

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JANINI GOULART VIANA

**REVISÃO DOS CONTROLES INTERNOS PARA A REDUÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL LOCALIZADA EM IÇARA - SC**

CRICIÚMA

2014

JANINI GOULART VIANA

**REVISÃO DOS CONTROLES INTERNOS PARA A REDUÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL LOCALIZADA EM IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Esp. Clayton Schueroff

CRICIÚMA

2014

JANINI GOULART VIANA

**REVISÃO DOS CONTROLES INTERNOS PARA A REDUÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL LOCALIZADA EM IÇARA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em controladoria.

Criciúma, 09 de Julho de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Clayton Schueroff - Especialista - Orientador

Prof. Luiz Henrique Tiburcio Daufembach - Especialista - Examinador

Dedico este trabalho a meus pais Amaro e Janete, obrigado pelo apoio e dedicação sem limites.

AMO VOCÊS!!!

AGRADECIMENTOS

Assim como as maiores vitórias da vida são aquelas construídas com pessoas que amamos e admiramos, este trabalho de conclusão de curso também não é somente o resultado de uma conquista pessoal, mas fruto de muitas contribuições, relações e colaborações. A estes meus agradecimentos.

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir o dom da vida e a saúde que possuo e assim me permitir chegar até este ponto. Ele guiou meus passos, me proporcionou diversas conquistas e meu deu forças para superar as dificuldades encontradas.

Agradeço aos meus pais, Janete e Amaro, os guerreiros que me guiaram a ser quem eu sou. Estes, que não mediram esforços para me ensinar conceitos como: educação, caráter, força e honestidade. Foram eles que me deram coragem e ânimo para encarar os desafios da vida e batalhar para vencer.

A meu irmão João Vitor, milagre de Deus. Ele que, apesar de às vezes não me deixar fazer o trabalho, por querer minha atenção, mas que mesmo assim não pode me ver triste. Seus abraços são a cura pra qualquer problema.

As minhas amigas Queila, Thaissa e Ellen. Elas são o maior presente que recebi do curso de Ciências Contábeis. A amizade é um dom de Deus e eu me lembrarei de vocês por toda minha vida. Vocês sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e dando apoio. A vocês o meu muito obrigado por tudo.

A todos os demais colegas de classe, pela contribuição em minha formação acadêmica e pessoal. Por todo o auxílio nos estudos, companheirismo e convívio em sala de aula.

Àqueles que já foram, e aos que hoje são meus colegas de trabalho. Com vocês eu aprendi muito, profissionalmente e pessoalmente. Sem dúvida, muito do que escrevi neste trabalho tem a contribuição de um ou de outro.

Aos professores do curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense por dispor seu tempo para ensinar. Mais do que professores, muitos deles são grandes amigos por serem referência de profissionais capacitados e dedicados. Vocês, cada um do seu jeito, não mediram esforços para compartilhar com os acadêmicos o conhecimento que possuem. Em especial ao meu orientador Clayton Schueroff, pela contribuição para conclusão

deste trabalho, por sua disponibilidade e paciência, e pelo auxílio em minha vida profissional.

A toda a família contábeis. Em nenhum outro curso eu teria encontrado tanta parceria e companheirismo. Neste curso, aprendi muito mais do que a ciência. Encontrei uma família que ensina valores profissionais, pessoais e espirituais. Muitos momentos vividos dentro e fora da universidade ao lado de vocês estarão em minhas lembranças como os melhores momentos da minha vida.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, meu muito obrigado.

“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz apenas até onde os outros já foram.”

(Alexandre Graham Bell)

RESUMO

VIANA, Janini Goulart. **Revisão dos controles internos para redução da inadimplência**: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil, localizada em Içara-SC. 2014. 73 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2014.

O controle interno é avaliado nesta pesquisa em relação às atividades de contas a receber de uma empresa do ramo da construção civil. O objetivo geral deste trabalho é identificar os controles internos que uma empresa, inserida no setor da construção civil, localizada em Içara – SC, deve implantar ou aprimorar a fim de evitar altos índices de inadimplência. Devido às transformações ocorridas no ambiente empresarial, as empresas sentem cada vez mais necessidade de adequarem suas atividades ao modelo exigido pelo mercado, onde o controle interno exerce fundamental importância na continuidade das organizações. Em relação à metodologia do trabalho, utilizou-se a pesquisa descritiva, a mesma desenvolveu-se sobre um estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como sendo qualitativo e quantitativo. Para atingir o resultado da avaliação, foram revisados os controles internos utilizados pela empresa em seu departamento financeiro, verificando se os mesmos são eficazes e se permitem o controle da quantidade de parcelas recebidas após o vencimento e das perdas com créditos incobráveis. Depois de todos os dados obtidos, pode-se sugerir algumas melhorias nos processos que a empresa utiliza, bem como a adoção de um manual de controles internos. Após a análise e descrição dos controles internos de contas a receber utilizados pela empresa, pode-se observar o quanto eles se mostram importantes na gestão eficiente das operações de contas das empresas.

Palavras-chave: Controles Internos. Análise de crédito. Procedimentos. Contas a receber.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Fluxo de operações sem visão de processo	20
Figura 02 – Fluxo de operações com visão de processo integrado	21
Figura 03 - Sistemas contábeis e de controles internos	23
Figura 04 – Atividades principais do administrador financeiro	26
Quadro 01 – Efeitos do relaxamento dos padrões de crédito	29
Figura 05 – Os C's do Crédito.....	36
Figura 06 – Fluxograma de análise de crédito	42
Figura 07: Organograma da empresa ABC	47
Figura 08 – Processo de vendas da empresa ABC.....	48
Figura 09 - Fluxograma de análise de crédito para a empresa ABC.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

CPF - Cadastro de Pessoa Física

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Física

CUB - Custo Unitário Básico

IGPM - Índice Geral de Preços do Mercado

NBCT - Norma Brasileira de Contabilidade

PDD - Provisão para Devedores Duvidosos

RG - Registro Geral

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	CONTROLES INTERNOS	16
2.1.1	Definição.....	16
2.1.2	Manual de Controles Internos	19
2.1.3	Auditoria Interna e Controle Interno	21
2.1.4	Tipos de Controle	22
2.2	FINANÇAS.....	24
2.2.1	Definição de Finanças	24
2.2.2	Administrador Financeiro	25
2.2.3	Planejamento Financeiro	26
2.2.4	Crédito	27
2.2.4.1	Risco de Crédito	28
2.2.4.2	Políticas de Crédito.....	28
2.2.4.3	Provisão para Devedores Duvidosos (PDD).....	30
2.2.5	Cadastro	31
2.2.5.1	Serviço de Proteção ao Crédito (SPC)	33
2.2.5.2	Serasa Experian	34
2.2.5.3	SCI/Equifax.....	34
2.2.6	Análise de Crédito	34
2.2.6.1	C's do Crédito	35
2.2.6.1.1	<i>Caráter</i>	<i>36</i>
2.2.6.1.2	<i>Capacidade</i>	<i>37</i>
2.2.6.1.3	<i>Capital</i>	<i>37</i>
2.2.6.1.4	<i>Colateral</i>	<i>38</i>
2.2.6.1.5	<i>Condições</i>	<i>38</i>

2.2.6.1.6 Conglomerado.....	38
2.2.7 Cobrança	39
2.2.7.1 Políticas de Cobrança.....	39
2.2.8 Medidas de Controle.....	41
2.2.8.1 Fluxograma como Ferramenta de Controle	41
2.2.9 Inadimplência.....	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 MÉTODO	44
4 ESTUDO DE CASO.....	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	46
4.2 PROCESSO DE VENDAS.....	47
4.3 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER	50
4.3.1 Cobrança	50
4.3.2 Recebimentos de cheques.....	51
4.4 TENTATIVAS DE RENEGOCIAÇÃO.....	52
4.4.1 Negociação com cheques pré-datados	52
4.4.2 Repactuação	52
4.4.3 Distrato	53
4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS NOS CONTROLES INTERNOS ADOTADOS PELA EMPRESA ABC	53
4.6 FLUXOGRAMA DE ANÁLISE DE CRÉDITO.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será definido o tema e o problema deste estudo que tem como propósito identificar os controles internos que auxiliarão o setor de 'Contas a Receber' de uma empresa do setor imobiliário a evitar que seus clientes atrasem o pagamento de suas parcelas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A competitividade dos mercados, a disputa por investidores e a dificuldade de se manter faz com as empresas busquem mecanismos que objetivam assegurar que suas informações são claras e seguras. Neste contexto surgem os controles internos, como ferramenta de apoio, cuja função consiste em certificar-se que os objetivos da empresa serão alcançados e as informações apresentadas correspondem à realidade, contribuindo assim para reduzir os riscos inerentes a qualquer tipo de negócio.

Historicamente, a atribuição de controles para organizações tem sido reconhecida cada vez mais, passando por modificações ao longo do tempo. Desde o controle tradicional, do dinheiro em caixa, por exemplo, até evoluir para uma estrutura de controles internos.

Pode-se definir sistema de controles internos como um conjunto de procedimentos cujo objetivo é assegurar que os processos ocorridos no meio empresarial estão alinhados com a estratégia da organização e caminham para o alcance dos objetivos e das metas definidas. Um ambiente de controle é aquele no qual cada colaborador da entidade sabe quais são as suas atribuições, seus limites de autoridade e sua competência, ou seja, é a consciência de monitoramento da entidade e da sua cultura de gestão.

Os controles internos podem ser usados em toda a organização ou, somente, em áreas que necessitam de melhoria de resultados, processos ou desempenho, visando evitar falhas. Sendo assim, a organização deve utilizar destes mecanismos para corrigir problemas pertinentes ao seu negócio. Na área financeira, cabe destacar a inadimplência como um exemplo. Esta dificuldade afeta diversas organizações e merece atenção redobrada.

Cabe ao administrador financeiro analisar os fatores que ocasionam a inadimplência e encontrar meios de evitá-la. Neste sentido, é indispensável uma análise de crédito eficiente, pois um dos motivos ocasionadores da inadimplência é a seleção equivocada de clientes. Os fatores a serem considerados no momento da decisão do financiamento variam de uma empresa para outra, fazendo com que cada uma avalie os que melhor se adequam a sua realidade.

Porém, mesmo em empresas em que a análise de crédito é eficaz, há clientes que não pagam suas parcelas na data prevista. Neste caso, o responsável pela cobrança é quem tem o dever de recuperar o crédito. São vários os métodos usados por este setor, desde os mais simples aos mais rígidos. Por isso, a organização deve escolher aqueles cujas chances de sucesso são maiores, sem deixar de lado a avaliação do custo incorrido no processo de cobrança. Deste modo, cabe ressaltar que a melhor forma de cobrar é agir de forma rápida, evitando que o cliente venha a gastar os recursos que possui com outras despesas. Por isso a empresa deve manter controles internos que possibilitem a agilidade neste processo e a precisão das informações.

Diante deste cenário, tem-se o seguinte problema: Quais os controles internos que uma empresa inserida no setor da construção civil, localizada em Içara – SC deve implantar ou aprimorar a fim de minimizar o índice de inadimplência?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão definidos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo geral identificar os controles internos que uma empresa, inserida no setor da construção civil, localizada em Içara – SC deve implantar ou aprimorar a fim de evitar altos índices de inadimplência.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Demonstrar a importância de controles internos para as empresas;
- ✓ Elaborar ferramentas voltadas a organização objeto de estudo que possam inibir ou reduzir falhas nos processos financeiros;
- ✓ Analisar o processo de concessão de crédito da empresa objeto de estudo;
- ✓ Examinar os procedimentos utilizados pelo setor de 'contas a receber' da entidade estudada; e
- ✓ Propor melhorias ou a implantação, se necessário, de um sistema de controles internos voltados para o setor financeiro da empresa, objetivando reduzir e/ou minimizar a inadimplência.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema desta pesquisa propõe identificar os controles internos que podem auxiliar uma empresa, localizada em Içara, atuante do setor imobiliário a manter seus clientes adimplentes. Neste contexto, torna-se importante alcançar o objetivo desta pesquisa, pois conforme Steigleder (2005) a dificuldade enfrentada pelo tomador de recursos em cumprir a obrigação assumida na data prevista tem origem em motivos diversos, como por exemplo: alteração no fluxo de caixa não prevista inicialmente, deficiência na execução dos projetos, bem como o desemprego repentino ou a necessidade de gastos não previstos com saúde, acidentes, etc. Identificar estes fatores e adotar critérios rígidos na análise de crédito são estratégias adotadas para inibir a inadimplência.

A dificuldade de recebimento das parcelas de alguns clientes é enfrentada pela maioria das empresas, desde as menores até as de grande porte, em algumas em menor proporção e em outras torna-se um grande problema. Esta dificuldade foi justamente escolhida como foco deste trabalho por ser um obstáculo para a gestão financeira da organização objeto deste estudo. Os índices de clientes insolventes superam o orçado e para reduzi-lo faz-se necessário a identificação dos controles

internos que poderão ajudar a empresa na redução destes índices.

Entre os resultados esperados por este trabalho está a possibilidade de proporcionar um faturamento mais equilibrado, podendo auxiliar na gestão do fluxo de caixa da organização e, possibilitar a elaboração de um planejamento financeiro mais eficiente, evitando assim, gastos com a obtenção de recursos por meio de empréstimos e financiamentos. A administração financeira eficaz poderá fazer a empresa planejar e melhorar os seus resultados.

Desta forma importará também esta pesquisa para a entidade objeto de estudo, pois as informações aqui encontradas proporcionarão a ela a possibilidade de aperfeiçoar o seu controle financeiro, diminuir seus índices de inadimplência, e melhorar os seus resultados econômicos. Esta pesquisa servirá também de suporte para entidades que sofrem com o mesmo problema.

Este trabalho é oportuno, pois demonstrará meios pelos quais a entidade poderá recuperar recursos e utilizá-los para cumprir suas obrigações ou investir em novos negócios. De acordo com Batista (2011), um dos grandes entraves relacionados ao crédito, e talvez o mais importante, é o problema com a inadimplência, sofrida pelos agentes financeiros, tornando-os cada vez mais seletivos na concessão de financiamentos.

Neste contexto é importante ressaltar que este estudo é relevante para o pesquisador, pois o mesmo utilizar-se-á da teoria estudada no decorrer do curso de Ciências Contábeis e, ao mesmo tempo, poderá ampliar seus conhecimentos por meio deste estudo. A universidade contará com mais um exemplar em seu acervo, acessível a todos os acadêmicos e futuros alunos desta instituição, que servirá de suporte aos demais estudantes e administradores interessados em conhecer os mecanismos responsáveis pelo controle e redução da inadimplência.

Para o futuro, pretende esta acadêmica atuar na administração financeira de uma organização. Desta forma, torna-se viável este estudo, considerando que os conhecimentos obtidos por meio dele contribuirão para o crescimento profissional da pesquisadora. A estudante já fez parte do quadro funcional da entidade, o empresário consentiu com a realização do mesmo e concordou em fornecer as informações necessárias para a conclusão deste estudo. A acadêmica terá tempo suficiente para elaborar a pesquisa, tornando-se este trabalho possível e relevante conforme os pontos destacados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica deste trabalho serão abordados temas relativos à aplicação, importância e definições de controles internos, bem como conceitos ligados à administração financeira, ao capital de giro e demais assuntos pertinentes.

2.1 CONTROLES INTERNOS

Toda organização planeja seus processos e necessita que os mecanismos utilizados para o alcance dos resultados estejam condizentes com a missão e os valores da mesma. Sendo assim, os controles internos consistem em ferramentas utilizadas para cada setor, visando o cumprimento de sua função de forma adequada.

De acordo com Migliavacca (2004), a palavra controle tem sua origem no Latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados”. No Dicionário Aurélio, encontra-se as seguintes definições para esta palavra: “**1.** Ato, efeito, ou poder de controlar; Domínio, governo. **2.** Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgão, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas [...]”. Desta forma, pode-se afirmar que o controle significa o ato de certificar-se que algo está ocorrendo de acordo com o planejado.

2.1.1 Definição

Toda gestão empresarial baseia-se no controle, seja de gastos, de faturamentos, de metas, de resultado, etc.

Neste sentido, Gomes e Salas (2001) dizem que o tema controle de gestão vem se expandindo desde a década de 70, e, ao longo deste período, surgiram vários enfoques, incorporando novas definições a este assunto, provenientes das áreas de economia, psicologia, antropologia, sociologia, etc. Porém, somente na década de 80, o assunto ganhou atenção como resposta à crise existente na área de contabilidade de gestão, ocasionada por diversos fatores

ligados à dificuldade de utilizar as informações contábeis como instrumento de auxílio e apoio a tomada de gestão, e a descoberta da contabilidade criativa que ocorreu neste período.

A definição de controle interno conforme o AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants* apud Dias (2010, p.04), é a seguinte

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Complementando este conceito, Almeida (2010) afirma que o controle interno compreende o conjunto de métodos, rotinas ou procedimentos, cuja finalidade consiste em salvaguardar os ativos, assegurar a confiabilidade dos dados contábeis produzidos e ajudar a administração na condução ordenada das atividades da empresa.

Desta forma pode-se afirmar que uma empresa, desejando implementar esta metodologia em suas atividades operacionais, precisa observar alguns fatores e garantir que estejam claramente e objetivamente expostos. São estes de acordo com Attie (2007):

- ✓ Plano de organização: É a forma pela qual o sistema é organizado. Compreende a divisão adequada e balanceada de trabalho, estabelecendo as relações de responsabilidade e autoridade entre vários níveis, pelas parcelas de trabalho a serem executadas a fim de alcançar os objetivos empresariais.
- ✓ Métodos e medidas: Estabelece o caminho e os meios de comparação e julgamento para se alcançar um determinado fim, mesmo que este não tenha sido preestabelecido formalmente. A empresa é formada como um conjunto de subsistemas, compostos por uma cadeia de procedimentos, responsável por gerir e registrar informações finais. Estes métodos e medidas devem estar preferencialmente formalizados por meio de manuais.
- ✓ Proteção ao patrimônio: Compreende o formato pelo qual é protegido o ativo da empresa. Estabelece a independência do controle, custódia e contabilização dos bens patrimoniais, ajustada a um sistema de autorizações de acordo com os riscos e as

responsabilidades envolvidas.

- ✓ **Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis:** visa assegurar que as informações contábeis são precisas e estão de acordo com as normas vigentes. Os dados devem ser classificados de acordo com uma estrutura de plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização em tempo hábil. A empresa pode elaborar um manual que demonstre a descrição detalhada do uso das contas, bem como defina os procedimentos a serem adotados para possibilitar a conciliação, a análise e a solução de quaisquer dúvida em relação a contabilização de forma correta.
- ✓ **Eficiência operacional:** Ação de pôr em prática as ações da empresa. Consiste na definição de um adequado plano de organização, aliado aos procedimentos e métodos, com a indispensável observância de normas no cumprimento de funções e deveres, buscando alcançar a desejada eficiência operacional.
- ✓ **Políticas administrativas:** Conjunto de regras referentes a administração dos negócios e à prática das funções, normas e procedimentos para atingir determinado objetivo. Representam as guias de raciocínio, voltadas para a tomada de decisões em níveis mais baixos e aplicáveis às situações recorrentes de forma a canalizar as decisões para a estratégia, afetando tanto o comportamento da organização (política estratégica) quanto as regras de trabalho (políticas operacionais).

Conforme Attie (2011), a eficiência dos controles internos busca detectar irregularidades não somente de atos intencionais, mas também de atos não intencionais.

Migliavacca (2004) defende que os controles internos devem ser:

- ✓ **Úteis:** A utilidade do controle interno (detectivo ou preventivo) é evidente, pois visa guardar o patrimônio da empresa e promover o bom desenvolvimento dos negócios. Os controles internos protegem a organização e as pessoas que nela trabalham;
- ✓ **Práticos:** Para ser prático o controle interno deve ser apropriado à realidade da empresa, simples na sua aplicação e com um objetivo ao qual controlar.

- ✓ **Econômicos:** Deve-se analisar o custo/benefício dos controles internos, levando em consideração os elementos tangíveis e intangíveis, uma vez que esta análise servirá de base para a decisão de implantar, manter ou eliminar um controle.

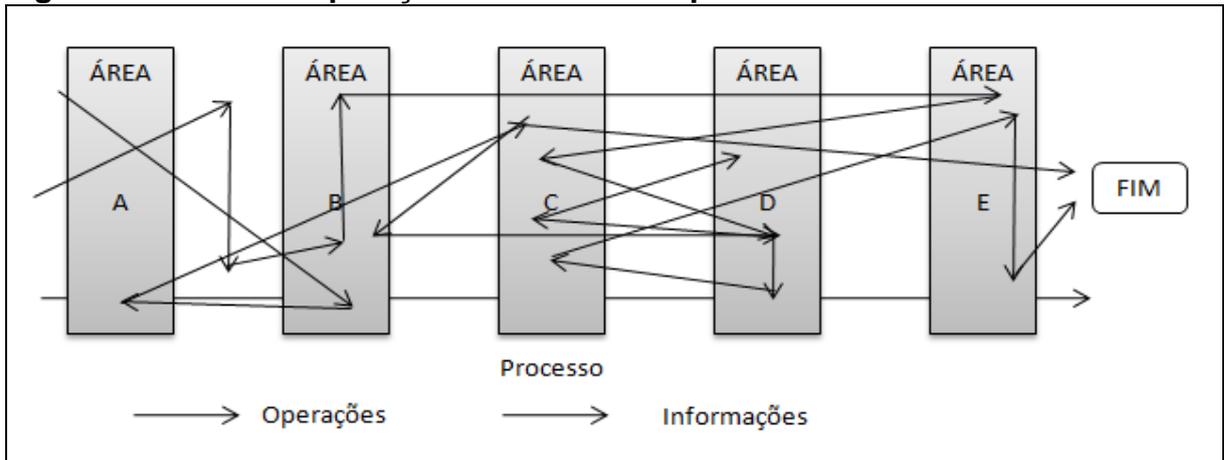
A adoção de controles internos pode ser bastante vantajosa para a empresa, pois auxiliará no alcance dos objetivos estabelecidos, proporcionando um meio pelo qual pode-se monitorar os processos da empresa, assegurar que estes ocorrem da forma correta ou, em caso contrário, providenciar a adequação.

2.1.2 Manual de Controles Internos

Para a implantação da metodologia de controles internos em uma entidade faz-se necessário a utilização de uma manual para este fim. Este documento demonstra todas as ferramentas que podem ser utilizadas, ou seja, descreve como devem ocorrer os processos dentro da empresa para o departamento ao qual se refere. Ele serve como um norteador para o colaborador da empresa.

Segundo Dias (2010), esta é uma ferramenta que facilita a visão de processo no fluxo das atividades da empresa. O autor afirma que na falta de visão de processo, o fluxo de informações e operações fica vulnerável, pois os colaboradores não compreendem as próximas etapas posteriores ao seu trabalho. Sendo assim, em uma empresa que não há visão integrada de processos, as operações ocorrem conforme demonstra a Figura 01:

Figura 01: Fluxo de operações sem visão de processo

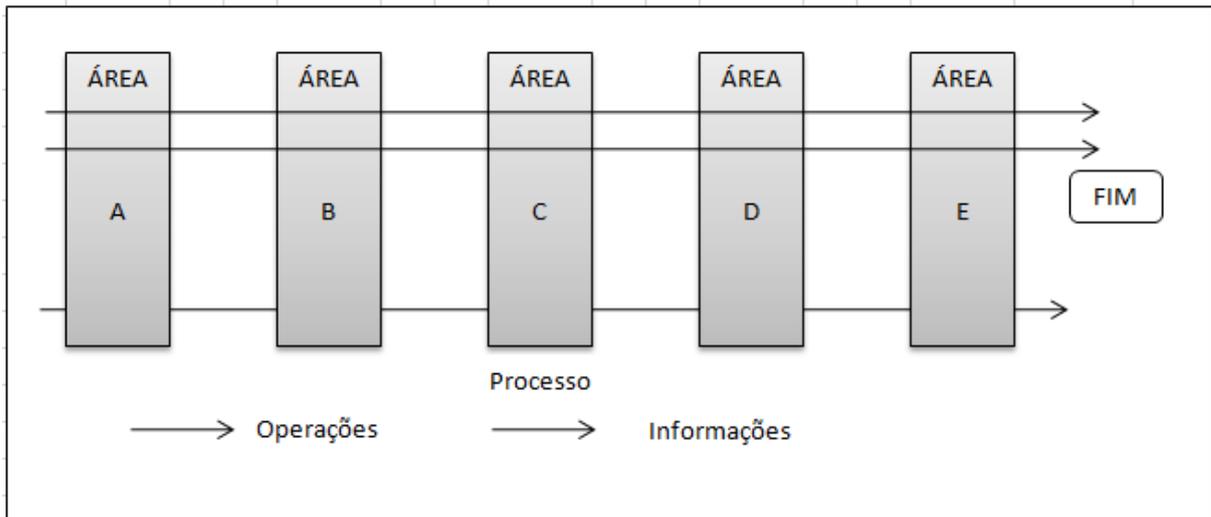


Fonte: Adaptado de Dias (2010, p.02)

Dias (2010) defende que no exemplo evidenciado na Figura 01, cada área envolvida interessa-se em executar apenas sua parte do processo, atentando somente para que o seu procedimento esteja certo, sem preocupar-se com o resultado final. Não há, neste caso, o conhecimento da importância da participação de cada área envolvida, tampouco exista a gerência coletiva da obtenção de resultados finais. Sendo assim, há inevitável recorrência de retrabalho e operações ineficazes, pois a empresa não mostra a seus colaboradores uma visão geral de processo.

O autor demonstra ainda uma visão gráfica do fluxo de operações e informações diferente, ou seja, em uma entidade que os colaboradores conhecem todo o processo, e onde o mesmo ocorre de forma integrada, conforme exibe a Figura 02.

Figura 02 – Fluxo de operações com visão de processo integrado



Fonte: Adaptado de Dias (2010, p. 02)

Na figura 02 observa-se um processo em que cada área envolvida conhece não somente a sua atribuição e responsabilidade, mas também das demais participações, resultando num processo integrado e alinhado, voltado para o objetivo final. Neste contexto o controle interno serve como guia para assegurar este alinhamento e contribuir para o resultado almejado.

A criação dos manuais de controle interno é:

Um projeto que visa a modernização dos processos organizacionais na empresa, sua padronização, conhecimentos e aplicação por todos os funcionários, para a certificação quanto ao sucesso de sua implantação e a obtenção de todos os resultados previstos e ansiados pela alta gestão da instituição, é necessária a elaboração de um planejamento que detenha todos os pontos chaves e etapas previstas pela sua concreta realização. (DIAS, 2010, p.60).

Almeida (2010) afirma que é de responsabilidade da administração da empresa o estabelecimento deste sistema, a verificação de que está sendo seguido pelos colaboradores e, quando necessário, a adequação às novas circunstâncias.

2.1.3 Auditoria Interna e Controle Interno

Um fato interessante em relação aos controles internos é a sua relação com a auditoria interna, pois muitas vezes um é confundido com o outro. A diferenciação se dá porque o controle interno volta-se para a execução dos objetivos da empresa e a auditoria preocupa-se em avaliar o controle interno.

A auditoria interna,

Compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (CRC, NBCT 12, 1.1.1)

De acordo com Crepaldi (2011), a auditoria interna é uma atividade de avaliação independente, cuja função é revisar as operações, como se estivesse prestando um serviço à organização.

Neste sentido, a implantação de controles internos faz com que o trabalho da auditoria interna seja diminuído, pois os relatórios contábeis tornam-se cada vez mais confiáveis devido à implantação de controles rígidos na sua elaboração e emissão, facilitando a revisão dos auditores internos e, em consequência, dos auditores externos também.

2.1.4 Tipos de Controle

Há dois tipos de controle interno, os controles administrativos e os contábeis.

Perez Junior (2010) define controle administrativo como o plano de organização, de todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional e ao respeito e obediência às normas administrativas, cujo objetivo consiste em certificar-se de que as transações sejam efetuadas de acordo com a definição da administração, bem como seja exigido autorização para o acesso aos ativos.

Por outro lado, os controles contábeis são compostos pelo plano organizacional, cujo objetivo consiste em salvaguardar dos livros e certificar-se da veracidade dos relatórios financeiros. Conseqüentemente visam promover: a certeza que as transações são executadas conforme as normas da administração; os relatórios financeiros de acordo com os princípios geralmente aceitos e mantém controle sobre os ativos da empresa; o acesso ao ativo só se dá por meio de autorização; as demonstrações contábeis refletem a realidade física e que eventuais distorções sejam corrigidas por meio de ações apropriadas (MIGLIAVACCA, 2004).

Neste contexto Crepaldi (2011, p. 384) defende que

Os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e propriedade dos itens que o compõem. Compreendidos por:

Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia de bens patrimoniais e sua contabilização;

Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;

Sistema de registros: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um Plano de Contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso de contas.

Percebe-se a diferenciação entre controles administrativos e contábeis, visto que o primeiro preocupa-se com os objetivos da administração da empresa, ou seja, visa assegurar que cada área empresarial atua conforme o que foi preestabelecido, já os controles contábeis voltam-se às demonstrações contábeis, buscando certificar-se de que estas condizem com a realidade. A figura 03 demonstra as principais diferenças entre os controles internos em relação aos procedimentos administrativos e o sistema contábil.

Figura 03 - Sistemas contábeis e de controles internos

Procedimentos Administrativos	Sistema Contábil
Manual de normas e procedimentos Segregação de funções Atribuição de responsabilidade Adequada delegação de funções Organograma bem definido e transparente	Correta situação financeira e patrimonial Informações gerenciais, conforme as necessidades dos usuários Sistema de avaliação de desempenho

Fonte: Oliveira e Diniz, 2001, p. 142

Verifica-se por meio da Figura 03, a distinção entre os procedimentos administrativos, compostos por um manual de procedimentos, com o objetivo de efetuar a segregação de funções, definindo o organograma da empresa. Por outro

lado, o sistema contábil é voltado para o sistema de informações da empresa, preocupando-se com a correta demonstração da situação patrimonial, financeira e econômica da entidade e possibilitando a avaliação de desempenho operacional da mesma.

2.2 FINANÇAS

Administrar o capital da empresa é de extrema importância, pois o dinheiro é indispensável ao bom funcionamento da organização. Uma entidade com pouco capital de giro não possui condições de investir e dificilmente conseguirá crescer. A busca por financiamentos deve ser muito bem planejada, avaliando-se o custo incorrido nesta operação *versus* o lucro esperado por meio do empréstimo obtido. Pode-se, portanto, afirmar que a área financeira é muito importante nas empresas, pois a ela é atribuída à responsabilidade de administrar o capital da entidade.

Bodie e Merton (1999) definem finanças como o estudo da forma que as pessoas utilizam para gerir os seus recursos, geralmente escassos, a fim de satisfazer suas necessidades. Neste sentido, Gitman (2010, p.3) completa dizendo que “o termo finanças pode ser entendido como a arte de administrar o dinheiro”.

Contudo, tem-se a administração financeira como algo necessário a todas as pessoas, físicas e/ou jurídicas, pois cada qual necessita avaliar a melhor forma de investir ou gastar o seu dinheiro e, em alguns casos, analisar o melhor meio pelo qual buscar os recursos necessários.

2.2.1 Definição de Finanças

Conceituar finanças é importante, pois deve-se definir os termos relacionados a ela e as atribuições desta área.

De acordo com Braga (1995), pode-se dizer que, por definição, todas as entidades empresariais envolvem dinheiro e voltam-se para a obtenção do lucro e, sendo assim, cada empresa pode ser observada como um sistema cuja função consiste em multiplicar o capital nela aplicado.

A partir deste conceito, podem-se definir finanças corporativas.

Damodaran (2004) defende que as finanças corporativas podem ser conceituadas como estudo das decisões envolvendo recursos financeiros que toda empresa precisa tomar - independente do tamanho, ramo ou tipo de operação. School (2001, p. 52), reafirma o conceito acima dizendo que

As finanças corporativas estão relacionadas ao modo como as companhias tratam de suas próprias questões financeiras, e às maneiras pelas quais o sistema financeiro em geral, incluindo a economia e as ações governamentais afetam a economia.

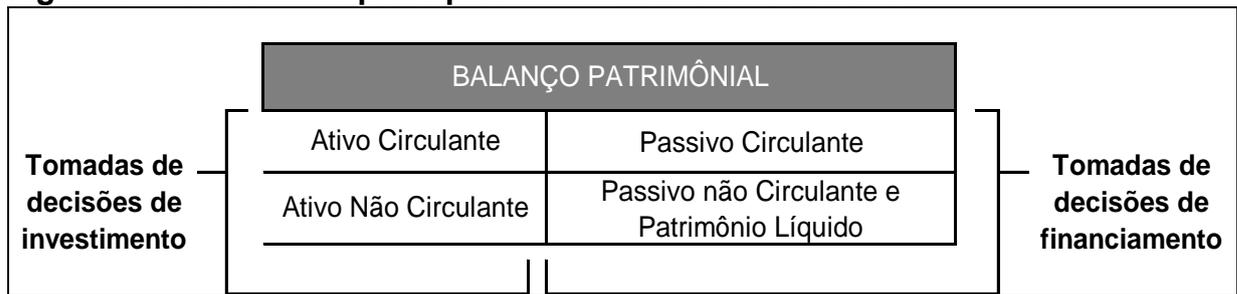
As finanças corporativas envolvem todo um sistema por meio do qual o responsável por este setor decidirá onde alocar o capital financeiro da empresa. Para Gitman (2010), quanto maior a empresa, maior é a importância e o porte da administração financeira. Nas pequenas organizações é comum que esta função seja desempenhada pelo próprio setor de contabilidade. À medida que a empresa cresce, naturalmente cria-se um departamento específico em que se reporta ao presidente executivo por meio do principal gestor financeiro. Na maioria dos casos o chefe deste departamento nas entidades é chamado de administrador financeiro.

2.2.2 Administrador Financeiro

A área de finanças é chefiada pelo administrador financeiro. Este profissional deve possuir discernimento e conhecimento para tomar as decisões mais adequadas, visando cumprir as metas empresariais.

Para Groppelli e Nikbakht (2010), o administrador financeiro é o profissional responsável por gerir os recursos empresariais e a ele cabe a responsabilidade de escolher o curso de ação a seguir a fim de conseguir o valor mais alto possível para a empresa. Hoji (2001) complementa dizendo que a gestão financeira empresarial pode ser exercida por uma pessoa ou um grupo de pessoas. Sua denominação costuma variar, como por exemplo: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, gerente financeiro, *controller* financeiro dentre outras.

Para Gitman (2010), as principais funções do administrador financeiro são tomar decisões de investimento e financiamento, tendo este envolvimento constante com análise e planejamento financeiro, conforme demonstra a figura 04.

Figura 04 – Atividades principais do administrador financeiro

Fonte: Adaptado de Gitman (2010, p. 11).

A figura 04 demonstra as decisões cabíveis ao administrador financeiro. São elas: decisões de investimento, atividades estas ligadas ao ativo empresarial, pois consistem em comprar artigos para o Ativo Imobilizado, investir em estoques ou aplicações financeiras, por exemplo; atividades de financiamento, onde a decisão se dá em parcelar os ativos comprados, ou buscar capital por meio de empréstimos de terceiros, atividades relacionadas ao passivo empresarial. Hoji (2001) afirma que as funções básicas do administrador financeiro consistem em: análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimento; e tomadas de decisões de financiamentos.

Para auxiliar na tomada de decisões é necessário prever as ações futuras. Neste contexto o gestor financeiro necessita planejar suas atividades e simular as situações futuras. Isto é efetuado por meio do planejamento e controle financeiro. Abaixo, estão demonstrados alguns aspectos deste planejamento.

2.2.3 Planejamento Financeiro

Planejar consiste em: ter um objetivo e canalizar suas atividades de modo a alcançá-lo. Sendo assim, a empresa que possui metas, necessita planejar suas atividades em busca do resultado almejado.

Conforme Gitman (2010) pode-se dizer que o planejamento financeiro é um aspecto importante para as operações empresariais, pois possibilita o fornecimento de um mapa voltado à orientação, a coordenação e o controle do caminho que a empresa seguirá a fim de atingir as metas pré-estabelecidas. Gropelli e Nikbakth (2010) dizem que o planejamento financeiro é necessário porque sem um procedimento confiável para calcular quanto será necessário de capital para a empresa manter suas atividades e investir em novos negócios, a

empresa corre o risco de não ter fundos suficientes para cumprir com seus compromissos como: contas a pagar, fornecedores, juros sobre empréstimos, etc.

Os autores defendem que o planejamento financeiro não pode ser estático, devendo adaptar-se as mudanças decorrentes no período, por meio de estratégias alternativas que possam substituir os planos escolhidos, quando os desdobramentos econômicos e financeiros se distanciarem do futuro planejado. Além disso, esta ferramenta também envolve um ajuste adequado dos investimentos com a finalidade de evitar gastos desnecessários, ou mesmo uso ineficiente de recursos. Para ser eficaz, um planejamento deve ser elaborado por meio do estudo das diversas opções disponíveis, da avaliação dos recursos necessários e das escolhas das opções que trarão mais rentabilidade para os acionistas da empresa.

Neste sentido o profissional responsável pelas decisões financeiras da empresa deverá estimar os gastos para o período, com base nos investimentos e nos parâmetros definidos pela organização e buscar recursos que permitam reajustar este planejamento ao longo do tempo, caso o futuro não venha a corresponder às expectativas da empresa.

2.2.4 Crédito

Uma estratégia utilizada pelas empresas em busca do aumento no volume de vendas consiste em vender a prazo. Para isso, faz-se necessário a concessão de crédito a seus clientes, porém a empresa precisa definir padrões para evitar que suas vendas a prazo se tornem um problema.

Para Petty (1998) pode-se conceituar crédito como “a troca de um bem ou serviço em por uma promessa de pagamento do comprador”. Para ele, o principal objetivo ao conceder crédito é em aumentar as vendas por meio de novos clientes ou mesmo expandir as vendas entre os clientes atuais. Santos (2006, p. 15) complementa dizendo que “Crédito, em finanças, é definido como a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes”. Este autor diz ainda que o crédito possui duas noções fundamentais: a confiança depositada na promessa de pagamento e o tempo referente ao período entre a aquisição do bem e a liquidação da dívida. Lemes Junior, Rigo e Cherobim definem o crédito como a disposição de alguém ceder parte

do seu patrimônio a terceiros, ou prestar um serviço na esperança de receber o valor total cedido ou correspondente, após o prazo estabelecido.

Morante e Jorge (2007) afirmam que o crédito cumpre uma série de funções específicas. Sendo estas:

- ✓ Movimentar o processo de produção em todas as suas etapas e com isso aumentar o volume de operações;
- ✓ Estimular o consumo, de modo que o crescimento da produção seja absorvido pela sociedade;
- ✓ Possibilitar que os investidores apliquem suas economias no processo produtivo, ou em nível de consumo;
- ✓ Reunir capitais que, sozinhos não possibilitariam o financiamento de grandes projetos sociais, levando a sociedade um bem-estar econômico e uma melhor distribuição de renda.

Para vender a prazo torna-se indispensável a implantação de alguns processos pela entidade. Tais como: políticas voltadas a concessão de financiamentos, análise de crédito, implantação de limites, dentre outras atividades. Estes procedimentos tem o intuito de assegurar que seus clientes irão cumprir com suas obrigações nos prazos estabelecidos.

2.2.4.1 Risco de Crédito

A análise na concessão de crédito envolve, dentre outros fatores, a avaliação do risco envolvido.

Santos (2000) diz que toda decisão de crédito envolve o a possibilidade de inadimplência por parte dos tomadores e, para minimizar este risco, se faz necessário analisar minuciosamente as informações (de idoneidade, financeiras e patrimoniais) dos clientes e, após a decisão pelo sim, manter monitoramento constante do financiamento concedido.

2.2.4.2 Políticas de Crédito

Às regras utilizadas na análise dos clientes dar-se-á o nome de políticas de crédito.

Para Morante e Jorge (2007), a decisão de vender a prazo exige do responsável pelo setor de 'Contas a receber' o estabelecimento de uma política chamada concessão de crédito, e falta desta poderá acarretar problemas com a cobrança. Gitman (2010) complementa afirmando que uma política de crédito bem definida influencia consideravelmente no cotidiano das empresas conforme o quadro abaixo:

Quadro 01 – Efeitos do relaxamento dos padrões de crédito

Variável	Direção da variação	Efeito sobre o lucro
Volume de vendas	Aumento	Positivo
Investimentos em contas a receber	Aumento	Negativo
Perdas com créditos incobráveis	Aumento	Negativo

Fonte: Adaptado de Gitman (2010, p.559)

Conforme disposto no Quadro 01, ao diminuir o rigor nos padrões de crédito, a empresa aumentará o volume de vendas, porém tem-se o risco do efeito negativo sobre o lucro devido ao investimento necessário em contas a receber e as perdas com créditos incobráveis.

Segundo Morante e Jorge (2007), no regime capitalista, geralmente há uma vantagem financeira nas vendas a prazo, devido ao ato de conceder, em contrapartida a uma desvantagem para o tomador. Esta vantagem/desvantagem financeira é caracterizada pelos juros cobrados na operação.

Como resultado de uma operação de crédito tem-se o compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Assaf, Neto e Silva (2002) dizem que esta obrigação, na qual na maioria das vezes já estão inclusos os juros cobrados na transação, deverá estar expressa em um instrumento de confissão de dívida. O qual pode ser nota promissória, contrato, cheque pré-datado ou comprovante de venda por meio de cartão de crédito, entre outras.

A documentação utilizada na transação é de extrema importância, pois caso o cliente venha a se tornar inadimplente, somente em posse de documento comprobatório da concessão de crédito é que a credora poderá efetuar os procedimentos cabíveis de cobrança.

2.2.4.3 Provisão para Devedores Duvidosos (PDD)

Toda concessão de crédito envolve probabilidade do não recebimento de parte do valor da transação, por isso, a contabilidade define que deve ser constituído uma “previsão” destas perdas, conhecida com provisão para Devedores duvidosos (PDD).

O conceito de provisão, segundo Greco e Arend (2001, p. 258), é a seguinte:

São parcelas consideradas despesas, destinadas a cobrir perdas prováveis ou estimadas por não realização de valores registrados em contas de Ativo, ou representam obrigações específicas, a serem cumpridas no futuro, lançadas em conta de Passivo.

Pode-se afirmar, com base neste conceito, que a provisão deverá ser constituída quando houver a probabilidade de despesas futuras, seja com o pagamento de um Passivo ou com a não concretização de um Ativo. É um valor registrado no presente, “prevendo” uma perda futura.

Conforme Ludícibus e Marion (2004), o recebimento de duplicatas não é líquido e certo, pois se a empresa vier a ter perdas com seus clientes, não irá receber o montante registrado, mas sim, este valor deduzindo-se as possíveis perdas. Sendo assim, há dois valores referentes a duplicatas a receber: o total das vendas a prazo do período e o do montante efetivamente recebido. De acordo com o princípio contábil da prudência, sempre que houver dúvidas quanto ao registro do valor de um Ativo, sempre se utilizará o menor. Desta forma, a empresa deverá constituir uma provisão para Devedores duvidosos, visando registrar a receita que será efetivamente recebida.

Assaf Neto (2012) afirma que esta provisão é constituída visando compensar perdas previstas na cobrança de vendas a prazo, sendo que esta estimativa de não recebimento é registrada em uma conta redutora do Ativo Circulante. Para o autor, os principais instrumentos para estudo e cálculo do valor da provisão são: a experiência da empresa com seu mercado consumidor; as conclusões obtidas por meio de análises técnicas e o grau definido de aversão ao risco. Greco e Arend (2001) defendem que, sob o ponto de vista da boa técnica contábil, recomenda-se que para o cálculo da PDD, sejam utilizados índices que reflitam a realidade de perdas ocorridas com base em exercícios anteriores. Deste

modo é visível que o valor da PDD varia de acordo com o mercado em que a empresa atua e conforme a quantidade de risco que a mesma está disposta a assumir.

Greco e Arend (2001) explanam que ao final do período, caso a despesa com esta provisão não seja realizada, a empresa terá duas opções: reverter o saldo não utilizado para Receita Operacional e constituir nova provisão para o próximo período com base no Balanço Patrimonial anterior; ou provisionar apenas o valor complementar o valor da estimativa para o próximo período, ou seja, sem efetuar a reversão do saldo não utilizado.

A Provisão para Devedores duvidosos é uma conta redutora do Ativo Circulante em que são registrados os valores estimados com o não recebimento das vendas a prazo, ou seja, nesta conta se faz uma previsão das despesas decorrentes da inadimplência daquele período. Para este cálculo, o contador se baseará nos períodos anteriores visando registrar o valor mais próximo da realidade possível.

2.2.5 Cadastro

Para que uma empresa possa fazer vendas a prazo e conceder crédito, se faz necessário o cadastro do cliente, seja ele pessoa física ou jurídica.

Silva (2006) diz que a empresa deverá criar uma pasta para cada cliente, sendo que esta poderá ser convencional (feita de plástico, fibra ou papel) ou uma pasta eletrônica. Nela são guardadas as informações e documentos indispensáveis para que o gestor de crédito, para que este possa analisar e decidir sobre propostas de negócios. Lemes Júnior, Rigo e Cherobim defendem que a profundidade das informações está ligada ao valor a ser concedido. Quanto maior for o crédito a ser aprovado, maior será a quantidade de documentos a ser exigida. Conforme Berni (1999, p. 93),

os cadastros devem ser utilizados semestralmente e elaborados por empresas de confiança (Serasa) e outros. Não são menos informativos, mas resultam em indicativos importantes que auxiliam também a decisão de crédito, porque nos fornecem dados patrimoniais, seguro, fontes de renda, atividade, tempo de permanência nessa atividade, sede, filiais, distribuições, produtos, participações, e, ainda, outros elementos que são mutáveis com o decorrer do tempo [...].

Desta forma, percebe-se que o cadastramento do cliente é a primeira

etapa na venda a prazo, pois a partir dele se procederá a avaliação das condições cliente.

Os documentos a serem exigidos de uma pessoa física diferem dos de uma jurídica. Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), caso a proposta de venda refira-se a uma pessoa física, deverão compor a pasta: Ficha cadastral, cópia de CPF, identidade, comprovante de residência, de rendimentos e de propriedade de bens, juntamente com a comprovação de que estão desonerados ou não, além de comprovante de renda dos demais componentes da renda familiar.

Se o cliente for uma empresa, este deverá fornecer as seguintes informações conforme destacam Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010): Estatuto ou Contrato Social com as devidas alterações, vínculos com outras empresas, eleição representantes autorizados a assinar pela pessoa jurídica, poderes delegados a estas pessoas, documentação legal de bens, etc; Demonstrações Financeiras dos últimos anos, visando a análise financeira e a definição do limite de crédito; e a ficha cadastral da empresa, em que devem constar os principais fornecedores e clientes, acionistas majoritários, proprietários e dirigentes. Schrickel (2000) defende que além dos documentos já citados, deve ser solicitado também o Cartão Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e a documentação dos sócios que coincide com os papéis solicitados a cliente pessoa física.

De posse das informações, o analista de crédito da empresa deverá proceder a confirmação da veracidade das informações obtidas, pois existem pessoas no mercado que se beneficiam do despreparo de algumas entidades para obter lucros comprando e não cumprindo sua obrigação: o pagamento. Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) afirmam esta confirmação pode ser feita por meio de consultas diversas. São elas:

- Cadastro próprio, se o cliente não for novo.
- Agências ou empresas, cuja especialização consiste em prestar e confirmar informações de pessoas físicas e jurídicas, e informar o comportamento financeiro das mesmas. Pode-se citar algumas delas:
 - ✓ Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) das associações comerciais;
 - ✓ SCI/Equifax (Segurança ao Crédito e Informações)
 - ✓ Dun e Badstreet
 - ✓ SERASA
 - ✓ Bancos com os quais a empresa opera;

- ✓ Outras fontes de informações sugeridas pelo cliente.

O cadastro do cliente servirá como base não só para atual negociação, mas também para transações futuras, por isso é importante a guarda da pasta do cliente de modo seguro e organizado, dando preferência aos documentos atualizados e descartando os que não serão mais utilizados. O cadastro do cliente é uma das etapas mais importantes na concessão de crédito, visto que por meio dos documentos juntados o analista de crédito poderá avaliar e decidir pela concessão ou não.

2.2.5.1 Serviço de Proteção ao Crédito (SPC)

O Serviço de Proteção ao Crédito é um órgão sem fins lucrativos representados pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de cada município. De acordo com a CDL de Criciúma – SC (2014), sua finalidade é fornecer um serviço legítimo de informações sobre crédito, oferecendo informações completas rápidas e seguras, totalmente informatizadas sobre as pessoas com quem tem-se a intenção de vender a prazo.

Silva (2000, p. 86) cita este órgão da seguinte forma:

Outra grande fonte de informação sobre pessoas físicas e jurídicas são os Serviços de Proteção ao Crédito – SPC -, que registram (“negativam”) as pessoas que estão em atraso ou em falta de pagamento. Essas informações alimentam as empresas comerciais e instituições financeiras filiadas ao SPC.

Esta ferramenta é bastante importante, pois por meio dela, o analista de crédito obterá informações sobre a existência de débitos financeiros do cliente com outras instituições, bem como pode-se confirmar os dados cadastrais do cliente. Além disso, após a concessão do crédito, o SPC também é um instrumento de cobrança, visto que possibilita à empresa incluir o débito no banco de dados, evitando que o cliente faça novas compras a prazo.

As consultas ao SPC possuem tarifas de acordo com o serviço utilizado e podem ser efetuadas pela internet ou pelo telefone.

2.2.5.2 Serasa Experian

A Serasa Experian é um outro órgão que oferece serviços semelhantes ao SPC. Segundo Serasa Experian (2014), a empresa é “o maior bureau de crédito do mundo fora dos Estados Unidos, detendo o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos”.

A consultar a essa fonte de dados é feita pela internet pelo endereço <http://www.serasaexperian.com.br>, onde é solicitado um *login* e senha, fornecidos para o cliente que contrata os serviços da Serasa. A cada consulta é cobrado um valor de acordo com o objeto da mesma, que pode ser: consulta de cheques, títulos protestados, se o CNPJ ou CPF possui registros negativos, dentre outras.

2.2.5.3 SCI/Equifax

Outra ferramenta de consulta a transações financeiras, um pouco menos conhecida, é a SCI/Equifax.

A Equifax é uma empresa internacional, mas atua no Brasil há aproximadamente 23 anos. Sua função é disponibilizar informações de apoio comercial e de crédito.

Segundo o site da Equifax (2014), Um dos diferenciais da Equifax é que esta ferramenta possui também cadastro positivo, onde o adquirente do serviço poderá obter informações sobre os pagamentos que o cliente faz em dia, além de outras informações a respeito de operações de crédito liquidadas ou em andamento.

Deste modo, pode-se afirmar que o analista de crédito poderá basear-se nas informações disponibilizadas por meio deste canais afim de avaliar a proporção da renda do cliente que está comprometida com outros financiamentos e verificar um limite compatível com as condições financeiras do mesmo..

2.2.6 Análise de Crédito

A concessão de crédito de forma inadequada poderá trazer problemas para a empresa. Sendo assim, antes de vender a prazo é necessário identificar se o

cliente terá condições de quitar o compromisso assumido. Este procedimento é chamado de análise de crédito.

Neste contexto Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p. 401) defendem que “a análise configurará as bases para a definição de um limite de crédito ao cliente, estabelecendo uma linha de crédito com o valor definido, que ficará a disposição do cliente para ser utilizada em um período pré definido”. Para Santos (2006), o objetivo desta análise consiste em averiguar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade de pagamento do cliente.

Uma análise de crédito eficiente permite a empresa “filtrar” os clientes com maiores condições de assumir o compromisso e quitar as parcelas em dia. Com isso, diminui-se o risco de inadimplência.

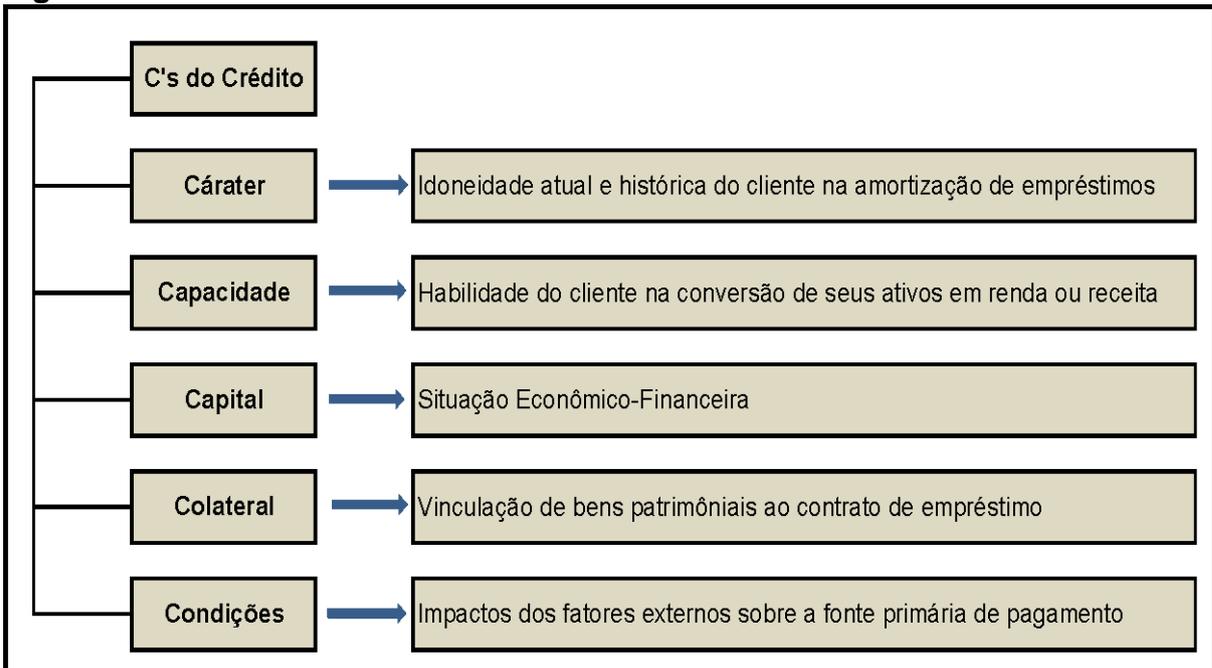
2.2.6.1 C's do Crédito

A análise de crédito varia de uma empresa para outra, conforme o produto oferecido, com o porte da entidade, ou, principalmente, de acordo com o público-alvo da mesma. Desta forma, alguns autores defendem técnicas que podem ser utilizadas por este setor.

Tradicionalmente, de acordo com Santos (2006), as informações necessárias para a análise da capacidade financeira dos tomadores são conhecidas como os cinco C's do crédito, estes são: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições. Segundo Gitman (2010), esta técnica fornece ao vendedor uma estrutura para análise aprofundada de crédito, pois este processo abrange o tempo e as despesas envolvidas na venda a prazo.

A importância da utilização dos 5 C's do crédito, na análise e concessão das vendas a prazo se dá, pois os motivos que levam a inadimplência não são somente um, mas vários e, por isso, se torna necessário a obtenção de várias informações que vão muito além da renda auferida pelo futuro comprador.

Deste modo, torna-se imprescindível a análise de diversos fatores conforme a Figura 05 que demonstra de forma simples, os 5 C's do crédito e a sua finalidade:

Figura 05 – Os C's do Crédito

Fonte: Adaptado de Santos (2006, p. 45).

De acordo com o exposto com a Figura 05, os C's do crédito são indispensáveis na análise do cliente para a concessão de crédito, pois somente se o mesmo possuir caráter, capacidade, capital, colateral e condições, ele poderá quitar com as obrigações assumidas no financiamento. Sendo que, caráter relaciona-se ao histórico de obrigações anteriores. Capacidade é a possibilidade de o cliente transformar seus ativos em dinheiro. Capital defini-se como as atuais fontes de renda do cliente, em quantidade e confiabilidade. Colateral refere-se às possíveis garantias vinculadas ao financiamento e condições é a análise dos fatores externos ao tomador que possam influenciar o mesmo de forma negativa na quitação das parcelas assumidas.

2.2.6.1.1 *Caráter*

Passa-se a explanação mais detalhada dos 5 C's do crédito.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010), o caráter refere-se aos antecedentes do cliente, ou seja, se as obrigações assumidas anteriormente, seja perante o mesmo credor ou credores diversos, foram assumidas no prazo, pois se o cliente possui histórico de obrigações não quitadas no prazo trará reflexos na avaliação do caráter do cliente. Morante e Jorge (2007) reforçam conceituando

caráter como a vontade de pagar; é a qualidade moral ou a integridade traduzida em honestidade do cliente perante as suas obrigações comerciais.

Pode afirmar, portanto, que o caráter do cliente refere-se à possibilidade de ele ter má fé e não haver no mesmo, a vontade de quitar o financiamento.

2.2.6.1.2 Capacidade

A capacidade é o segundo C do crédito.

Conforme Morante e Jorge (2007, p.46), este tópico refere-se “às condições de gerenciamento do negócio que o cliente possui, à sua competência administrativa, às suas habilidades no negócio”. Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), a capacidade considera os ganhos ou o desempenho operacional e financeiro do cliente que permitirão a geração de recursos para o pagamento do compromisso pretendido.

Deste modo, a capacidade analisa de que forma o cliente receberá os recursos necessários para a quitação da dívida assumida.

2.2.6.1.3 Capital

O Capital refere-se ao comprometimento do patrimônio líquido com a obrigação pretendida.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010), em empresas, o capital volta-se aos valores exigíveis da mesma e seus índices de lucratividade. Já na análise de pessoas físicas, avalia a existência de outros compromissos já assumidos que comprometem a renda do cliente como aluguéis, prestações mensais, consórcios, etc.

Morante e Jorge (2007) afirmam que o capital avalia as condições materiais das quais dispõem o cliente, objetivando analisar se o mesmo possui capital de giro suficiente para trabalhar e gerir o negócio.

Desta forma, nesta etapa é necessário subtrair das receitas recebidas, as despesas incorridas, no período pelo qual o cliente pretende assumir o financiamento, buscando calcular a renda líquida disponível para quitar esta obrigação.

2.2.6.1.4 Colateral

O colateral volta-se as garantias portadas pelo cliente para o negócio, ou seja, é necessário verificar as opções disponíveis no caso de acontecer um imprevisto, como por exemplo, um componente da família vier a ficar desempregado e a renda mensal do Devedor diminuir.

De acordo com Morante e Jorge (2007), o colateral refere-se, então, ao capital que o cliente possui para dar em garantia, no caso de o negócio vir a fracassar. Para completar pode-se dizer que o colateral é a avaliação dos bens que o tomador de crédito tem e que estão disponíveis para cobrir o valor exigido na transação.

2.2.6.1.5 Condições

Numa venda a prazo, há vários fatores ligados ao cliente que podem levar a inadimplência. Contudo, tem-se os fatores externos a ele, mas os quais também influenciam no risco envolvido.

Para Morante e Jorge (2007), as condições referem-se à economia do país ou das nações, ao ambiente econômico e sua organização ou desorganização. As condições estão ligadas ao

Grau de exposição aos possíveis efeitos de ocorrências exógenas sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas, como por exemplo, influências de variação no nível da atividade econômica, agressividade da concorrência, etc. No caso de pessoa física, é importante considerar como os ganhos estão condicionados às variações da atividade econômica, nível de emprego, estabilidade no emprego etc. (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010, P. 398.)

Resumindo, pode-se dizer que as condições são as possíveis ameaças externas, ou seja, independem da vontade do cliente, mas que ocasionam o não pagamento das parcelas por parte do mesmo.

2.2.6.1.6 Conglomerado

Além dos cinco C' mais tradicionais ligados ao crédito, pode-se adicionar um outro, o Conglomerado.

Matias (2007) afirma que o conglomerado relaciona o tomador de crédito a um grupo de empresas ou pessoas, objetivando proporcionar uma avaliação homogênea do grupo envolvido na transação. No caso do cliente for uma pessoa jurídica, deve-se visualizar o grupo empresarial como um todo, por meio de demonstrações financeiras consolidadas e analisar as informações dos acionistas ou sócios. Se tratando de pessoa física, é importante avaliar-se a família do tomador de crédito.

Silva (2006) diz que algumas vezes, os Devedores envolvidos são um conjunto de empresas controladas por uma família ou por um grupo de pessoas. Neste caso, é preciso haver uma visualização global (do conjunto) para saber-se o risco representado e as transações existentes entre as empresas do conjunto.

Pode-se concluir que o conglomerado visa analisar além do cliente, as demais pessoas, físicas ou jurídicas, envolvidas com o mesmo, para uma melhor mensuração do risco envolvido e do limite de crédito definido para o Devedor.

2.2.7 Cobrança

Passada a fase da análise de crédito, a empresa decidiu por vender a prazo para o cliente e, na data estabelecida como limite para recebimento, o cliente não pagou. Neste momento, recorre-se ao departamento de cobrança para que o mesmo efetue as medidas cabíveis.

2.2.7.1 Políticas de Cobrança

As políticas de cobrança envolvem os critérios a serem adotados com o intuito de assegurar o recebimento das duplicatas vencidas da empresa.

Cada organização deve definir a política de cobrança que mais se adequa a sua realidade. Assaf Neto (2012) explana que estes procedimentos são definidos pelos usuários utilizando-se os diversos critérios possíveis, visando receber na data prevista as duplicatas existentes. Já Silva (2006) afirma que a identificação das causas que levaram o cliente a se tornar inadimplente é ponto de partida para a orientação das pessoas e para o ajuste da estrutura e adequação das normas e políticas de crédito. Deste modo, faz-se importante a verificação da parte do

processo em que ocorreu um imprevisto ou um erro, ocasionando o atraso no pagamento da parcela, além de, principalmente, analisar se isto poderia ser evitado, para que não ocorra novamente.

Entre os procedimentos mais comuns de cobrança estão enviar cartas de aviso e telefonemas constantes. Brealey e Myers (2005), afirmam que caso nenhuma destas atitudes demonstre efeito, pode-se recorrer a uma empresa especializada em cobrança, porém, neste caso faz-se necessário a mensuração dos custos envolvidos. Geralmente as despesas com este tipo de cobrança variam de 15% a 40% da quantia cobrada, a título de honorários.

Para Santos (2006), a partir do momento em que seja identificado que o cliente está passando por dificuldades comprometedoras da recuperação do crédito, deve-se optar por tentar renegociar a dívida. Esta é uma medida preventiva, e deve ser tomada o quanto antes, pois quanto mais atrasado, ou maior o número de parcelas em atraso, mais difícil se torna a cobrança. Mas, para renegociar a dívida deve-se conhecer ainda mais o Devedor e as causas do seu atual endividamento, objetivando avaliar se a nova negociação é compatível com a situação financeira do cliente, ou seja, se ele possui condições de cumprir a nova obrigação assumida.

Assaf Neto (2006) define outros procedimentos usuais utilizados na cobrança de créditos inadimplentes. As visitas pessoais são uma técnica bastante comum. Todavia, para que esta técnica funcione, não pode haver dificuldades na localização do cliente. Em alguns casos, o próprio Devedor manipula situações a fim de evitar reuniões com os credores.

Outra tentativa de cobrança se dá por meio de protesto de títulos. Pereira (1991) define protesto como o aporte da dívida nos livros do Cartório de Registro e Protestos de Títulos e Documentos. O objetivo desta ação é tornar a dívida pública, para que o cliente não venha a contrair novos empréstimos. Para Leoni e Leoni (1997), o credor terá de encaminhar o documento comprobatório da dívida vencida ao cartório, juntamente com as custas envolvidas na transação. A partir do recebimento, o cartório notifica o Devedor para que o mesmo compareça e efetue o pagamento em determinada data, caso isto não ocorra, o título é protestado.

O passo mais severo na cobrança é o processo judicial, pois esta tentativa de cobrança pode afetar a imagem do cliente perante o mercado de crédito devido à divulgação da falta de pagamento pelo mesmo. Para Assaf Neto (2006), o responsável pela recuperação de créditos deve evitar situações indesejáveis

tentando convencer os clientes dos benefícios da boa reputação, bem como os decorrentes da renovação ou da solicitação de novos empréstimos.

Portanto, há diversas maneiras de tentar recuperar as contas a receber que se encontram em atraso como: telefonemas, envio de cartas, visitas pessoais, utilização de empresas especializadas em cobrança, e, em casos mais difíceis, a tentativa de cobrança judicial, porém, todas elas envolvem custos e envolvem obstáculos. Por isso, a empresa deve manter acompanhamento constante de clientes em atraso a fim de tomar providências em tempo hábil e evitar créditos incobráveis.

2.2.8 Medidas de Controle

A concessão de crédito envolve riscos. Para manter os riscos dentro de um padrão aceitável, é necessário que a empresa busque controlar a carteira de clientes vencida.

Ao estabelecer uma política de crédito atraente para a empresa, constitui-se também uma maior preocupação em relação à administração dos valores a receber, por isso busca-se manter um eficiente controle sobre o desempenho de sua carteira de duplicatas a receber. Assaf Neto e Lima (2006) defendem que os objetivos deste monitoramento são: apurar o nível de atraso com que os clientes estão pagando, efetuar uma análise a fim de identificar a pontualidade com que os clientes saldam seus compromissos e identificar as possíveis variações no contas a receber.

Cada empresa deverá estabelecer as medidas de controle que mais se adequam a sua realidade as quais produzem resultados mais eficientes e eficazes. Este monitoramento é muito importante, pois por meio dele, a empresa irá verificar e manter índices de inadimplência dentro dos padrões aceitáveis.

2.2.8.1 Fluxograma como Ferramenta de Controle

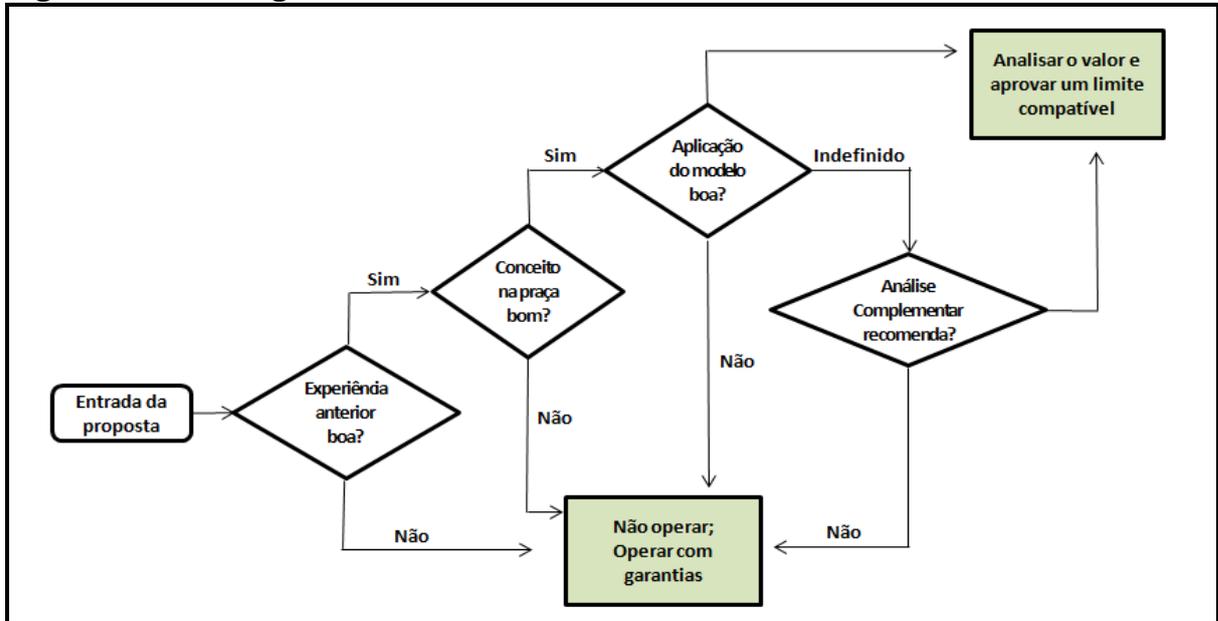
Cada empresa busca uma estrutura e uma análise dos pedidos de crédito de seus clientes, conforme suas necessidades e o nível de aversão ao risco.

Silva (2006) apresenta uma ferramenta que pode ser no controle do

sistema de crédito: um fluxograma. Este demonstrativo caracteriza-se pela visualização gráfica dos processos e opções a seguir para um determinado fim.

A Figura 06 apresenta um modelo de fluxo de decisões.

Figura 06 – Fluxograma de análise de crédito



Fonte: Silva (2006)

Por meio do fluxograma, pode-se analisar de forma simples, o que deve ser feito na concessão de crédito e quando se deve aprovar ou não o cadastro do cliente. Deste modo, este demonstrativo torna-se uma ferramenta a ser utilizada pelas empresas como demonstrativos das decisões relacionadas à análise de crédito.

2.2.9 Inadimplência

A inadimplência consiste na quantidade de contas a receber da empresa, não quitadas no prazo estabelecido. É um valor que deve ser monitorado, pois influencia no fluxo de caixa da empresa.

Para Leoni e Leoni (1998, p. 109) inadimplência consiste em “não pagamento até a data do vencimento de um compromisso financeiro com outrem, quando feita negociação de prazos entre as partes para a aquisição de um bem durável ou não-durável, ou prestação de serviços devidamente executados”. O

conceito de inadimplência não pode ser confundido com dívida. Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) definem essa diferenciação, pois segundo os autores, o conceito de dívida é mais amplo. Eles explanam que a inadimplência ocorre quando um consumidor assume um compromisso e, por algum motivo, não consegue cumpri-lo dentro do prazo estabelecido, e as dívidas englobam todo o tipo de compra a prazo. Sendo assim, quando uma pessoa financia um carro, faz uma compra no cartão de crédito, ou emite um cheque pré-datado, está contraindo uma dívida, porém a mesma somente se tornará inadimplente, caso atrase o pagamento da obrigação assumida.

Sandrini (2000) diz que a inadimplência, geralmente varia de acordo com fatores econômicos, como desemprego, por exemplo. Quando a quantidade de pessoas que não possuem renda fixa na região onde a empresa comercializa seus produtos aumenta, a quantidade de trabalhadores que não conseguirão quitar suas dívidas no prazo tende a seguir o mesmo caminho.

Para facilitar a visualização da quantidade de clientes em atraso, geralmente as empresas emitem relatórios. Silva (2013) diz que um modelo eficaz deste tipo de relatório deverá informar a quantidade de valores a receber em sua totalidade, e a proporção vencida, separadas em 30, 60, 90 e acima de 90 dias. Este modelo permite visualizar e comparar a quantidade em atraso com o volume da carteira total.

A inadimplência atinge uma grande parte das empresas e, geralmente, as que mais sofrem com tal problema são as de menor porte, devido à falta de políticas de cobrança e do estabelecimento de procedimentos na concessão de crédito e no controle da conta 'clientes'. Por isso, a importância de um setor financeiro eficaz, com o propósito de ajudar na redução dos índices de inadimplência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho.

3.1 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva, pois pretende descrever os motivos que levaram a empresa em estudo a obter os atuais índices de inadimplência e propor meios para reduzir estes índices. Pinheiro (2010, p. 22) diz que a pesquisa descritiva é aquela que “visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se com estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. O estudo de caso, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 62)

Trata de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Portanto, este procedimento é a análise exaustiva de um evento real, buscando compreender e propor melhorias, se necessário, no objeto de estudo. Este trabalho é um estudo de caso, pois coletou dados de uma empresa real localizada em Içara – SC visando analisar os controles internos utilizados no departamento de ‘contas a receber’ da mesma e verificar se os mesmos estão condizentes com a busca pela redução dos índices de inadimplência.

No que tange a pesquisa bibliográfica esta pesquisa utilizou-se do trabalho de outros autores, buscando conceitos ligados à administração financeira, análise de crédito, cobrança, inadimplência e controles internos. Para Martins e Theóphilo (2009 p. 54)

É a estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em

livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuição sobre determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa documental é aquela que busca o conhecimento por meio de documentos. Pinheiro (2010, p. 23) diz que “A pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam algum tratamento analítico anteriormente”. Este trabalho é documental porque utilizou-se de documentos da empresa citada anteriormente, como contratos, controles de parcelas em atraso, dentre outros.

Do ponto de vista da abordagem do problema, caracteriza-se este trabalho como qualitativo e quantitativo. É quantitativo por analisar os índices de contas a receber em atraso da empresa em estudo, buscando números, verificando se eles estão dentro dos estimados para o mercado. A pesquisa quantitativa conforme Pinheiro (2010, p. 20) “caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos”.

Além de quantitativa, este trabalho também é qualitativo. Martins e Theóphilo (2010, p.141) dizem que a principal característica da pesquisa qualitativa é “a predominância da descrição. Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de relações, inclusive transcrições de relatos”, pois um pequeno detalhe pode fazer a diferença no entendimento da realidade. Neste contexto, esta pesquisa define-se como qualitativa porque, além de analisar os índices de inadimplência encontrados na empresa, também buscou descrever o que é administração financeira, definir conceitos como: contas a receber, cobrança, e verificar as principais causas da inadimplência, a fim de encontrar meios de evitá-la.

Mediante estes instrumentos e procedimentos, pode-se interpretar os demonstrativos de clientes com parcelas em atraso e avaliar estes valores com o intuito de propor melhorias no processo de cobrança da empresa estudada.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado os dados coletados da empresa estudada, com foco nos procedimentos efetuados no Contas a Receber da mesma, buscando efetuar uma relação entre as informações da empresa e a fundamentação teórica deste trabalho, visando: analisar os controles internos que a organização possui; verificar se os procedimentos utilizados são eficazes na busca por minimizar a inadimplência e sugerir melhorias, se necessário.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

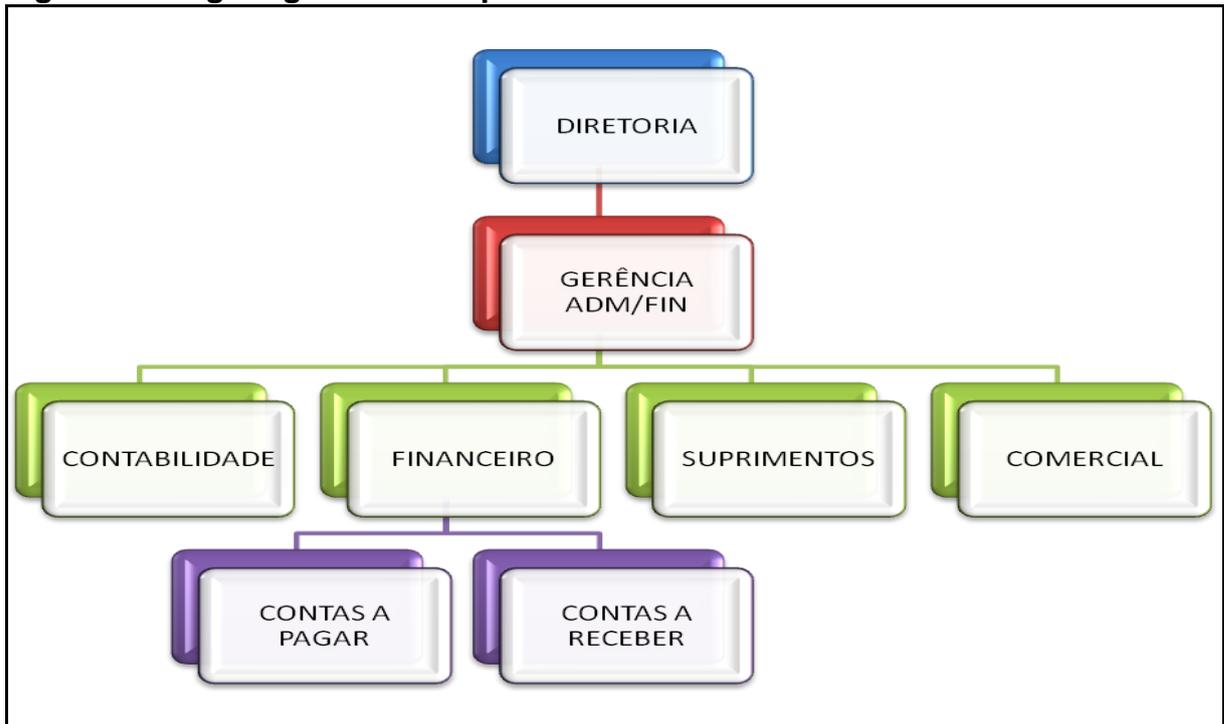
No decorrer deste trabalho será utilizado o nome ABC para preservar a imagem da empresa.

A ABC iniciou suas atividades no ano de 1989, com o objetivo de construir loteamentos com um alto padrão de qualidade e tendo como alvo os mais variados públicos. Criada como uma empresa inovadora, focada na excelência dos empreendimentos e na total satisfação de seus clientes, assim como na conscientização social e ambiental, ganhou mercado e respeito em todo território sul do estado de Santa Catarina, onde se consolidou no segmento e conquistou a confiança da população da região. Em 2002, a organização passou por uma mudança em toda a sua estrutura, alterando sua razão social e direcionando sua atuação para incorporação imobiliária.

A ABC empreendimentos tem sua sede em Içara – SC e seu campo de atuação é a região sul do mesmo estado. Tem como objeto social a Incorporação de bens imóveis próprios; loteamento de terrenos e condomínios residenciais horizontais; bem como explorar a construção civil em todas as suas modalidades, por conta própria ou sob o regime de empreitadas, destinadas à venda.

Atualmente a entidade conta com 7 colaboradores que estão distribuídos conforme a Figura 07:

Figura 07: Organograma da empresa ABC



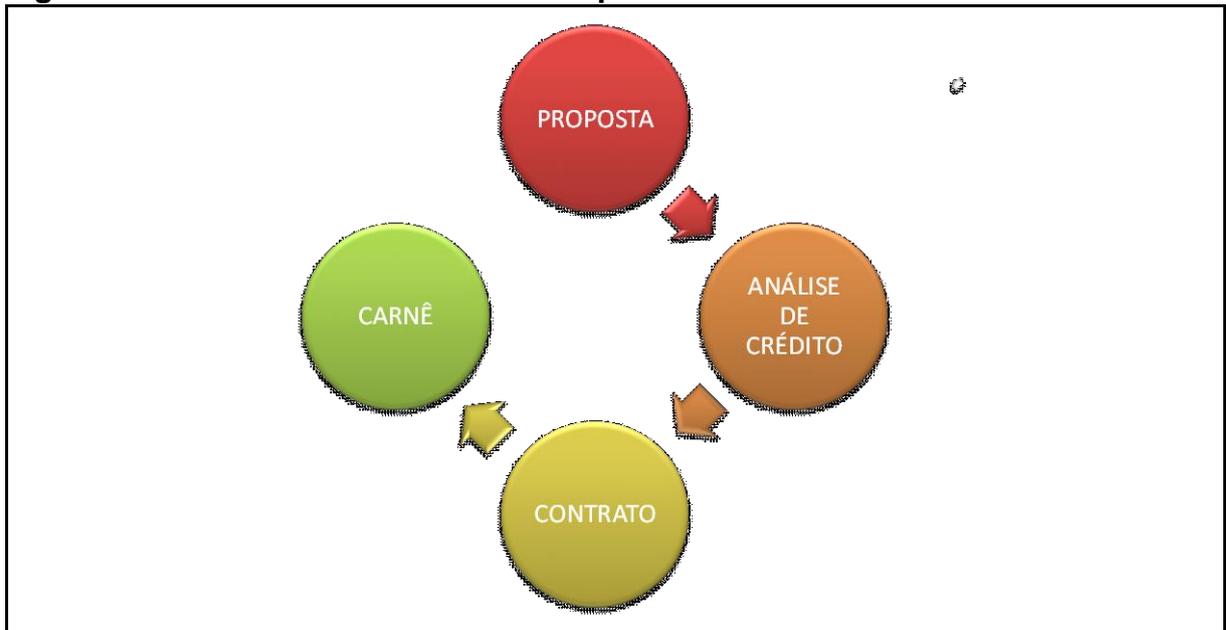
Fonte: Elaborado pela Autora.

Além de possuir um funcionário no setor comercial, a empresa conta ainda com a terceirização de serviços de corretagem, por meio de parcerias com as imobiliárias da região. Deste modo, a maioria das vendas são efetuadas por intermediações destes corretores, fazendo com que a empresa precise certificar-se de que estes profissionais possuem as informações indispensáveis a uma venda bem feita e que os mesmos estão repassando as informações aos clientes da forma correta.

Assim inicia-se o processo de vendas da empresa.

4.2 PROCESSO DE VENDAS

Todo ciclo financeiro de uma empresa inicia-se pelas vendas. Por isso, é importante entender o ciclo de vendas da empresa. A figura 08 demonstra como este ciclo ocorre na empresa ABC.

Figura 08 – Processo de vendas da empresa ABC

Fonte: Elaborado pela Autora.

A empresa inicia suas vendas pela proposta. Geralmente os corretores de imóveis são os responsáveis por esta etapa. São eles que mostram os produtos para o cliente e apresentam as condições exigidas pela empresa em uma venda. Caso o cliente esteja disposto a adquirir o imóvel, será exigido dele a documentação necessária para o próximo passo: a análise de crédito.

Na análise de crédito são exigidos os seguintes documentos: CPF e RG, certidão de nascimento ou casamento atualizada, comprovante de residência e comprovante de renda. Além disso, são solicitados telefones para contato do cliente e de mais duas pessoas para referências. Verificou-se que na empresa não é usual a conferência dos telefones de referências, apenas os mesmos são solicitados, mas não são realizados testes para conferir se os telefones são válidos. Por meio destes documentos a colaboradora responsável pelo 'contas a receber' irá efetuar a análise e verificar se o cliente possui condições mínimas de adquirir um imóvel. São admitidos nesta etapa que o cliente conclua a compra, caso o valor da parcela mensal não exceda 30% de sua renda mensal. A funcionária da empresa também faz a consulta ao SPC para verificar se o cliente possui cadastro positivo e, caso possua, a proposta é rejeitada. Se as condições financeiras do possível comprador forem favoráveis e se seu cadastro junto ao SPC for negativo a proposta é aceita e passa-se para o próximo passo: a elaboração e a assinatura do contrato.

Para cada cliente é elaborado um contrato específico a partir das

premissas e das condições aceitas na proposta. Na maioria das vezes os contratos da empresa são de longo prazo, e as vendas são efetuadas em entrada, mais sessenta parcelas e cinco reforços anuais. Outro diferencial encontrado nas empresas que trabalham no ramo da construção civil é que seu financiamento de vendas é bastante singular, pois admitem correção por meio de índices como o CUB e o IGPM, diferenciando-se dos demais tipos de financiamento em que os juros são calculados anteriormente e são inclusos no valor das parcelas. Neste modo de parcelamento, as parcelas são reajustadas mensalmente de acordo com o índice divulgado pela instituição responsável. O CUB é utilizado para construções como casas, apartamentos, etc, e o IGPM para lotes. Sendo assim, o índice mais usado pela empresa é o IGPM. Por meio deste índice o valor da parcela é calculado por meio da seguinte fórmula: Parcela mês atual = Parcela mês anterior + IGPM mês anterior.

Após a elaboração do contrato, os clientes são convidados a virem na empresa e assinarem o contrato e as notas promissórias. Em vários casos, isto não ocorre, sendo que o corretor de imóveis, responsável pela venda, busca os documentos na empresa e leva os mesmos para que o cliente assine. Depois da assinatura, são confeccionados os carnês com todas as parcelas do financiamento e entregue para o cliente para facilitar o pagamento das obrigações assumidas. Cabe destacar que os boletos utilizados pela empresa não são registrados, e por isso, não possuem um prazo limite para o cliente efetuar o pagamento, ou seja, se o mesmo atrasar a parcela por um ano, por exemplo, mesmo assim poderá efetuar o pagamento por meio do boleto que possui. Além disso, as duplicatas são impressas com parcelas fixas, sendo assim, se a parcela do momento da compra era de R\$ 600,00, todas as demais constantes no boleto serão neste valor. Desta forma, se torna difícil para o cliente fazer o pagamento da parcela no valor atualizado, pois para isso, ele terá de ligar para a empresa e descobrir qual o valor da parcela daquele mês. A diferença do valor atual para o valor constante no boleto deverá ser informada de modo manual no campo “outros acréscimos” do boleto. Contudo, somente alguns bancos aceitam o pagamento deste modo, a maioria só aceita o valor original do boleto. Por isso, a empresa orienta seus clientes que efetuem o pagamento da atualização de três em três meses diretamente na sede da empresa.

4.3 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

O controle de contas a receber da empresa ABC é elaborado pela funcionária responsável por este setor e supervisionada pelo gerente administrativo e financeiro. Este controle é efetuado por meio do sistema operacional da organização. No sistema são lançados os contratos com clientes, gerando o montante de contas a receber. Todo mês é informado o valor do índice de correção daquele mês e, automaticamente o sistema faz a atualização de todas as parcelas em aberto.

A empresa não possui um manual de controles internos para o setor de contas a receber, sendo que todos os procedimentos adotados são repassados de forma verbal em uma reunião que ocorre mensalmente para analisar o desempenho da empresa.

4.3.1 Cobrança

Na data correspondente ao vencimento de cada parcela, o cliente deverá efetuar o pagamento devido. Caso o cliente não pague o valor devido na data do vencimento corresponde a cada parcela, devem ser cobrados multa pelo atraso no valor de 2% e juros diários correspondentes a 1% ao mês, além da atualização pelo IGPM ou CUB até a data do respectivo pagamento, conforme disposto no contrato de compra e venda.

Todos os dias são impressos extratos bancários por meio da internet e conferidos os recebimentos do dia anterior. Após este procedimento, são impressos relatórios de vendas realizadas e não recebidas em duas etapas: no mês atual e, referente aos demais meses. Por meio destes relatórios são extraídas as informações e os clientes cujo pagamento não foi efetuado são inclusos no SPC. É neste momento também que dar-se-á início as ligações para cobrança.

Após algumas tentativas de cobrança por telefone, caso não haja sucesso, parte-se para a próxima etapa: a visita ao imóvel adquirido pelo cliente. Alguns compradores, especialmente os que adquiriram o imóvel há mais tempo, moram no imóvel. Desta forma, tenta-se um acordo amigável com o Devedor. Mas se, mesmo assim, a cobrança não obtiver sucesso, passa-se a tentativa de cobrança

judicial.

O primeiro passo da cobrança judicial é o envio de notificação via cartório. A empresa elabora uma notificação extrajudicial informando a quantidade e o valor das parcelas em atraso. A partir do recebimento deste documento, o cliente tem trinta dias para quitar a totalidade dos débitos. Caso, isto não se concretize, seus documentos são enviados para uma empresa de assessoria advocatícia terceirizada, e a mesma dará continuidade ao processo judicial.

A ABC empreendimentos possui parceria com uma empresa especializada em cobrança, mas surgiram problemas e decidiu-se não enviar mais débitos para a empresa parceira. Esta alternativa de cobrança é importante, pois é mais barata e rápida do que um desgastante processo judicial. Deste modo, antes de serem enviados à cobrança judicial, os débitos de clientes são transferidos para a empresa de cobrança e a mesma procede às tentativas de acordos amigáveis. As negociações efetuadas são recebidas pela cobradora e repassadas para a ABC de forma mensal. Do total recebido, 15% é retido na empresa de cobrança a título de pagamento por seu trabalho. Somente se, a cobrança neste estágio não obtiver sucesso é que os clientes inadimplentes são encaminhados ao processo judicial.

Verifica-se que a empresa não possui cronogramas para as tentativas de cobrança, sendo as mesmas adotadas de acordo com critérios adotados pela funcionária do setor responsável.

4.3.2 Recebimentos de cheques

Os recebimentos por meio de cheque são permitidos na empresa, tanto de clientes como de terceiros. Cada cheque recebido passa por consulta ao SPC e, se conter alguma restrição não é aceito. Os cheques pré-datados são reservados até sua data de vencimento, quando são depositados na conta da empresa. Caso o cheque não seja compensado, ele é depositado novamente, procedimento conhecido popularmente como reapresentação. Esgotadas as tentativas de depósito e o cheque não foi recebido, recorre-se às tentativas de cobrança idênticas a de parcela não recebida, já descritas anteriormente.

Durante o dia são conferidos os extratos e efetuadas as conciliações, onde busca-se a identificação de depósitos e de recebimentos via boletos bancários.

Ao final do dia, procede-se a conferência de saldo de caixa e de parcelas recebidas diretamente na empresa.

4.4 TENTATIVAS DE RENEGOCIAÇÃO

A empresa em estudo trabalha com loteamentos e a maioria de suas vendas ocorre em muitas parcelas, geralmente sessenta no total. As tentativas de cobrança, para empresas que trabalham com esses prazos, geralmente resultam em renegociação de dívidas.

A ABC empreendimentos trabalha com duas formas de renegociação: com cheques pré-datados ou por meio da repactuação do contrato.

4.4.1 Negociação com cheques pré-datados

Quando a quantidade de parcelas em atraso é igual ou maior que três, aconselha-se ao cliente, efetuar um acordo por meio de cheques pré-datados. A quantidade de parcelas, para este tipo de renegociação, varia conforme o valor total devido. Soma-se o valor total, cobrando-se um taxa de 1% a título de juros, e divide-se pela quantidade de cheques, sendo o primeiro para o prazo de trinta dias, o segundo para sessenta, e assim sucessivamente.

Esta tentativa é muito eficiente quando o cliente passa por dificuldades financeiras passageiras, mas em seguida consegue se restabelecer e voltar a pagar em dia.

4.4.2 Repactuação

Nos demais casos, se faz necessário uma renegociação de todo o contrato. Sendo assim, havendo acordo entre cliente e empresa, procede-se a elaboração de um aditivo contratual alterando a forma de pagamento, ao preenchimento de novas notas promissórias e a confecção de um novo carnê. Neste tipo de negociação a dívida assumida pelo cliente assume um novo montante, em que já estão inclusos os juros pelo atraso, e o prazo de pagamento também varia.

4.4.3 Distrato

Uma renegociação muitas vezes não é vantajosa para a empresa, visto que seu produto sofre valorização com o passar do tempo e a negociação, e em alguns casos o acordo não assumirá o valor atual do imóvel. Quando isto ocorre, é interessante para a empresa que o cliente desista de adquirir o imóvel e efetue o cancelamento do contrato por meio de um distrato. Neste caso, a ABC devolve parte do valor já pago, conforme consta no contrato, na quantidade de parcelas em que o cliente efetuou o pagamento e reajustado pelo mesmo índice. Com o lote voltando ao estoque da empresa, procede-se a nova venda.

4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS NOS CONTROLES INTERNOS ADOTADOS PELA EMPRESA ABC

Verificou-se por meio deste trabalho que a empresa ABC possui alguns controles internos em seu departamento de contas a receber. Porém, há algumas considerações a serem feitas, como segue:

a) A adoção de um manual de procedimentos para o 'contas a receber': Neste manual constarão todos os métodos e ações a serem tomadas por este departamento. Como é hoje, com as decisões sendo repassadas somente de forma verbal, corre-se o risco de esquecer-las com o tempo. Além disso, caso o funcionário deste setor venha a ser substituído, se tornará mais fácil a demonstração dos procedimentos adotados pela empresa, visto que todos estarão descritos no manual. Este documento possibilita também um maior monitoramento diante dos funcionários. Tendo descrito expressamente as decisões da empresa, o colaborador terá de seguir os mesmos. Foi elaborado um modelo de manual de controles internos e procedimentos voltados ao setor financeiro adaptado à empresa ABC, o qual consta em anexo a este trabalho.

b) A elaboração de um cronograma cuja finalidade é definir o que fazer de acordo com o período em que a parcela encontra-se em atraso. A adoção deste demonstrativo irá ajudar a empresa a definir as prioridades e permitir que as formas de cobrança sejam utilizadas de forma homogênea, ou seja, os clientes inadimplentes serão tratados da mesma forma, pois será utilizado um mesmo critério

entre eles. Abaixo segue um modelo de cronograma:

Tabela 1 – Cronograma de medidas contas a receber

PERÍODO EM ATRASO	MEDIDA A SER ADOTADA
1 dia	Inclusão em SPC
7 dias	Primeira ligação
21 dias	Segunda ligação
30 dias	Terceira ligação
45 dias	Visita ao imóvel
60 dias	Protesto
90 dias	Envio para a empresa de cobrança
120 dias	Envio de notificação extrajudicial
150 dias	Abertura de processo judicial

Fonte: Elaborado pela autora

c) Os boletos utilizados pela empresa ABC não são registrados. Indica-se que os mesmos sejam trocados por cobrança registrada. Os boletos registrados possuem um prazo de vencimento que geralmente variam de 60 a 90 dias depois do vencimento. Após este prazo, os boletos são cancelados e o cliente não poderá mais efetuar o pagamento por meio deles. Sendo assim, se o mesmo deseja efetuar a quitação das parcelas em atraso, após este prazo terá de se dirigir diretamente a empresa. Possibilitando então, a atualização das informações quanto a endereço e telefone, que muitas vezes são alteradas com o tempo e ocasionam dificuldade para o cobrador de encontrar o cliente. Além disso, o boleto registrado pode ser encaminhado diretamente para protesto em cartório, proporcionando assim, mais uma tentativa de cobrança.

d) Outra indicação é a de reuniões periódicas. A empresa costuma fazer com os colaboradores internos, mas é interessante também que sejam marcadas reuniões com a assessoria jurídica (responsável pela cobrança judicial) e com a empresa de cobrança. Este procedimento tem por objetivo monitorar as tentativas de recebimento efetuadas fora do ambiente interno da entidade.

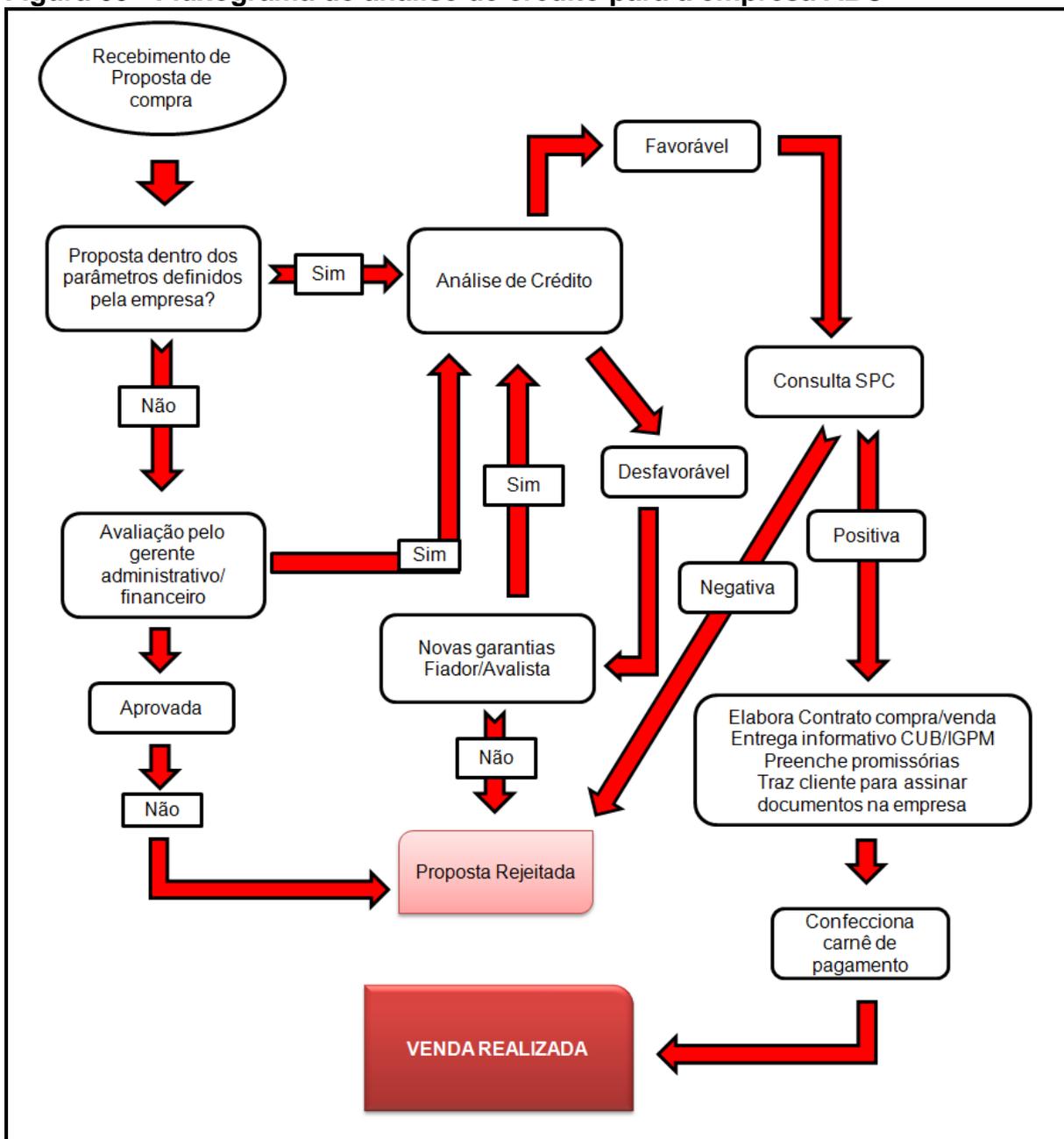
e) Sugere-se que a empresa elabore um informativo explicando o que é e como é calculada a atualização pelo IGPM e pelo CUB, e como estas atualizações

deverão ser quitadas. Este informativo deverá ser entregue ao cliente antes ou no momento da compra para que o mesmo fique ciente da forma como é calculado o financiamento e evite transtornos futuros. Muitas vezes, o cliente compra um imóvel acreditando que irá pagar por mês a parcela “X”, porém, geralmente a parcela tende a aumentar mês a mês devido a variação. Este folheto explicativo deve ser entregue a todos os parceiros da empresa, principalmente aos corretores de imóveis, pois estes são os responsáveis pela venda e na maioria das vezes, são eles que explicam ao cliente as condições da compra a prazo. A empresa deverá certificar-se que a venda foi efetuada seguindo critérios claros e que o cliente entendeu todas as condições. Para isso, se faz importante que o cliente assine o contrato na empresa, para que, caso exista alguma dúvida, a mesma seja esclarecida, mantendo a imagem de transparência por parte da vendedora.

4.6 FLUXOGRAMA DE ANÁLISE DE CRÉDITO

A empresa ABC pode adotar um fluxograma, visando exibir de forma gráfica, os procedimentos a serem adotados na análise de crédito. A Figura 09 mostra como seria um demonstrativo de análise de crédito para esta entidade.

Figura 09 - Fluxograma de análise de crédito para a empresa ABC



Fonte: Elaborado pela autora

Com base na Figura 09, é possível afirmar que o fluxograma visa facilitar a visualização de todo o processo envolvido na análise de crédito. Por meio dele, o analista tem todos os procedimentos adotados de forma simples e de fácil compreensão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, por meio deste trabalho, que os controles internos são importantes para qualquer organização, independente do porto ou ramo de atuação. A implantação destes controles só tem a agregar valor e confiança nas atividades operacionais desenvolvidas, gerando informações oportunas e confiáveis aos administradores. Por outro lado, esta prática também consiste em uma ferramenta de gestão, pois visa monitorar os procedimentos e mecanismos utilizados visando canalizá-los para o alcance das metas e detectando erros e/ou fraudes.

A realização deste trabalho permitiu também identificar as vantagens de implantar controles internos voltados ao 'contas a receber' de uma entidade. Esta atitude permite a diminuição dos índices de inadimplência.

O trabalho proposto buscou revisar os controles internos já existentes na organização com o intuito de analisar se os mesmos são eficazes. Para tanto foi primeiramente identificado as falhas nos processos atuais, em seguida foi revisado a rotina de controles internos para então sugerir melhorias e novas ferramentas que poderão auxiliar na busca pela redução dos índices de inadimplência.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista o conhecimento adquirido sobre o assunto, através do referencial teórico e das sugestões propostas a empresa objeto da pesquisa, para que a mesma possa implantar mudanças nos processos e métodos de maneira simples, mas coerente, buscando minimizar erros e corrigir pontos falhos para o alcance um melhor resultado de suas vendas a prazo.

Este trabalho permitiu a avaliação dos procedimentos utilizados na análise de crédito e demais atribuições do departamento de 'contas a receber' da empresa objeto de estudo. Deste modo sugeriu-se melhorias neste departamento, bem como elaborou-se ferramentas voltadas especialmente a entidade estudada, buscando-se evitar falhas nos processos efetuados pelo departamento financeiro e, como foco principal reduzir a inadimplência. Este estudo destacou também a importância dos controles internos para as empresas, caracterizada pela busca contínua de melhorias nos processos. Assim, entende-se que os objetivos propostos foram alcançados por meio da análise efetuada e das sugestões de melhorias propostas a organização foco desta pesquisa.

Espera-se que após este trabalho a empresa adote novas condutas para

um melhor controle interno, não somente no setor financeiro, mas também para as demais áreas afins, e que possa esta pesquisa ajudar a entidade a ter um diferencial competitivo que possa agregar valor a empresa, visando o alcance das metas e objetivos definidos em seu planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA; Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

_____. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATISTA, Mariane Pires. **Fatores de inadimplência do PRONAF no município de Ponte Alta – SC**. 2011. 72 f. Monografia (Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/32606/BATISTA%2c%20MARIANE%20PIRES.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 out. 2013.

BODIE, Zvi. MERTON; Robert C. **Finanças**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C. **Financiamento e gestão do risco**. 1. ed. Bookman: 2005.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº 780/95 de 28 de Novembro de 2003**. Aprova a NBC T 12 da auditoria interna. Disponível em: http://www.2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2003/000986. Acesso em: 25 Abr. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de Controles Internos**. 1. ed. São Paulo:

Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRECO, Aloísio Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Claudio Mussa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios fundamentais e práticas brasileiras**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS, Alberto Borges (Coordenador). **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor de capital de giro**.1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles Internos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Administração Financeira: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo, indicadores de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NIKBAKHT, Ehsan; GROPELLI, A. A. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, L. M. de; DINIZ FILHO, A. **Curso básico de auditoria**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes. **Auditoria das demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETTY, Longenecker Moore. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2009.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHOOL, Wharton et al. **Dominando finanças**. 1. ed. São Paulo: Makron, 2001.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STEIGLEDER, Rogério turck. **Contratos de financiamento de longo prazo: uma abordagem ao sistema de renegociação da inadimplência**. 2005. 156f. Monografia (Pós graduação em economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7834/000558043.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 out. 2013.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

1 ANÁLISE DE CRÉDITO

1.1 OBJETIVO

Definir os parâmetros adotados pela empresa ABC Empreendimentos a serem utilizados na análise de crédito de seus clientes com a finalidade de definir o limite de crédito e o risco envolvido.

1.2 DESCRIÇÃO

1.2.1 Para cada cliente novo, o setor financeiro recebe do setor comercial a ficha cadastral com todos os dados do interessado. O responsável deverá então, analisar a proposta recebida e as condições financeiras do cliente a fim de determinar o risco, o limite e as condições para a negociação.

1.2.2 Na ficha cadastral devem constar as seguintes informações: CPF e RG, nome completo, endereço, estado civil (caso o mesmo seja casado, deverão constar também as mesmas informações referentes à esposa), renda mensal e assinatura do cliente. A ficha deverá conter os seguintes documentos anexados: Cópia de CPF e RG, comprovante de residência de, no máximo, noventa dias anteriores a proposta, certidão de casamento ou nascimento atualizada e demonstrativos de renda dos três meses precedentes a proposta.

1.2.3 A ficha cadastral, bem como os documentos anexados a ela, são de responsabilidade do setor comercial, podendo, portanto ser recusada pelo setor financeiro caso esteja faltando alguma informação obrigatória na mesma. Neste caso, a ficha deverá ser devolvida ao setor comercial ou ao corretor de imóveis, envolvido na transação para a devida correção.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

1.2.4 De posse destas informações, o analista de crédito avalia se há restrição ou referência negativa por meio de consulta ao SPC/SERASA. Caso haja alguma restrição, o cadastro será reprovado.

1.2.5 Será adotado de 30% de comprometimento da renda líquida do cliente com a parcela do financiamento, calculado sobre a média da remuneração dos últimos três meses, incluindo a renda auferida pela esposa, como limite para aquisição do imóvel. Caso a renda não seja suficiente, a proposta será recusada.

1.2.6 Caso haja necessidade, o responsável poderá solicitar informações adicionais diretamente ao cliente ou por intermédio do Corretor de Imóveis.

1.2.7 Se tratando de proposta diferente dos padrões adotados pela empresa, a proposta deverá ser encaminhada ao gerente financeiro da empresa ABC, para que o mesmo avalie se a negociação será ou não vantajosa para a empresa e decida pela aprovação ou não da proposta. Nesta situação, o gerente financeiro deverá assinar o documento comprobatório da proposta efetivada pelo cliente, dando ciência de que a proposta está diferente dos parâmetros iniciais definidos pela empresa.

1.2.8 Em caso de riscos mais elevados, o gerente financeiro poderá solicitar novas garantias ou exigir um avalista ou fiador para a negociação.

1.2.9 Sendo aceita a negociação, o responsável pelo setor financeiro deverá assinar a ficha cadastral e devolver os documentos do cliente para o setor comercial para a elaboração do contrato, anexando o comprovante de consulta ao SPC/SERASA aos mesmos. Juntamente com os documentos, o analista deverá entregar o folheto explicativo de CUB/IGPM para ser encaminhado ao comprador. É de extrema importância que o cliente receba o informativo e esclareça suas dúvidas sobre o índice de atualização das parcelas do contrato, antes de assinar o mesmo.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

2 PROCEDIMENTOS PARA RECEBIMENTO DE PARCELAS POR MEIO DE CHEQUES

2.1 OBJETIVO

Definir os parâmetros adotados pela empresa ABC Empreendimentos a serem observados pelo colaborador responsável, nos recebimentos efetuados diretamente na sede da empresa em que o haja o recebimento de cheques, tanto `a vista, como também pré-datados.

2.2 DESCRIÇÃO

2.2.1 Recebimentos por meio de cheque

2.2.1.1 É permitido o recebimento de cheques no pagamento de parcelas assumidas pelo cliente desde que observados alguns procedimentos.

2.2.1.2 Poderão ser recebidos cheques de clientes ou de terceiros.

2.2.1.3 Ao receber um cheque, o colaborador da empresa deverá efetuar consulta ao SPC, visando verificar se o emissor do cheque possui alguma restrição. Caso haja, o cheque deverá ser rejeitado. Do contrário, deverá ser aceito.

2.2.1.4 Caso o preenchimento seja efetuado pelo colaborador da empresa, o cheque deverá ser nominal e cruzado.

2.2.1.5 Todo cheque recebido deve ser endossado por meio de carimbo específico, em que todas as informações devem ser preenchidas. As informações obrigatórias são: nome e código do cliente, data, cheque pré-datado ou para o dia, e impreterivelmente, a assinatura do cliente.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

2.2.1.6 Cheques de terceiros nominais deverão conter, em seu verso, a assinatura da pessoa para o qual o cheque foi dado. Caso não haja esta assinatura, o mesmo não poderá ser aceito.

2.2.1.7 No recebimento de cheque pré-datado, é importante ser observado a data de vencimento da parcela paga com o mesmo. Caso o vencimento seja posterior à data do cheque, serão cobrados os juros e a multa dispostos na legislação e no contrato. O funcionário da empresa deverá calcular e avisar ao cliente da cobrança desta atualização monetária.

2.2.1.8 Ao final do dia, o responsável deverá efetuar o fechamento de caixa do dia e entregar os cheques, juntamente com o dinheiro recebido para o gerente financeiro.

2.2.1.9 Se tratando de pagamento via depósito bancário, o comprovante de pagamento do cliente é o comprovante de depósito, sendo vedado aos colaboradores da empresa fornecer qualquer outro tipo de recibo.

2.2.2 Cheques devolvidos

2.2.2.1 Todo cheque devolvido é rerepresentado automaticamente, ou seja, sem que seja necessário o consentimento do cliente, caso isto seja possível.

2.2.2.2 Após a devolução do cheque pelo banco, pela última vez permitida, o cliente será informado via telefone e terá o prazo de 5 (cinco) dias para efetuar o pagamento do mesmo via depósito bancário, ou diretamente na sede da empresa.

2.2.2.3 Após a identificação de depósito bancário referente a cheque, este deverá ser encaminhado via AR para o endereço atualizado do cliente. A confirmação do recebimento do documento por este será guardada na pasta do mesmo.

2.2.2.4 Se o cliente efetuar o pagamento diretamente na empresa, o cheque será entregue a ele no momento da quitação do débito.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

Aprovado por: Fulano de tal

2.2.2.5 É expressamente vedada a aceitação de um novo cheque, seja de cliente ou de terceiros, de um comprador que possua cheque devolvido em posse da ABC empreendimentos.

2.2.2.6 Se, decorrido o prazo de 5 (cinco) dias após a devolução do cheque e o mesmo não for pago, procede-se as mesmas tentativas de cobrança de uma duplicata em atraso.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

3 COBRANÇA

3.1 OBJETIVO

Estabelecer os parâmetros adotados pela empresa ABC Empreendimentos a serem observados nos procedimentos para o recebimento de parcelas em atraso, cabíveis também a cheques devolvidos.

3.2 DESCRIÇÃO

3.2.2 Recebimentos

3.2.2.1 Os valores recebidos deverão ser baixados diariamente. As parcelas recebidas na sede da empresa serão baixadas de forma automática no momento do pagamento. Neste caso, será emitido um recibo pela máquina, específico para este fim, em duas vias. A primeira será entregue ao cliente e a segunda será arquivada na empresa.

3.2.2.2 Em caso de recebimento via depósito bancário, o funcionário da empresa deverá orientar o cliente a encaminhar o comprovante de depósito via email ou a efetuar depósito identificado para facilitar a identificação a baixa do valor devido.

3.2.2.3 Todos os dias, responsável pelo 'contas a pagar' emitirá um relatório chamado de retorno bancário e o relatório francesinha, e encaminhará os mesmos para o responsável pela cobrança efetuar as baixas dos títulos recebidos.

3.2.3 Tentativas de cobrança

3.2.3.1 Passando-se 1 (Um) dia do vencimento da parcela, em que não houver o



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

Aprovado por: Fulano de tal

pagamento da mesma, o responsável pela cobrança inclua o cliente, a esposa e, se houver, o avalista e/ou fiador em SPC.

3.2.3.2 A baixa da inclusão no SPC ocorrerá em, no máximo, um dia após o pagamento da parcela.

3.2.3.3 Passados 7 (Sete) dias, e a parcela ainda constar em atraso, deverá o responsável efetuar a primeira ligação, buscando verificar o motivo do atraso, e orientar o cliente a pagar a parcela, informando das consequências do não pagamento.

3.2.3.4 Se a parcela não for paga, passando-se 24 (Vinte e quatro) dias de seu vencimento, procederá o funcionário da ABC empreendimentos a segunda ligação de tentativa de cobrança.

3.2.3.5 A terceira ligação ocorrerá no período de 30 (Trinta) dias posteriores ao vencimento da parcela.

3.2.3.6 Em toda ligação, ou visita ao cliente, o cobrador deverá manter postura e tom de voz tranquilos, mesmo em casos em que o Devedor se alterar. Não poderá, em nenhum momento, o colaborador de empresa falar de forma desrespeitosa com o cliente, pois de nada adiantará na tentativa de negociação. O cobrador deverá mostrar ao cliente as consequências no atraso, as vantagens de uma boa reputação financeira e, também, as diversas formas de renegociação.

3.2.3.7 Passados 15 (Quinze) dias da terceira ligação e não obtendo-se sucesso na tentativa de cobrança, o cobrador ou o responsável pelo setor comercial, deverá visitar o imóvel vendido ou, a casa do cliente, visando avaliar as condições do imóvel e/ou tenta conversar pessoalmente com o cliente para tentar negociação da dívida.

3.2.3.8 Dois meses após o vencimento da parcela, o documentos do cliente serão encaminhados `a empresa de cobrança.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

3.2.3.9 Passados 90 (Noventa) dias de atraso, procederá o responsável, ao encaminhamento das promissórias para o cartório para protesto.

3.2.3.10 Caso haja parcelas em atraso há 120 dias ou mais, o colaborador da empresa juntará os documentos necessários e os encaminhará para a empresa de cobrança.

3.2.3.11 Se os documentos permanecerem na empresa de cobrança por 30 (trinta) dias, e não haja negociação, os documentos deverão retornar a empresa ABC e o funcionário da empresa preencherá a notificação extrajudicial e enviará por meio do Cartório de Protestos ao cliente.

3.2.3.12 Após 30 (Trinta) dias do envio da notificação, não havendo o recebimento das parcelas em questão, será encaminhados os documentos necessários a assessoria jurídica, para a abertura de processo judicial.

3.2.4 Empresa de cobrança

3.2.4.2 Os contratos enviados `a empresa de cobrança, serão monitorados pelo responsável pela cobrança, funcionário da empresa ABC.

3.2.4.3 Todos os meses, no dia 10 ou no primeiro dia útil após esta data, caso seja sábado, domingo ou feriado, um colaborador da empresa de cobrança virá a ABC empreendimentos para a prestação de contas. Nesta data serão discutidas as renegociações efetuadas e também os contratos em que não houve negociação.

3.2.4.4 Toda renegociação efetuada por meio da empresa de cobrança deverá ter a anuência da empresa. O termo aditivo contratual será elaborado em três vias e será encaminhado `a ABC, para a assinatura pelo gerente financeiro, antes da assinatura pelo cliente. Os novos boletos e as promissórias serão preenchidas diretamente pelo responsável pela cobrança da empresa ABC. Os recebimentos destas renegociações terão um controle específico por meio de planilha do Excel para que,



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

no momento do acerto de contas o percentual devido seja pago a empresa de cobrança. Uma via do aditivo contratual será arquivada na empresa ABC juntamente com os outros documentos do cliente, a segunda é de posse da empresa de cobrança e a terceira do cliente.

3.2.4.5 Os títulos que estejam em atraso na empresa de cobrança, após renegociação, no prazo de 60 dias serão devolvidos a ABC, para que sejam tomadas as outras medidas cabíveis.

3.2.5 Renegociação

3.2.5.1 As parcelas em atraso poderão ser renegociadas de duas formas: somente as parcelas em atraso e, todo o contrato.

3.2.5.2 Quando houver poucas parcelas em atraso e, seja constatado que o cliente não pode efetuar o pagamento por motivo passageiro, o responsável pela cobrança deverá orientar o cliente a efetuar um acerto por meio de cheques pré-datados. Neste caso será observada a correção monetária, de acordo com o disposto em contrato, sem prejuízo a legislação vigente.

3.2.5.3 Caso o cliente prefira renegociar todo o contrato, esta renegociação não poderá ultrapassar 1 (Um) ano a mais do que o período do contrato original.

3.2.4.4 Toda renegociação terá a anuência do gerente financeiro da empresa, por meio da assinatura da proposta de renegociação.

3.2.5.5 A renegociação se dará por meio de aditivo contratual, um documento que altera o contrato original, se tornando parte integrante do mesmo. Neste caso, serão elaborados novo carnê de pagamento e novas promissórias de acordo com a nova negociação. As promissórias antigas deverão ser rasgadas e descartadas na presença do cliente, após a assinatura dos novos documentos. O cliente deverá ser orientado a guardar todos os documentos até o término do contrato, inclusive os dois



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Revisão: 01

Aprovado por: Fulano de tal

Data: 23/06/2014

carnês que possui com os devidos comprovantes de pagamento.



Manual de Controle Interno e Procedimentos direcionados ao setor financeiro

Aprovado por: Fulano de tal

Revisão: 01

Data: 23/06/2014

4 PROCEDIMENTOS DE DISTRATO CONTRATUAL

4.1 OBJETIVO

Fixar os procedimentos e regras a serem observadas pelo responsável pelo setor financeiro da empresa ABC, na elaboração de distrato e na desistência da compra pelo cliente.

4.1.1 A desistência por parte do cliente após a compra e o pagamento de algumas parcelas se dará por meio de distrato contratual. Este é um documento que formaliza e anula o contrato efetuado pelas partes.

4.2.2 No distrato constarão todas as cláusulas referentes à desistência, tais como: o valor a ser devolvido ao cliente e o prazo em que ocorrerá a devolução, o prazo para a entrega do imóvel à empresa, a assinatura do cliente e da empresa ABC, dentre outras informações importantes.

4.2.3 Optando o cliente por desistir do contrato assumido, serão exigidos dele as certidões negativas, comprovando que o imóvel está livre de débitos, principalmente de IPTU, visto que está disposto em contrato que esta é uma despesa do cliente do período da assinatura do contrato até a data do distrato.

4.2.4 Será devolvido ao cliente os valores pagos conforme proporção e periodicidade disposta em contrato, sem prejuízo a legislação vigente.