar e certificar da adequação, o cumprimento e a qualidade dos controles internos nas organizações. Nesse contexto, este trabalho apresenta um estudo dos processos de controles internos sobre a geração de receita no Aeroporto Internacional Tancredo Neves (AITN) em Confins. Para o conhecimento das atividades em questão, procurou-se analisar as normas internas e testar os controles utilizados nos processos. Desse modo, buscou-se, tanto verificar o cumprimento das referidas normas, quanto a qualidade e adequação dos controles internos relativos às receitas comerciais no AITN. A partir dos dados obtidos por meio dos testes, este trabalho apresenta avaliação e propostas para adequação e aprimoramento no que diz respeito ao sistema operacional e aos procedimentos de controles internos.

**Palavras-chave:** auditoria interna, controle interno, receita comercial.

## **ABSTRACT**

With the aim of aggregate value to the organization, the internal audit have the purpose to develop a plane that helps the managers to reach a systemically board that helps to take an evaluation to improve the process and reduce the risks of general activities of the enterprise. In the public entities the internal audit is a proof of transparency and excellence especially in relation of efficiency in fundraising. In this way the internal audit intends to analyze and certify the adequacy, compliance and quality of internal controls in organizations. This project presents a study of the internal controls over the generation of revenue in the Tancredo Neves International Airport (Confins). In this manner the study checked the compliance with those standards in relationship of the quality and adequacy of internal control related to the comercial proceeds of AITN. From the data obtained through tests, the project explicitates an evaluation and ideas to improve the adequacy of operational system and internal control procedures.

**Key words:** internal audit, internal control, commercial revenue.

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tema e problema.....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.3 Justificativa e relevância .....	10
1.4 Delimitação .....	11
1.5 Metodologia .....	11
1.6 Estrutura da monografia.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Auditoria interna .....	13
2.2 Auditoria do contas a receber.....	16
2.3 Controle interno .....	17
2.4 Sistema de Controle .....	19
2.5 Gestão de receitas.....	21
2.6 Concessionários.....	22
<b>3 AEROPORTO INTERNACIONAL TANCREDO NEVES.....</b>	<b>24</b>
3.1 INFRAERO.....	24
3.2 Atividade .....	26
3.3 Estrutura .....	26
3.4 História do Aeroporto Internacional Tancredo Neves .....	28
<b>4 SISTEMA DE CONTROLE SOBRE AS RECEITAS COMERCIAIS.....</b>	<b>30</b>
4.1 Processo licitatório para ocupação e exploração de área Comercial.....	30
4.2 Formalização do contrato e registro do concessionário .....	32
4.3 Sistema de cobrança das receitas comerciais .....	33
4.4 Fiscalização dos concessionários .....	35
<b>5 ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLE DAS RECEITAS COMERCIAIS .....</b>	<b>36</b>
5.1 Teste dos controles internos .....	36
5.2 Avaliação do cumprimento das normas internas.....	37
5.3 Avaliação do sistema SISTEMAPADRÃO .....	38
5.4 Avaliação dos procedimentos de controle interno .....	39
5.5 Deficiências e limitações.....	41
<b>6 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO.....</b>	<b>44</b>
6.1 Propostas para intensificar a observância das normas internas .....	44
6.2 Propostas para melhoria no sistema SISTEMAPADRÃO .....	46

6.3 Sugestão de melhoria nos processos .....	47
6.4 Riscos decorrentes da inadequação dos controles na cobrança das receitas .....	48
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>NORMAS LEGAIS CONSULTADAS.....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Divisão da Administração Pública .....	24
FIGURA 2- Estrutura da INFRAERO em Mapa .....	28
FIGURA 3- Cobrança das Receitas Comerciais.....	45
Gráfico 1- Representação da receita de concessão de área no ano de 2010.....	22
Gráfico 2- Receita de concessão de área no total das receitas aeroportuárias.....	22
Quadro 1- Suporte gerencial para a atividade de auditoria .....	14
Quadro 2- Diferenças entre auditoria interna e externa.....	15
Quadro 3- Procedimentos/testes de auditoria do contas a receber .....	17
Quadro 4- Fatores para definição dos controles .....	18
Quadro 5- Precisão e confiabilidade dos relatórios .....	20
Quadro 6- Características técnicas do AITN.....	29
Quadro 7- Características e modalidades de contratos comerciais.....	34
Quadro 8- Descrição das ações de cobrança .....	42

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema

Slomski (2007) menciona que a administração pública é milenar e, desde os primórdios, os gestores públicos vêm buscando o ótimo em seus resultados, embora nem sempre voltados ao atendimento das necessidades da sociedade. Sempre, porém, buscaram controlar, administrar e registrar as receitas e as despesas do ente público, ainda que as despesas tenham sido, em sua maioria, para manter os gastos da corte.

As empresas públicas ou privadas para obterem resultados precisos e satisfatórios devem adotar procedimentos de auditoria interna que possibilitem o controle dos processos. Tais ações são indispensáveis para a atividade empresarial uma vez que possibilita resultados confiáveis e seguros. O grande desafio dos gestores está em adequar os controles aos processos e, dentre as várias atividades a controlar, está a geração de receitas. Várias empresas têm diversas fontes de recursos. Desse modo, é importante que a empresa tenha mecanismos capazes de controlar e mensurar as entradas de recursos.

O produto final do controle é a informação. Assim, a sua finalidade está relacionada à identificação de problemas, falhas e erros constatados por meios dos desvios que fazem com que os resultados obtidos estejam mais próximos do esperado e possibilitam verificar se as estratégias e políticas estão gerando os resultados esperados. Por conseguinte, as empresas, para atingir a melhoria de resultados, devem utilizar a informação como peça fundamental de modo a possibilitar uma visão completa da estrutura financeira da organização.

Desse modo, as decisões sobre assuntos financeiros é tema em diversas pesquisas acadêmicas enfocando gestão de receitas e despesas, as quais, dentre vários objetivos, buscam elevar o controle da entrada de recursos, abordando o desafio de adequação dos controles à realidade da empresa como também à forma como são mensuradas as informações para o processo decisório. Essas pesquisas têm demonstrado o papel fundamental que a auditoria interna tem ao examinar a integridade e a fidedignidade das informações financeiras e operacionais, demonstrando os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar as

informações. A esse respeito, examinam-se os sistemas utilizados para certificar a observância das políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios.

Na administração pública, compreende-se que o interesse central no controle está na correção de erros, tendo prioritariamente caráter preventivo voltado permanentemente para a correção de desvios em relação aos parâmetros previamente estabelecidos. Deve ainda prevalecer como instrumentos auxiliares de gestão e estar direcionado para o atendimento de todos os níveis hierárquicos da administração. Quanto maior for o grau de adequação dos controles internos, menor será a vulnerabilidade desses controles.

Por essa razão, as receitas (mais especificamente sobre as receitas comerciais no Aeroporto Internacional Tancredo Neves) é o tema deste trabalho, que busca descrever, avaliar e revisar os procedimentos de controle internos referente às receitas comerciais. Em outras palavras, o presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte questão:

*Quais as evidências da eficácia dos controles internos aplicados sobre a geração de receitas comerciais no Aeroporto Internacional Tancredo Neves- Confins; Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (INFRAERO)?*

## **1.2 Objetivos**

Constitui objetivo geral deste trabalho analisar a importância da auditoria na detecção de falhas por meio da auditoria interna no AITN. A partir desse objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos que nortearam a execução da pesquisa, como segue:

- descrever a sistemática da cobrança sobre as receitas comerciais;
- descrever a importância da auditoria para a avaliação da eficácia dos controles internos sobre a geração de receita comercial;
- discutir o papel dos controles internos como ferramenta de monitoramento das receitas comerciais;
- identificar limitações na execução dos controles internos;

- considerar e avaliar o cumprimento de normas internas da empresa;
- propor implantação de novos procedimentos de controles internos;
- identificar as deficiências e dificuldades dos controles internos;
- considerar os riscos inerentes da inadequação dos controles internos na cobrança;
- avaliar a adequação dos procedimentos de auditoria sobre os controles internos já existentes.

### **1.3 Justificativa e relevância**

A receita é fundamental para o desempenho financeiro das empresas. Sendo assim, a fiscalização sobre sua geração deve manter um rígido controle para evitar prováveis falhas no sistema operacional. O gestor financeiro tem importante papel na arrecadação de recursos na empresa, já que o mesmo é responsável por identificar falhas e as correções que deveram ser sanadas. O controle sobre as receitas é imprescindível não apenas para gerar informação para o processo decisório, mas também para verificar se os procedimentos seguem as normas estabelecidas pela entidade, evitando distorções e arbitrariedades. Ainda que a INFRAERO tenha todos os controles descritos em normas, é preciso analisar e avaliar a aplicação dos mesmos, levando em consideração o grande volume e as diversas fontes de receita no AITN.

O desenvolvimento de estudos e pesquisas contemplando controles de processos, tanto é importante nas empresas privadas, quanto nas empresas públicas; haja vista a contribuição para o aperfeiçoamento e aplicabilidade nas empresas como um todo. Não obstante o esforço despendido pelos responsáveis pelos controles para o cumprimento das políticas, normas internas e procedimentos, há que se testar a eficácia do sistema utilizado para a geração de receitas.

O objetivo da auditoria interna não é apenas observar como os controles internos funcionam, mas especialmente certificar a qualidade e segurança das informações. A pesquisa justifica-se pela proposta de utilizar as ferramentas de auditoria interna para analisar e testar os controles internos aplicados sobre as receitas comerciais no AITN, com o intuito de melhorar o desempenho das ações já existentes.

## **1.4 Delimitação**

Este trabalho concentra todas as análises no AITN, voltando-se basicamente para o estudo e análise dos controles internos relativos ao sistema de controle interno sobre a geração de receitas comerciais. Conforme descrito no capítulo 4 (quatro), as análises e propostas apresentadas se referem unicamente à atividade de cobrança de receitas comerciais explorada pelos concessionários.

## **1.5 Metodologia**

A metodologia do trabalho se deu por meio de estudo de caso que, para Gil (1999), é um estudo profundo exaustivo com vistas à obtenção de conhecimento amplo e detalhado acerca de um ou de poucos objetivos. Para a obtenção dos resultados, foram realizados testes de observância, testes substantivos, entrevistas, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Para aplicação dos testes nos controles internos, procurou-se preservar os dados dos contratos selecionados. Para demonstração de qualquer valor ao longo do trabalho, foram utilizados saldos fictícios. O nome do sistema utilizado pela INFRAERO para controle das receitas comerciais foi modificado para SISTEMAPADRÃO.

As entrevistas com os responsáveis pela execução das atividades de cobrança tiveram como missão conhecer o processo de cobrança, observar o cumprimento das normas e avaliar o sistema utilizado para as cobranças das receitas comerciais. A pesquisa bibliográfica buscou apresentar os conceitos e diretrizes inerentes ao ambiente da auditoria interna, dando enfoque aos controles internos, buscando concluir sobre a eficácia dos controles no AITN, mais especificamente, examinando aqueles aplicados sobre as receitas de concessões de área.

A pesquisa documental verificou a existência física de documentos e a sua validade. A verificação da existência física dos contratos buscou certificar a existência do vínculo contratual da INFRAERO com os concessionários. A validade dos documentos foi constatada verificando-se o cumprimento das próprias normas internas da Empresa em relação a

assinaturas das partes, prazo do contrato, valor do contrato, descrição do objeto e autenticidade entre outros.

## **1.6 Estrutura da monografia**

Este trabalho baseia-se na seguinte estrutura para cumprir os objetivos propostos.

- I. Introdução – Definição do objeto de estudo, apresentando o tema da monografia, o problema, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, a delimitação e a metodologia da pesquisa. Aqui, evidencia-se a relevância dos controles internos, apontando a necessidade de utilização dessa ferramenta para o conhecimento e avaliação dos processos.
- II. Fundamentação teórica – Apresentação dos conceitos importantes sobre a auditoria interna, sobretudo, sobre os controles internos.
- III. Aeroporto Internacional Tancredo Neves – Descrição das características do Aeroporto, conceituando também a estrutura da INFRAERO.
- IV. Sistema de Controle sobre as Receitas Comerciais – Descrição de todo o processo para concessão de área comercial, evidenciando, desde o processo licitatório, até os testes dos controles internos.
- V. Análise do sistema de controles das receitas comerciais – Descrição e análise dos procedimentos de controles a partir da aplicação dos testes de confirmação, testes substantivos, testes de observância e entrevistas.
- VI. Propostas de Melhoria dos Processos – A partir da aplicação dos testes de controles internos e detecção das deficiências e limitações nos processos, orienta-se quanto à melhoria e aprimoramento dos processos de controle.
- VII. Conclusão– Em que são feitas as considerações acerca do ambiente de controle sobre as receitas comerciais apontando os benefícios para o aprimoramento dos procedimentos e ações tratadas neste trabalho.
- VIII. Referências– Em que são apresentados os materiais e normas citados ao longo deste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Auditoria interna

De acordo com Barros et al. (2008), Os elementos centrais das primeiras definições de Auditoria Interna são a eficácia e a eficiência dos controles internos, atreladas ao cumprimento de responsabilidades e objetivos. Todavia, o conceito contido em tais definições se apresenta incompleto frente às imposições contemporâneas relacionadas à gestão dos riscos e à governança corporativa, resultantes de discussões relativas a importantes decisões e relatórios de pesquisa que tiveram impactos em nível internacional.

É importante mencionar o conceito trazido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC T 12) sobre controle interno como segue.

A Auditoria interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

A atividade da Auditoria interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

Diante do exposto acima, fica evidente que as empresas, sejam elas de direito público, interno ou externo, e de direito privado, necessitam de alguém e de um departamento de auditoria interna que certifique que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habilmente executadas e que os dados contábeis, com efetividade, merecem confiança, pois espelham a realidade econômica e financeira da empresa. Dessa forma, a auditoria no organismo da empresa passa ser tão importante como um dos órgãos vitais para o corpo humano.

Boynton, Johnson e Kell (2002) conceituam a auditoria interna como uma representação importante dos controles internos de uma entidade, mais particularmente, de seu componente monitoração. Eles mencionam ainda que se trata de uma atividade independente de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações, desse modo, trazendo para a organização uma

abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Para o Trevisan et al. (2007), após a fundação do The Institute of Internal Auditors<sup>1</sup>, em 1941, em Nova York, a auditoria interna se revestiu de novo *status*. De um corpo de funcionários de linha, em geral subordinados à contabilidade, aos poucos se voltou para um enfoque de controle administrativo, com a finalidade de avaliar a eficácia e a efetividade dos controles internos. Com sua grande atuação, a auditoria interna alcançou um campo de ataque, estendeu-se para outras áreas e passou a responder diretamente à alta administração da empresa.

Para Attie (2009 a, p. 5), a empresa deverá definir uma estrutura para a auditoria como segue.

É recomendável que a política da empresa defina a estrutura que a área de auditoria deve ter. Uma vez que a auditoria esteja representada no mais alto escalão da empresa, a atuação junto aos administradores fortalece sua base e permite que a auditoria se desenvolva, no mais alto grau de profissionalismo e aceitação, a partir do presidente da empresa e por todo seu corpo e divisões administrativas operacionais.

O suporte gerencial para a atividade de auditoria necessita constar na mais alta política da empresa, mostrando a auditoria como atividade organizacional. Attie (2009 a/b) menciona que o suporte gerencial fornece diretriz e substância à auditoria, transformando-a numa matéria de direito que obriga todas as áreas operacionais e administrativas à obediência às rotinas estabelecidas em normas e regulamentos, conforme demonstradas no quadro 1.

#### QUADRO 1- Suporte gerencial para a atividade da Auditoria

SUPORTE	DESCRIÇÃO
Acesso irrestrito	A auditoria deve ter livre e irrestrito acesso as atividades da empresa
Exames regulares	As atividades deveram ser examinadas para certificar o cumprimento das normas
Reporte oportuno	Os resultados dos exames deveram ser informados aos setores que necessitarem
Correções apropriadas	As ações deveram serem avaliadas quanto a sua efetividade

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

A auditoria interna é uma atividade que tem como propósito fazer julgamentos profissionais, necessitando, assim, de um maior grau de imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se confrontam na ausência de independência, conseqüentemente, levando a auditoria ao não comprometimento ideal dentro da organização. Para Attie (2009), a meta do auditor será achar

<sup>1</sup> Instituto de Auditores Internos

o maior grau de independência dentro das limitações existentes no seu mundo real, independência que o protegerá de assumir compromissos em detrimento dos objetivos da auditoria. Ainda de acordo com Attie (2009 a/b), para a imparcialidade do auditor, a administração deverá colocá-lo separadamente das pessoas cujas atividades examinam.

Para efeito de diferenciação da auditoria interna e auditoria externa (auditoria das demonstrações contábeis), é oportuno mencionar alguns conceitos da auditoria externa. De acordo com a NBC T 11, a auditoria independente tem como função emitir parecer sobre as demonstrações contábeis como se vê a seguir.

A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica (NBC T 11, 1998).

Para Crepaldi (2004, p.48), “[...] auditoria externa é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da empresa [...], os testes e indagações se espalham por onde haja necessidade de levantar questões elucidativas”. Mesmo que as duas auditorias identifiquem o interesse comum no trabalho e utilizem grande parte dos mesmos procedimentos, existem diferenças fundamentais como mostrado no quadro 2.

QUADRO 2- Diferenças entre auditoria interna e externa

FATOR	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Extensão dos trabalhos	O escopo dos trabalhos normalmente é determinado pela gerência	O escopo dos trabalhos é determinado pelas normas requeridas no País ou requeridas por legislação específica
Direção	Foco no funcionamento eficiente do sistema contábil e de controle interno para fornecimento de dados exatos à administração	Foco nas demonstrações contábeis para apresentação a terceiros
Responsabilidade	Responsabilidade para com a gerência	Responsabilidade ampla e irrestrita, fisco, investidores, clientes, fornecedores e todos os que anseiam interesses pela empresa
Métodos	O auditor interno segue as rotinas de cunho interno	O auditor externo observa o cumprimento das normas associadas a leis externas e a normas de contabilidade

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

## 2.2 Auditoria do contas a receber

Os valores a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações que não representam o objeto principal da empresa, mas geralmente podem ocorrer. No entanto, são operações que resultam em valores a receber, que, necessariamente, deverão ser registradas em outros créditos.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 383), as contas a receber pedem procedimentos de auditoria diferentes como exposto abaixo.

Por serem de natureza intangível, as contas a receber pedem procedimentos de auditoria diferentes, em vários aspectos, daqueles usados na auditoria de Caixas e Bancos. As contas a receber representam compromissos assumidos pelos clientes de pagar alguma coisa e, assim sendo, apresentam aspectos subjetivos, não existentes em Caixas e Bancos.

Os procedimentos de auditoria visam à sustentação da opinião do auditor sobre a adequação dos saldos relacionados às vendas, contas a receber e contratos relativos à utilização de áreas comerciais o que é o objetivo deste trabalho. Testes de controles e testes substantivos devem ser aplicados nos processos e nos controles relacionados à origem da venda, aprovação de crédito, expedição, faturamento, recebimento e contabilização. Um dos aspectos fundamentais para que os controles internos relacionados a esse ciclo sejam adequados é a segregação de funções para as atividades relacionadas a cada um desses processos.

De acordo com Crepaldi (2004), entre os objetivos visados na auditoria do contas a receber, há a verificação da propriedade, a existência real e exatidão dos valores, a determinação da rentabilidade da cobrança e a descoberta de quaisquer ônus referentes às contas a receber e determinação da melhor forma de apresentação das demonstrações financeiras. Para Attie (2009 b), os procedimentos de auditoria a serem utilizados para a obtenção dos objetivos determinados são dependentes da avaliação do controle interno e da materialidade envolvida. Dentre os diversos procedimentos/testes de auditoria aplicáveis ao contas a receber, apresentam-se os seguintes conforme quadro 3.

QUADRO 3- Procedimentos/testes de auditoria do contas a receber

PROCEDIMENTO/TESTE	DESCRIÇÃO
Confirmação do saldo de contas a receber	Solicitar à empresa que envie carta de confirmação de saldos a clientes pré-selecionados pelo auditor
Verificar a razoabilidade da provisão para créditos de liquidação duvidosa	Obter na empresa mapa demonstrativo das contas a receber por idade de vencimento e verificar a adequação da provisão
Procedimento de revisão analítica	Confrontar as quantidades vendidas com aquelas baixadas no estoque.
Verificar se há segregação de funções não compatíveis	Verificar se as funções de aprovação, custódia e registros contábeis foram devidamente segregadas
Rastrear vendas efetuadas	Verificar a adequação dos controles tanto no que se refere aos controles definidos x controles aplicados por meio do rastreamento de vendas efetuadas
Recálculo e reprocessamento	Recalcular valores faturados e impostos incidentes sobre vendas
Inspecionar recebimentos	Verificar recebimentos de clientes em estrato bancário atentando para as datas de recebimento e baixa do contas a receber
Teste de corte	Fazer teste de corte para verificar se as vendas foram contabilizadas no período correto

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

## 2.3 Controle interno

O comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, *apud* Attie, (2009 a/b) salienta que o controle compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus saldos contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. Para Martins, Perez e Silva (2008), reconhecidamente, o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. Eles afirmam ainda que ignorar esse fato, ou mesmo, menosprezar sua importância, é como pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando, a que distância se esta do destino, quanto de combustível resta no reservatório ou se a rota está dentro do planejado.

De acordo com o relatório do Comitê de Organizações Patrocinadoras, *apud* Boynton, Johnson e Kell (2002), os controles internos são um processo operado pelo conselho de administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à

consecução de objetivos da auditoria nas seguintes categorias: (1) confiabilidade de informações financeiras; (2) obediência às leis e regulamentos aplicáveis (auditoria de compliance<sup>2</sup>); (3) eficácia e eficiência de operações.

Para Silva e Niyama (2011), a atividade de controle interno alcança todas as unidades administrativas do ente público, seja administração direta ou indireta e, ainda, entidades que recebam recursos públicos e que devem prestar contas. Constitui um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos visando assegurar que os objetivos da entidade sejam atingidos, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão.

O controle interno inclui uma série de procedimentos que, realizados de forma adequada, assegura fluidez e organização necessária para obtenção de resultados satisfatórios. O controle deverá ser criado para o cumprimento de um ou de vários objetivos definidos seja administrativos ou gerenciais. Para a análise e definição do controle interno, pode-se observar a existência de vários fatores que necessitam ser clara e objetivamente expostos como enumerados por Attie (2009 a), no quadro 4.

QUADRO 4 - Fatores para definição dos controles

FATOR	DESCRIÇÃO
Plano de organização	Modo pelo qual se organiza um sistema
Métodos e medidas	Estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento
Proteção do patrimônio	Forma salvaguardar e definir os bens e direitos da empresa
Exatidão dados contábeis	Adequada precisão e observância dos elementos da contabilidade
Eficiência operacional	Ações praticadas para realização das transações da empresa
Políticas administrativas	Práticas, normas funções de uma empresa para obtenção do resultado

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

Para Attie (2009 a/b), a importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações propostas. Tais dados transformados em informações possibilitarão decisões seguras e confiáveis. Toda empresa conta com controles internos. Sendo assim, é importante a empresa estar atenta quanto a sua adequação aos processos. A avaliação dos controles poderá ser feita iniciando-se pela análise da eficiência dos fluxos das operações e informações a partir do retorno esperado dos

<sup>2</sup> É a auditoria que tem como finalidade verificar se as atividades financeiras ou operacionais atendem a regras e normas previamente definidas.

controles implantados. A criação ou aprimoramento de um tipo de controle é, tanto viável, quanto positiva for a sua relação custo-benefício.

O controle interno é parte integrante de cada setor da organização, e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle. Por exemplo, se o departamento de vendas requisita um pedido, devem existir controles que determinem se o cliente poderá quitar seus compromissos com a empresa. Juntamente com a venda deverá ser realizada a baixa no estoque. Dessa forma, as atividades são interligadas, e o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos que têm influência direta sobre os aspectos contábeis.

## **2.4 Sistema de Controle**

Os sistemas de controles, sejam contábeis ou administrativos, estão inseridos na estrutura de controles internos. Dessa forma são subsistemas que compõem o conjunto dos controles internos. Para Attie (2009 a, p.186), “[...] sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custo padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas e programas de treinamento de pessoal e, inclusive, Auditoria Interna”.

Para este estudo interessa definir apenas os controles contábeis e administrativos que estão relacionados diretamente à atividade de controle da geração de receita no AITN. Para Crepaldi (2004), os controles contábeis compreendem os planos de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem, e são compreendidos por.

- segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- sistema de autorização: controla as operações por meio de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Os controles administrativos são o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Os controles administrativos abrangem com frequência relatórios de desempenho, programa de treinamento, relatórios estatísticos estudo de tempo e controles de qualidade. Para Crepaldi (2004), os controles administrativos compreendem:

- normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interessados da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruídas e supervisionadas por seus responsáveis.

Os objetivos dos sistemas de controles estão relacionados à precisão e à confiabilidade das informações e relatórios financeiros, contábeis e operacionais compreendendo a geração de informações adequadas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. De acordo com Attie (2009 a, p.191),

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

E, ainda de acordo com Attie (2009 a/b), os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e à confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os enumerados no quadro 5.

QUADRO 5- Precisão e confiabilidade dos relatórios

MEIOS	DESCRIÇÃO
Documentação fidedigna	Utilização de documentos hábil para o registro das transações
Conciliação	Precisão e diferença entre as fontes de informações
Análise	Identificação dos itens em exame
Plano de contas	Classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal
Tempo hábil	Registros dentro do período de competência e no menor espaço de tempo
Equipamento mecânico	Facilitar e agilizar o registro das transações

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

## 2.5 Gestão de receitas

Slomski (2007) caracteriza a receita pública como toda entrada de recursos na entidade, independentemente da contraprestação de serviço ou a entrega do produto. Dessa forma, a geração de receita é o conjunto de recursos financeiros que entram para a empresa, provindos de quaisquer fontes, para arcar com despesas orçamentárias.

Para Hoji (2007), o objetivo econômico e financeiro de qualquer empresa é a maximização de seu valor de mercado, por meio de geração contínua de lucro e receita no longo prazo, executando as atividades inerentes ao seu objeto social. Um aspecto que deve ser considerado ao falar sobre geração de receita é a observância do princípio da continuidade<sup>3</sup>, já que nenhuma empresa, seja ela com fins lucrativos ou não, conseguirá sobreviver sem a entrada de recursos. O gestor financeiro é responsável por planejar, manter e controlar os recursos financeiros. Ainda, de acordo com Hoji (2007), as funções de análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, planejando as atividades da empresa no longo prazo.

Um dos componentes mais importantes do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes das vendas. Uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos. De acordo com Santos (2001), a cobrança é a principal função operacional de contas a receber. A formulação da política de crédito e o acompanhamento de seus resultados são as funções típicas de planejamento e controle do contas a receber.

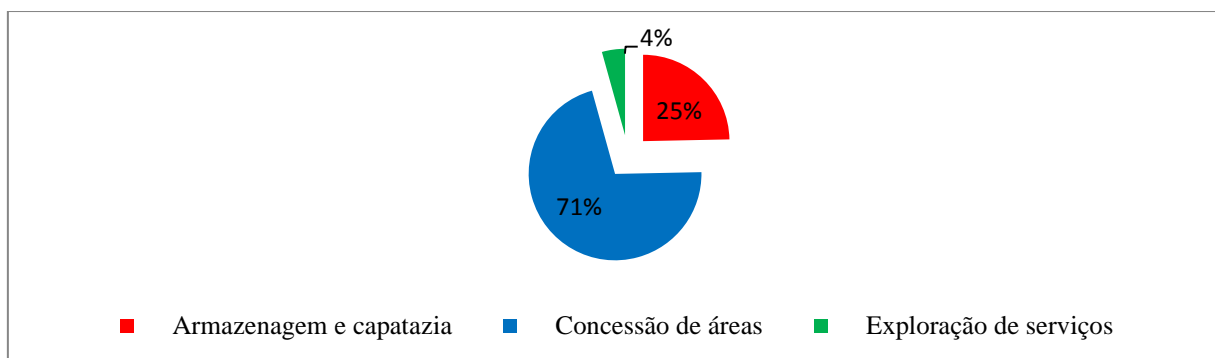
---

<sup>3</sup>Resolução CFC n° 774/94: O princípio da continuidade ou não da entidade, bem como sua vida definida ou provável, devem ser considerados quando da classificação e avaliação das mutações patrimoniais, quantitativas e qualitativas.

## 2.6 Concessionários

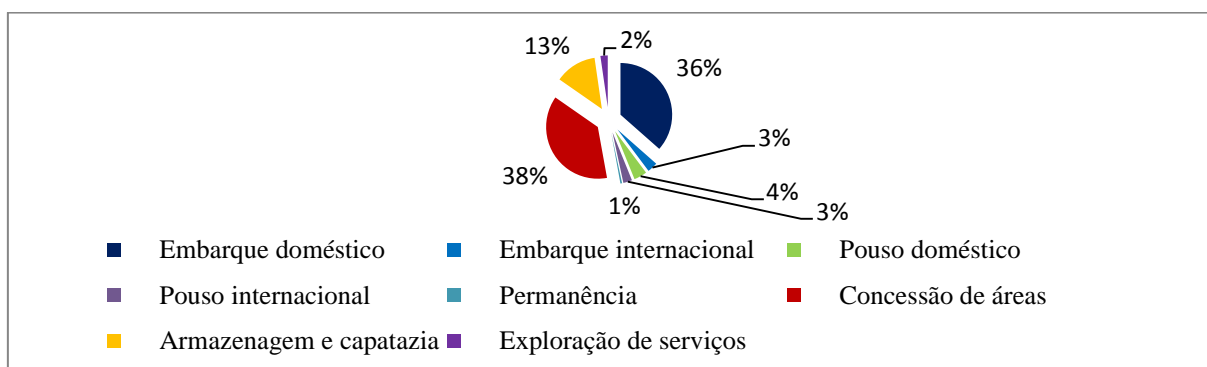
De acordo com a Norma Interna 13.03 (2011), os concessionários são pessoas físicas ou jurídicas signatárias<sup>4</sup> do instrumento contratual com a INFRAERO (concedente), cujo objeto é a concessão de área aeroportuária. Atualmente, a receita das concessões de áreas no AITN tem uma participação considerada importante no universo das demais. As receitas comerciais estão divididas em armazenagem e capatazia, exploração de serviços e a concessão de área que é o enfoque deste trabalho. As receitas de concessão de área representaram em 2010, 71% do total de todas as receitas comerciais conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1-Representação da receita de concessão de área no ano de 2010. Fonte: Elaborado pelo autor da monografia.



Quando analisadas as receitas de concessão de área no total de todas as receitas aeroportuárias, verifica-se que a representação de tais receitas no ano de 2010 foi de 38%.

Gráfico 2- Receita de concessão de área, no total das Receitas Aeroportuárias. Fonte: Elaborado pelo autor da monografia.



<sup>4</sup>Pessoa que assina um documento.

Após os interessados cumprirem todo o processo licitatório, ou quando for dispensável a licitação respeitando-se os termos da lei nº 8.666/93, é celebrado o contrato de concessão de área que é o instrumento jurídico no qual a INFRAERO concede à pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, o uso de determinada área, para exploração, segundo a destinação específica. Os concessionários serão acompanhados e fiscalizados pelos aeroportos para cumprimento do contrato de concessão do uso de áreas comerciais.

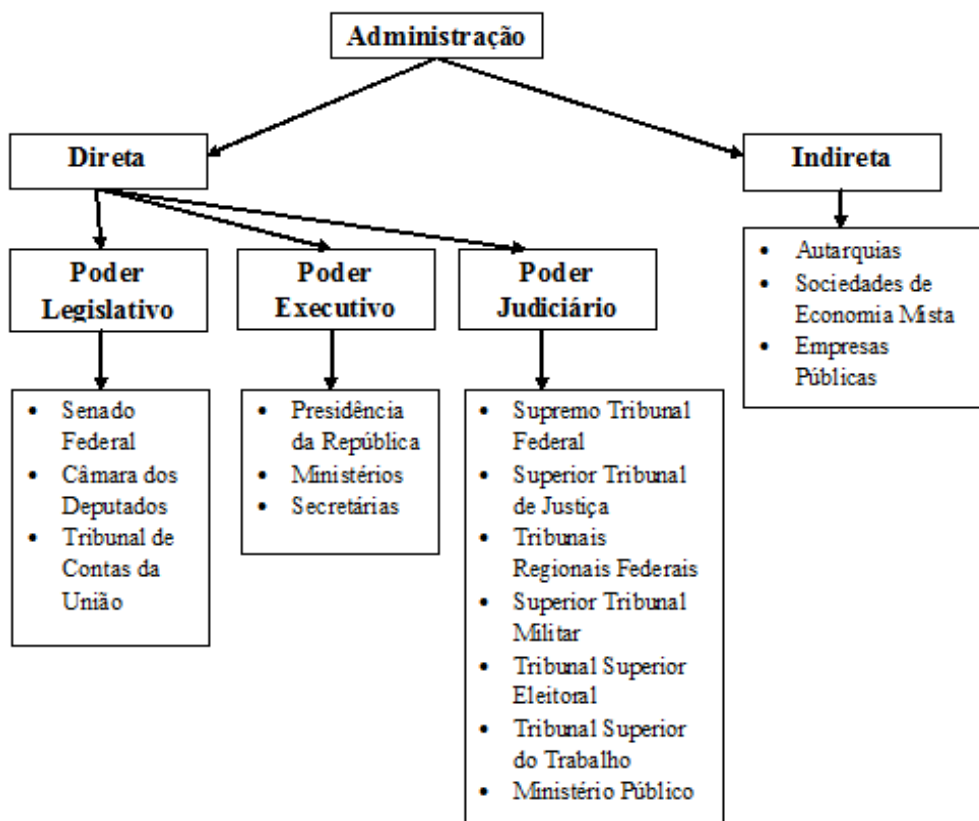
De acordo com a NI 13.03 (2011), a utilização de áreas comerciais é um ato unilateral de autorização de uso do bem público no qual a administração aeroportuária autoriza o uso do bem público com ou sem pagamento de preço mensal, em especial, a utilização de área compartilhadas pelas empresas para desenvolver atividades operacionais a critério da INFRAERO.

### 3 AEROPORTO INTERNACIONAL TANCREDO NEVES

#### 3.1 INFRAERO

A administração pública está dividida em direta compreendendo serviços prestados pela própria administração centralizada e, segundo Martins (2009), se confunde com o poder executivo, seus ministérios, secretarias etc. A administração pública indireta é composta pelas sociedades de economia mista, pelas empresas públicas que exploram atividade econômica, pelas fundações públicas e pelas autarquias. A figura 1 ilustra a estrutura e divisão da administração pública de acordo com Peter e Machado (2009).

Figura 1 Estrutura da Administração Pública. Fonte: Peter e Machado, 2009 p. 16.



Para Peter e Machado (2009), os controles formais aplicados às entidades públicas decorrem de determinações constitucionais, leis, decretos e regulamentos que vêm se adaptando à evolução da própria administração pública, passando a adotar uma postura preventiva, com ênfase no controle *a priori*<sup>5</sup> dos procedimentos, fundamentados no paradigma da administração gerencial.

A INFRAERO é uma empresa pública federal brasileira da administração indireta, vinculada à Secretaria da Aviação Civil. Criada pela Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972. Conforme texto extraído do art. 1º da referida Lei, [...] “Fica o poder executivo autorizado a constituir uma empresa pública [...] denominada Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária.” Por ser uma empresa pública realiza serviços de interesse público deslocados do Estado para uma entidade por ele criada ou autorizada.

Ainda, de acordo com Peter e Machado (2009), as empresa públicas são entidades de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio e capital exclusivo do Estado, criadas por lei para a exploração de atividade econômica no qual seja necessária a intervenção do Estado, para fins de regulação e desenvolvimento”.

A Lei nº 6.009/73, de 26 de dezembro de 1973, dispõe sobre a utilização e exploração dos aeroportos, bem como suas áreas disponíveis, conforme os artigos a seguir extraídos da referida lei.

Art. 1º Os aeroportos e suas instalações serão projetados, construídos, mantidos, operados e explorados diretamente pela União ou por entidades da Administração Federal Indireta, especialmente constituída para aquelas finalidades, ou ainda, mediante concessão ou autorização obedecida às condições nelas estabelecidas.

Art. 2º A efetiva utilização de áreas, edifícios, instalações, equipamentos, facilidades e serviços de um aeroporto está sujeita ao pagamento referente aos preços que incidirem sobre a parte utilizada.

---

<sup>5</sup>A *priori*, (do latim, partindo daquilo que vem antes), é uma expressão filosófica que designa uma etapa para se chegar ao conhecimento, que consiste no pensamento dedutivo.

## 3.2 Atividade

Esta seção apresenta uma breve descrição das atividades desenvolvidas pela INFRAERO, com base nas informações disponibilizadas no sítio eletrônico<sup>6</sup>. Com 37 anos de tradição e credibilidade no mercado, a INFRAERO é uma empresa pública nacional habituada à diversidade brasileira. Sediada em Brasília, está presente em todos os estados brasileiros, reunindo uma força de trabalho de aproximadamente 28.000 profissionais entre empregados concursados e terceirizados.

De acordo com art. Art. 2º da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, A INFRAERO tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente Infra-estrutura aeroportuária, que lhe for atribuída pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República. Vinculada ao governo federal, a INFRAERO administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem voos comerciais regulares e são aeroportos que têm como função representar a soberania nacional em áreas longínquas. O foco da INFRAERO, em todas as suas ações, está na segurança e no conforto dos usuários do transporte aéreo, além de sua responsabilidade social e ambiental.

## 3.3 Estrutura

Esta seção apresenta uma breve descrição da estrutura da INFRAERO disponibilizado pela assessoria de imprensa do aeroporto e sítio eletrônico. A estrutura organizacional da INFRAERO é composta por sua SEDE e as superintendências regionais, onde se vinculam os aeroportos e unidades de apoio à navegação aérea. A Sede é o Sistema Básico Central, normativo, com função de planejamento, acompanhamento e controle de resultados, orientação e supervisão e tendo como responsabilidades as seguintes funções:

- formulação das políticas da Empresa;
- elaboração, revisão e implementação do planejamento estratégico e empresarial;

---

<sup>6</sup> Dados da INFRAERO. Disponível em <[www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br)>. Acesso em: 23 mar. 2011.

- consolidação, aprovação e acompanhamento dos orçamentos de investimentos e de receitas/custeio;
- padronização de normas e procedimentos;
- fixação de limites de licitação, pessoal e estrutura;
- planejamento, liberação de recursos e acompanhamento da execução financeira;
- relacionamento institucional com autoridades federais, estaduais, municipais, companhias aéreas, imprensa, parlamentares e demais entidades com atuação no ambiente aeroportuário;
- captação de recursos internacionais;
- auditoria Interna e procuradoria jurídica.

A INFRAERO atua em aeroportos equipados para funcionar como plataforma de helicópteros e outros cuja vocação está na logística de carga aérea. A infraestrutura aeroportuária brasileira, que pode ser equiparada aos padrões internacionais, está sendo modernizada para atender a demanda dos próximos anos. Para isso, a empresa pratica um plano de obras arrojado, executado com receita própria, em praticamente todos os aeroportos por ela administrados e que gera mais de 50 mil empregos em todo o Brasil.

A estrutura da INFRAERO esta dividida em hierarquia sendo a Sede o órgão normativo e as Superintendências Regionais responsáveis pelo controle dos aeroportos vinculados. Ao todo a INFRAERO administra 67 aeroportos, sendo um deles o AITN objeto desta pesquisa, 69 grupamentos de navegação aérea e 51 unidades técnicas de aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga. Esses aeroportos concentram aproximadamente 97% do movimento do transporte aéreo regular do Brasil. Em número, isso equivale a 2 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, transportando cerca de 155,3 milhões de passageiros. A figura 2 apresenta a estrutura da INFRAERO em mapa.

Figura 2 - Estrutura da INFRAERO em mapa. Disponível em: <[WWW.infraero.gov.br](http://WWW.infraero.gov.br)>



### 3.4 História do Aeroporto Internacional Tancredo Neves

A construção do AITN, localizado nos municípios de Confins e Lagoa Santa, nasceu de contingências inadiáveis para o transporte aéreo da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. No início da década de 70, com o avanço tecnológico da indústria aeronáutica, colocando nos céus sofisticadas aeronaves de passageiros e cargas.

O então Ministério da Aeronáutica, em parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais, iniciou estudos para viabilizar a construção de um aeroporto de nível internacional. Assim, em 3 de julho de 1978, foi criada a Comissão Coordenadora do Projeto Aeroportuário de Belo

Horizonte – COPAER/BH, que elaborou o projeto e efetuou a construção entre os anos de 1979 a 1983.

O projeto arrojado previu a construção em quatro etapas, sendo a primeira delas concluída e inaugurada em março de 1984, permitindo atender à demanda de até 5 milhões de passageiros por ano. As primeiras empresas aéreas a operar no AITN foram a Vasp, a Varig e a Transbrasil, que operavam no aeroporto da Pampulha em Belo Horizonte. O Lloyd Aéreo Boliviano foi a primeira empresa aérea a operar voo internacional regularmente, seguida da United Airlines, American Airlines e Pluna. Hoje, operam regularmente em Confins as empresas Varig, Tam, Azul, Trip, Gol, Tap, Webjet, Copa Airlines, American Airlines, Avianca e Pluna.

O AITN concentra em suas instalações sistemas de avançada tecnologia, um terminal de carga aérea totalmente automatizado, pista de pouso com 3000m x 45m dotada de equipamentos para pouso de precisão e todos os demais auxílios às operações aeronáuticas. O aeroporto está localizado em uma região famosa por seu importante acervo científico cultural, compreendendo as descobertas paleontológicas e arqueológicas. O mais antigo crânio de ser humano (mulher) das Américas, apelidado *Luzia*, com cerca de 11,5 mil anos, foi encontrado no sítio da Lapa Vermelha, localizado a cerca de 2.700m da cabeceira 16 da pista principal de pouso e decolagem do aeroporto. O AITN apresenta as características técnicas constantes do quadro 6.

QUADRO 6- Características técnicas do AITN

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Localização	Municípios de Lagoa Santa e Confins
Distância do centro de Belo Horizonte	38 km
Altitude de implantação	827 m
Temperatura média	28°C
Sítio aeroportuário	15 milhões m <sup>2</sup>
Pista de pouso e decolagem	3.000m x 45m
Designação	16R / 34L
Funcionamento	24 horas/dia
Total de área edificada coberta	83.000m <sup>2</sup>
Terminal de passageiros	48.205 m <sup>2</sup>
Terminal de carga aérea	9.828m <sup>2</sup>
Terminal de carga área estruturado	2.200m <sup>2</sup>
Pátios	112.000m <sup>2</sup>
Centro comercial	11.974m <sup>2</sup>
Estacionamento	2.700 veículos

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

## **4 SISTEMA DE CONTROLE SOBRE AS RECEITAS COMERCIAIS**

### **4.1 Processo licitatório para ocupação e exploração de área Comercial**

Para Piscitelli e Timbó (2009), licitação é o conjunto de procedimentos administrativos, legalmente estabelecidos, por meio do qual a administração pública cria meios de verificar, entre os interessados habilitados, quem oferece melhores condições para a realização de obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações.

De acordo com o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1963, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

De acordo do com a NI 6.01 de 2011, de licitação e contratos da INFRAERO, a instauração da licitação será iniciada mediante a abertura de processo administrativo, devidamente protocolado e numerado pela área de licitações, compreendendo cinco fases: planejamento, divulgação, habilitação, julgamento de propostas, homologação e adjudicação<sup>7</sup>. O planejamento da licitação contempla a solicitação da instauração da licitação pela área interessada via despacho. No caso das licitações destinadas à concessão de área deverá conter: o valor mensal do preço fixo quando for o caso; a descrição clara, precisa e suficiente da área a ser concedida; a justificativa da necessidade da contratação especificando a utilidade, a oportunidade, a conveniência da concessão e os objetivos que se pretende alcançar.

---

<sup>7</sup> Transferir propriedade do devedor para o credor, com o intuito de saldar dívidas.

As compras, as contratações de serviços, inclusive de publicidade, as contratações de obras e serviços de engenharia, as alienações, as locações e as concessões de uso de áreas serão, no âmbito da INFRAERO, necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as exceções. O regulamento de licitações e contratos da INFRAERO traz as definições sobre o processo licitatório das concessões de uso de áreas, como segue.

Art. 11º As concessões de uso de áreas, instalações e equipamentos aeroportuários, edificadas ou não-edificadas, serão, necessariamente, precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas neste regulamento. Neste caso será inexigível e dispensável a licitação para concessão de uso de área cujo objeto de concessão tenha valor de até R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais).

Art. 12º Consideram-se como objeto nos contratos de concessão de uso de áreas, instalações e equipamentos aeroportuários os espaços físicos, edificados ou não edificados, destinados à implantação das atividades estabelecidas no instrumento convocatório e no contrato respectivo.

Art. 13º Nenhuma pessoa, física ou jurídica, de direito público ou privado, poderá utilizar áreas, instalações e equipamentos dos aeroportos sem a autorização correspondente.

Art. 14º O prazo contratual de concessão de uso de área, instalações e equipamentos será definido no instrumento convocatório e correspondente ao contrato, limitado a:

- I. Até seis meses, sem prorrogação, nas concessões de áreas para utilização eventual ou promocional, em caráter transitório, com ou sem comercialização de produtos ou serviços;
- II. Até cento e vinte meses, nas concessões sem investimentos;
- III. Até duzentos e quarenta meses, nas concessões com investimentos.

Assim, enquanto os particulares dispõem de ampla liberdade para contratações e concessões de áreas a INFRAERO, para assim proceder, deverá observar os procedimentos de licitações. O edital para concessão de área, conforme mencionado pelo regulamento de licitações da INFRAERO, estabelecerá todas as condições e regras para ocupação e exploração de área nos aeroportos.

## 4.2 Formalização do contrato e registro do concessionário

Para Piscitelli e Timbó (2009), os contratos, assim como seus aditamentos firmados com a administração, são feitos por escrito, sendo nulos e de nenhum efeito os contratos verbais, salvo os casos de pequenas compras de pagamento imediato, isto é, as de valor não superior ao limite para a realização de compras e serviços na modalidade de convite, feitas em regime de adiantamento.

De acordo com Nohara (2009), contrato é espécie de negócio jurídico, no qual as partes, mediante acordo de vontades, obrigam-se reciprocamente. Daí se extraem alguns caracteres genéricos dos contratos como: (a) consensualidade, à medida que as partes o celebram por acordo de vontade; (b) a força obrigatória, que impõe a necessidade do cumprimento do que foi acordado e (c) a relatividade, uma vez que, via de regra, eles não atingem terceiros que não participam da formação do vínculo jurídico.

Ainda de acordo com Piscitelli e Timbó (2009), o principal efeito do contrato é criar um vínculo jurídico entre as partes. Ao estabelecerem obrigações para uma ou ambas as partes, os contratos criam, por mútuo consentimento, o dever de cumprir o que foi pactuado, ficando as partes obrigadas ao cumprimento do que foi convencionado nas cláusulas. O regulamento de licitações e contratos da INFRAERO traz as definições sobre a formalização do contrato de ocupação de área, como segue:

Art. 115 Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas deste regulamento e às cláusulas contratuais.

§ 1º. A publicação resumida do contrato ou de seus aditamentos na Imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela INFRAERO até vinte dias de sua assinatura, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus.

§ 2º. Os extratos de contratos e de termos aditivos deverão conter no mínimo:

- I. Nome da contratada e da dependência da INFRAERO contratante;
- II. Número de série seqüencial anual;
- III. Resumo do objeto;
- IV. Modalidade da licitação, o termo de dispensa ou inexigibilidade, o convênio ou outro ato similar, data amparo legal e referência ao processo administrativo;
- V. Código do programa orçamentário, quando não se tratar de concessão de uso de áreas, instalações e equipamentos aeroportuários;
- VI. Valor global da contratação;
- VII. Prazo de vigência;
- VIII. Data da assinatura; e

IX. Nome completo, cargo ou função dos signatários.

Após a assinatura e publicação do contrato no Diário Oficial da União, é feito o lançamento da minuta do contrato no sistema para controle e cobrança do valor fixo mensal e variável quando for o caso. A área comercial mantém arquivado em uma pasta de encaminhamento de correspondência para cada processo desde o pedido da licitação com as devidas justificativas para concessão da área até o término do contrato. A área financeira recebe a folha de rosto do contrato, faz a conferência de todos os dados cadastrais e ativa o contrato, não podendo ser feita nenhuma alteração posterior no sistema.

### **4.3 Sistema de cobrança das receitas comerciais**

A remuneração paga pelos concessionários será de acordo com o especificado em contrato podendo ser preço fixo, preço variável e a garantia mínima mais o variável. A cobrança será realizada mensalmente por meio de boleto bancário emitido pelo sistema de cobrança SISTEMAPADRÃO para pagamento todo dia 10 de cada mês. O acompanhamento do envio dos boletos é realizado via emissão do relatório de prévia de faturamento comercial e, posteriormente, com o demonstrativo do faturamento comercial.

O preço fixo será um valor mensal referente à concessão de uso de área, ou seja, é o aluguel pago referente à utilização de área, que não tenha como finalidade a comercialização de produtos e prestação de serviços. Como exemplo desse tipo de concessionários no AITN têm-se os bancos, o terreno cedido a locadoras de veículos para guarda de automóveis, a comunicação visual, a Policial Federal, Policia Civil entre outros.

Os contratos que tenham como cobrança apenas a parte variável são aqueles que exploram um serviço e não um espaço físico. Essa modalidade de concessão tem como finalidade o acesso à área do aeroporto como a utilização de veículos e equipamentos para atendimento de uma atividade específica como, por exemplo, o transporte de alimentos preparados para atendimento único e exclusivamente às companhias aéreas.

Há contratos em que será cobrado um percentual sobre o faturamento e um preço mínimo a ser pago pelo concessionário mensalmente. Dessa forma, mesmo que o concessionário não obtenha faturamento, deverá ser paga a garantia mínima. Essa modalidade de cobrança tem como finalidade a efetiva utilização de área, edificações, instalações, equipamentos e facilidades para a prestação de um serviço ou comercialização de produtos, por exemplo, restaurante. Os contratos comerciais apresentam as seguintes características como pode ser visto no quadro 7.

QUADRO 7- Características e modalidades de contratos comerciais

CONTRATO	PREÇO FIXO	PREÇO VARIÁVEL	GARANTIA MÍNIMA/ PREÇO VARIÁVEL
Forma de cobrança	Aluguel	Sobre o faturamento	Garantia Mínima + valor sobre o faturamento
Vencimento parte fixa	Dia 10	Dia 10	Dia 10
Vencimento parte variável	Não há	Não há	Dia 20 quando houver
Finalidade	Aluguel de área.	Utilização e acesso a área.	Prestação de serviço ou comercialização de produtos.

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

A cobrança da parte fixa que é o aluguel pago à INFRAERO, como mencionado anteriormente, será gerada mensalmente por meio de boleto bancário e acompanhado via relatório de envio de boletos. O valor referente à garantia mínima será cobrado mensalmente independentemente do faturamento do concessionário. A cobrança da parte variável será efetuada de acordo com o faturamento informado mensalmente à INFRAERO.

Os empregados da área de cobrança alimentam o sistema com os valores informados pelo concessionário, procedendo à cobrança da parte variável quando for o caso. Assim, em um contrato que tenha como garantia mínima, em junho de 2011, o valor de R\$ 113,99 com um percentual de faturamento de 5% sobre o faturamento, só será cobrada a parte variável quando o faturamento bruto ultrapassar a quantia de R\$ 2.279,75. Dos concessionários que pagam somente a parte variável será cobrado o percentual acordado em contrato independentemente do faturamento informado.

#### 4.4 Fiscalização dos concessionários

Em 2010, a Superintendência de Finanças iniciou tacitamente o projeto de fiscalização boca de caixa e documental, com o intuito de obter maior retorno financeiro dos valores não informados devidamente à INFRAERO. A fiscalização de boca de caixa é o registro, *in loco*, das vendas efetuadas pelo concessionário, visando à verificação do faturamento, ou seja, se o concessionário está registrando todas as vendas. A fiscalização documental é o confronto das informações contábeis / fiscais por meio do livro diário com o faturamento bruto apresentado para a INFRAERO.

A NI 5.03 de 2011 define os critérios a serem analisados para a escolha dos concessionários para fiscalização, como se vê abaixo:

- período de vigência do contrato: quanto mais próximo o contrato estiver do fim da vigência, maior será a prioridade a ser fiscalizada;
- valor da garantia mínima: quanto maior for a garantia mínima, maior será a prioridade de fiscalização;
- média mensal do faturamento bruto: quanto maior for a média mensal do faturamento bruto, maior é a prioridade de fiscalização;
- histórico de pagamento: quanto pior for o histórico de pagamento, maior será a prioridade de fiscalização.

Os concessionários enviam mensalmente o demonstrativo de faturamento bruto para a cobrança da parte variável sobre o faturamento. Quando da fiscalização documental, a INFRAERO solicita ao concessionário, via carta formal, o envio de relatórios contábeis e fiscais como DIPJ (Declaração de Informações Econômica Fiscais da Pessoa Jurídica) e o livro caixa do ano em análise. A verificação dos relatórios recebidos é feita de modo a detectar as divergências financeiras identificadas entre o informado pelo concessionário mês a mês para a cobrança da parte variável, com o encontrado nos livros fiscais.

Constatada omissão do faturamento, a gerência financeira notifica o concessionário da diferença e solicita esclarecimentos da situação identificada com prazo de 10 (dez) dias úteis. Caso o concessionário não se manifeste dentro do prazo estipulado, os boletos são gerados com a data de vencimento correspondente ao dia em que a obrigação deveria ter sido cumprida. Assim, o sistema de controle gera os encargos automaticamente.

## 5 ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLE DAS RECEITAS COMERCIAIS

### 5.1 Teste dos controles internos

Os testes de controles internos foram aplicados com o intuito de obter elementos comprobatórios sobre a eficácia dos controles na geração de receitas dos concessionários. Para Attie (2009 a), os testes visam obter a razoável segurança de que os procedimentos de controle interno estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento e cumprimento. Os testes aplicados procuraram investigar todo o processo de controle desde o processo licitatório até a fiscalização documental. O trabalho de verificar a eficácia dos controles abordou, tanto os testes substantivos, quanto os testes de confirmação.

Nos testes de confirmação, buscou-se verificar o cumprimento de todas as normas internas e externas que regulam o processo de concessão de áreas no AITN tais como prazos contratuais, publicação do contrato e assinaturas dos representantes. Nos testes substantivos buscou-se obter a evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelo sistema SISTEMAPADRÃO.

Para Boyton, Johnson e Kell (2002), mediante inspeção, observações, investigações e confirmações devem ser obtidos materiais de evidência suficiente e competente para formar base razoável para emissão de opinião sobre os controles que estão sendo investigados. De acordo com a avaliação preliminar de todo o processo de geração de receita no AITN, constatou-se que o sistema de geração de receitas é adequado. Diante do exposto os testes foram aplicados por amostragem<sup>8</sup> selecionados aleatoriamente 12 (doze) contratos, o que equivale a 5% dos 228 contratos comerciais que o AITN mantém atualmente.

Os testes foram aplicados a partir de um questionário previamente elaborado com perguntas e respostas. Para os testes de confirmação, procurou-se afirmar *Sim* ou *Não* em relação ao cumprimento dos requisitos das normas internas e externas relacionadas à atividade de concessão de uso de área, por meio da análise dos contratos comerciais. Para os testes

---

<sup>8</sup> Procedimento por meio do qual o auditor consegue examinar uma quantidade menor que o total do conjunto de dados, a fim de emitir uma conclusão sobre o conjunto global destes dados.

substantivos, foram conferidos os valores pagos no mês de maio de 2011 da parte fixa, garantia mínima e o valor da variável a receber sobre o faturamento, conferidos com o acordado em contrato e os relatórios de boletos pagos. Após a conferência dos valores recebidos via relatório de boletos liquidados, confrontaram-se os mesmos valores com os saldos demonstrados no relatório razão, (APÊNDICE N) demonstrando o registro dos valores como recebidos.

Em relação aos registros no sistema dos dados dos concessionários, procurou-se certificar-se do correto lançamento dos itens dos contratos tais como: valores fixos mensais, percentuais sobre o faturamento, prazo de vigência do contrato, resumo do objeto, percentual da parte variável. A verificação dos contratos procurou evidenciar a validade dos documentos que a compõem como: aprovações, assinaturas, autenticidades e atos de aprovação e publicação. Em relação ao teste dos procedimentos relacionados aos colaboradores, procurou-se verificar as autorizações para operar o sistema, a segregação de funções e o conhecimento das políticas e normas da empresa, bem como o conhecimento das funções e atribuições de cada colaborador.

## **5.2 Avaliação do cumprimento das normas internas**

Os testes de confirmação foram aplicados a partir da análise dos contratos comerciais observando-se os documentos cumprem as normas internas. Para Piscitelli e Timbó (2009), os requisitos dos contratos são os que tornam completo e perfeito o ato jurídico, fazendo-o apto a cumprir sua destinação e, de acordo com o mesmo autor, pode ser também chamado de elementos indispensáveis à sua perfeição.

Em relação ao cumprimento do artigo 115 do regulamento de licitações e contratos da INFRAERO, os testes de verificação aplicados para confirmarem o cumprimento da formalização dos contratos que exigem; a finalidade, o ato que autorizou a lavratura do contrato, os prazos de vigência, o número do processo de licitação e a publicação na imprensa oficial; todos os contratos cumprem os requisitos do referido artigo conforme papéis de trabalho em apêndice (APÊNDICES A a M).

Nos contratos testados em relação à modalidade de cobrança, constatou-se que um dos contratos iniciado em 2007 para comercialização de produtos apresentava apenas a cobrança da parte fixa (APÊNDICE I). Quando se trata de comercialização de produtos, é obrigatória a cobrança da garantia mínima e a parte variável sobre o faturamento. Quando questionados, os responsáveis pela área comercial confirmaram a falha. O erro constatado foi informado à área financeira e sugerida a realização de fiscalização documental para apuração da perda de receita decorrente da falha na modalidade da cobrança.

Para a apuração da perda de receita no caso do contrato, a área financeira aplicará a fiscalização de boca de caixa *in loco* após a implantação definitiva desse tipo de controle. Se constatado que a venda do produto tem faturamento significativo e considerando o percentual aplicado de 5%, a área de cobrança levantará o valor que deveria ter sido cobrado e notifica a área comercial para manifestação e regularização.

### **5.3 Avaliação do sistema SISTEMAPADRÃO**

Para Souza, Noveli, Minello *et al.* (2006), o sistema de informações precisa estar adequadamente relacionado com todos os sistemas de informações da empresa, incluindo o sistema de informações contábeis e o sistema de informações gerenciais. De acordo com Cardoso, Neto e Souza (1999), para atingir as estratégias estabelecidas pela empresa, tornou-se imprescindível a adoção de um sistema de informações unificado, que tivesse uma linguagem única e que fosse totalmente interligado entre si.

Quanto à funcionalidade do sistema, os colaboradores informaram que o sistema apresenta deficiências como falhas no envio de boletos, não atualização dos índices de reajustes dos contratos e não geração de informação do recebimento dos boletos enviados por e-mail. Quando observadas as ações de geração do relatório de débitos analíticos no sistema SISTEMAPADRÃO, verificou-se que, para uma melhor análise dos dados do relatório, é necessária a transferência das informações para o excel devido a o sistema não ter configuração para esse tipo de verificação. Esse relatório traz informações essenciais para cobrança dos concessionários, tais como:

- quais concessionários estão em ação judicial;
- a quantia de dias em atraso dos boletos;
- a qual contrato comercial o boleto se refere;
- e a que aeroporto pertence o contrato comercial.

Os dados dos contratos lançados no sistema como prazo de vigência, valor da garantia mínima e percentual da cobrança da parte variável permitem a correta cobrança dos valores mensais. Nos testes de controles, procurou-se verificar se os dados lançados no sistema estão de acordo com os informados nos contratos. Dos contratos analisados no sistema todos apresentaram dados corretos inseridos no sistema em relação ao percentual da cobrança variável e valor da garantia mínima. No entanto, em relação ao prazo de vigência apenas um contrato apresentou erro de inclusão do prazo de vigência no sistema (APÊNDICE B).

Dos contratos testados até a conclusão deste trabalho, dois; (APÊNDICE H e M); não apresentaram o lançamento do faturamento bruto no sistema nos meses de novembro e dezembro de 2010 e abril e maio de 2011. Os faturamentos deveriam ter sido enviados pelos concessionários. Segundo informações da coordenadora, já foram feitos levantamentos de todos os concessionários que não enviaram o faturamento e cobrados o envio do relatório. Quanto à verificação dos saldos recebidos das receitas comerciais dos contratos testados no mês de maio de 2011 informados no relatório de boletos pagos, evidenciou-se que todos os valores estão demonstrados no relatório do razão.

#### **5.4 Avaliação dos procedimentos de controle interno**

A identificação e definição da viabilidade de negócios e do potencial de mercado destinam-se a identificar no mercado possíveis negócios, bem como a viabilidade para sua implantação no Aeroporto. O pedido da realização da licitação é feito pela área comercial à área de licitações mediante despacho depois de cumpridas e observadas todas as normas internas para concessão de área, informando a localização da área no aeroporto e definição específica a que se destina a referida área para a realização da licitação. A área de licitações cumpre sistematicamente todos os requisitos requeridos em um processo de licitação e respeita todas

as normas, sejam elas internas ou externas, e assegura igualdade de condições a todos os concorrentes.

Após a assinatura do contrato e publicado o resumo no Diário Oficial da União, a área comercial lança a minuta do contrato no sistema para controle e cobrança do valor fixo mensal e variável. A área financeira recebe a folha de rosto do contrato e faz a conferência de todos os dados cadastrais e ativa o contrato, para ser realizada mensalmente a cobrança do preço fixo mensal e o preço variável de acordo com o faturamento informado em cada mês. O registro do contrato no sistema não permite alteração posterior à inclusão do contrato no sistema. Percebem-se duas funções essenciais do controle interno como segregação de função e amarração do sistema. Em relação à publicação do contrato, observa-se o cumprimento do princípio da publicidade<sup>9</sup> que é um dos princípios orçamentários.

A cobrança das receitas comerciais é realizada por um sistema informatizado, que gera mensalmente a cobrança por meio de boleto bancário referente à garantia mínima e a parte fixa, como mencionado anteriormente. A área financeira emite um relatório (prévia) para conferência de todos os clientes aos quais foram enviados boletos. O lançamento no sistema do faturamento informado pelo concessionário é inserido manualmente, pelo técnico responsável, no sistema a partir da análise dos documentos entregues à área financeira. A utilização de relatórios para certificação do envio de boletos por concessionário é uma ferramenta de controle que, para Frezatti (2009), é a utilização de facilidades atuais das disponibilidades das informações geradas pelos sistemas que viabilizam uma abordagem mais enfática e agressiva em termos de controle gerencial.

O sistema de cobrança conta com os controles internos que consistem nos seguintes procedimentos: utilização de senhas de acesso ao sistema de cobrança, alimentação de informações necessárias à execução do envio de boletos devidamente documentadas e assinadas pela área requisitante, registro das atividades e transações por matrícula dos usuários das atividades de cobrança. A INFRAERO mantém um sistema de acesso via intranet às normas e políticas da Empresa sempre atualizada, possibilitando o conhecimento e entendimento dos procedimentos da Empresa pelos empregados.

---

<sup>9</sup> De acordo com Lino Martins (2003), o orçamento como instrumento de controle prévio não pode escapar a esse princípio e, por isso, deve ser rodeado da mais completa publicidade, devendo chegar, não só ao conhecimento dos representantes do povo, como também de toda a sociedade.

Verifica-se que a INFRAERO aplica os controles em três estágios como segue:

- pré-controle: normas internas, leis e regulamento;
- controle concomitante: controle de acessos ao sistema por senha, amarração do sistema e definição de responsabilidades;
- pós-controle: relatórios de boletos gerados e prestação de contas.

Desse modo, o responsável pelo controle deve estar envolvido diretamente em todos os estágios da função do controle, que vai desde a observância das normas, leis, controle das atividades e acompanhamento dos dados gerados pelo sistema.

## **5.5 Deficiências e limitações**

Para conhecimento do processo de cobrança das receitas comerciais, foram verificadas as normas internas e aplicados dois tipos de testes: observância e indagação. Para Attie (2009 a), aquele significa ver e conhecer o processo, o que implica cuidadoso exame de pessoas e coisas e ocorre preliminarmente as demais técnicas; enquanto este provavelmente seja a mais penetrante técnica do auditor quando está revisando operações, o que lhe possibilita conduzir o exame de forma completa. E ainda de acordo com Attie (2009), questionar faz parte permanente da atividade do auditor para que sinta segurança quanto à exposição de motivos que lhe é dado saber acerca do que esta sendo auditado.

A coordenação de tarifação e cobrança é um setor da gerência financeira que faz parte da Superintendência Regional do Sudeste. Essa coordenação é responsável pela tarifação e cobrança de sete aeroportos, sendo eles: Confins (AITN), Montes Claros, Vitória, Uberlândia, Uberaba, Carlos Prates e Pampulha, os dois últimos em Belo Horizonte. Atualmente, a Superintendência Regional Sudeste está localizada na mesma estrutura física do AITN.

A coordenação de tarifação e cobrança conta com um quadro de apenas cinco colaboradores, sendo um administrador, um técnico em contabilidade, dois profissionais de serviços aeroportuário e uma coordenadora de tarifação. No ano de 2010, houve a centralização das atividades, passando todas as atribuições, que antes eram de responsabilidade dos aeroportos, para as Superintendências Regionais, inclusive, a cobrança de receitas comerciais.

A função de acompanhar e controlar os débitos em aberto de toda a Superintendência é do administrador. O reenvio de boletos para os concessionários e a cobrança de receitas eventuais como crachá para utilização no aeroporto, publicidade temporária e pousos particulares podem ser realizados por todos os membros da equipe. A cobrança dos débitos em abertos serão efetuados por contato telefônicos, por cartas formais de acordo com os períodos, em que os débitos estão em aberto. O quadro 8 demonstra as ações de cobranças para cada período em questão.

QUADRO-8 Descrição dos critérios e ações de cobrança

PRAZO DE VENCIMENTO	AÇÃO DE COBRANÇA
Débito até 30 dias de atraso	Contatos e avisos emitidos pela sede
Débito com mais de 30 dias de atraso	Contatos e carta formal redigida pela regional
Débito com mais de 45 dias de atraso	Contatos e carta formal informando prazo para que o concessionário pague ou seja enviado ao jurídico
Débito com mais de 45 dias de atraso	Encaminhado à procuradoria da regional

Fonte - Elaborado pelo autor da monografia.

Um dos problemas informados nas entrevistas é relacionado ao encerramento dos contratos. É de responsabilidade da área comercial efetuar a baixa no sistema, devido à falta de comunicação entre a comercial e a financeira, ocorre atraso no baixa ou prorrogação dos contratos. Nesse caso, a cobrança continua sendo enviada para o concessionário por meio da geração de boletos eventuais<sup>10</sup>. Quando o contrato não é baixado no sistema e o concessionário continua ocupando a área configura-se o que se chama de ocupação de área sem contrato. De acordo com o informado pelos entrevistados, atualmente no AITN, 10 (dez) concessionários estão em fase de conclusão da regularização da ocupação de área.

A ativação do contrato no sistema após o lançamento pela área comercial, bem como o acompanhamento dos reajustes das parcelas do contrato de acordo com o (Índice Nacional de Preço ao Consumidor) INPC, é realizada por um técnico com formação em ciências contábeis. A fiscalização documental dos concessionários é realizada pela gerente financeira, pela coordenadora da área e pelo técnico em contabilidade auxiliados por um contador que trabalha na coordenação de contabilidade, custos e patrimônio.

<sup>10</sup> Boletos gerados a partir da inserção dos dados no sistema, já que o período da vigência do contrato já está ultrapassado.

Desde abril de 2010 até a conclusão deste trabalho, foram realizadas apenas dez fiscalizações documentais dos 228 contratos existentes no AITN. A fiscalização boca de caixa está em fase de estudo quanto à viabilidade da implantação e está sendo testada em alguns concessionários pelos próprios técnicos da INFRAERO com a utilização de *palmtop*. É um procedimento de controle considerado oneroso para Empresa diante da mão de obra limitada na área financeira e a necessidade de deslocamento para os aeroportos, quando for o caso.

## **6 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO**

### **6.1 Propostas para intensificar a observância das normas internas**

A observância das normas internas tem como objetivo o cumprimento da legalidade na concessão de área para fins comerciais no AITN. O cumprimento dos itens enumerados no artigo 115 do regulamento de licitações e contratos da INFRAERO é requisito essencial e indispensável para a formalização e aditamento dos contratos comerciais. A área comercial do aeroporto é responsável por manter arquivados em pasta todos os documentos pertinentes à concessão da área comercial.

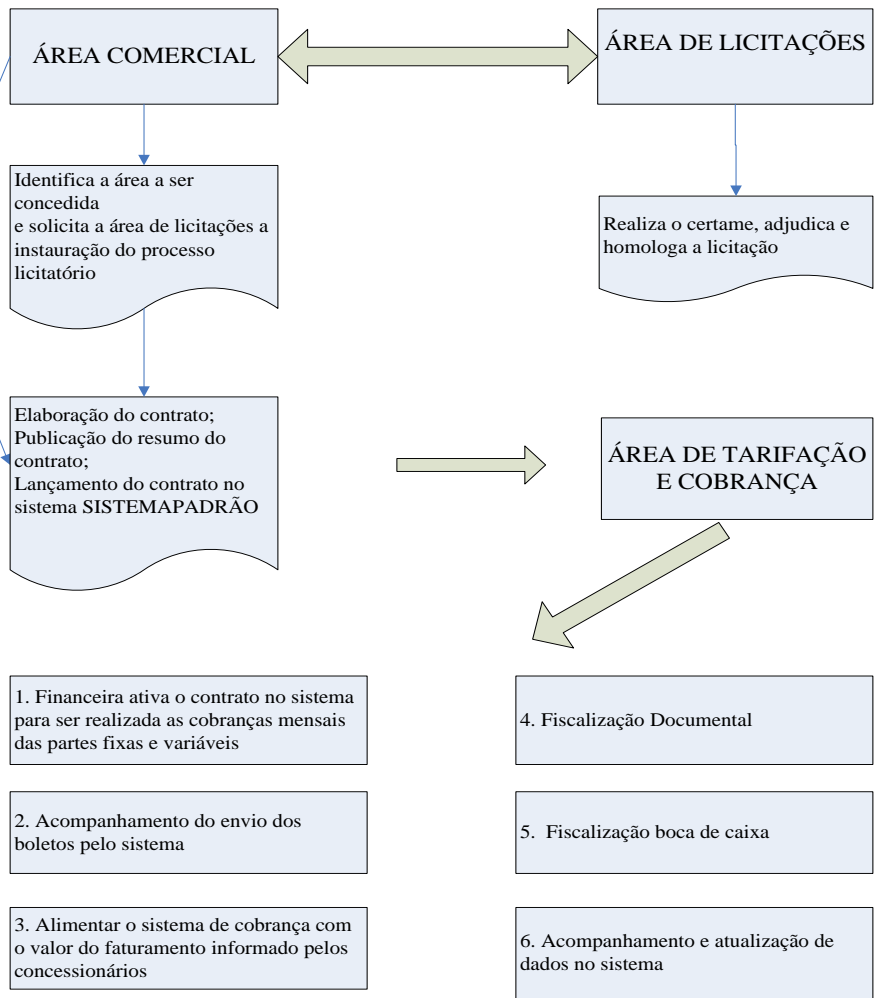
Os testes de confirmação aplicados nos contratos comerciais no AITN demonstraram que todos cumprem os requisitos documentais legais na contratação. Em contrapartida, um contrato celebrado em 2007 apresentou erro na modalidade de cobrança (APÊNDICE I). Constata-se falha considerada prejudicial à arrecadação de receita na INFRAERO. Para que tais erros não ocorram, é preciso que a Empresa intensifique os mecanismos de disseminação das suas regras e políticas como incentivo à leitura de normas e manuais, criação e divulgação do fluxograma das atividades e treinamentos para os responsáveis pela execução das atividades.

Outra ação essencial para minimizar os erros relacionados a não observância das regras relativas a políticas internas é a descrição das atividades e responsabilidades por cargos e funções em cada área da empresa, possibilitando, assim, que os colaboradores que exerçam as atividades de controle tenham o conhecimento da rotina e procedimentos a serem tomados no dia a dia, proporcionando o esclarecimento de dúvidas, pois se disponibiliza uma rotina expressa para consulta sempre que necessário.

Além da descrição das atividades e responsabilidades, é importante o conhecimento do processo de geração de receitas comerciais via fluxograma. Essa ferramenta é um tipo de diagrama com a documentação dos passos necessários para a execução de um processo para concessão de área. As áreas envolvidas no processo de geração de receitas comerciais; (área

comercial, área licitação e área financeira) não tem demonstrativo esquematizado sobre o processo. Abaixo segue sugestão de um fluxograma de geração de receitas comerciais elaborado a partir deste trabalho. Os gestores poderão, a partir do modelo apresentado na figura 3, fazer alterações e adaptações necessárias.

**FLUXOGRAMA**  
FIGURA 3. Sistemática da cobrança das receitas comerciais



Fonte: Elaborado pelo autor da monografia

## **6.2 Propostas para melhoria no sistema SISTEMAPADRÃO**

A função básica de um sistema de informação é gerar informações confiáveis aos usuários. Dessa forma, o sistema de informação constitui o conjunto de recursos humanos, matérias e tecnologias agregadas com a finalidade de cumprir o objetivo da tomada de decisões. A confiabilidade dos relatórios gerados pelo sistema, tanto depende dos recursos e tecnologias do sistema, quanto da qualidade das informações inseridas pelos operadores, Attie (2009 a/b).

Os responsáveis pela área de tarifação do AITN sabem das limitações do sistema, principalmente em relação ao envio de boletos e atualização dos índices dos contratos. Diante disso, a área de tarifação se empenha no monitoramento do envio dos boletos por meio de relatórios gerados posteriormente a data prevista de envio das cobranças e acompanhamento diário dos reajustes contrato por contrato. Nesse caso, a Empresa deverá exigir correções das falhas para a área de tecnologia da informação informando as possibilidades/ probabilidades das falhas no sistema.

Quanto à funcionalidade do sistema em relação à confirmação automática por e-mail do recebimento dos boletos enviados para o concessionário e a necessidade da transferência dos dados do relatório de débito analítico para o excel, a área de tarifação deverá solicitar verificação dos ajustes e adaptações necessárias ao atendimento das necessidades em relação à adequação das atividades de cobrança ou à substituição do sistema.

Os dados dos concessionários inseridos no sistema deverão estar de acordo com o acordado em contrato. Em um contrato que tenha apresentado erro de inserção do período de vigência no sistema, a área de tarifação poderá realizar levantamento de todos os outros contratos de modo a detectar outros prováveis erros de inclusão no sistema. Em relação aos contratos cujo faturamento mensal não foi apresentado pelos concessionários, é necessário que a financeira intensifique as ações de cobrança com o intuito de evitar atrasos do envio do faturamento.

### **6.3 Sugestão de melhoria nos processos**

Apesar de o sistema de controle sobre as receitas comerciais ser considerado adequado, a INFRAERO necessita planejar o quantitativo de pessoal que compõe o efetivo da área financeira. A necessidade de pessoal pode ser analisada levando-se em consideração a quantidade de processos, o tamanho da estrutura a ser controlada e a complexidade das transações. A atividade de tarifação (contas a receber) numa linguagem mais abrangente é uma das áreas mais importantes de qualquer empresa.

As atividades desenvolvidas dentro da área financeira deverão ser organizadas de modo a possibilitar o fortalecimento funcional das ações já existentes. A departamentalização por funções representa a divisão do trabalho no sentido horizontal, ou seja, em sua variedade de tarefas, e a divisão do trabalho no sentido vertical refere-se aos níveis de autoridade. De acordo com Chiavenato (2004), a departamentalização representa a prática de agrupar atividades e recursos. E no caso específico das tarefas executadas na tarifação e na cobrança, dividir e estabelecer os critérios para a execução das atividades.

Com relação aos problemas informados do encerramento dos contratos no sistema, a área financeira, juntamente com a área comercial, poderá criar um cronograma demonstrando todos os contratos vigentes com data do início, vigência do contrato e data de término para, quando do encerramento do contrato, realizar o aditivo do mesmo ou encerramento se for o caso. Esse controle poderá ser incluído como ferramenta de aviso automático no sistema SISTEMAPADRÃO de cobrança ou a inclusão da geração de um relatório que demonstre contratos a vencer.

A implantação recente da fiscalização documental, para confrontar o faturamento informado à INFRAERO pelo concessionário e o efetivamente demonstrado nos livros fiscais, demonstra ser uma ação importante no controle das receitas comerciais. Os contratos fiscalizados até a conclusão deste trabalho no AITN são considerados insuficientes, sendo 10 (dez) contratos fiscalizados no total de 228, até a conclusão deste trabalho. Apesar de a prioridade na fiscalização serem os contratos que apresentam maiores receitas e que tenham a cobrança da parte variável, é preciso intensificar a fiscalização para garantir maior eficácia na geração de receitas.

O responsável pela fiscalização da área financeira, além de seguir a programação de fiscalização dos contratos, poderá realizar verificações periódicas das pastas de contratos examinando os dados e confrontando-os com os informados no sistema. Tal verificação possibilita detectar erros como modalidade de cobrança incompatível com a finalidade da concessão da área, prazo do contrato divergente do sistema e boletos não pagos de meses anteriores.

O gasto com a fiscalização de boca de caixa deverá ser bem estudado, pois esse tipo de controle já está sendo implantado indiretamente pelo governo federal. O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) consiste em um novo procedimento de controle em que as informações contidas no livro diário e nos livros fiscais deverão ser migradas para um *layout* já definido e enviadas diretamente ao fisco. Dessa forma o contribuinte deverá adotar uma postura mais rigorosa na sua contabilidade, zelando para que todas as informações enviadas sejam verdadeiras.

#### **6.4 Riscos decorrentes da inadequação dos controles na cobrança das receitas**

Crepaldi (2004) afirma que o controle interno corresponde a um sistema que visa controlar um sistema ainda maior, no qual são definidos os procedimentos de cada uma das atividades necessárias para a operação de uma empresa. Esse sistema de controle compreende o plano de organização, os deveres, as responsabilidades e todos os demais métodos e medidas adotadas com o intuito de promover a eficiência da entrada de recursos, salvaguardar os ativos .

Para Attie (2009 a/b), quando o sistema de controle interno não cumpre a missão para a qual foi criado, é considerado inadequado. Desse modo, é incompatível denominá-lo sistema de controle, pois ele inexistente. O que pode ocorrer, nesse caso, é a existência de determinados procedimentos que não chegam a compor um sistema, mas estabelecem pequenos limites e bases de rastreamento de atividades.

Em relação às falhas nos procedimentos de controles internos mencionados anteriormente, a preocupação está na possibilidade de aberturas que permitam a ocorrência de situações

contrárias às políticas e posturas da Empresa. Tais fatos vão contra as atitudes dos gestores e, quando não detectados pelos procedimentos, acarretam prejuízos para a Empresa como, por exemplo, ineficiência na arrecadação de receitas, o que, por analogia se compara a uma renúncia de receita involuntária ferindo a Lei de Responsabilidade Fiscal<sup>11</sup>.

Para Attie (2009 a/b) quando se considera a grandeza das empresas, suas descentralizações e diversificações das atividades, a existência de controles internos adequados passa a se tornar fundamental para os negócios realizados. Por outro lado, a ausência de controles adequados para as empresas de estrutura complexa as expõe a riscos inúmeros e infindáveis de toda espécie. Dessa forma quando mais complexa e numerosa a atividade, mais controles deverão ser aplicados.

---

<sup>11</sup>Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei complementar nº 101, é uma lei brasileira que tenta impor o controle dos gastos de estados e municípios, os condicionado à capacidade de arrecadação de tributos desses entes políticos. A LRF também promoveu a transparência dos gastos públicos e disciplinou a renúncia de receitas.

## 7 CONCLUSÃO

Os procedimentos de controle interno podem ser conceituados como ferramentas fundamentais para assegurar a fidedignidade e integridade dos registros. Sua utilização torna-se indispensável para garantir considerável segurança para o gestor na tomada de decisões. Os procedimentos de controle necessitam atender as necessidades da empresa de maneira eficiente e eficaz, com custos inerentes ao processo em conformidade com o orçamento, as diretrizes e metas estabelecidas para operações do período. Dessa forma, é preciso considerar a relação custo-benefício em manter ou criar um controle interno.

O objetivo do controle interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina prover meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. De acordo com Attie (2009 a/b), as inúmeras tarefas praticadas pelos 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.

O sistema de controle interno no AITN é guiado por normas internas e práticas de gestão. As normas internas são aquelas elaboradas pela diretoria da Empresa baseadas em leis vigentes no Brasil, sendo que os controles de gestão são utilizados para integrar os dados e processos da empresa em um único sistema cumprindo as normas elencadas para geração de receitas. A INFRAERO e, conseqüentemente, o AITN cumpre sistematicamente as normas impostas para as concessões de áreas. Isso significa que esta presa pela legalidade, pela impessoalidade, pela moralidade, pela publicidade e pela eficiência.

O sistema utilizado para cobrança das receitas comerciais apresenta algumas falhas relacionadas à funcionalidade de geração de relatório e atualização de dados. Assim é preciso um maior dispêndio de tempo para acompanhar e conferir os dados gerados pelo sistema. A inclusão dos dados do contrato no sistema para geração de boletos para cobrança dos concessionários deverá ser realizada com atenção para evitar incorreções como prazo de vigência do contrato, gerando, assim, perda de receita para a INFRAERO. A falha na modalidade de cobrança detectada em um contrato demonstra erro na elaboração da minuta do

contrato. A ausência do envio do demonstrativo de faturamento detectado em dois contratos alerta para a necessidade de intensificar o acompanhamento das receitas comerciais.

Os procedimentos de controle internos no AITN obedecem três estágios do controle: pré-controle que ocorre antes da realização do processo como o cumprimento das normas e leis; o controle concomitante que acontece simultaneamente ao andamento da concessão de área como as autorizações para operação do sistema e o pós-controle que, mesmo que praticado mês a mês e não depende do fim do contrato, acompanha os recebimentos das receitas comerciais e detecção de valores não pagos pelos concessionários por meio de relatórios.

A estrutura da INFRAERO está dividida em superintendências regionais que são responsáveis pelas atividades de tarifação e cobrança, assim como também contabilidade e orçamento dos aeroportos e da própria regional. A Superintendência Regional Sudeste é responsável por tarifar e cobrar as receitas dos maiores aeroportos a ela vinculados, sendo que até a conclusão deste trabalho, o AITN mantém 228 contratos comerciais. É importante considerar que esse modelo de estrutura requer um eficiente sistema de controle das atividades e pessoal disponível para acompanhar os contratos comerciais.

O quadro de pessoal lotado na tarifação e cobrança do AITN é considerado limitado levando-se em consideração a complexidade da atividade e o tamanho da estrutura. Em contrapartida, cumpre salientar que todos contam com a formação requerida para a atividade. A INFRAERO não mantém descrição das atividades por cargos e funções. Todavia investe em treinamentos corporativos, muitos deles para a área de tarifação, e faz parte da política da empresa manter facilidades de acessos a normas da empresa para todos os colaboradores.

Os contratos comerciais que atualmente estão em situação de ocupação de área sem contrato são decorrentes da falta de programação da área comercial para suas atividades, seja para encerrar o contrato, seja para aditá-lo. A cobrança dos contratos em tal situação é feita por boletos eventuais que precisam ser gerados avulsos no sistema, sendo que a geração dessa cobrança requer mais tempo e controle dos colaboradores.

A fiscalização documental tem como função certificar-se da correta informação do faturamento enviado mensalmente pelos concessionários que tem como cobrança a parte variável. A quantidade de concessionários fiscalizados é pequena levando-se em consideração a quantidade de contratos mantidos pelo aeroporto. A fiscalização documental mantida nesse ritmo não detecta em tempo hábil provável inconsistência, como saldo incorreto do

faturamento informado mensalmente, modalidade de cobrança, prazo de vigência e parcelas não pagas dos contratos.

A implantação da fiscalização boca de caixa, que está em fase de estudo quanto à sua viabilidade, terá como função principal verificar se o concessionário está registrando corretamente as vendas. Esse controle deverá ser bem estudado quanto à aplicação, já que, diante da modernidade dos controles do fisco em cruzar todas as informações dos contribuintes, dificulta-se ou impede-se a sonegação fiscal no Brasil.

Diante do exposto, conclui-se que o sistema de controle interno sobre as receitas comerciais é adequado, porém com falhas. Isso sugere que o sistema contém todos os aspectos fundamentais como procedimentos, práticas e normas compatíveis. Contudo, é necessário aprimorar o sistema com ações que vão, desde a adequação das funções do sistema operacional, até a intensificação do entendimento e aplicação das políticas e normas da Empresa. Tais correções terão como foco alcançar os objetivos da eficácia dos controles internos. A auditoria interna da INFRAERO poderá acompanhar as deficiências apontadas neste trabalho e outras que surgirem se possível determinar o impacto em relação à operação e à atividade de geração de receitas no AITN.

## REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. *Auditoria interna*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009 a.
- ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.
- BARROS, Joaquim dos Santos; LUCA de Márcia Martins Mendes; OLIVEIRA, Marcelle Colares e MACHADO, Marcus Vinícius Veras. *A auditoria interna das empresas listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de governança corporativa da BOVESPA*. ENANPAD, Rio De Janeiro/RJ 6 a 10 de setembro de 2008.
- BDO Trevisan. BOVESPA, Conselho Federal de Contabilidade, Deloitte, KPMG. *Auditoria, Registros de uma Profissão*. IBRACOM 2007.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N., KELL, Walter G. *Auditoria*. Trad. José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARDOSO, Douglas; NETO, Manuel Carvalho da Silva; SOUZA, Antônio Artur de. *Administração da produção de gestão integrada SAP R/3: O caso da siderúrgica Belgo Mineira*. CEPEAD- centro de Pós graduação e Pesquisas em Administração- UFMG, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria da administração*. 7. ed. Campus: Elsevier, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Auditoria e perícia: princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. 3. ed. Brasília: 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Normas brasileiras de contabilidade: princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. 3. ed. Brasília: 2008.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditoria contábil*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial*. 5.ed. São Paulo, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOJI, Masakazu. *Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal*. São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações (aplicáveis às demais sociedades)*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LÉLIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edite Taboada. *A reestruturação dos controles internos para aderência à lei Sarbanes-Oxley: Um estudo de caso voltado para os benefícios percebidos pelos gestores em seu processo, comparativamente aos custos incorridos*. ENANPAD, Rio De Janeiro/RJ 6 a 10 de setembro de 2008.

- MARTINS, Sérgio Pinto. *Instituições de direito público e privado*. 9. ed. São Paulo: Atlas 2009.
- NOHARA, Irene Patrícia. *Direito administrativo*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2009.
- OLIVEIRA, Luís Martins; JR, José Hernandez Perez.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. *Manual de auditoria governamental*. São Paulo: 2009.
- PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. *Contabilidade pública*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RESENDE, Célia Carvalho de BARROCA, Marialice Martins de. *Diretrizes para normalização dos trabalhos acadêmicos apresentados na FACE/UFMG*. Belo Horizonte 2009.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas 2001.
- SILVA, Lino Martins. *contabilidade governamental*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, César Augusto Tibúrcio; NIYAMA, Jorge Katsumi. *Contabilidade para concursos e exame de suficiência*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOUZA, Antônio Artur de; NOVELLI, Márcio; MINELLO, Ítalo Fernando; ENDRICI, João Otávio Montanha; AVELAR, Ewerton Alex. *Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços*. ABCustos Associação Brasileira de Custos, v. 1, n. 1, set./dez. 2006.
- SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e governança na gestão pública*: São Paulo Atlas, 2007.
- SZUSTER, Natam *et al.* *Contabilidade geral, introdução à contabilidade societária*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TENÓRIO, Juliene Gama *et al.* *Controle interno: um estudo sobre a sua participação na tomada de decisão de investimento no Mercado de Capitais Brasileiro*. ENANPAD, Rio De Janeiro/RJ 6 a 10 de setembro de 2008.

## NORMAS LEGAIS CONSULTADAS

INFRAERO. Regulamento de Licitações e Contratos da INFRAERO. 2. ed. Curitiba, Negócios Públicos, 2010.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília 05 de maio de 2000.

BRASIL, Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972. Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária –INFRAERO. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília 12 de dezembro de 1972.

BRASIL, Lei nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973. Dispõe sobre a utilização e a exploração dos aeroportos, das facilidades à navegação aérea e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 26 de dezembro de 1973.

BRASIL, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 21 de junho de 1993.

NI-13.01-A- 02.10.2003. Procedimentos para a realização de pesquisas e estudos mercadológicos.

NI-13.02-B- 11.10.2007. Fiscalização de contratos de concessão de área.

NI-13.03-C- 29.01.2008. Procedimentos para utilização de áreas edificadas ou não edificadas, instalações, equipamentos e facilidades em aeroportos sob jurisdição da INFRAERO.

NI-13.06- 22.10.2007. Diretrizes e procedimentos para concessão comercial e utilização de áreas para exploração de publicidade e propaganda nos aeroportos da INFRAERO.

NI-13.07-16.04.2002. Requisitos comerciais básicos, relativos ao programa de necessidades para elaboração de projetos e obras para áreas de utilização comercial nos aeroportos sob jurisdição da INFRAERO.

NI-5.02-A- 18.07.2007. Faturamento e cobrança de preços específicos, ressarcimento de despesas e serviços eventuais.

NI-5.02-B- 28.01.2011. Faturamento e cobrança de preços específicos, ressarcimento de despesas e serviços eventuais prestados pela INFRAERO.

NI-5.03-A em elaboração . Fiscalização documental dos concessionários.

NI-6.01-D- 11.02.2009. Regulamenta os procedimentos licitatórios, as despesas e as inexigibilidades no âmbito da INFRAERO.

Sites consultados: < [www.defesa.gov.br](http://www.defesa.gov.br) > < [www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br) >

**APÊNDICE A**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 120,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 146,07			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
CONCILIAÇÃO DE VALORES				
CÓDIGO DA RECEITA	4082			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 918,67			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CONFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4082				
BRASIL TUR	R\$ 99,19			
CANADÁ TUR	R\$ 59,41			
SUPER TURISMO	R\$ 146,07			
BOM TURISMO	R\$ 434,00			
GREEN TURISMO	R\$ 180,00			
TOTAL RECEITA	R\$ 918,67			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A  
B

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

A- VALOR MENSAL ATUALIZADO DESDE 2008

B- CONTRATO SÓ COBRA PARTE FIXA

**APÊNDICE B  
PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 1.025,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	5%			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 1.125,41			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4109			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 6.175,61			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	50 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 8.335,35			
CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4109				
DOCE E SALGADO COMERCIAL	R\$ 144,80			
CAFÉ E CIA	R\$ 2.821,83			
PONTO DO SABOR	R\$ 10,00			
DOCE MEL RESTAURANTE	R\$ 1.073,57			
<b>RESTAURANTE DA CASA</b>	<b>R\$ 1.125,41</b>			
PÃO DE MEL RESTAURANTE	R\$ 1.000,00			
TOTAL RECEITA	R\$ 6.175,61			
<b>EXAME DE REGISTROS</b>				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM		NÃO	✓
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A  
B

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

C

A- VALOR MENSAL ATUALIZADO DESDE 2008

B- FATURAMENTO BAIXO

C- PRAZO CONTRATUAL INFORMADO ERRADO NO SISTEMA

**APÊNDICE C**  
**PAPEL DE TRABALHO**  
**TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS**

Nº DO CONTRATO				
<b>TESTES DE CONFIRMAÇÃO</b>				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 300,02			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
<b>TESTES SUBSTANTIVOS</b>				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 300,02			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4107			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 2.192,01			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
<b>CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4107</b>				
BANCO DE MINAS	R\$ 10,63			
BANCO CRÉDITO FÁCIL	R\$ 355,55			
BANCO JUROS BAIXOS	R\$ 300,02			
BANCO ESPECIAL	R\$ 540,83			
<b>ULTRABANCO</b>	<b>R\$ 251,31</b>			
BANCO TECNOBANCO	R\$ 215,25			
TOTAL RECEITA	R\$ 1.673,58			
<b>EXAME DE REGISTROS</b>				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A- CONTRATO SÓ COBRA PARTE FIXA

**APÊNDICE D**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 30,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 30,00			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
CONCILIAÇÃO DE VALORES				
CÓDIGO DA RECEITA	4253			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 30,00			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CONFIRMAÇÃO DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4253				
VENDA DE PASSAGEM	R\$ 30,00			
TOTAL RECEITA	R\$ 30,00			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A- CONTRATO SÓ COBRA PARTE FIXA

A

✓

✓

**APÊNDICE E**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 70,02			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	5%			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 82,25			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO CALCULADO			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4104			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 82,25			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4104				
PRESENTES PARA O LAR	R\$ 82,25			
TOTAL RECEITA	R\$ 82,25			
<b>EXAME DE REGISTROS</b>				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A- VALOR DA PARTE FIXA ATUALIZADA DESDE 2007

B-FATURAMENTO NÃO ENVIADO A INFRAERO

C- VALOR DA PARTE VARIÁVEL NÃO CALCULADO E NÃO PAGO

A  
B

C  
✓  
✓

**APÊNDICE F**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 114,30			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	5%			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 143,63			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	R\$ 1,03			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4137			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 143,63			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4137				
<b>FARMÁCIA FIQUE BEM</b>	<b>R\$ 143,63</b>			
TOTAL RECEITA	R\$ 143,63			
<b>EXAME DE REGISTROS</b>				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A  
B

✓  
✓

A- VALOR DA PARTE FIXA ATUALIZADA DESDE 2007

B- VALOR NÃO VINCULADO AO CONTRATO E ENCONTRADO NO RELATÓRIO DE BOLETOS GERADOS

**APÊNDICE G**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	48 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 30,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 30,00			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	R\$ 1,03			
CONCILIAÇÃO DE VALORES				
CÓDIGO DA RECEITA	4155			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 30,00			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	48 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CONFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4155				
LOTERIA APOSTE NA SORTE	R\$ 30,00			
TOTAL RECEITA	R\$ 30,00			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A- CONTRATO SÓ COBRA PARTE VARIÁVEL

A

✓

✓

**APÊNDICE H**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	36 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 49,64			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	3%			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 71,15			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	FATURAMENTO NÃO INFORMADO			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4108			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 78,20			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	36 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4108				
PONTO DA BELEZA	R\$ 71,15			
COMERCIALIZAÇÃO PRODUTOS BELEZA	R\$ 7,05			
TOTAL RECEITA	R\$ 78,20			
<b>EXAME DE REGISTROS</b>				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A  
B

C  
✓  
✓  
✓

A- VALOR ATUALIZADO DESDE 2006

B-FATURAMENTO NÃO ENVIADO A INFRAERO

C- VALOR DA PARTE VARIÁVEL NÃO CALCULADO E NÃO PAGO

D- FATURAMENTO NÃO INFORMADO NOS MESES 11 E 12 DE 2010 E 04 E 05 DE 2011

**APÊNDICE I  
PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	36 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 6,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
<b>CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011</b>				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 7,05			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
<b>CONCILIAÇÃO DE VALORES</b>				
CÓDIGO DA RECEITA	4108			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 78,20			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	36 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CANFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4108				
PONTO DA BELEZA	R\$ 71,15			
COMERCIALIZAÇÃO PRODUTOS BELEZA	R\$ 7,05			
TOTAL RECEITA	R\$ 78,20			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A

B

✓

✓

✓

A- CONTRATO NÃO APRESENTA A COBRANÇA DA PARTE VARIÁVEL

B- VALOR ATUALIZADO DESDE 2006



**APÊNDICE K**  
**PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 363,60			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSIS PAGO EM MAIO 2011				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 404,75			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO HÁ			
CONCILIAÇÃO DE VALORES				
CÓDIGO DA RECEITA	4106			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 1.276,38			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CONFIRMAÇÃO DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4106				
SOFISA S/A	R\$ 404,75			
BANCO DO BOM CRÉDITO	R\$ 425,18			
BANCO BRASILEIRO	R\$ 446,44			
TOTAL RECEITA	R\$ 1.276,38			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A

B

✓

✓

✓

A- CONTRATO SÓ COBRA PARTE VARIÁVEL

B- VALOR ATUALIZADO DESDE 2008

**APÊNDICE L****PAPEL DE TRABALHO**

TESTES DOS CONTROLES INTERNOS SOBRE CONCESSIONÁRIOS				
Nº DO CONTRATO				
TESTES DE CONFIRMAÇÃO				
DOCUMENTAÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS/CONTRATO				
NOME DAS PARTES	SIM	✓	NÃO	
NOME DOS REPRESENTANTES	SIM	✓	NÃO	
DESCRIÇÃO DA FINALIDADE DA CONCESSÃO	SIM	✓	NÃO	
ATO QUE AUTORIZOU O CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
NÚMERO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO	SIM	✓	NÃO	
ASSINATURAS	SIM	✓	NÃO	
RESUMO DO OBJETO	SIM	✓	NÃO	
PUBLICAÇÃO DO CONTRATO	SIM	✓	NÃO	
PRAZO CONTRATUAL	60 MESES			
VALOR DA PARTE FIXA/GARANTIA MÍNIMA	R\$ 16,00			
PERCENTUAL DA PARTE VARIÁVEL	5%			
TESTES SUBSTANTIVOS				
SISTEMA OPERACIONAL				
CONFERÊNCIA DOS VALORES MENSAIS PAGO EM MAIO 2011				
GARANTIA MÍNIMA	R\$ 22,42			
VALOR DA PARTE VARIÁVEL	NÃO CALCULADO			
CONCILIAÇÃO DE VALORES				
CÓDIGO DA RECEITA	4140			
RELATÓRIO DE BOLETOS PAGOS	R\$ 22,42			
PRAZO CONTRATUAL NO SISTEMA	60 MESES			
RELATÓRIO RAZÃO ARRENDAMENTO DE ÁREA	R\$ 11.252,55			
CONFERÊNCIA DOS CÁLCULOS POR CÓDIGO DA RECEITA 4140				
ANTÔNIO DORNELES	R\$ 22,42			
TOTAL RECEITA	R\$ 22,42			
EXAME DE REGISTROS				
DADOS CORRETOS LANÇADOS NO SISTEMA	SIM	✓	NÃO	
AUTENTICIDADE	SIM	✓	NÃO	
NORMALIDADE	SIM	✓	NÃO	
APROVAÇÃO	SIM	✓	NÃO	

A  
BC  
✓  
✓

A- VALOR DA PARTE FIXA ATUALIZADA DESDE 2007

B- FATURAMENTO NÃO ENVIADO A INFRAERO

C- VALOR DA PARTE VARIÁVEL NÃO CALCULADO E NÃO PAGO

D- FATURAMENTO NÃO INFORMADO NOS MESES 11 E 12 DE 2010 E 01, 04 E 05 DE 2011

**APÊNDICE N**  
**PAPEL DE TRABALHO**

<b>SALDOS DO RAZÃO EM MAIO DE 2011 SBCF</b>							
<b>CONTA</b>	<b>DESCRIÇÃO DA CONTA</b>	<b>SALDO RAZÃO</b>	<b>VALOR BOLETOS AGOS</b>	<b>OBS.</b>	<b>VALOR DO ESTORNO</b>	<b>DIFERENÇA</b>	
41201008-3	LOJAS FRANCAS	R\$ 2.992,86	R\$ 2.992,86			0	
41201009-4	RECEITAS COMERCIAIS REST. LANCHO. E BARES	R\$ 8.335,35	R\$ 8.335,35			1,81899E-12	
41203003-6	TELEFONIA AEROPORTUÁRIA	R\$ 7.445,60	R\$ 7.445,60			0	
41205001-2	ENERGIA	R\$ 3.218,86	R\$ 3.230,55			-R\$ 11,69	IMATERIAL
41205002-3	ÁGUA E ESGOTO	R\$ 647,38	R\$ 643,75	ESTORNO	R\$ 181,16	-177,5368	
41205003-4	TRATAMENTO DE LIXO	R\$ 299,74	R\$ 295,11	ESTORNO	R\$ 191,37	-186,7426	IMATERIAL
41205004-5	ESTACIONAMENTO VEÍCULOS EXPLORADOS	R\$ 31.519,51	R\$ 30.661,61	R\$ 857,89	R\$ 32.834,60	-R\$ 31.976,71	DIFERENÇA
41115001-1	CARGA NACIONAL	R\$ 53,88	R\$ 53,88			0	
41201004-9	COMERCIAIS COMBUSTIVEL AERONAVES	R\$ 6.941,61	R\$ 6.941,61			0	
41201007-2	COMERCIAIS - LOCADORA DE AUTOMOVEIS	R\$ 5.437,39	R\$ 5.437,39			0	
41201002-7	PUBLICIDADE	R\$ 7.299,12	R\$ 7.299,12			0	
41201005-0	COMERCIAIS TRANSPORTES AÉREOS	R\$ 4.451,51	R\$ 4.404,79	ESTORNO	R\$ 2.346,80	-R\$ 2.300,09	IMATERIAL
41201003-8	ARRENDAMENTO UTILIZAÇÃO DE ÁREA	R\$ 11.273,90	R\$ 11.252,55	ESTORNO	R\$ 1.049,17	-R\$ 1.027,82	IMATERIAL
41201008-3	COMERCIAIS-OUTRAS RECEITAS COMERCIAIS	R\$ 630,08	R\$ 631,00			-R\$ 0,92	