

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Pós-Graduação em Gestão de Negócios

Estefânia Augusta Fernandes

**GESTÃO FINANCEIRA NOS PROCESSOS DO SETOR DE
CONTAS A RECEBER COM BASE NOS RELATÓRIOS DA
AUDITORIA INTERNA:**

Estudo de caso de uma transportadora de cargas

Belo Horizonte - 2011

Estefânia Augusta Fernandes

**GESTÃO FINANCEIRA NOS PROCESSOS DO SETOR DE
CONTAS A RECEBER COM BASE NOS RELATÓRIOS DA
AUDITORIA INTERNA:**

Estudo de caso de uma transportadora de cargas

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Negócios oferecido pelo Curso de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Área de concentração:
Administração financeira

Orientador: Ivan Beck
Chacknazaroff

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Estefânia Augusta Fernandes**, REGISTRO N° 2009749329. No dia 01/03/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "GESTÃO FINANCEIRA NOS PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A RECEBER COM BASE NOS RELATÓRIOS DA AUDITORIA INTERNA: ESTUDO DE CASO DE UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof Ivan Beck Ckagnazaroff, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 01/03/2011.

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Objetivos.....	5
1.1.1 Objetivo Geral.....	5
1.1.2 Objetivo Específico	5
1.2 Divisão dos capítulos.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Auditoria Interna e sua origem.....	7
2.2 Auditoria de Processos	10
2.3 A Profissão do auditor interno	11
2.4 Controles Internos	12
2.5 Gestão Financeira do setor de contas a receber	14
2.6 Decisões financeiras empresariais para o negócio.....	15
2.7 Planejamento financeiro para controle empresarial.....	16
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 Método e técnica de pesquisa	18
3.2 Apresentação da unidade de análise.....	19
3.2.1 Histórico da empresa	19
3.2.2 O setor de contas a receber.....	20
3.2.3 O setor de auditoria interna	21
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	23
4 RESULTADO DA PESQUISA	24
4.1 Metodologias de controle financeiro através do relatório de auditoria	24
4.2 Elaboração do questionário para análise dos resultados da pesquisa.....	27
4.3 Padronização dos procedimentos do setor de contas a receber, através da criação de indicadores financeiros	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia tratou da análise e atuação da auditoria interna no setor de contas a receber de uma transportadora de cargas. Por sua vez, teve como objetivo analisar os relatórios financeiros da empresa de Transportes ABC Veículos Ltda e garantir as melhores práticas financeiras para o negócio da empresa.

A gestão financeira do setor de contas a receber, tem sido considerada como um dos fatores mais importantes para a estratégia empresarial. A constante quebra de barreiras comerciais exige uma alta competitividade das empresas, para o setor de transporte. Um dos pontos desafiadores, é a adequação da gestão financeira para manter a empresa operante e competitiva, capaz de orientar-se no mercado de forma eficiente.

A inexistência de um setor que controle a eficiência dessas atividades financeiras e monitore o desempenho do setor, fez surgir o setor de auditoria interna na Transportadora Abc Transportes. O setor de auditoria interna deverá analisar os procedimentos e sugerir melhorias para o setor de contas a receber. Que conforme ATTIE (2007), “avaliar os controles internos da empresa, levantar e compreender a sistemática da organização é fundamental para o controle empresarial”.

Cabe ao auditor, através de aplicação de testes de auditoria, avaliar a eficiência operacional do sistema financeiro e a verificação da adesão às diretrizes estabelecidas pela administração. Sendo assim, ao setor de contas a receber cabe a aplicação das melhores práticas financeiras que foram sugeridas pelos auditores para garantir eficiência na gestão.

Por meio de um estudo de caso, buscou-se levantar informações acerca de como o setor de auditoria interna tem sido importante para evidenciar a gestão financeira da empresa. A autora dessa monografia participou como integrante do setor de auditoria interna nas análises dos relatórios relacionadas aos clientes inadimplentes, do setor de contas a receber.

Considerando o importante papel da gestão financeira nas empresas de transportes, o presente trabalho procurou responder a seguinte questão: Que ações de melhoria foram sugeridas para aperfeiçoamento do setor de contas a receber em relação à gestão financeira?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar as melhores práticas de gestão financeira no processo de estruturação do setor de contas a receber, assim como os dificultadores e facilitadores para o desenvolvimento das mesmas.

1.1.2 Objetivo Específico

- Estudar como gerenciar os recebimentos dos clientes através de relatórios de auditoria interna;
- Estudar os meios de manutenção das tarefas no setor de contas a receber para estruturar os corretos procedimentos, através de normas de trabalho;
- Criar indicadores de desempenho do setor de contas a receber para acompanhar mensalmente a evolução do departamento;
- Definir junto aos colaboradores envolvidos no processo, planos de ação para resolução dos problemas identificados.

1.2 Divisão dos capítulos

Para tanto o trabalho está dividido nos seguintes capítulos, incluindo esta introdução.

No capítulo 2, discutem-se os conceitos gerais da pesquisa – Gestão financeira nos processos do setor de contas a receber com base nos relatórios de auditoria interna. As dimensões do trabalho são as seguintes: Gestão

financeira, decisões financeiras empresarias através de relatórios de auditoria, planejamento financeiro para planejamento empresarial, auditoria interna, auditoria de processos e controle internos.

No capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e a abordagem dos instrumentos de pesquisa para apresentação do setor de contas. Bem como as técnicas de auditoria.

No capítulo 4, apresentam-se o resultado da pesquisa, mostrando o quanto foi importante o setor de auditoria nos processos financeiros do setor de contas a receber.

No capítulo 5, fazem-se as considerações finais do trabalho de pesquisa, apresentando os principais resultados e os planos de ação tomados pelos dirigentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Auditoria Interna e sua origem

Os indícios dos primeiros trabalhos de auditoria surgiram no Antigo Oriente na civilização da Suméria (Vale do Rio Eufrates), em que pessoas guardavam e conferiam bens de outras. Nesta época em que os proprietários que entregavam os seus bens a terceiros conferiam ou mandavam alguém conferir os rendimentos das atividades econômicas daquela época. Na verdade estavam praticando a função de auditoria (MOTTA, 1998, p.13).

Para este autor o surgimento da auditoria se deu pelo crescimento do sistema capitalista após a Revolução Industrial. Com o surgimento das empresas de grupos de sistema familiar fechado para o sistema de empresa aberta. As empresas começaram a buscar novos mercados, assim expandindo tanto os mercados como as próprias empresas. Com esse desenvolvimento, precisaram a forma de controlar as suas finanças e procedimentos internos, visando cada vez mais à redução de custos.

Com esta expansão fizeram com que as empresas buscassem cada vez mais novos recursos. Os investidores que precisavam de informações da empresa, tanto no aspecto patrimonial e financeiro, passaram a dar importância para as formas de analisar estes recursos.

Outro aspecto, é que os proprietários passaram a não mais estar presentes nas operações das fábricas, necessitando então, de certeza que não havia desvios de recursos. Segundo BOYNTON, JOHSON, KELL (2002) “a auditoria consiste em um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre a afirmação a respeito das ações e eventos econômicos”. Por este fato aumenta o grau de confiança no exame dos auditores sobre os procedimentos utilizados nas empresas, para controle.

Para melhor atender a necessidade dos proprietários a figura do auditor para examinar os procedimentos financeiros passam a contribuir no processo de gestão. Os britânicos foram os primeiros a difundir esta idéia. Além disso,

foram criadas as empresas pioneiras deste processo a Deloitte & Co. e Price Waterhouse, que hoje operam nos Estados Unidos e em outros países, inclusive o Brasil, na prestação de serviços de auditoria.

A auditoria nas empresas britânicas foi fundamental para a divulgação deste novo trabalho de controle nas empresas. Através destas atividades à administração das empresas, poderá identificar os processos internos e as políticas de melhor planejamento financeiro.

A auditoria interna passou a ser entendida como uma ferramenta de apoio a gestão. Ela avaliará as melhorias e dará suporte aos fortalecimentos de fluxos de processos organizacionais.

Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de controles. O objetivo da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades empresarias (CREPALDI, 2007, p. 25).

Segundo Atiee “a proposta da auditoria é auxiliar os membros da administração a desincumbirem eficazmente suas responsabilidades. A auditoria lhes fornecerá análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades.”

A auditoria traz inúmeros benefícios econômicos para a empresa, segundo BOYNTON, JOHSON, KELL (2002), podemos destacar:

- ✓ Menor custo de capital: Presença de auditorias internas dentro das instituições facilita o acesso a empréstimo bancários para captar recursos para a empresa. Garantem confiabilidade perante riscos no mercado;
- ✓ Desincentivo a ineficiência e a fraudes: Pesquisas indicam que quando os colaboradores sabem indiretamente que será realizada uma auditoria, ficam menos inclinados a desviar recursos da empresa;

- ✓ Melhores controles e operações eficientes: Com base em observações o auditor pode fazer sugestões para um melhor controle e aumentar a eficiência operacional dos colaboradores. Esse benefício é extremamente importante para as empresas.

É fundamental o equilíbrio entre a auditoria e a gestão da empresa, para permitir que ambos apresentem benefícios econômicos em relação a implantação do processo de gestão. Esse por sua vez, costuma ser bastante oneroso para empresa na fase inicial. Os auditores contratados para a função devem ser altamente qualificados, éticos e disciplinados para atenderem as exigências e desafios do negócio. Esta contratação exige gastos expressivos para a empresa, que serão recuperados a medida que o trabalho da auditoria interna for concluído.

Atualmente a auditoria interna constitui uma função de apoio a gestão. O gestor pode recorrer a ela, para realizar verificações nas rotinas de trabalho. Além disso, confirmar a existência física e técnica das atividades por ele gerenciadas.

A auditoria interna, no setor financeiro de uma empresa de transportes poderá ser essencial para a tomada de decisão, por partes dos gestores. Ela dará foco a continuidade dos negócios e a projeção do aumento da lucratividade. Verificar, conferir e dar sugestões de melhoria serão trabalhos realizados pela auditoria interna, no intuito de controlar as atividades do setor financeiro.

Os métodos de controle para o setor financeiro da empresa terá o objetivo é gerenciar melhor os processos e identificar oportunidades e ameaças para o negócio. Essas análises poderão resultar em ações de gestão, no âmbito de controle, com focos para futuros resultados para a empresa.

O crescimento constante desta empresa, seja ela em quantidade de filias e tamanho da sua estrutura ou até mesmo pela diversificação de seus serviços, requer um maior controle nas atividades do negócio. Por este motivo, a auditoria interna responderá as expectativas tanto da empresa, quanto dos gestores para o controle das atividades. Além disso, irá aconselhar os

envolvidos, sobre a melhor gestão de procedimentos. Possibilitará futuramente, a implantação de ações corretivas e necessárias para o bom andamento dos negócios.

2.2 Auditoria de Processos

A auditoria de processos busca a verificação dos procedimentos internos de um determinado setor, para que a empresa alcance seus objetivos. Segundo DIAS (2006, pag. 10) “o importante é que a empresa previamente documente os seus processos, atentando para atualizações constantes de seus procedimentos, e que estes sejam totalmente divulgados aos funcionários da empresa.

A visão de todos os processos ajuda a empresa a ter uma visão das suas principais atividades de negócios. Além disso, identifica as principais falhas em cada fase do processo. A documentação dos procedimentos adotados pela empresa é uma ferramenta imprescindível para a disseminação da informação entre os colaboradores.

Para Dias (2006, p. 12) “a partir do momento em que a empresa documenta seus processos, divulgue e treine seus colaboradores na execução dos procedimentos é disseminada a participação de cada um em busca dos objetivos e resultados”. Com isso a empresa tende a se tornar mais participativa e obter resultados satisfatórios para seus sócios.

Como trata DIAS (2006), uma auditoria eficaz de processos permite que o auditor transmita a área que será documentada os verdadeiros ganhos financeiros e melhores formas de executar as rotinas de trabalho. Estas serão para disseminação da eficiência do negócio perante os colaboradores e os acionistas.

2.3 A Profissão do auditor interno

O crescimento vertiginoso das empresas e a crescente evolução das atividades econômicas tornaram-se necessários fornecer aos administradores uma extensa gama de informações que não se reduzem apenas aos números, que são fornecidos pelos contadores. Surgiu-se assim a necessidade de uma atuação mais apurada que abre um campo para a profissão do auditor interno.

Para Dias (2006, p. 12), a necessidade de intervenção do auditor para comprovação da veracidade dos fatos, permitiu que a profissão de auditor viesse a ser reconhecida como essencial para as empresas. O auditor tem uma função da defesa dos interesses coletivos na apuração correta das prestações de conta dos administradores.

Em relação ao perfil deste profissional, exige-se que o auditor tenha escolaridade, conhecimentos e experiência necessária para exercer a função e atender as expectativas da empresa. O auditor independente seja, de modo geral, deve conhecer as operações financeiras da empresa, para daí conceder suas opiniões, através de relatórios de auditoria.

O auditor interno não deve assumir uma tarefa sem conhecê-la na profundidade e deve se preocupar o que será feito em decorrência de seu trabalho. Ele pode encontrar em umas mesmo ambientes atitudes de apoio e de resistência, que tanto podem contribuir quanto prejudicar seu trabalho. Porém, o auditor deverá adotar uma atitude ainda mais dinâmica, para quebrar alguma resistência dos principais destinatários das propostas de solução apresentadas, os colaboradores envolvidos no processo.

É fundamental que a auditoria interna faça chegar à gestão, as dificuldades inerentes à execução diária das tarefas/operações e que as recomendações apresentadas possam ser implementadas e constituir um benefício prático no desempenho do setor de contas a receber. O auditor interno deverá interessar-se pelas dificuldades do pessoal e ouvir a sua opinião sobre as formas de superar e progredir os processos de gestão financeira.

É crucial, para que a auditoria interna tenha sucesso, que seja definido um referencial na relação auditor-auditado e que deverá visar, fundamentalmente, facilitar o trabalho do auditor e de convencer o auditado a respeitar as regras e participar no processo de melhoria (Dias, 2006).

Entre as responsabilidades do auditor interno, pode-se citar o rigor com que ele deve ter observar as normas e regulamentos da empresa a ser auditada. Por outro lado, espera-se do auditor interno que reporte fatos que poderão ser efetivamente comprovados por documentos verificados e não possam vir a ser contestados para a administração da empresa.

Nesse contexto, espera-se que o auditor interno trabalhe com transparência, honestidade e competência profissional, o que inclui conhecimento de causa. O auditor interno tem que assumir um compromisso irrestrito na busca das soluções mais adequadas para os problemas detectados, visando minimizá-los e, a partir disso, criar valores para a empresa auditada, o que, conseqüentemente, encaminhar a empresa para o sucesso. É nesse sentido que BOYNTON, JOHSON, KELL (2002), revela que “uma ação de auditoria não é um entendimento restrito auditor-auditado, mas sim um compromisso com a empresa e os acionistas, numa lógica de criação de valor e sucesso”.

2.4 Controles Internos

Conforme Almeida (1996), com a expansão dos negócios sentiu a necessidade de dar maior atenção às normas ou aos procedimentos internos. Isso decorreu do fato do administrador e, em alguns casos, o proprietário da empresa, não poderiam supervisionar pessoalmente todas as atividades.

No entanto, de nada valeria a implantação de qualquer sistema de procedimentos interno sem que houvesse um acompanhamento para verificar se os mesmos eram seguidos pelos empregados da empresa. Por isso a necessidade da criação de controles internos e a auditoria para analisá-los.

O controle interno passará a ser dentre as ferramentas de gestão um auxílio a administração, a assegurar a confiabilidade das rotinas de trabalho. Além de demonstrar que estejam sendo habilmente executadas e que os dados financeiros mereçam a confiança por parte dos sócios e acionistas.

A empresa saber controlar os seus ativos é atividade fundamental para sua continuidade. Os controles internos são necessários para dar suporte e segurança às informações fornecidas e garantir a lucratividade, economicidade e adequação as normas do mercado.

O Controle interno são todos os instrumentos da organização de vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos no patrimônio. Essa proteção inclui todos os meios de segurança, ou seja, aqueles que oferecem coberturas às ocorrências anteriores, atuais e posteriores de um fenômeno patrimonial. (CREPALDI, 2007, p. 269).

O controle interno tem como objetivo garantir o fluxo das operações financeiras, com as quais busca certificar. Para CREPALDI (2007, p. 277) "o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos financeiros e contábeis da empresa". Por este motivo é fundamental instrumento para o controle administrativo.

A avaliação adequada de um sistema de controle interno requer conhecimento e entendimento dos procedimentos e métodos descritos, assim como um grau de certeza de que eles estão sendo aplicados e funcionam conforme planos, para assim, estabelecer o grau de confiança do controle interno. (ATTIE, 2007, p. 204).

Este grau de confiança dos controles é extremamente necessário para se obter um resultado em relação aos trabalhos realizados nos setores financeiros. Ele verificará a melhor economicidade e redução de custos para benefício da empresa.

A auditoria tem a finalidade de assegurar a eficácia dos controles internos, certificando de que estes sejam efetivamente executados. Além de gerar informações fidedignas a realidade econômica e financeira da empresa.

O exame feito pelo auditor interno está voltado principalmente para análise dos controles internos, com o objetivo de identificar se as políticas do

setor financeiro são devidamente obedecidas. Além de chegar se os relatórios estão realizados com exatidão dos dados e com as informações necessárias para fundamentar as decisões da direção da empresa.

O controle interno não é sinônimo de auditoria interna, pois à auditoria cabe fazer revisão desses controles, que normalmente são elaborados pelo próprio setor envolvido, neste estudo, o setor financeiro. E integram o plano de organização de uma empresa. Esses controles são elaborados para atender as exigências específicas da empresa e atender a gestão financeira para garantir o crescimento contínuo da empresa.

2.5 Gestão Financeira do setor de contas a receber

Uma boa gestão financeira do setor de contas a receber é fundamental para assegurar o sucesso de uma empresa. Para que isso aconteça, o empresário tem de dar muita atenção a tudo o que acontece com o fluxo de recebimentos dos clientes. O acompanhamento deve ser constante para uma adequada gestão destes recursos.

A gestão financeira tem seus objetivos fundamentais na estabilidade da empresa, no sentido da não afetação do ciclo financeiro de recebimento. Segundo Braga (2004), "a falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que convivem as empresa; por sua vez, este é um fator que limita os investimentos necessários para que essas empresas se desenvolvam ou, até mesmo, sobrevivam".

Matias e Lopes Júnior (2002) mostram que as dificuldades começam no dia-a-dia do proprietário, que por falta de acompanhamento do trabalho das pessoas, podem tornar ineficientes os processos de gestão financeira, para gerir o negócio. Estas passam a fazer inadequadamente as funções, culminando um inadequado desempenho das atividades financeiras. Por este motivo é necessário que os processos financeiros de recebimento tenham normas estabelecidas para que a empresa consiga crescer e aumentar a lucratividade.

Além dos problemas já citados no parágrafo anterior, são listadas, algumas dificuldades que uma má administração de recursos financeiros podem causar a empresa:

- ✓ Deficiência no planejamento prévio à abertura da empresa, má gestão, problemas particulares, problemas entre os sócios;
- ✓ Dificuldade em mapear os indicadores de desempenho para gestão financeira;
- ✓ A manutenção de maus pagadores no setor de contas a receber dificulta a lucratividade da empresa;
- ✓ A falta de controle, que ocasiona dificuldade para análise e tomada de decisão, quando da exposição da empresa de risco financeiro.

A realização da gestão financeira empresarial é um requisito de suma importância para que os planos financeiros da empresa obtenham êxito e desempenhem um papel relevante para a operação e continuidade da organização, tornando assim a empresa mais segura e estável dando maior liquidez em suas operações financeiras. Diante disto, vê-se a relevância das decisões financeiras para o negócio e como deve ser eficiente a complexidade dessas informações.

2.6 Decisões financeiras empresariais para o negócio

As empresas têm de organizar antecipadamente suas decisões empresariais. E, através das descrições dos procedimentos financeiros e outras ferramentas de gestão poderão facilitar o desenvolvimento deste trabalho. Isso decidirá a melhor forma ou alternativas de uma ação em detrimento a outras disponíveis aos administradores.

Segundo FREZATTI, “as decisões antecipadas em qualquer situação, pode permitir a identificação de novas perspectivas, identificar novas abordagens ou mesmo amadurecer posições dos gestores em função do enriquecimento do processo em decorrência de novas informações.” Para que

isso acontece é necessário uma auditoria de gestão que uma ramificação interessante dentro das decisões empresariais. Gil (1999, p.21) entende por auditoria de gestão como “revisão, avaliação, emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos, serviços no horizonte temporal, presente/futuro”.

A visão integrada da gestão dos processos apresentará previsões para que os administradores possam tomar decisão financeira e se precaver de riscos para o negócio. A análise dos riscos é conhecimento amplo do processo e redução das probabilidades de erros. Essas informações devem possibilitar aos administradores um diferencial competitivo diante do mercado.

A elaboração deste plano fará com que decisões dos administradores possam ser firmes, consistentes e atinjam metas de melhoria continua dos processos e do negócio.

2.7 Planejamento financeiro para controle empresarial

A expressão planejamento financeiro tem em seu significado no ato ou efeito de planejar para o controle das atividades empresariais. É importante para qualquer empreendimento e leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações para garantir eficiência na gestão empresarial (FREZZATTI, 2007). O planejamento financeiro significa termo relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos.

Segundo FREZZATTI (2007, p. 27) “o sucesso do planejamento financeiro depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas de um controle e normas financeiras”, eis o motivo de viabilizar a aplicabilidade de normas no setor de contas a receber da empresa estudada, instrumento esse imprescindível para a administração da empresa.

Avaliar corretamente os padrões financeiros faz com que a empresa alcance seus objetivos e forneça um foco positivo ao negócio. É também função do auditor interno, dar suporte a administração para analisar o seu ambiente de recebimento de valores e identifica os melhores recursos para alcançá-los.

Uma imagem institucional sólida é indispensável para qualquer empresa, pois alavanca as oportunidades de expansão e incentiva as melhores práticas financeiras. Para FREZZATTI (2007, p. 35), “o ponto forte de uma imagem institucional sólida, permite a empresa o lançamento de novos produtos e incentiva a abertura de mercado”, fato este necessário para garantir o crescimento do grupo de transportadora ABC nas atividades de financiamento e investimento em longo prazo.

Planejar um negócio financeiro significa planejar resultados para o futuro, segundo FREZZATTI (2007) o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. E é preciso ter foco nas atividades de planejamento para se obter uma relevância quantidade no resultado que se espera.

O planejamento financeiro surge a partir da perspectiva de obtenção de lucratividade superior ao da concorrência e melhores técnicas de manutenção e de resultados consistentes. De modo paralelo, um plano financeiro atribui a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários para o crescimento do negócio.

Desta forma, o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido para acompanhando a execução do planejamento financeiro global, mediante as investigações das variações orçamentárias, pelo qual a auditoria interna dará suporte de como executá-las.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado durante cinco meses, de agosto de 2010 a novembro de 2010. Foi utilizada análise dos documentos financeiros do setor de contas a receber da transportadora e para suporte as informações os indicadores de desempenho para dar suporte aos dados.

Para tratar deste tema “gestão financeira” e “auditoria interna” foram feitas uma investigação de autores que desenvolvem este tipo de trabalho. Numa outra direção foi trazida a colaboração de VERGARA, FREZZATTI, ANTHONY, num caminho multidisciplinar, envolvendo matérias da administração financeira, contabilidade e auditoria interna, para facilitar a compreensão do estudo da gestão financeira. Os autores ATTIE, DIAS, MOTA, permitem a analisar a colaboração da auditoria interna para o processo de criação de normas no setor de contas receber para oferecer ferramentas de mudança e ajustes necessárias ao crescimento da empresa.

3.1 Método e técnica de pesquisa

Este trabalho utiliza um modelo de aplicação baseado em dados de uma empresa de transportes de cargas. Mostra a importância da auditoria interna nos processos financeiros da empresa em estudo. Além disso, identifica a importância das descrições dos procedimentos para as rotinas do setor financeiro. A fundamentação teórica é baseada através de pesquisa bibliográfica, subsidiada em livros de auditoria e financeiros.

Em relação à utilização de técnicas será relatado um estudo de caso em uma transportadora de cargas, pelo qual a autora dessa monografia participou ativamente no processo de auditoria interna. De acordo com Bertucci, (2009, pag. 52), “quando se preocupa responder como e porque determinada situação ocorre à pesquisa classificou-se como explicativa”.

3.2 Apresentação da unidade de análise

3.2.1 Histórico da empresa

A empresa escolhida como objeto de pesquisa foi a Transportadora ABC Ltda, que tem como atividade principal o transporte de cargas intermunicipais e interestaduais fracionadas.

A história da Transportadora ABC Ltda é fruto do compromisso permanente com a satisfação de seus clientes e com a inovação para que toda operação seja cada vez mais ágil e segura. Para isso, se baseia na tradição de quem conhece o mercado a mais de 20 anos e tem filiais localizadas em importantes regiões do país.

A trajetória de sucesso da empresa começou em 1990, quando Antônio Renato Silva e seus filhos fundaram a Transportadora ABC Divinópolis, com um único caminhão, no qual transportavam café entre Belo Horizonte e Divinópolis. A empresa decide se especializar em encomendas urgentes e inova ao implementar um setor exclusivo para o atendimento personalizado ao cliente. Em 1999 inicia-se a padronização de toda a frota que já conta com mais de 50 caminhões. Cinco anos depois ela passa a trabalhar também com transporte aéreo.

O transporte rodoviário tem sido considerado o meio de transporte mais comum e eficiente no território nacional, apesar do custo do frete. O caminhão tem um custo de aquisição relativamente baixo, sendo o meio de transporte mais adequado para a distribuição de pequenos volumes a áreas mais abrangentes.

As vantagens do transporte rodoviário são: serviço porta a porta, sem necessidade de carregamento ou descarga entre origem e destino; frequência e disponibilidade dos serviços; velocidade e conveniência. Isso fez com a empresa crescesse e adquirisse uma forte exigência na gestão financeira/administrativa dos negócios.

Pensando novamente na imagem corporativa, a empresa passa por um processo de revitalização que inclui novidades em sua logomarca, a troca da cor amarela pela branca e passa a investir em segurança, com toda sua carga monitorada via satélite, 24 horas por dia, sete dias por semana.

A estrutura da empresa cresce ainda mais e, em 2007, a matriz constrói sua nova sede, mais moderna em Divinópolis, Minas Gerais. Hoje, com gestão profissionalizada e com 20 anos de sucesso, a empresa possui uma frota que ultrapassa a marca de 100 veículos, 11 unidades, mais de 900 colaboradores e planos contínuos para a expansão dos negócios.

O faturamento mensal gira em torno de R\$ 6.000.000,00 (Milhões) mensais e seu patrimônio estimado em R\$ 25.000.000. Para garantir uma eficiente gestão deste patrimônio e garantir o faturamento mensal é necessário um rígido controle nos procedimentos de valores por parte da empresa. Para que isso aconteça é necessário que o setor de contas a receber garanta estes recebimentos para a continuidade e evolução da empresa estudada.

3.2.2 O setor de contas a receber

Para uma eficiente gestão financeira na empresa é necessário implantar alguns controles gerenciais, que forneçam sistema gerador de informações que possibilite a efetivação do planejamento de suas atividades e controle de seus resultados. O controle das contas a receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo.

Numa visão gerencial, uma oportunidade de negócios excelente pode ser literalmente destruída pela administração ineficaz dos ativos. É válido ressaltar a necessidade de se conhecer o próprio negócio, e compreender o ciclo executado pelo aspecto de recebimento de valores, de maneira a se obter a melhor forma de gerenciar o setor financeiro da empresa.

Para garantir a manutenção das atividades do setor financeiro a empresa conta com uma equipe de 12 colaboradores, sendo distribuídos da seguinte forma:

- ✓ Pedido do cliente: 4 colaboradores;
- ✓ Faturamento: 2 colaboradores;
- ✓ Contas a receber: 6 colaboradores;
- ✓ Baixa manual e automática da fatura: 2 colaboradores;
- ✓ Conciliação das contas do recebidas: 2 colaboradores;
- ✓ Cobrança dos clientes inadimplentes: 2 colaboradores.

Logo em seguida será mostrado o fluxograma das atividades do setor de contas a receber da empresa estudada:

FLUXOGRAMA DO SETOR DE CONTAS A RECEBER

Número total de Colaboradores envolvidos no processo: 12



Dados: Fluxograma do setor de contas a receber da empresa ABC Transportes Ltda, elaborado pela autora.

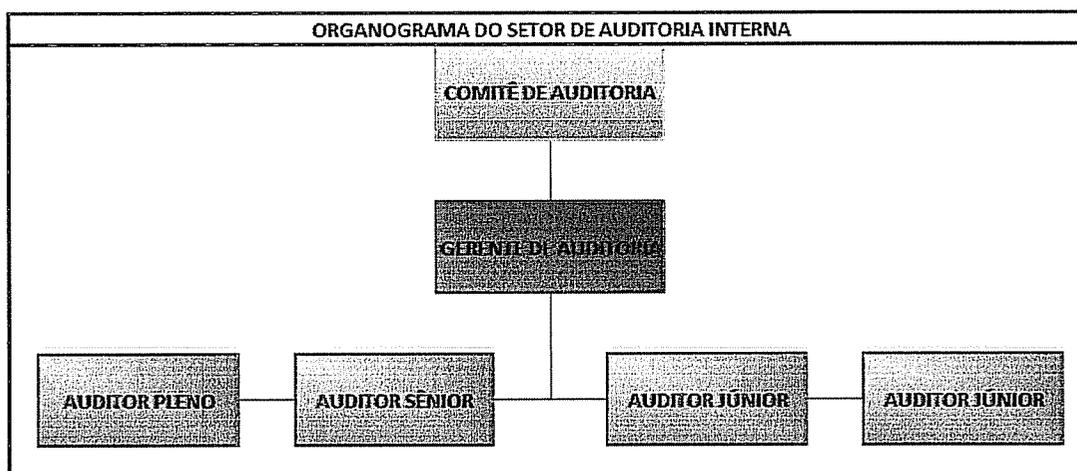
3.2.3 O setor de auditoria interna

Com o objetivo de se tornar cada vez mais especializada no segmento de transporte e adquirir mais clientes a empresa necessitou de um setor que buscasse soluções para as deficiências da empresa no gerenciamento financeiro dos recebimentos. A partir de então, um dos sócios mencionou a

ideia de um setor que pudesse atender a essas expectativas da empresa. Nesse momento foi criado o setor de auditoria interna, com os seguintes objetivos:

- ✓ Missão: Auditar todos os processos administrativos financeiros, promovendo a melhoria dos controles internos da ABC Transportes, superando as expectativas de seus acionistas. Trabalhando no sentido de evitar erros e garantir eficiência na gestão financeira;
- ✓ Visão: Ser referência em auditoria de processos financeiros, tendo os seus serviços associados à agilidade, confiabilidade e segurança;
- ✓ Valores: Busca constante de soluções ligadas a área de Auditoria interna, que supere a expectativa dos acionistas, e foco em resultado criando valor para a empresa.

As funções do setor de auditoria interna estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade. Portanto, a existência deste setor surgiu para atingir os objetivos e metas pré-estabelecidas para a empresa. Este é composto da seguinte equipe, conforme abaixo:



Dados: Organograma do setor de auditoria interna da empresa ABC Transportes Ltda., elaborado pela autora.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Os principais instrumentos de coleta foram: análise dos relatórios de financeiro, planilhas, posição dos clientes inadimplentes em sistema informatizado, entrevistas com os responsáveis do setor de contas a receber e técnicas de auditoria interna para aplicação dos testes.

O plano de análise foi baseado nos resultados da planilha financeira da conta de “duplicatas a receber” e os resultados expostos e descritos nos “Relatórios de Auditoria Interna”. A auditoria interna utilizou de técnicas de entrevistas com os colaboradores envolvidos no processo, para identificar a eficácia dos “Relatórios de Auditoria Interna”. Estes também servirão de base para a gestão financeira da empresas estudada.

O principal objetivo do trabalho realizado pelos auditores foi de dar suporte as decisões financeiras da empresa estudada e com isso conseguir resgatar valores em aberto a receber dos clientes inadimplentes, através de sugestões de melhoria para o processo.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Metodologias de controle financeiro através do relatório de auditoria

Por meio da descrição do “Relatório de auditoria”, do apêndice B, pode-se verificar que a empresa não possuía políticas internas, bem definidas em relação ao recebimento de valores. Foram analisadas, todas as duplicatas a receber do período de janeiro de 2010 a outubro de 2010, que representam normalmente, um dos mais importantes ativos da empresa de um modo em geral, conforme abaixo. São valores a receber decorrentes de vendas de serviços a clientes, ou oriundos de outras transações; essas outras transações não representam o objeto principal da empresa, mas é normal e inerente a sua atividade.

RELATÓRIO FINANCEIRO DO SETOR DE CONTAS A RECEBER		
REGIONAL	VALORES A RECEBER	%
DIVINOPÓLIS	1.319.951	9,79%
SÃO PAULO	4.489.879	33,31%
RIO DE JANEIRO	2.271.357	16,85%
VIANA	652.705	4,84%
CURITIBA	1.215.221	9,02%
FLORIANÓPOLIS	821.388	6,09%
CAMPINAS	1.186.162	8,80%
PORTO ALEGRE	1.104.687	8,20%
UBERLÂNDIA	95.522	0,71%
BAURU	202.348	1,50%
RIBEIRÃO PRETO	119.189	0,88%
TOTAL GERAL	13.478.403	100,00%

Dados: Planilha do relatório dos clientes inadimplentes, coletados no setor de contas a receber da empresa estudada.

Por meio da análise dos dados e da exposição dos relatórios, a auditoria identificou as seguintes falhas no processo de recebimento dos valores dos clientes inadimplentes:

- ✓ Falta de envio de notificação do pagamento em atraso do título;
- ✓ Falta de cobrança de clientes cujos valores a receber são mais expressivos;
- ✓ Ausência de bloqueios operacional do cliente com a transportadora. A fim de interromper a utilização dos serviços de transporte, caso não ocorra pagamento do título;
- ✓ Falta de envio de clientes com saldo devedor superior a 30 dias de atraso, que não são enviados ao Serasa (Centralização dos Serviços Bancários S/A), empresa de proteção de crédito ao qual a transportadora possui contrato;
- ✓ Nenhum cliente foi enviado ao SERASA no ano de 2009, por uma questão de incerteza quanto ao recebimento de clientes;
- ✓ Falta de controle nos recebimentos dos valores.

A auditoria interna sugeriu as seguintes melhorias e definiu políticas internas para o recebimento de valores dos clientes, relatados a seguir:

- ✓ Notificação de atraso ao cliente via e-mail, onde será aguardado retorno do mesmo para continuação do processo de cobrança: Entre 5 e 15 dias de atraso no pagamento;
- ✓ Cobrança ativa dos clientes após 10 dias de atraso no pagamento: Após 10 dias de atraso os clientes são enviados aos colaboradores de atendimento do setor de contas a receber, para contato telefônico. São priorizados os clientes cujos valores a receber são mais expressivos;
- ✓ Os clientes que possuem saldo devedor acima de R\$ 500,00 são bloqueados operacionalmente, após 30 dias de atraso no pagamento, a fim de interromper a utilização dos serviços para

transporte. Conforme informado pela auditoria esse bloqueio deverá ocorrer de forma automática;

- ✓ Clientes listados em "Risco A", que transportam acima de R\$ 5.000,00, não podem ser bloqueados, por serem considerados clientes estratégicos, que merecem atenção especial;
- ✓ Todos os devedores após os 30 dias de atraso no pagamento serão enviados ao Serasa (Centralização dos Serviços Bancários S/A), empresa de proteção de crédito ao qual a transportadora possui contrato.

Outra falha detectada, pela auditoria interna, foram a ausência de negociação com os clientes, que não são bem definidas. Por vezes, os clientes com saldos em atraso requisitam negociação de prazos e valores. Os problemas são tratados a seguir:

- ✓ Caso o cliente solicite o aumento do prazo de pagamento em até 30 dias, não se cobra juros na negociação;
- ✓ O negociador não analisa previamente o título a ser negociado. Fato este que implica em sucessivas negociações de um título;
- ✓ Não existe autorização para liberação de aumento no prazo de vencimento do título;
- ✓ Os descontos nas duplicatas, não possuem autorização e nem limite de valores.

O setor de auditoria interna sugeriu algumas mudanças na estrutura das negociações com o cliente, conforme a seguir:

- ✓ Prazos: A prorrogação de prazos de vencimento da duplicata poderá ocorrer em até dois dias após o vencimento da fatura. Poderá ser liberada pelo próprio negociador, considerando a possibilidade de demora na entrega da cobrança por parte dos

correios. Para essa prorrogação, o cliente não pode possuir débitos anteriores com a transportadora;

- ✓ Prazos acima de dois dias úteis somente poderão ser liberados com autorização diretoria administrativa financeira;
- ✓ Os descontos somente acontecerão com autorização da gerência administrativa financeira e que os clientes não possuam débitos anteriores com a empresa. Além disso, deve ser verificar se o cliente não possui negociação em aberto por mais de uma vez.

Esses resultados indicam que há possibilidade de melhorar a situação de recebimento dos valores dos clientes inadimplentes. Os responsáveis pelo setor de contas a receber perceberam a importância dos relatórios financeiros para o controle de uma empresa.

Através desses relatórios os gestores tomaram decisões estratégicas para o setor de contas a receber. Esses convocaram os principais colaboradores envolvidos no processo para a apresentação do resultado e a partir daí colocaram em prática as recomendações da auditoria interna.

Os gestores do processo financeiro definiram que mensalmente iriam aplicar reuniões mensais para apresentar os relatórios de auditoria interna, para os subordinados. Assim, para garantir que os resultados foram realizados pela auditoria interna um questionário para identificar a eficiência dessas reuniões.

4.2 Elaboração do questionário para análise dos resultados da pesquisa

O referido questionário no apêndice A, foi respondido por 12 colaboradores pertencentes ao setor de contas a receber da transportadora estudada. Todos os colaboradores pesquisados envolvidos no processo de contas a receber responderam o questionário.

A principal característica encontrada no questionário é que as reuniões mensais sobre o resultado do setor de contas a receber, serviram para identificar as metas estabelecidas de forma clara para todos os colaboradores. Pelas informações prestadas, percebe-se que os colaboradores com cargos voltados para análise financeira, cerca de 80%, utilizam, conhecem os relatórios, entendem a finalidade e importância da criação dos mesmos. No entanto, 20% não conhecem o relatório, porém sabem a importância para a organização do setor.

O resultado, em relação à sugestão de melhoria dos relatórios de auditoria, mostrou que são necessários e integrantes de uma boa gestão financeira. Além disso, essas sugestões integradas a uma boa administração poderá trazer resultados significantes a uma boa gestão financeira dos ativos.

Por fim, pode-se dizer que o relatório de auditoria serviu para identificar possíveis problemas financeiros em boa parte da empresa estudada. Observa-se que a aceitação dos funcionários é excelente com relação aos trabalhos de auditoria interna. Pode-se constatar que ainda há muito a melhorar na gestão financeira, aumentando a capacitação dos funcionários e gestão dos procedimentos financeiros.

Para definir como serão realizado estes procedimentos foram sugeridas pelos auditores internos a padronização e criação de indicadores para o setor de contas a receber. Desta forma, essa padronização sugerida pelos auditores internos, indicará o quanto o trabalho pode ser útil para a empresa.

4.3 Padronização dos procedimentos do setor de contas a receber, através da criação de indicadores financeiros

Elaborar a apresentação de resultados, com as estratificações e explicações servirá de base para a tomada de decisão para previsões financeiras. A criação de uma planilha de controle das atividades foi uma sugestão do setor de auditoria interna.

Realizar uma gestão eficaz das contas a receber é de fundamental importância para o caixa da empresa. Na gestão de contas a receber, quatro fatores devem ser considerados:

- ✓ Meta de inadimplência: Atingir índice de recebimento para diminuir a inadimplência;
- ✓ Condições de crédito: Estão relacionadas à concessão de prazos e aos descontos que podem ser oferecidos para as vendas à vista. É de fundamental importância conhecer os prazos médios de recebimentos para determinar o montante de recursos investidos em contas a receber de clientes (duplicatas, cheques pré-datados, cartões de crédito, etc.);
- ✓ Padrões e limites de crédito: Estabelece as exigências para a concessão de crédito, o perfil dos clientes e definem os limites de crédito para cada cliente, visando minimizar os riscos financeiros;
- ✓ Controle de contas a receber: Constitui a base de dados que gera diversas informações para a tomada de decisões no que se refere a políticas de vendas e concessão de créditos, através de reuniões com os colaboradores do setor.

LEGENDA														
M	META	EVOLUÇÃO		ALERTA	NÃO ATINGIU OBJETIVO									
R	RESULTADO													
PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ITENS DE CONTROLE														
GERÊNCIA: ADMINISTRATIVA FINANCEIRA				ÁREA: SETOR DE CONTAS A RECEBER										
ITEM DE VERIFICAÇÃO	UNID.	Exercício 2010/2011												
		JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	
Meta de inadimplência	%	M	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%
		R	1,93%	2,11%	2,27%	2,35%	1,80%	2,39%						
Condição de crédito	Média de recebimento - meta 30 dias	M	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
		R	45	40	42	30	28							
Padrões e limites de crédito	R\$	M	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
		R	2.000.001	1.888.832	1.777.345	1.936.849	2.300.000							
Controlar contas a receber	%	M	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		R	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Dados: Planilha de acompanhamento dos itens de controle, coletados no setor de contas a receber da empresa estudada.

Verificar e analisar a planilha são tarefas fundamentais para uma eficaz gestão financeira. As causas para aumento do montante de recebimento do setor de contas a receber, o comparativo da situação real x situação ideal projetada, serão essenciais para o estudo. As causas podem ser decorrentes de:

- ✓ Aumento das vendas, neste caso não é preocupante, pois aumentará o número dos valores a receber;
- ✓ Aumento dos prazos concedidos aos clientes, analisar se está dentro da meta estabelecida;
- ✓ Inadimplência dos clientes, se não ultrapassa a meta;
- ✓ Verificar se existem falhas nos procedimentos de cadastros e concessões de crédito;
- ✓ Certificar se os procedimentos de cobrança são eficazes;
- ✓ Avaliar as possibilidades e as vantagens de orientar as vendas para recebimentos por meio de duplicatas, cheques pré-datados ou cartão de crédito.

O aumento do montante de contas a receber é necessário para o aumento do capital de giro da empresa e com isso a mesma busca fonte de financiamento para aumentar sua capacidade de prestação de serviços. A falta desse dinheiro em caixa, pode obrigar a empresa a recorrer a empréstimos bancários, arcar com despesas financeiras e, conseqüentemente, reduzir seu lucro. Por esses motivos é essencial a manutenção desta planilha para o controle interno e gestão financeira dos ativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou descrever e analisar as melhores práticas no setor de contas a receber de uma transportadora de cargas. Diante da discussão teórica e da análise dos dados coletados, algumas considerações podem ser descritas de modo a responder à pergunta que deu início a pesquisa.

A primeira consideração a ser feita é que a empresa estudada apresentou falhas nos processos de recebimentos de valores, do setor de contas a receber. A administração financeira, apesar de ser responsável em traçar os principais objetivos para o recebimento dos valores, não o fazia de forma efetiva. Ela não possuía bem definida as diretrizes para recebimento dos valores dos clientes inadimplentes. Desta forma, a auditoria com seus relatórios financeiros, fizeram com que a empresa seguisse as normas pré-estabelecidas para atingir tais objetivos em cada processo estudado.

A organização foi levada a destinar maior atenção para o controle e proteção dos recebimentos através das planilhas de controle, sugeridos pelo setor de auditoria interna. Os colaboradores do setor de contas a receber passaram a focar sua atenção na construção e na monitoração dos controles internos na realização das atividades.

A auditoria, diante dessa nova realidade, passou a ser fundamental para o sucesso dos negócios, pois sua função primordial é a validação das informações financeiras e as sugestões de melhorias no processo. Esta análise será fundamental para a organização no auxílio à tomada de decisão.

Os relatórios de auditoria atuam como um instrumento de auxílio para minimização dos riscos operacionais e servem de alerta aos gestores quanto à eficiência das transações do setor financeiro. Por isso, os trabalhos de auditoria e a medição do índice de desempenho do setor, servirão para o fortalecimento do setor de contas a receber da empresa e proporcionará o aumento do capital investido pelos sócios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo.** São Paulo: Atlas, 1996.

ANTHONY, ROBERT N. **Contabilidade Gerencial: Introdução à Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, WILLIAM. **Auditoria Interna.** São Paulo: Atlas, 2007.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos: Ênfase na Elaboração de TCC de Pós-graduação Lato Sensu.** São Paulo: Atlas, 2009.

BOYNTON, JOHSON, KELL. William C., Raymon N, Walter. **Auditoria:** São Paulo: Atlas: 2002.

BRAGA, R.; NOSSA V.; MARQUES, J.A.V.C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, edição especial, p. 51-64, jun. 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais: Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados:** São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, FÁBIO. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa:** São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, J. M. **Auditoria: Princípios e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Prezado (a) colaborador (a),

Este questionário refere-se a uma pesquisa com exclusiva finalidade acadêmica. Os dados coletados serão tratados de forma anônima e confidencial, sendo de extrema importância para a conclusão do trabalho de Monografia da Pós-Graduação em Gestão de Negócios da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais).

Instruções para preenchimento:

- a) Faça um "X" no espaço reservado ao lado do item escolhido;
- b) Efetue as respostas conforme a real situação do setor de contas a receber da empresa ABC Transportes de Carga, independente de considerar ser ou não a forma adequada, visando não comprometer o resultado desta pesquisa.

1- Quanto tempo você trabalha na empresa de Transportes ABC?

- Até 3 anos
- De 3 a 6 anos
- De 6 a 9 anos
- Acima de 9 anos

2- Qual o seu cargo atual na empresa de Transportes ABC?

3- Sexo:

- Feminino
- Masculino

4- Idade:

- De 18 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- de 40 a 49 anos
- Acima de 50 anos

5- Nível de Escolaridade

- 1º Grau incompleto
- 1º Grau completo
- 2º Grau incompleto
- 2º Grau completo
- 3º Grau incompleto
- 3º Grau completo
- Outros (pós-graduação, mestrado, doutorado, dentre outros)

6- Como funcionava o setor de contas a receber antes da criação do setor de auditoria interna?

7- Após a criação dos relatórios de auditoria qual o benefício para o setor financeiro? Houve modificação significativa no processo?

8- Com que frequência o relatório de auditoria é consultado para atingir melhorias no setor financeiro?

- mensalmente
- bimestralmente
- semestralmente
- nunca

9- Qual a área de análise da auditoria que julga de maior importância para o processo de gestão do setor de contas a receber. Enumere de 1 a 4, sendo 1 para o de maior importância e o 4 para o de menor importância.

- Recebimento de valores dos clientes inadimplentes;
- Metodologia descritiva dos processos;
- Não identifiquei melhorias.

10-Como são utilizados os indicadores financeiros para verificar a eficiência do setor de contas a receber?

11-Qual foi o envolvimento da liderança no processo de mudança da estrutura do setor de contas a receber?

12- O que deveria ser melhorado nos trabalhos e no relatório de auditoria para sua melhor utilização do setor financeiro?

APÊNDICE B – Relatório da auditoria sobre o recebimento e a negociação do setor de contas a receber

1. OBJETIVO

Levantamento das rotinas internas do Setor de Contas a Receber que envolvam os procedimentos realizados para recebimento, a fim de validar os relatórios financeiros.

2. PROCESSO DE RECEBIMENTO DOS CLIENTES EM ATRASO

Os procedimentos incorretos identificados no processo de recebimento de valores em atraso:

- Não envio de notificação de pagamento em atraso do título;
- Priorizar cobrança de clientes cujos valores a receber são mais expressivos;
- Clientes não são bloqueados operacionalmente, a fim de interromper a utilização dos serviços para transporte, caso não ocorra pagamento do título;
- Clientes com saldo devedor superior a 30 dias de atraso não são enviados ao Serasa (Centralização dos Serviços Bancários S/A), empresa de proteção de crédito ao qual a transportadora possui contrato;
- Conforme informado pelo supervisor do setor de contas a receber, por uma questão de incerteza quanto ao recebimento de clientes, nenhum destes foi enviado ao Serasa em 2010.

3. REGRAS DE NEGOCIAÇÃO

Por vezes, os clientes com saldos em atraso requisitam negociação de prazos e valores. Nestes casos, existem procedimentos realizados incorretamente, são os seguintes:

- Caso o cliente solicite é aumento o prazo de pagamento em até 30 dias e não se cobra juros na negociação;
- O negociador não analisa previamente o título a ser negociado. Fato este que implica em sucessivas negociações de um título;
- Não existe autorização para liberação de aumento do prazo de vencimento do título;
- Os descontos não possuem autorização e nem limite de valores.

APÊNDICE C – Relatório de auditoria para melhores práticas de gestão do setor de contas a receber

1. OBJETIVO

Assegurar os requisitos necessários para a inclusão e exclusão de um cliente no SERASA, sejam respeitados pelos colaboradores da transportadora.

2. NOVAS REGRAS NO PROCESSO DE RECEBIMENTO DOS CLIENTES EM ATRASO

Abaixo serão estabelecidas as novas regras de recebimento dos valores em atraso para ser estabelecido na definição de datas de cobrança, definidas da seguinte forma:

- Entre 5 e 15 dias de atraso: Notificação do atraso ao cliente via e-mail, onde será aguardado retorno do mesmo para continuação do processo de cobrança.

- Após 10 dias: Após 10 dias de atraso os clientes são enviados aos colaboradores de atendimento do setor de contas a receber, para contato telefônico. São priorizados os clientes cujos valores a receber são mais expressivos.

- Após 30 dias de atraso: Os clientes que possuem saldo devedor acima de R\$ 500,00 são bloqueados operacionalmente, a fim de interromper a utilização dos serviços para transporte. Conforme informado pelos responsáveis do setor de contas a receber, esse bloqueio ocorre de forma automática, após os 30 dias de atraso.

- A exceção: Clientes listados em “Risco A”. Estes clientes relacionados nessa lista não podem ser bloqueados, por serem considerados clientes estratégicos, que merecem atenção especial, que transportam acima de R\$ 5.000,00 (Cinco mil reais).

- Após os 30 dias de atraso, os devedores também são enviados ao Serasa (Centralização dos Serviços Bancários S/A), empresa de proteção de crédito ao qual a transportadora possui contrato.

3. REGRAS DE NEGOCIAÇÃO

Nestes casos, as possibilidades do negociador com a empresa de transporte são as seguintes:

- Prazos: A prorrogação de prazos por até dois dias após o vencimento da fatura pode ser liberada pelo próprio negociador, considerando-se a possibilidade de demora na entrega da cobrança por parte dos correios. Para essa prorrogação, o cliente não pode possuir débitos anteriores.

- Prazos acima de dois dias úteis somente podem ser liberados com autorização diretoria administrativa financeira.

- Os descontos somente acontecerão com autorização da gerência administrativa financeira e que os clientes, não possuam débitos anteriores com a empresa. Além disso, deve ser verificado se o cliente não possui negociação em aberto por mais de uma vez.