

# **ANÁLISE DE CONTROLE INTERNO: ESTUDO DE CASO NO CONTAS A RECEBER EM UMA EMPRESA DO RAMO DE LOGÍSTICA\***

## **INTERNAL CONTROL ANALYSIS: CASE STUDY IN ACCOUNTS RECEIVABLE IN A COMPANY IN THE LOGISTICS INDUSTRY**

Mateus Wolff Bordignon\*\*  
Cassiane de Oliveira Velho\*\*\*

### **RESUMO**

O Controle Interno está diretamente relacionado com as funções de dentro de uma empresa, como o planejamento e a organização, onde nota-se que o mesmo representa um reflexo de todas as demais funções administrativas da instituição. Nesse sentido, o setor de Contas a Receber de uma empresa deve estar à frente se comparado a outros campos, pois é a partir dele que pode ser feito o fluxo de caixa, o controle de faturamento e custos e os demais Controles Internos. Dito isso, o objetivo deste estudo foi realizar uma análise do sistema de Controle Interno utilizado especificamente na área de Contas a Receber de uma empresa de logística marinha e, a partir disso, verificar quais os procedimentos necessários para adaptação dos seus controles internos e, então, elaborar propostas de melhoria para o sistema em questão e adaptá-lo a fim de prevenir fraudes e minimizar os seus possíveis erros. Para atingir o objetivo proposto realizou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados mediante entrevistas não estruturadas com os responsáveis da área e com visitas à empresa, com o intuito de relatar e acompanhar os controles internos apresentados. Como resultado, observa-se que a organização tem um controle interno adequado, porém defasado se comparado às normas vigentes e, a partir disso, elaborou-se propostas de melhoria, sendo elas a criação de um Manual de Contas a Receber e atividades de fechamento mensais, como por exemplo Posição das Carteiras de Cobrança, Fechamento de Saldos e Extratos de Conciliação.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Sistema. Logística. Contas a Receber.

### **ABSTRACT**

Internal Control is directly related to the functions in a company, such as planning and organization, where it represents a reflection of all other administrative functions of the institution. In this sense, the Accounts Receivable sector of a company must be ahead of other fields because it is from it that cash flow, billing and cost control and other Internal Controls can be executed. The objective of this study was to realize an analysis of the Internal Control system used specifically in the Accounts Receivable area of a marine logistics company. From this, were evaluated which procedures are necessary to adapt the company's internal controls and then prepare proposals for improvement of the system in question and adapt it in order to prevent fraud and minimize possible errors. To achieve the proposed objective, was executed a case study with a qualitative and descriptive approach. Data were collected from

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. E-mail: alemao\_spx@hotmail.com.

\*\*\* Orientadora. Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS), e Bacharel em Ciências Contábeis (UFRGS). E-mail: cassiane.velho@ufrgs.br.

unstructured interviews with the responsible and from visits to the company, in order to report and monitor the internal controls presented. As a result, it was observed that the organization has an adequate internal control, however outdated when compared to current standards. From this, proposals for improvement were created, such as the creation of an Accounts Receivable Manual and monthly closing activities, such as the Position of Collection Portfolios, Closing Balances and Reconciliation Statements.

**Keywords:** Internal control. System. Logistics. Accounts Receivable.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Controles Internos fazem parte de um processo de gerência completo de uma empresa, contemplando as vendas, as compras e os faturamentos, devendo sempre estarem ligados às atividades operacionais e fundamentais para a operação de um negócio. Ou seja, eles têm uma função gerencial de suma importância para o sucesso de uma empresa (D'ÁVILA; OLIVEIRA, 2002). Além disso, os Controles Internos possuem como características principais: evitar fraudes, proteção dos ativos, segmento de políticas eficientes, padronização dos modelos, exatidão dos dados contábeis e entre outras funções (COSO, 2007).

O conceito de Controle Interno modificou-se ao longo dos anos. Com essa evolução, veio a transformação do que era conhecido apenas como “procedimentos padrões” para uma estruturação adequada de Controles Internos. Nesse sentido, conforme mostrado no *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO, 2007) pode-se definir a estrutura de Controles Internos como os processos executados para adquirir certa garantia na qualidade do serviço prestado e na informação aos gestores, baseado no cumprimento dos objetivos da empresa e levando em conta a eficiência e eficácia nas operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e adesão às leis e normas neles aplicáveis.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, por sua vez, define o Controle Interno como: “O que compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas executivas prescritas” (CREPALDI, 2010, p. 10). Já para Almeida (2003), o sistema de Controle Interno de uma empresa é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que tem como principal objetivo proteger os seus ativos e produzir dados contábeis confiáveis para ajudar a administração a levar de forma ordenada os negócios da empresa.

O Controle Interno, entretanto, não deve ser entendido apenas como um sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que deva ser seguido à risca, conforme indicado nos livros e normas, para que tenha perfeito êxito. Os gestores é que irão determinar a capacidade de implementar os sistemas de controle que apresentem as condições mais favoráveis para a empresa e que atenda os seus objetivos em comum (ATTIE, 2011).

Para Crepaldi (2010), as empresas possuem a necessidade constante de um bom desempenho, o que leva à busca pela qualidade e confiabilidade na tomada de decisão e informação. Assim, as empresas buscam cada vez mais um sistema eficaz e padronizado de Controles Internos, visando uma melhor contabilização, organização e padronização nos processos, o que auxilia os gestores nos procedimentos administrativos internos.

A empresa do ramo de logística, objeto deste estudo, tem se destacado por ser uma das melhores no ramo da Cabotagem. A Cabotagem, por sua vez, pode ser definida como a navegação que se faz na costa, ou entre cabos (águas marítimas limitadas), dentro do mesmo país.

Isto posto, a questão problema que motiva esse estudo é: QUAIS OS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS NO CONTAS A RECEBER DE UMA EMPRESA NO RAMO DE LOGÍSTICA PARA QUE A ORGANIZAÇÃO ADAPTE OS SEUS CONTROLES INTERNOS, COM VISTAS DE PREVENIR FRAUDES E MINIMIZAR ERROS?

Tendo em vista que o Controle Interno está diretamente relacionado com demais funções dentro de uma empresa, como o planejamento e a organização, pode-se notar que o mesmo representa um reflexo de todas as demais funções administrativas da instituição. O setor de Contas a Receber de uma empresa deve estar sempre à frente de outros campos, pois é a partir dele que pode ser feito o fluxo de caixa, o controle de faturamento, os custos e os demais Controles Internos e administrativos. Dessa forma, o objetivo deste estudo é realizar uma análise do sistema de Controle Interno utilizado especificamente na área de Contas a Receber de uma empresa de logística marítima e, a partir disso, elaborar propostas de melhoria para o sistema em questão e a adaptá-lo afim de prevenir fraudes e minimizar os devidos erros.

Uma vez que os sistemas de Controles Internos estão relacionados às demais funções administrativas e proporcionam a mensuração e avaliação dos resultados da ação empresarial, este estudo pode auxiliar em um melhor entendimento da empresa em questão, bem como elucidar como o Controle Interno, especificamente o Contas a Receber, pode ajudar nos resultados operacionais.

Além disso, haja vista a importância de um adequado controle e sendo o Contas a Receber uma peça essencial para o funcionamento de uma empresa, os resultados desse estudo podem interessar a qualquer empresa que vise um bom andamento de sua administração. Com a elaboração de um manual explicativo para o Contas a Receber, por exemplo, a padronização dos processos administrativos ficaria mais intensa e agilizada, proporcionando às pessoas que entraram há pouco tempo no ramo um melhor entendimento de como funciona essa área, conforme exemplificado por Dias (2010). Assim, essas propostas podem trazer benefícios significativos principalmente para micro e pequenas empresas, uma vez que estabelecem procedimentos, verificam a sistemática das operações e apuram a sua finalidade, evitando assim possíveis erros e fraudes nas companhias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão abordados os conceitos relacionados aos Controles Internos, Controles Internos Financeiros na área de Contas a Receber, os problemas de gestão das micro e pequenas empresas e a importância do Controle Interno para essas organizações frente as suas dificuldades.

### **2.1 CONTROLES INTERNOS**

Toda organização necessita de Controles Internos para atingir os objetivos propostos com a credibilidade e a segurança necessárias. O Controle Interno é destacado por Bergamini Júnior (2005) como uma ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelo andamento das operações, o que possibilita apoio para a tomada de decisão dos gestores.

Conforme afirmado por Martins, (*apud* MIGLIAVACCA, 2002) ter um controle significa que se deve conhecer a realidade e compará-la com o que deve ser, tomar conhecimento o mais rápido das divergências e suas origens para assim tomar as devidas atitudes para a sua correção. Portanto, é uma ferramenta necessária para organização de métodos e auxílio na obtenção dos objetivos anteriormente propostos.

A ferramenta de controle precisa ser feita de maneira continuada dentro das empresas, pois facilita o repasse de informações e a visualização de desacordos com as decisões tomadas pelos gestores, conforme é evidenciado por Mattos e Mariano (1999, p. 38): “O processo de Controle Interno deve ser estabelecido de forma clara e objetiva, acompanhado, autorizado e avaliado, para possíveis alterações contínuas que melhor fique adequado ao processo da organização”.

Em analogia aos objetivos dos Controles Internos, Attie (2006) cita quatro, sendo eles:

[1] Salvaguarda dos interesses: focado em proteger o patrimônio da empresa contra perdas ou riscos inerentes a erros ou anormalidades. No entanto, é de suma importância que tenha atenção aos aspectos como: segregação de funções; controle das operações através de métodos de aprovações e autorizações de acordo com os encargos e riscos envolvidos; determinação de funções e responsabilidades; manutenção de contas de controle; identificação clara das normas de controle, procedimentos e arquivos.

[2] Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais. Informações fidedignas geradas a partir dos seguintes meios: documentação confiável; conciliação; registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo; equipamento mecânico e/ ou eletrônico que facilite o registro das transações.

[3] Estímulo à eficiência operacional através da obtenção de pessoal qualificado, treinamento (capacitação do pessoal), plano de carreira, relatórios de desempenho e manuais internos (clara exposição dos procedimentos internos).

[4] Aderência às políticas existentes: assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e, indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo seu pessoal.

Visto isso, observa-se que os Controles Internos são de extrema importância para a organização que busca garantir a qualidade em seus procedimentos, onde evidencia a melhoria continuada de suas atividades e Controles Internos, além de garantir a confiabilidade dos dados para a tomada de decisão. Portanto, fica claro que o um dos maiores potenciais do Controle Interno está no seu informativo para os administradores.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS

Pode-se dizer que os Controles Financeiros são a base para o sistema de Controle Interno da organização, pois é a partir dele que os demais se tornam possíveis, além de abranger as atividades relacionadas aos recursos disponíveis que podem ser convertidos em capital, bem como as realizadas no setor que é o objetivo desse artigo: Contas a Receber.

Conforme Almeida (2003): “Os sistemas de Controles Internos devem permitir a manutenção de instrumentos que reduzam os riscos e ajudam as organizações a garantir a confiabilidade de demonstrativos financeiros e a conformidade com as leis e regulamentações”.

Os Controles Internos são processos operados pelo conselho de administração, pela administração e por outras pessoas, criados para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas categorias de: confiabilidade de informações financeiras, *compliance*, eficiência e eficácia nessas operações (BRUNI; GOMES, 2010).

Para o bom aproveitamento de um Controle Interno em uma organização, é essencial um livro código de Controle Interno, sendo um dos fins desse estudo a elaboração de um Manual de Contas a Receber. Como salienta Dias (2010), um manual representa o direcionador de todos os métodos desenvolvidos pela empresa, logo, compreende a totalidade de procedimentos e rotinas necessárias para a sua aplicação. O referido manual precisa ser de fácil compreensão, para que todos os colaboradores entendam: a finalidade das atividades, a forma com que devem ser realizados os procedimentos, as operações que necessitam

intervenção humana e os relatórios emitidos, bem como sua destinação e seu objetivo (DIAS, 2010).

Em grande parte das organizações, o responsável pelo departamento financeiro tem responsabilidade direta pelo planejamento dos recursos financeiros, pela administração do caixa e pelos investimentos na busca de capital (WESTON; BRINGHAM, 2000). Diante disso, pode-se afirmar que a empresa precisa dispor de funcionários devidamente capacitados e que sigam padrões de modelo para promover um sistema de controle interno financeiro efetivo para a tomada de decisões.

Conforme descrito por Crepaldi (2002), os setores como Contas a Pagar e a Receber, estoque de mercadorias, folha de pagamento e compras e vendas, todos eles ligados ao setor financeiro, são os departamentos com maior propensão às irregularidades, levando assim à possíveis erros e fraudes financeiras.

### **2.2.1 Contas a receber**

Em 2010, Almeida define que o Contas a Receber é formado pelos direitos alcançados por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com a atividade fim da empresa. Portanto, as operações de vendas geram um direito, o qual é registrado contabilmente no ativo e são liquidados após seu recebimento.

Na busca de evitar prejuízos e diminuir as chances de fraudes no setor, é de suma importância que haja um acompanhamento constante dos gestores da empresa no que se refere a procedimentos padronizados e fidedignos de controle aplicados no setor, minimizando as chances de erro no que diz respeito às decisões estratégicas da companhia e se tornando um instrumento de avaliação de desempenho da área de cobrança. Com isso, pode-se observar a importância da elaboração de um Manual de procedimentos do Contas a Receber.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), uma boa gestão financeira deve prever a melhor margem de lucratividade, organizando e deixando os gastos equilibrados e avaliando o saldo atual tanto de Contas a Receber quanto de Contas a Pagar.

Basso (2005) informa que, por meio desse controle, é possível monitorar quais são os clientes que estão com seu pagamento em dia, os inadimplentes e os valores a receber. Conforme enfatiza Lins (2011), todo esse processo se inicia com a devida eficácia na análise de concessão de crédito aos clientes, sendo esse o fator que irá determinar o índice de inadimplência da empresa.

## **2.3 GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

As micro e pequenas empresas são fundamentais para garantir o crescimento econômico do país. A partir delas é gerado empregos, fonte de renda e melhorias significativas nas condições de vida da população, tendo impacto expressivo nos indicadores desse segmento, mostrando sua importância no mundo todo. Além disso, elas representam a grande maioria das instituições no Brasil, principalmente quando são analisados os pequenos municípios. Entretanto, por se tratarem de pequenos negócios, elas possuem grande dificuldade no seu processo de gestão (ALMEIDA, 2010).

Para definir-se as micro e pequenas empresas é levado em consideração o faturamento bruto anual. Conforme descrito pela Lei Complementar número 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), são consideradas microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade simples, a sociedade empresária, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), registrados no Registro de Empresas Mercantis, desde que:

I – no caso da microempresa aúfira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 36.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II – no caso da empresa de pequeno porte aúfira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Conforme Coronado (2006), o sucesso ou o fracasso de uma empresa depende da forma de como ela é gerida. A maioria das empresas brasileiras são administradas pelos seus proprietários, que, na maior parte, não possuem conhecimento científico para tal ocupação. Uma administração adequada é de extrema importância para o êxito das organizações e, nas micro e pequenas empresas, esse fator é ainda mais determinante ainda. Por isso, é importante que os seus gerenciadores administrem com eficiência os recursos da entidade, utilizando os instrumentos de gestão proporcionadas pela gerência e pela ciência contábil.

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Em seu estudo, Pereira (2004) destacou o Controle Interno como fator para o favorecimento da gestão da organização. Nele, é enfatizado que a importância do Controle Interno não está apenas em evitar erros ou fraudes, mas também, em auxiliar os gestores na tomada de decisão. Além de mostrar que uma das funções desse controle é munir os empresários de informações que sejam de grande utilidade à companhia, ele ainda destaca uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, onde evidencia o que leva as organizações à falência: falta de preparo, planejamento e pobreza de informações no geral.

Conforme demonstrado no seu estudo, Silva (2011) destaca que o Controle Interno não é limitado, mas pelo contrário, é um conjunto de subsistemas que possibilitam aos tomadores de decisão analisar o que é orçado, planejado, desenvolvido e executado, sendo esses os pilares para uma boa análise para a tomada de decisão. Portanto, é uma visão macro de dentro da organização, pois existem sistemas de recursos humanos, financeiros, administrativos, entre outros, sendo que esses formam o Controle Interno da empresa. Mediante isso, a autora ainda referencia os princípios que podem ser seguidos através de buscar o objetivo nas empresas: controles adequados de acordo com o volume da empresa; controle abrangendo todo o universo do seu objeto; simplicidade; informações aglutinadas sempre que possível; controle fácil e eficiente de operar; manter a revisão dos controles e a segurança nas informações.

Crija (2020) mostrou em seu estudo que tinha por objetivo analisar se os Controles Internos financeiros da empresa Beta estavam adequados para atender às necessidades da gestão, e identificou quais eram os Controles Internos financeiros essenciais para a gestão com base na literatura encontrada. Foram identificados e avaliados os Controles Internos existentes, bem como as expectativas da gestão, e indicadas as oportunidades de melhorias aplicáveis aos controles existentes, além da proposição de novos. A partir disso ficou claro que a alta competitividade do mercado torna mais complexo o processo decisório de uma empresa, tornando imprescindível que os tomadores de decisão acertem o máximo em suas decisões, para que se mantenham em equilíbrio e competitivos comercialmente.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada a partir deste estudo é classificada quanto à forma de abordagem do problema como qualitativa e quantitativa, por tratar-se de um sistema de Controle Interno na empresa estudada e por utilizar material estatístico para análise dos dados. Vianna (2001) destaca que a abordagem qualitativa utiliza procedimentos descritivos, sendo seus dados não numéricos e a análise do caso é feita por meio da riqueza de relações. Sobretudo a abordagem

quantitativa utiliza procedimentos estatísticos, tanto na coleta quando no tratamento definitivo dos dados.

O estudo é caracterizado também por ser do tipo descritivo, por tratar-se de uma coleta de dados para observação sistemática através de levantamentos e por apresentar características dos Controles Internos existentes no Contas a Receber da empresa analisada. Tendo em vista que o autor não interfere nos dados, apenas registra e os interpreta, o objetivo deste estudo é diagnosticar os problemas e apresentar propostas de melhoria.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados foi aplicado o estudo de caso, por se tratar de um estudo dos procedimentos utilizados na empresa em análise e, a partir disso, propor-se melhorias para esse controle. Para Gil (2008, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

A investigação para apuração de como se apresenta o sistema de Controle Interno da empresa foi realizada a partir de visitas semanalmente ao local nos meses de janeiro a agosto de 2021. Com base nisso, foram realizadas análises documentais, entrevistas não estruturadas com cinco profissionais, sendo dois deles responsáveis pela análise dos processos de Contas a Receber e dois deles pela auditoria de processos, além do diretor operacional/ financeiro, a partir da qual a coleta dos dados foi obtida. Desse modo, a expectativa foi a de reunir o máximo de informações possível para tirar as devidas conclusões necessárias no estudo.

Foi proposto a elaboração de um manual de Contas a Receber, que tem por objetivo estabelecer regras, padronizar procedimentos e a descrição dos Controles Internos de Contas a Receber a serem observados como parâmetros para o funcionamento do sistema. Foi sugerido também a elaboração de métodos de controle mensais acessórios. Assim, visa-se a busca pela transparência e eficiência do sistema a partir do desenvolvimento de indicadores para monitorar as funções do controle de Contas a Receber.

Após apuradas todas as informações, realizou-se a devida análise de dados e o diagnóstico do que foi estudado. Esta análise foi embasada principalmente nos dados coletados e na entrevista realizada com os gestores, para, assim, apurar se os Controles Internos no Contas a Receber têm a devida importância na tomada de decisão dos gestores, bem como a possibilidade de apurar e minimizar erros e/ ou fraudes advindas de um defasado sistema de controles internos.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção, será detalhada a análise dos dados coletados e dado um diagnóstico do que foi estudado no Contas a Receber de uma empresa do ramo de logística na área de Cabotagem, relativos aos processos da empresa, através de entrevistas não estruturadas com os responsáveis da área e observações anotadas e relatadas na organização. Cabe ressaltar que a metodologia empregada na análise do estudo de caso foi a utilizada a partir do que consta no COSO.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Essa seção é subdividida em Ramo/atividade e Estrutura da empresa a qual foi analisada através de entrevistas não estruturadas com os responsáveis e observações interpretadas mediante visitas semanalmente na companhia.

Os dados coletados durante todo o estudo de caso foram organizados em tópicos de acordo com a literatura para dar facilidade à análise comparativa entre os respectivos dados

coletados e as respostas na entrevista realizada. Além de sugestões de melhoria nos Controles Internos e, conseqüentemente, nos processos operacionais desenvolvidos na organização.

A análise dos dados do estudo de caso, no Controle Interno da empresa em questão, foi realizado com o intuito de verificar se o método de controles utilizados na empresa atende às suas necessidades em termos de resultado e tomada de decisão, assim minimizando as fraudes, além de avaliar se os prazos médios de pagamento dos clientes afetam a política de cobrança na empresa; avaliar se a política de crédito e cobrança adotada afeta a inadimplência nos clientes, prejudicando os Controles Internos e assim causando erros e ainda com o objetivo da elaboração de um manual para o setor de Contas a Receber da companhia, baseado no que demonstra o COSO.

#### 4.1.1 RAMO DE ATIVIDADE

A empresa em questão é uma das pioneiras no Rio Grande do Sul na operação com Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTE), para o qual é credenciada na Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). O CTE evidencia o contrato de transporte multimodal e rege toda a operação, desde o recebimento da carga até a sua entrega no destino. A empresa ainda é referência na área de Cabotagem, sendo o resultado da união de profissionais com ampla experiência no mercado nacional e internacional de cargas. A empresa opera com transporte marítimo, terrestre e aéreo, com cabotagem e oferece uma ampla assessoria aduaneira e desembaraço alfandegário. Todos esses serviços tem um respaldo de uma significativa rede de parceiros no Brasil e no exterior.

A Cabotagem, por sua vez, é um sistema de transporte marítimo realizado entre dois portos da costa de um mesmo país ou entre um porto costeiro e um fluvial. A utilização da modalidade está apoiada no tripé custo, eficiência ambiental e integridade da carga. Representa uma redução de aproximadamente 30% no custo da operação, uma importante diminuição na emissão de gás carbônico, bem como reduz significativamente as chances de riscos de avaria e roubo de cargas. É uma opção que gera economia, contribui na preservação ambiental e ganha destaque por possibilitar mais segurança à integridade da carga, prevenindo avarias e roubos.

O transporte porta a porta significa que a empresa coleta a carga na sua origem, ou seja, na empresa contratante, com caminhões, e a direciona ao meio de transporte escolhido: navio ou avião. Ao chegar ao local de destino, se repete a mesma operação e a carga é entregue no endereço marcado também em caminhões.

Na exportação e importação aérea e marítima a companhia realiza todo trâmite burocrático e documental para o transporte de cargas, desempenhando o papel de representante do exportador e importador na atividade de Comércio Exterior, garantindo agilidade e segurança do início ao fim do processo.

A partir de esclarecidos os serviços oferecidos pela organização, foram observados os processos desenvolvidos nos Controles Internos relativos à área financeira, mais especificamente no Contas a Receber da entidade. Tendo em vista que a empresa trabalha, na sua grande maioria, com fretes na área de Cabotagem, foi analisado a maneira que o controle interno é feito a partir da sua origem.

#### 4.1.2 ESTRUTURA DA EMPRESA

Mediante ao que foi estudado sobre a organização notou-se que a empresa é dividida nos departamentos de Operação, Financeiro e Contabilidade/Fiscal, estas subdivididas em setores conforme abaixo.

O setor de Operação é dividido em Origem e Destino, sendo a Origem responsável pela coleta da carga no remetente da mercadoria e o respectivo embarque no porto de origem em questão, além de emitir a documentação atrelada ao frete, nesse caso o CTE; enquanto o Destino é responsável pela entrega da mercadoria no Destinatário/Expedidor da mercadoria. Além disso, pode ser considerado parte do departamento de operações o setor Comercial, que é responsável pela integração e relacionamento com os clientes. Todos esses subsetores da Operação, coordenadas por um Diretor/Sócio da empresa.

Já o setor Financeiro, objeto desse estudo de caso, é subdividido em Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria e Auditoria. No departamento de Contas a Pagar destaca-se a importância de um bom planejamento financeiro empresarial para um bom controle das contas, podendo ser resumido em todas as obrigações financeiras assumidas pela empresa, onde o controle é feito separado por dias onde são liquidadas as obrigações. Por outro lado, pode-se observar o subsetor de Contas a Receber, onde será aprofundado neste estudo, responsável pelo controle dos valores recebíveis pela companhia. Em contrapartida a área de tesouraria, diretamente ligada ao Contas a Pagar e a Receber da empresa é responsável pelas entradas e saídas de recursos financeiros e, por lidar com rotina de pagamentos e recebimentos, essa área engloba tarefas básicas para a boa gestão de qualquer companhia. No setor de Auditoria, pode-se notar que é feito apenas a Auditoria da parte de processos, relacionado à operação da empresa.

## 4.2 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

O controle interno financeiro de Contas a Receber da empresa está voltado para a cobrança de fretes referente a contratação de frete marítimo, originados por emissão de CTE, e as despesas extras oriundas do não cumprimento de prazos estipulados pelos armadores e terminais de acordo com a proposta comercial do cliente, cobrados através de Nota Fiscal de Serviço (NFS), Conhecimento de Transporte Eletrônico Complementar (CTE-C) e Notas de Débito (ND).

Inicialmente, os clientes recebem um prazo de Condição de Pagamento determinado a partir de consulta de crédito no SERASA, prazo esse predisposto pelo responsável da área financeira. Passado esse prazo, considera-se o cliente como inadimplente. Segue a seguir alguns dos prazos dos clientes da empresa:

- 14/21/25/28/30 dias da emissão do CTE;
- 7/10 dias após chegada do navio no porto do destino;
- 24 horas após a descarga da mercadoria;
- 7 dias após a descarga da mercadoria;
- À vista;
- No dia da chegada do navio antes da entrega da mercadoria;
- Pagamento antecipado.

A partir desses prazos a documentação é emitida de acordo para ser encaminhada aos clientes. Nota-se que a empresa aceita receber os pagamentos de duas formas: pagamentos via boleto ou pagamentos via depósito, de acordo com a preferência do tomador do serviço. Diariamente é feita uma análise das cobranças emitidas e dos clientes que não realizaram o pagamento dos títulos em aberto. A partir disso é visto quais clientes estão inadimplentes e, conseqüentemente, é cobrado de forma diária por meio de e-mails e ligações aos responsáveis pelo pagamento.

### 4.2.1 ANÁLISE DE CONTROLE DO CONTAS A RECEBER

Dados os prazos de condição de pagamento dos clientes, foi realizado um relatório dos conhecimentos emitidos entre 01/01/2021 a 30/09/2021 que será objeto de análise do caso. Mediante o relatório emitido desse período, analisou-se o percentual de clientes com base em cada condição de negociação estipulada, se os clientes estão respeitando o prazo de pagamento convencionado, qual a taxa de clientes inadimplentes, relação entre o pagamento e a chegada do navio e a entrega da mercadoria e quais os prazos médios dos clientes.

Quanto ao percentual de clientes de acordo com a condição de negociação para pagamento, pode-se verificar que a condição mais utilizada pela empresa foi a de “021 DIAS DA EMISSÃO DO CONHECIMENTO”, com um percentual de 33,21%, em contrapartida com o prazo “À VISTA”, que chegou a um percentual de 0,79%.

**Figura 1:** Percentual de clientes de acordo com a condição de negociação para pagamento



Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021)

Nota-se também que a grande maioria dos clientes tem a sua condição de pagamento atrelada à emissão do CTE, sendo um percentual de 59,64% de clientes com as condições ligadas à sua emissão. Por outro lado, as condições atreladas à chegada do navio ou entrega da mercadoria totalizam um percentual de 39,14%. O restante é classificado como condições de pagamento antecipado, que é anterior à emissão do CTE. Com isso, é verificado que de acordo com os prazos dos clientes é afetado a maneira que a cobrança é realizada com cada cliente.

Levando em consideração o exposto acima e o relatório, analisou-se a inadimplência dos clientes a partir do prazo de pagamento utilizado. Observa-se que os clientes com o prazo com a maior inadimplência no período foi o denominado “10 DIAS APÓS CHEGADA DO NAVIO NO PORTO DE DESTINO”, representando 35,18% do total.

**Figura 2:** Porcentagem de inadimplência dos clientes em relação a condição de pagamento utilizada

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Em contrapartida, com uma quantia de 0,79%, “014 DIAS DA EMISSÃO DO CONHECIMENTO” representa a menor quantidade a condição. Nesse caso, as condições atreladas à chegada do navio ou a entrega da mercadoria representam um percentual mais alto de inadimplência, com a taxa de 60,08%, sendo o restante ligadas à emissão do Conhecimento. Constata-se, nesse caso, que a maneira que os créditos são dispostos aos clientes, afetam na inadimplência dos clientes.

Outro ponto a ser considerado é a quantidade percentualmente de clientes que ficaram inadimplentes nos fretes do período, representando uma taxa de 6,65% do total da quantidade de conhecimentos emitidos. Segundo dados de um estudo das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) disponibilizados pelo Banco Central, a taxa de inadimplência a ser aceitável nas empresas é de 5%. No entanto, cada organização possui um fluxo e uma operação diferentes. Portanto, precisamos definir algumas diretrizes para estipular esse valor percentual, sendo elas:

1. Monitorar diária e mensalmente: primeiramente é elaborado uma análise diária e mensal da inadimplência de cada cliente. Facilitando assim o entendimento da real situação do negócio, identificando se as causas são temporais ou constantes;
2. Identificar o nível da situação: selecionar os valores em aberto conforme o período de atraso, separando por situação, sendo ela crítica, acima de 90 (noventa) dias;
3. Calcular a taxa: identificar qual a taxa de inadimplência diária e mensalmente para um melhor controle.

No caso da empresa em questão, a taxa de 6,65% está acima do prazo estipulado aceitável, porém o período maior de dias que algum cliente ficou inadimplente foi de 28 (vinte e oito) dias. Portanto, no período em questão, não se observou clientes com situação crítica de inadimplência. Nota-se um rígido controle interno nas questões de inadimplência da empresa objeto deste estudo de caso. É compreendido pela organização, neste caso, o quinto elemento do COSO, ou seja, o monitoramento, que é feito através do acompanhamento contínuo das atividades, verificando se os controles internos são adequados e efetivos.

Com analogia ao pagamento do frete e a chegada do navio no porto de destino, contata-se 74,45% dos fretes tiveram a sua chegada antes do pagamento do referido frete. Em contrapartida, a data de descarga da mercadoria e o pagamento do CTE teve um percentual de 46,46% de clientes que tiveram a sua descarga antes da liquidação do título. Com essa taxa abaixo dos 50%, nota-se que a empresa, de acordo com a condição de pagamento do cliente,

resguarda a descarga da mercadoria se o cliente não realiza a quitação do frete, mantendo um bom controle da inadimplência.

Uma das propostas de melhoria sugerida a partir deste estudo foi a criação de métodos de controle mensais que a corporação pode realizar com o intuito de minimizar possíveis erros e fraudes, aumentando a veracidade das informações e tornando mais confiável o controle, conforme itens a seguir:

➤ Posição das Carteiras de Cobrança: duas vezes por mês o responsável emite um relatório bancário das carteiras de cobrança para verificar qual o valor dos boletos bancários emitidos em cada banco e é enviado aos gestores para análise gerencial.

➤ Fechamento de Saldos: no começo de todos os meses o responsável emite um relatório advindo do sistema referente a todos os valores em aberto para cada cliente, com o intuito de verificar qual o saldo em aberto referente ao respectivo pagador. Relatório esse enviado à contabilidade e aos gestores.

➤ Extrato de Conciliação: no começo de todos os meses é expelido um relatório do sistema referente à conciliação bancária e contábil, com a finalidade de verificar se as informações estão corretas entre o sistema e o saldo bancário. O referido Extrato é repassado ao setor Contábil e aos gestores.

Tendo em vista um dos objetivos deste estudo de caso ser a elaboração de um Manual de Procedimentos Internos, visou-se estabelecer regras, procedimentos e descrição dos controles a serem observados como parâmetros para o funcionamento do sistema de Controle Interno, mais especificamente no Contas a Receber da organização. Visando a contínua busca pelos mais altos padrões éticos, de eficiência e de transparência nos seus sistemas de controle, foi utilizado o primeiro elemento do COSO, o Ambiente de controle, que é efetivo de fato quando as pessoas sabem quais são suas responsabilidades dentro da organização.

Dessa forma, propôs-se que o referido manual da empresa deve conter os passos para a execução dos procedimentos diários deste setor e levar a todos os funcionários, especialmente aos gestores, orientações quanto à metodologia apresentada na empresa, bem como fornecer conceitos, responsabilidades e diretrizes sobre boas práticas a fim de demonstrar aos gestores a importância do seu papel. Além disso, o mesmo deve garantir o atendimento às normas, políticas e regulamentações vigentes no COSO (2007), a fim de minimizar erros e prevenir possíveis fraudes. A partir disso, foi proposto que a empresa elabore o manual seguindo as regras dos entes reguladores, com os seguintes tópicos:

- ✓ Introdução ao controle;
- ✓ Documentos recebidos para cobrança de fretes;
- ✓ Acesso ao sistema de gestão;
- ✓ Acesso ao Contas a Receber;
- ✓ Tratamento de datas de vencimento de CTES;
- ✓ Envio de documentação de cobrança;
- ✓ Emissão e envio de Remessa bancária;
- ✓ Emissão de Retorno bancário;
- ✓ Baixa de títulos liquidados;
- ✓ Faturamento de despesas extras;
- ✓ Análise de Fluxo de Caixa;
- ✓ Cobrança de inadimplentes.

Mediante à análise dos dados e demonstração dos resultados expostos acima, serão apresentadas as considerações finais, demonstrando se o objetivo geral deste estudo de caso, bem como se os objetivos acessórios, propostos inicialmente, foram alcançados de maneira a levar aos principais resultados obtidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise do sistema de Controle Interno, especificamente na área de Contas a Receber de uma empresa de logística marinha, e então, elaborar propostas de melhoria para o sistema em questão a fim de adaptá-lo com o intuito de minimizar erros e prevenir fraudes. Dito isto, este estudo teve como problema a seguinte questão: Quais os procedimentos necessários no Contas a Receber de uma empresa no Ramo de Logística para que a organização adapte os seus controles internos, com vistas de prevenir fraudes e minimizar erros? Para tanto, foi realizado um estudo de caso por meio de coleta de dados de maneira descritiva e quanto à forma de abordagem do problema como qualitativa e quantitativa.

Com base nas observações e entrevistas semiestruturadas realizadas, pode-se definir que os controles internos são de suma importância dentro de qualquer organização, tendo em vista que, quando os procedimentos são bem aplicados, minimizam a possibilidade de erros ou até mesmo fraudes e contribuem para o êxito dos processos desenvolvidos. Identificou-se que, embora a empresa possua controles internos de alguma forma eficazes, como principal resultado desse estudo foi constatado que a empresa tem um controle interno adequado, porém defasado se comparado às normas vigentes encontradas.

Para melhor visualização dos resultados, foi emitido um relatório de determinado período para visualizar alguns pontos, como o percentual de clientes com base em cada condição de negociação estipulada, se os clientes estão acatando o prazo de pagamento convencionado, qual é a taxa de clientes inadimplentes, a relação entre o pagamento e a chegada do navio e a entrega da mercadoria e quais os prazos médios dos clientes. Portanto, foi calculado um percentual para cada um desses pontos, sendo os mais relevantes o índice de inadimplência do período, a maior inadimplência por condição de pagamento e se o processo de análise de crédito estava impactando no resultado.

Como resultado, observou-se que as condições de pagamento atreladas à chegada do navio tiveram um percentual maior do que às categorias ligadas à emissão de CTES, com um percentual de 60,08% para a as condições ligadas à chegada do navio ou descarga da mercadoria, contra um percentual de 39,92% ligadas à emissão dos títulos. Levando em consideração que os clientes com um melhor *score* no SERASA recebem uma condição melhor de pagamento, na maioria das vezes ligadas à emissão dos valores, nota-se um método de controle eficiente por parte da organização.

Foi verificando que, no período estudado, a empresa teve uma taxa de inadimplência de 6,65% do total da quantidade de conhecimentos emitidos no período. Sendo que, segundo dados de um estudo das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN), disponibilizados pelo Banco Central, a taxa de inadimplência a ser aceitável nas empresas é de 5%. Porém, essa taxa não deve ser levada em consideração explicitamente, devido à cada organização ter uma operação de fluxo e nenhuma dessas inadimplências ter sido considerada crítica para a empresa. Portanto, nota-se um rígido controle de cobranças feitas pelos profissionais responsáveis.

A partir disso elaborou-se propostas de melhoria a fim de minimizar esses possíveis erros e fraudes, como a implementação de um manual de Contas a Receber e métodos de controle mensais, visando os fechamentos, como a Posição das Carteiras de Cobrança, Fechamento de Saldos e a emissão de Extratos de Conciliação. Com isso, alcançou-se os objetivos acessórios ora propostos, apurando e melhorando de maneira eficaz a maneira que a empresa mantém o seu controle interno financeiro e, conseqüentemente, de todas as áreas da empresa, levando uma informação fidedigna e de confiança aos tomadores de decisão.

Pode-se considerar que o estudo realizado tem contribuição importante para ampliar o conjunto de publicações de estudos e dados sobre como manter o controle interno financeiro

nas organizações que ainda não tem um domínio das informações pré-definido, além de evitar riscos, bem como minimizar erros e fraudes advindas de um controle sem o devido monitoramento.

Como recomendação de estudos futuros, é sugerido um esboço aprofundado do tema em outras empresas do âmbito, devido à algumas limitações do atual estudo, para que se tenha condições de conhecer e avaliar as características do ramo, visando o aprimoramento do funcionamento dos controles internos em empresas da mesma esfera empresarial. Levando em consideração ainda os riscos de uma instituição financeira, sugere-se, também, uma pesquisa com vistas a aprofundar a análise de diretrizes e formas de redução dos erros e fraudes, mantendo os controles em conformidade com as normas e com o ramo da empresa, acompanhando as evoluções do mercado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral**. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-187, 2005.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 14 out. 2021.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sandra Maria da Silva. **Controladoria Empresarial**: Conceitos, Ferramentas e Desafios. Salvador: EDUFBA, 2010.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRIJA, Débora Câmara. **Análise dos Controles Internos Financeiros da Empresa Beta**. Congresso Internacional de Administração – As Novas Fronteiras da Administração. Ponta Grossa, PR, 2020.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission*. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**, 2 ed. 2007.

Disponível em:

[https://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](https://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf). Acesso em: 14 set. 2021.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: atualizado pelas leis 11.638/07 e 11.941/09 e normas do CPC: contém exercícios**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTOS, Cláudio de Carvalho; MARIANO, Rosimar Pereira. **Controle Interno: Uma Abordagem Teórica**. Contabilidade Vista & Revista, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 34-39, 1999.

Disponível em:

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/133>. Acesso em: 20 set. 2021.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

PEREIRA, Antonio Nunes. **A importância do controle interno para a gestão das empresas**. Revista Pensar Contábil. vol. 6, n. 25, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil - Coleção estudos e pesquisas**. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

SILVA, Manoel Gonçalves da. **Controle Interno**. Rio de Janeiro: Abril, 2011.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.