

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIEL ALVES MOREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA REDUÇÃO DOS CUSTOS  
EM EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM LINHAS  
INTERESTADUAIS: ESTUDO DE CASO EMPRESA ALFA.**

**VITÓRIA DA CONQUISTA**

**2012**

**DANIEL ALVES MOREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA REDUÇÃO DOS CUSTOS  
EM EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM LINHAS  
INTERESTADUAIS: ESTUDO DE CASO EMPRESA ALFA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Auditoria.

Orientador: Professor Msc. Luciano Moura Costa Dória

M837i      Moreira, Daniel Alves.  
A importância dos controles internos na redução dos custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais: estudo de caso Empresa Alfa / Daniel Alves Moreira, 2012.  
73f.  
Orientador (a): Luciano Moura Costa Dória.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2012.  
Referências: f. 50.  
1. Controles internos – Gestão empresarial. I.  
Dória, Luciano Moura Costa. II. Universidade Estadual Do Sudoeste da Bahia. III.T.

CDD:                      658.4013

**DANIEL ALVES MOREIRA**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA REDUÇÃO DOS CUSTOS  
EM EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS EM LINHAS  
INTERESTADUAIS: ESTUDO DE CASO EMPRESA ALFA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Auditoria.

Orientador: Professor Ms. Luciano Moura Costa Dória

Vitória da Conquista, 01 de outubro de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Luciano Moura Costa Dória  
Mestre  
(Orientador)

Prof. Jorge Luiz Santos Fernandes  
Mestre

Flávio José Dantas da Silva  
Especialista

A Deus, por me permitir ainda estar aqui, pela proteção e pela força que tem me dado; aos meus pais José Potiguara Moreira Coelho e Velúcia Alves Moreira pelo amor incondicional; a minha noiva Osana pelo companheirismo, pela dedicação, e por ser a mulher maravilhosa que é.

## **RESUMO:**

Os Controles Internos indicam a real situação da gestão da empresa, pois preservam os interesses da administração e norteiam a empresa a atendê-los. A pesquisa que foi realizada teve como finalidade verificar se os Controles Internos funcionando de forma eficiente contribuem para redução de custos em Empresas de Transporte de Passageiros. A importância do assunto se deve a crescente concorrência no mercado, e conseqüentemente, busca-se uma posição favorável frente os concorrentes e os Controles Internos eficientes podem ajudar a alcançar tal anseio. Buscou-se responder se houve resistência na implantação ou aprimoramento dos controles; quais os controles internos mais indicados para este tipo de empresa; verificar se o possível benefício supera o custo da implantação ou aprimoramento do controle. Para responder a estas indagações foi usada a pesquisa de campo apoiada em bibliografia e meios eletrônicos, com abordagem descritiva e explicativa. No tocante à coleta de dados, foi feita junto a Empresa Alfa em sua filial em Vitória da Conquista. Fez-se uso de observação sistemática através do uso de um *check-list* e ainda entrevistas estruturadas. Partiu-se da ideia de que os Controles Internos funcionando de forma eficiente e eficaz contribuem, de forma efetiva, para a redução dos custos nas empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controles Internos. Empresas de Transporte. Eficiência. Eficácia.

## **ABSTRACT:**

The Internal Controls indicate the real situation of the company management, because preserve the interests of the administration and guide the company to serve them. The research that was conducted was aimed verify that the Internal Controls running efficiently contribute for the cost reduction in Passenger Transport Companies. The importance of the subject is due to increased competition in the market, and consequently, looking up a favorable position ahead the competitors and the Internal Controls efficient can help achieve this condition. We sought to answer whether there was resistance in the implementation or enhancement of the controls; which internal controls best suited for this type of company; check if the potential benefit outweighs the cost of the implementation or improvement of control. To answer these questions was used field research supported in literature and electronic media, with descriptive and explanatory approach. Regarding data collection, was made with the Alpha Company in its subsidiary in Vitória da Conquista. Was used the systematic observation through the use of a checklist and structures interviews. We started from the idea that the Internal Controls running efficiently and effectively contribute for, effectively, the reducing costs on companies of transporting passengers in interstate.

**KEYWORDS:** Internal Controls. Transport Companies. Efficiency. Efficacy.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....	11
2.1	CONTROLE INTERNO.....	11
2.1.1	Objetivos do Controle Interno .....	15
2.1.1.1	Segregação de Funções .....	16
2.1.1.2	Diminuição de Erros e Desperdícios .....	17
2.1.1.3	Determinação de Funções e Responsabilidades .....	18
2.1.2	A Importância do Controle Interno .....	19
2.1.3	Limitações do Controle Interno.....	20
2.2	EFICÁCIA E EFICIÊNCIA .....	21
2.3	TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL DE PASSAGEIROS NO BRASIL .....	22
3	METODOLOGIA .....	24
4	ANÁLISE DE DADOS.....	27
4.1	ANÁLISE SOBRE A EFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS .....	27
4.1.1	Almoxarifado.....	27
4.1.2	Bilheteria .....	32
4.1.3	Encomendas.....	37
4.1.4	Setor de Manutenção de Ônibus.....	38
4.2	ANALISE DA RESISTÊNCIA A IMPLANTAÇÃO OU APRIMORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS .....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
	REFERÊNCIAS .....	51
	APÊNDICES .....	52
	APÊNDICE A - OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA - CHECK LIST.....	52
	APENDICE B - ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	63
	ANEXOS.....	71
	ANEXO A - FORMULÁRIO DE ORDEM DE SERVIÇO.....	71
	ANEXO B - DEMONSTRATIVO DE VENDO DE BILHETES.....	72
	ANEXO C - MANIFESTO DE CORRESPONDÊNCIA.....	73
	ANEXO D - FOMULÁRIO PARA PEDIDO DE MATERIAL .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa abordou a importância dos Controles Internos para redução de custos em empresas de Transporte de Passageiros em Linhas Interestaduais, nos setores de Bilheteria, Cargas e Encomendas, Almoxarifado e Manutenção.

A escolha do tema justificou-se pela familiaridade e identificação com o assunto. Esta temática já foi pouco abordada em outros trabalhos, e grande parte dos trabalhos encontrados foram com Empresas de Transportes Coletivos. A empresa pesquisada tem grande representatividade no cenário econômico da cidade, visto que possui cerca de 60 funcionários internos e mais de 300 motoristas, só na filial de Vitória da Conquista. O impacto econômico e social da não continuidade da empresa a nível regional seria grave.

A pesquisa realizada tem a importância de determinar que quando a empresa está com os controles internos adequadamente planejados e funcionando corretamente proporciona um maior controle de seus recursos, evitando o desperdício, desvios, perdas. Reduzindo o custo e a empresa funcionando de forma econômica ela se torna muito mais competitiva no mercado das empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais, pois com a redução de custos ela pode reduzir o preço de seu serviço que consequentemente vai atrair mais clientes e maximizando a receita da empresa.

Para a sociedade a pesquisa trará benefícios na questão de preservação ambiental e a preservação dos empregos dos funcionários. Quando a empresa funciona de forma eficiente não há desperdícios ou estes são minimizados, dessa forma há um consumo melhor e otimizado dos recursos disponíveis e ainda na parte de manutenção, também se deve dar atenção, visto que com os controles internos neste setor funcionando corretamente a manutenção preventiva será garantida e motores funcionarão corretamente o que ocasionará menos poluição, lembrando que os ônibus são veículos movidos a óleo diesel, combustíveis muito poluidores.

A pesquisa terá benefícios até mesmo para os que terão seus empregos mantidos, visto que com a eficácia, eficiência e economicidade da entidade os funcionários ficaram mais tranquilos, porque a empresa estará atingindo seu objetivo da melhor forma possível, com isso, assegurando sua continuidade, ajudando na manutenção da economia local.

Não se deve esquecer que a Contabilidade deve se preocupar o mais com sua essência, que é de ser um instrumento para suporte ao processo decisório, do que com a pura e simples escrituração para fins do fisco. Na empresa os gestores têm uma visão de que o contador é

apenas mais uma despesa e não dão o devido valor ao potencial que a Contabilidade tem, que é o de ser a linguagem universal dos negócios e sem ela a empresa não existe.

A importância deste trabalho ao pesquisador é de lapidar o conhecimento adquirido tanto em sala de aula quanto em pesquisas extraclasse e aumentar o *hall* de conhecimento, pois, ele se vê na necessidade da busca constante do conhecimento para que seja um profissional na área contábil sempre em evolução.

O tema sobre o qual se desenvolverá esse trabalho discutiu a eficiência dos controles internos. Para tanto foi escolhido como objetivo geral de **identificar se os Controles Internos, do caixa, do almoxarifado e da manutenção dos ônibus, quando eficientes e eficazes podem reduzir os custos de uma empresa de transporte de passageiros em linhas interestaduais**. A pesquisa definiu como os objetivos específicos os seguintes itens:

- Identificar quais os controles internos são mais indicados para os setores de caixa, almoxarifado e setor de manutenção de ônibus;
- Identificar se há dificuldades na implantação ou aprimoramento desses controles internos;
- Analisar se o possível benefício proporcionado pela adequação ou aplicação do controle interno supera seu custo.

A problemática da pesquisa está na seguinte indagação: **É possível reduzir os custos das empresas de serviço de transporte de passageiros utilizando controles internos eficazes e eficientes no caixa, almoxarifado e manutenção de ônibus?**

A pesquisa buscou também responder às seguintes questões secundárias:

- Quais são os controles internos nos setores, de caixa, almoxarifado e manutenção de ônibus mais adequados a serem aplicados a esse tipo de empresa?
- Houve alguma resistência quanto à implantação ou aprimoramento desses controles internos?
- O custo da adequação ou aplicação do controle interno supera o seu possível benefício?

Com a pesquisa pretendeu-se corroborar ou negar a hipótese proposta de que **os controles internos de caixa, do almoxarifado e do setor de manutenção de ônibus funcionando de forma eficiente contribuem para a redução de custos para as empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais**.

Como procedimento metodológico foi utilizada a pesquisa de estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva, através de observação sistemática, com um *check-list* dos

pontos que foram observados, e entrevistas estruturadas. Para reforçar a teoria foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros e trabalhos acadêmicos disponíveis em meio eletrônico. A empresa alvo da observação sistemática foi a Empresa de Transportes Alfa LTDA nos setores de bilheteria, cargas e encomendas, almoxarifado e manutenção de ônibus. O público entrevistado foi composto da *staff* da filial, formada de duas pessoas, o restante é formado por chefes de setores responsáveis por gerir recursos humanos e o almoxarife, totalizando 7 (sete) entrevistados.

O trabalho monográfico é composto de 5 (cinco) capítulos, que são: introdução, fundamentação teórica, metodologia, coleta e análise de dados e conclusão.

Na introdução são apresentados os tópicos essenciais do trabalho. No referencial teórico serão abordados todos os itens propostos, com reforço da teoria dos autores pesquisados. Na coleta e análise de dados será feita a análise da observação e entrevistas comparando o resultado com a literatura pesquisada corroborando a hipótese ou negando-a e por fim a conclusão que pretende resumir o conteúdo do trabalho e demonstrar que os objetivos foram alcançados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 CONTROLE INTERNO

Para se definir o conceito de Controle Interno é necessário que se volte ao passado para se saber como se começou o uso dos Controles Internos.

A alguns séculos atrás existiam artesãos responsáveis por todo o processo de produção, por exemplo o artesão extraia o couro do animal, curtia-o e fabricava o calçado que outra pessoa havia lhe encomendado. Além de ser responsável pelo processo de fabricação também era responsável pelo fluxo de caixa, pagamento de suas despesas e contabilização, resumindo, o artesão era a “empresa de um homem só”.

Com o advento da tecnologia das máquinas, a partir do século XVIII com a revolução industrial, os artesãos tiveram que começar a trabalhar nas linhas de produção, os produtos industrializados eram mais baratos.

Como a linha de produção cresceu muito, foi necessário a administração criar uma rotina contendo procedimentos que fizeram com que a produção funcionasse de acordo com os interesses da administração. Essa rotina imposta pela administração e seguida pelos funcionários é denominada de Controle Interno, assim concordando com Almeida (2003, p. 63), “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas [...]”.

Empresas de todos os portes possuem controles internos dos mais variados tipos, é necessário verificar se estes controles são os mais recomendados, pois estes tem por objetivo aumentar a eficiência das operações e a confiabilidade das informações, conforme o Instituto dos Contadores Públicos Certificados (*apud* Crepaldi, 2011, p.376) que afirma:

O controle interno compreende o plano de organização e todo os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

O *Institut Français des Experts Comptables* (*apud* Crepaldi, 2011, p.376) define:

Controle Interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação dos instruções da direção.

Sendo a Contabilidade a ciência que estuda os fenômenos ocorridos com o patrimônio coletando os dados contábeis, muitos deles oriundos dos controles internos, e os

transformando em informações que serviram de base para tomada de decisões. Assim se a informação foi obtida através de uma base de dados sem confiabilidade não servirá de nada para apoiar a decisão dos gestores, pois para qualquer tomada de decisão a administração deve estar munida de informações com o maior grau de confiabilidade possível e que elas sejam obtidas através de uma base de dados precisa, tempestiva e confiável.

Com o surgimento de um mercado globalizado cada vez maior e mais competitivo devido ao avanço tecnológico, as empresas precisam se organizar cada vez mais para atender a esse mercado de forma rápida e eficaz, diminuindo os riscos de comprometer sua sobrevivência.

Franco e Marra entendem o controle interno como:

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

A criação ou aprimoramento do controle interno nas empresas se apresenta como uma possibilidade de resguardar seu patrimônio, através de um conjunto de artifícios, metodologia e sistema de operar as informações, dentre outros organismos, trazidos pela administração da empresa para conduzir suas atividades e operações, e por consequência proteger seus bens.

O controle interno se divide em duas formas: Controle Administrativo, que possui a finalidade de auxiliar a administração a conduzir os negócios; e em Controle Contábil, que possui a finalidade de resguardar os ativos e criar/produzir dados seguros para a contabilidade.

Algumas características são necessárias para que o controle interno se realize de forma enérgica e com eficácia como, por exemplo, ser de inteira confiança e fiel aos registros de realizações financeiras, se adaptar à real situação da empresa, ter por objetivo proteger o ativo da empresa, não apenas evitar como também desencobrir roubos e fraudes, possibilitando fornecer informações imprescindíveis de forma mais rápida para a tomada de decisão.

Conforme o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA):

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Por mais que o sistema de controle interno seja implantado de forma excelente, não poderá solucionar todos os problemas da empresa se o quadro de funcionários, não colaborar. Podemos perceber isso se estabelecerem algumas práticas na rotina da empresa, como criação de um organograma para definir as linhas de subordinação de acordo com a função, a elaboração de um manual com regras para autorizações, adesões e de linhas de responsabilidades, uma auditoria interna e uma estrutura contábil sólida e eficaz.

A implantação de um sistema de controle interno na empresa deve ser decidida pela sua direção, seus donos ou acionista se desejarem obter uma garantia de segurança para prevenir fraudes e erros, garantir sua empresa no mercado atual, aperfeiçoar os resultados e evitar tomar decisões errôneas que acabam por gerar posteriores prejuízos para a organização de forma geral.

O conceito de controle interno é muito amplo, portanto para uma maior compreensão sobre o tema, torna-se necessário o exame do seu real significado. Essa análise é possível através da observância dos diversos fatores que compõem o tema:

- Políticas – abrangem as declarações emitidas de caráter administrativo sobre as finalidades, no que diz respeito à um certo tema, trazendo decisões previsíveis em situações repetitivas para cumprir os objetivos traçados.

O termo Política aqui pode ser identificado em dois planos: Políticas globais, que envolve todo procedimento da organização (estratégias), e Políticas operacionais, que se apresentam como regras de trabalho.

- Objetivos – abrangem as estratégias em sentido amplo. Os planos e estratégias são traçados ao se estabelecer objetivos, e tem como escopo assegurar que se consiga cumprir os objetivos.
- Metas – são objetivos em sentido restrito e específico. Também podem ser nomeadas como nível de atuação ou resultados esperados. Deve ser definida de forma condizente com os objetivos estratégicos.
- Plano de Organização – é a forma de se organizar um sistema, corresponde a uma separação do trabalho, apropriada e equilibrada entre os diversos níveis (estabelecendo autoridade e responsabilidade), para que se alcance os objetivos da empresa.
- Métodos e medidas – define as formas de se comparar e julgar para alcançar uma finalidade, ainda que não fora estabelecidas anteriormente através de normas. A empresa se compõe de vários subsistemas que geram e registram informações finais,

percebendo a realidade, avaliando os caminhos, construindo um referencial futuro e controlando as operações já estabelecidas formalmente (manuais).

- Proteção do Patrimônio – corresponde a maneira pela qual a empresa assegura seus direitos e bens (ex.: contabilizar os bens).
- Exatidão e fidedignidade dos dados contábilísticos – compreende a análise exata dos informações cedidas pela contabilidade, classificando os dados e facilitando seu registro, solucionando de forma rápida qualquer divergência que possa surgir (ex.: plano geral de contas).
- Eficiência operacional – abrange as ações que se pretende colocar em prática, na movimentação da empresa, como definir normas para que cada um cumpra seu dever, supervisionar e qualificar o pessoal para que desenvolva suas atividades de forma adequada.
- Interdependência – apesar de não aparecer de forma clara no conceito de controle interno, é válida a análise deste fator. Todos os fatores acima citados de forma singular é capaz de causar efeitos positivos e/ou negativos em todo o sistema, mas ao mesmo tempo esse mesmo fator, por sua vez é influenciado pelo todo, estão interligados de forma significativa. Por exemplo: se os procedimentos que compõem um sistema foram definidos de acordo com uma política preestabelecida, sua execução corresponde ao cumprimento dessa política.
- Pessoal – também não se mostra de forma clara no conceito de Controle Interno, mas vale à pena lembrar todos os fatores abordados anteriormente são instrumentos utilizados por pessoas, e por mais que esses fatores sejam traçados de forma excelente, seu cumprimento será afetado, se a empresa não possuir um quadro de pessoal apropriado.

Após a análise desses fatores, define-se Controle Interno como a junção das políticas traçadas pela empresa, as estratégias e procedimentos que definem a organização, que devem ser realizadas por pessoas qualificadas e fidedignas às informações, para resguardar os ativos da empresa.

Alguns autores expõe o conceito de Controle Interno de maneira muito parecida como de Sá (1988, p. 106), “o controle interno é formado pelo plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa”.

Outros autores já na conceituação definem parte do objetivo do controle interno. Para Boynton, Johnson e Kell (2002 p. 320),

Controles internos são um processo operado pelo conselho de administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto á consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obediência às leis e regulamentos aplicáveis;
- Eficácia e eficiência de operações.

Se fundamentando nos conceitos acima citados a conceituação de Controles Internos fica como: todos os procedimentos impostos pela administração para que a empresa funcione de forma a atender os objetivos dos gestores, pois, a entidade tem uma missão e os Controles Internos são um caminho para que ela atinja tal.

### **2.1.1 Objetivos do Controle Interno**

Os Controles Internos foram criados com o objetivo de que a empresa desenvolva suas atividades com homogeneidade e de forma eficiente, pois, por exemplo, numa linha de produção se não houvesse controles internos cada funcionário trabalharia de forma diferente, alguns iriam se destacar e outros produziriam menos. Dessa forma, alguns setores iriam ficar com seus estoques de produtos em processo abarrotados enquanto outros setores, mais a frente da linha de produção, ficariam com mão de obra ociosa e com seus estoques de produtos em processo baixo.

Com os Controles Internos implantados adequadamente todos os setores da empresa funcionarão de forma adequada como engrenagens de uma máquina, que sempre segue um compasso. Dessa forma se promove a eficiência, eficácia e economicidade da empresa, pois, funcionando corretamente a empresa diminui seus gastos evitando desperdícios e evitando ficar com mão de obra ociosa.

Além de ajudar a empresa a atender os interesses da administração, os Controles Internos tem por objetivo segundo Almeida (2003 p. 63) “proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na conduta ordenada dos negócios da empresa”.

A salvaguarda do patrimônio é um dos objetivos do Controles Internos. Para uma empresa maximizar seu lucro deve aprimorar ou implantar os controles adequados, porque, com sua organização funcionando de forma econômica evitara perdas e os ricos diminuirão.

Os objetivos do Controle Interno segundo de Sá (1998 p. 106), “proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar boa aplicação das instruções da direção”. Outro objetivo do Controle Interno é verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados contábeis, pois, empresas com controles internos fracos tendem a oferecer mais riscos e serem mais suscetíveis a erros ou fraudes, as com

controles eficazes e eficientes tem mais segurança, fazendo com que os seus dados contábeis mensurados retratem sua real condição naquele dado instante, evitando aborrecimentos e prejuízos futuros com o fisco.

Para Attie (2010 p. 148) “proteger os ativos, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis , promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração” são objetivos do Controle Interno. Não adianta ter os melhores Controles Internos que existem e não encorajar os funcionários a seguirem. Para encorajar os funcionários para adesão normas da empresa é necessário uma política de estímulos, para que os funcionários não pensem que em ter uma conduta fora do padrão da empresa terão mais benefícios do que agir de maneira correta conforme instruções da empresa.

Attie (2010 p.155) ainda define que o controle interno possui quatro objetivos básicos:

- a salvaguarda dos interesses da empresa;
- a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- o estímulo a eficiência operacional; e
- a aderência às políticas existentes

Para ser eficaz e eficiente o controle interno tem de atender todos esses atributos, que contribuirão para uma melhor fluidez de toda a organização, pois o controle interno atendendo a esses objetivos será fonte de informações mais confiáveis, tempestivas e precisas que servirão para a administração tomar melhores decisões.

### ***2.1.1.1 Segregação de Funções***

Uma das formas de se alcançar o objetivo do Controle Interno referente a salvaguarda de interesses o do patrimônio da empresa é por meio da Segregação de Funções. Na empresa não se deve sobrecarregar uma pessoa com diversas funções.. Se um funcionário na empresa, mesmo que de confiança, tem acesso ao ativo e ao mesmo tempo controla os registros contábeis é certo que uma eventual fraude seria muito fácil de ser acobertada, lembrando que a maioria das fraudes nas empresas tiveram como autores funcionários de confiança, e podendo até nem ser descoberta. Dessa forma, é necessário que estas funções sejam desenvolvidas por pessoas distintas e esta separação denomina-se segregação de função confirmando com a opinião de Almeida (2003 p. 67), “a segregação de função consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis”.

A segregação de funções segundo Boynton, Johnson e Kell (2002 p. 331) “envolve fazer que indivíduos não realizem funções incompatíveis. Do ponto de vista de controle,

funções são consideradas incompatíveis quando é possível que um indivíduo cometa erro ou fraude no curso normal de suas atribuições”. Como já mencionado acima não se deve deixar o funcionário, mesmo que de confiança, com a custódia e os registros contábeis.

Para Attie (2010 p. 155):

A segregação de funções estabelece a independência para funções, de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade toda as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si;

O mecanismo da segregação de função assume papel de fundamental importância, pois, além de não deixar que a pessoa fique sobrecarregada de funções ela previne a empresa contra a perda ou desvio de seus ativos, ocasionado pelo funcionário, porque, não se conhece ao certo qual a intenção de cada funcionário para com a empresa.

### ***2.1.1.2 Diminuição de Erros e Desperdícios***

A empresa tem como meta sempre maximizar suas receitas utilizando o mínimo possível de recursos. Não é uma tarefa fácil, precisa estudar formas de diminuir os custos sem que se perca a qualidade do produto oferecido. Para atender a este anseio da administração da entidade a diminuição de erros e desperdícios pode ser de fundamental importância para alcançar este objetivo.

Para diminuir os custos agregados a seus produtos as empresas de transporte devem criar mecanismos para se evitar os erros e desperdícios. Por este tipo de empresa ser prestadora de serviços há um alto custo elevado de mão de obra, mas sua particularidade e do uso de insumos que possuem valor numérico alto, como combustíveis, peças para manutenção dos veículos, materiais de limpeza e etc.

Pelo alto custo de alguns materiais se faz necessário que a empresa detenha um controle efetivo destes para evitar ao máximo o desperdício, controlando a entrada e a saída e responsabilizar quem possui a tutela do material.

Para o identificação dos erros e desperdícios é importante a empresa ter controles internos bem definidos e adequados a realidade da empresa, pois é completamente inviável que uma empresa de pequeno porte implante controles inspirados em empresas de porte maior porte nos quais os custos são elevados e fogem ao orçamento da empresa. Dessa forma para implantação do controle é necessário analisar cada caso em particular, porque cada empresa

Outra forma de se evitar erros e desperdício é possibilitar que este sejam rigorosamente cumpridos por seus funcionários. Para isso a é preciso que a empresa possua uma mão de obra qualificada para manusear os insumos necessários para realização do serviço, numero de funcionários necessário para que o trabalho se desenvolva de forma razoável e pessoal devidamente estimulado a obedecer as normas e regimentos internos.

Ainda se faz necessário que haja supervisão sobre a utilização dos insumos. Esta supervisão deve ser realizada minuciosamente e com responsabilidade para que o relatório, que ela servirá como base de dados, seja fidedigno e confiável, servindo como suporte para a tomada de decisão. Attie (2010) expõem da seguinte forma:

diminuição de erros e desperdícios indica a detecção de erros desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles internos mal definidos, falta de controle, copias e vias excessivas etc. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objetiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e numero de subordinados compatível, fornece condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, conseqüentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios.

A administração munida de relatórios referentes aos desperdícios e erros encontrados deve estudar o melhor forma de se evita-los seja investindo em capacitação dos funcionários seja investido nos aprimoramentos ou implementação de novos controles no trato com os insumos necessários para realização do serviço. É de fundamental importância a redução de custo, visto que a crescente competitividade tem obrigado as empresas reverem seus controles buscando uma melhor utilização de seus recursos.

Dessa forma pode-se utilizar os recursos que foram economizados, devido a diminuição de erros e desperdícios, em qualidade dos serviços, pois os clientes cada vez mais estão mais exigentes, buscando a empresa prestadora que mais se adeque a sua necessidade, e conscientes de seus direitos. Existem varias maneiras para aumentar a qualidade dos serviços seja com a compra de novos veículos, visto que a empresa alvo da pesquisa atua no ramo de transporte de passageiros, seja adquirindo insumos de melhor qualidade, seja através de constante capacitação dos funcionários que tratam com o publico.

### ***2.1.1.3 Determinação de Funções e Responsabilidades***

Outro meio para dar suporte à salvaguarda dos interesses da empresa é a determinação de funções e responsabilidades. Para a entidade conseguir alcançar a eficiência operacional é necessário que cada funcionário saiba exatamente quais são as funções e as responsabilidades determinadas para o cargo ocupado.

Na empresa é de suma importância a existência de um organograma claro que estabeleça os poderes que serão delegados para cada função e defina as liberdades e responsabilidades de cada diretor, gerente, supervisor, encarregados ou outros profissionais que terão pessoas sob o seu comando. Também, no organograma, deve ficar definida toda a linha hierárquica na qual os funcionários saibam a quem são subordinados ou quem está sob o seu comando.

Dessa forma concordando com Attie (2010) determinação de funções e responsabilidades:

Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo suas responsabilidades que compõe o cargo. A existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidade e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.

É importante para o bom funcionamento da empresa a conscientização de todos que compõe o organograma para que não comprometam o mesmo, sempre respeitando as pessoas e posições que lhe foram inseridos. A disciplina também é fundamental para validação e estabilização de toda estrutura organizacional da empresa, pois cada funcionário seguindo de forma rigorosa a estrutura organizacional da empresa, sempre respeitando a hierarquia, contribuirá para o cumprimento do objetivo do organograma que é o de definir as atribuições, responsabilidades de cada cargo.

### **2.1.2 A Importância do Controle Interno**

Os Controles Internos dentro de uma empresa têm importância vital para sua continuidade. Os autores Bayton, Johnson e Kell (2002) tratam da evolução histórica dos Controles Internos a partir de 1947 caracterizando as cinco décadas subsequentes sobre a evolução que teve de ocorrer no ramo dos Controles Internos e sua crescente importância, pois, a concorrência crescia devido a globalização, e quem tinha o preço mais competitivo levava a melhor.

Para Bordin e Saraiva (2005 p. 16):

É de fundamental importância a geração de dados exatos para a sustentação do sistema de informações, assim como sua credibilidade. Nesse aspecto, um controle interno adequado proporciona segurança de que os relatórios contábeis e gerenciais são fidedignos e retratam de forma clara a realidade da empresa.

Os Controles Internos são importantes até para a Contabilidade, porque, se é comprovada a eficiência dos controles, os dados fornecidos para a ela serão precisos e a Contabilidade terá mais credibilidade poderá executar seu papel na essência, que é o de ajudar

a diretoria na tomada de decisões tendo em vista os indicativos analisados a partir dos relatórios contábeis.

Para Attie (2010 p. 151) “A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações”. Fica evidente a principal importância, citada pelo último autor, como seria possível de uma empresa existir sem qualquer controle? Como uma empresa existiria sem que se soubesse os interesses e objetivos da administração? Esta empresa fadada à falência no momento em que fosse constituída, porque por mais que seja pequena a empresa necessita de controles para sua continuidade, para nortear como, quanto e como fazer.

### **2.1.3 Limitações do Controle Interno**

Alguns autores consideram que os Controles Internos não são perfeitos, dessa forma, mesmo com o melhor controle interno pode acontecer a fraude ou o erro. Os controles internos são implantados buscando sempre a economicidade, mas, sempre é possível de melhorar, sempre tem algum detalhe ou procedimento que pode ser otimizado.

É o que afirma Boynton, Johnson e Kell (2002 p. 322) “não importa quão bem sejam desenhados e quão bem tenham sido operados, podem oferecer apenas fornecer segurança razoável quanto a consecução dos objetivos de uma entidade”.

Para Almeida (2003 p. 70) “As limitações do controle interno são principalmente com relação a conluio de funcionários na apropriação de bens na empresa, os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas, funcionários negligentes na sua execução de tarefas diárias”.

O Controle Interno torna-se ineficiente quando na empresa se admite funcionários obsoletos, sem atualização e sem motivação, porque se um funcionário não executar suas atribuições da melhor forma possível isso se refletirá nos outros setores, pois, a empresa funciona como um conjunto de engrenagens, no qual, se uma sai do tempo todas saem.

Segundo de Sá (1998 p. 128) “A análise dos controles internos não devem levar a ‘intransigência’ ou ‘exageros’ por parte do auditor. Existem casos que a própria administração os abandona conscientemente”.

Quando a empresa planeja a implementação ou aprimoramento do Controle Interno é necessário que se analise o possível benefício que esse poderá ter, porque, pode ser que o custo seja mais elevado que o possível benefício, inviabilizando a implantação. Outro ponto a

ser analisado é quanto a rigidez do Controle Interno, que não pode ser muito rígido, pois tiraria qualquer autonomia do funcionário, deixando-o sem qualquer poder de decisão. Também não tão relapso, que deixaria o funcionário em total liberdade. O certo é sempre manter o equilíbrio, para que o controle interno funcione como um aliado para a empresa no que diz respeito a tomada de decisões.

## 2.2 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

Para determinar se um controle interno é eficaz e eficiente faz-se necessário conceituar eficácia e eficiência, para que munido destes conceitos o pesquisador possa expor sua argumentação de forma clara no que diz respeito a sua posição após a análise dos controles internos da empresa alvo da pesquisa.

Não é fácil encontrar na literatura, tanto na área contábil quanto nas outras áreas, conceitos explícitos de eficácia e eficiência. Por exemplo, em um mini dicionário os significados dos dois termos em questão se confundem: Bueno (1998 p.226) “Eficácia: Qualidade de que é eficaz; eficiência [...] Eficiência: ação, força; eficácia”.

Alguns autores da área contábil, principalmente da matéria Controladoria, e da área de administração são muito prudentes ao conceituar eficácia e eficiência, visto que apesar de serem expressões quase sinônimas cada uma tem sua particularidade e conceito próprio.

A eficácia se refere ao objetivo a ser atingido. Para ser eficaz o controle interno tem de alcançar o objetivo que lhe foi proposto pela administração da empresa, quando formulou tal controle. Confirmando está posição Gibson, Ivancevich e Donnely (*apud* PADOVEZE, 2010, p. 16) “[...] a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos [...]”. O autor citado analisa a empresa como um todo, mas o conceito é pertinente aos controles internos, visto que eles têm objetivos a serem alcançados.

A eficiência, diferentemente da eficácia, está relacionada com o modo de se alcançar os objetivos, ou seja, como meio de atingir o desejável pela administração. Para ser eficiente o controle interno tem que ser operado da melhor maneira possível, ou seja, o modo certo e racional de executar o controle. Dessa forma concordando com Nakagawa (*apud* CATELLI 2006 p.65) “é um relacionado a método, processo, operação, enfim, ao modo certo de fazer as coisas [...]”.

Padoveze (2010 p.16) afirma que “A eficácia está relacionada com a otimização do uso dos recursos [...]”. Dessa forma, fica explícito que a eficiência é atingida pelo controle interno, quando este utiliza seus recursos racionalmente para atingir seus objetivos.

Para se tornar eficiente o controle interno tem que atender o pré-requisito de ser eficaz, porque, em primeira análise, do controle interno, é necessário identificar se o controle interno atinge objetivos que lhe foram atribuídos, pois, se ele não atingir os objetivos de que adianta ser eficiente. Se constatado que o controle atinge seu objetivo ele é considerado eficaz.

Após a primeira análise se verifica a forma ou o método de se alcançar o objetivo foi o melhor possível, ou não. Se for a melhor maneira adotada pelo controle interno será considerado eficiente, visto que ele atingiu seu objetivo e usou seus recursos de forma racional para alcançar o êxito.

### 2.3 TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL DE PASSAGEIROS NO BRASIL

Transporte é a denominação dada ao deslocamento de pessoas e produtos. O deslocamento de pessoas é chamado de transporte de passageiros e o de produtos, transporte de carga. A facilidade do deslocamento de pessoas, que depende das características do sistema de transporte de passageiros é um importante fator na caracterização da qualidade de vida de uma sociedade e, por consequência, do seu grau de desenvolvimento econômico e social (Ferraz e Torres, 2001)

Segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que concede e fiscaliza esse serviço no Brasil (de acordo com a lei nº 10.233/01 – em todo território nacional), o transporte rodoviário interestadual juntamente com transporte internacional de passageiro possui 140 milhões de usuários por ano. O serviço de transporte rodoviário por ônibus é de grande importância para a população brasileira podendo medi-la movimentação de usuários e sua significativa contribuição na economia brasileira, já que são aproximadamente 3 bilhões por ano de arrecadação. Hoje o serviço rodoviário interestadual e internacional de passageiros possui 16.640 ônibus regulamentados para a prestação desses serviços pelas empresas autorizadas.

No Brasil, o transporte público de passageiro tem fundamental importância no cotidiano da população, já que representa, na maioria dos casos, o único meio de deslocamento entre a residência, o trabalho, a escola, em âmbito urbano, ou cidades e até mesmo países no caso de transporte interestadual e internacional. Entre os transportes coletivos regionais, o ônibus é o meio mais utilizado devido sua maior acessibilidade e pelo atendimento amplo aos anseios de destino da população, e pela economicidade comparado a outras modalidades na maioria dos casos (Menezes, 2004)

O transporte rodoviário interestadual de passageiros por ônibus é a espécie fundamental e mais importante na circulação coletiva de usuários, com 95% da totalidade de deslocamentos concretizados em relação às demais maneiras de se transportar. Isso ocorre por influência da extensão geográfica do país, que possui uma malha rodoviária de 1,7 milhões de quilômetros aproximados, predominando o sistema rodoviário frente aos outros sistemas de transporte, promovendo a prestação desse serviço por ônibus.

O transporte rodoviário de passageiro é um desafio para o Brasil, em função da topografia do País. Além disso, sua caracterização como único meio acessível para o deslocamento de uma grande faixa da população o torna tão importante quanto o automóvel no transporte interurbano (Charles Wright).

### 3 METODOLOGIA

Para início do processo da pesquisa monográfica, que teve como norteador o projeto realizado da disciplina Pesquisa Científica Contábil no XIII semestre, foi dado início a pesquisa bibliográfica, em livros da área de auditoria, e eletrônica em trabalhos acadêmicos para ajudar a construção da fundamentação teórica. Os autores que abordam o assunto se expressam de maneira muito parecida, como se pode ver em algumas citações na fundamentação teórica, portanto, houve certa dificuldade em se encontrar estudos a respeito, pois estes tratam o assunto de maneira geral e não com o mesmo enfoque deste trabalho. Pode ser observado que os trabalhos sobre o assunto em sua maioria abordam a importância dos controles internos para uma boa gestão e os poucos relacionados a transporte se limitam ao transporte coletivo.

Para verificação e elucidação das questões problemáticas, expostas na introdução, viu-se a necessidade da utilização da pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2007) afirmam que este tipo de pesquisa tem como finalidade de conseguir informações e conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta de uma hipótese que queira comprovar ou descobrir novos fenômenos.

A abordagem utilizada foi a exploratória pelo fato de analisar o instrumento de coleta de dados e avaliar os dados obtidos buscando responder os questionamentos formulados. Para Marconi e Lakatos (2007) esta abordagem tem por objetivo a formulação de questionamentos ou de problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do autor com o ambiente, fato ou fenômeno para realização de pesquisa futura mais precisa ou modificar ou clarificar conceitos.

A metodologia aplicada à pesquisa foi a qualitativa, visto que a subjetividade das entrevistas em relação às respostas dos entrevistados e a observação sistemática corroboraram para que o pesquisador interpretasse os dados colhidos e tira-se suas próprias conclusões, baseando-se na literatura. A metodologia utilizada não necessita de uso de técnicas estatísticas. O local alvo da pesquisa é a principal fonte de dados necessários para realização da pesquisa.

Para proceder com a pesquisa foi necessário solicitar uma autorização da empresa-alvo da pesquisa, para que o pesquisador pudesse aplicar os instrumentos de coleta de dados. A autorização demorou certo tempo, devido à hierarquia rígida da empresa e só algum dos diretores ter o poder de permitir a pesquisa. Foi autorizada a pesquisa, contudo a divulgação

do nome da empresa não foi autorizada, fazendo com que o pesquisador optasse pelo nome de Empresa de Transportes Alfa LTDA.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados dois métodos. O primeiro utilizado foi um *check-list* (APÊNDICE A) que serviu como roteiro de observação sistemática dos procedimentos dos controles internos dos setores-alvo da pesquisa. O segundo foi uma entrevista estruturada (APÊNDICE B) com 7 (sete) funcionários da empresa, dois delas pertencentes a *staff* e o restante a parte operacional da empresa. Com a utilização desses métodos pretendeu-se corroborar com a hipótese e ainda alcançar os objetivos, expostos na introdução.

Os instrumentos de coleta de dados começaram a ser aplicados simultaneamente. As entrevistas foram agendadas com todos os entrevistados. As entrevistas abordaram somente o aspecto de um objetivo específico que foi o de identificar se houve dificuldades na implantação ou aprimoramento dos controles internos e responder a questão: houve alguma resistência quanto à implantação ou aprimoramento dos controles internos?

As entrevistas foram compostas por 12 questões, todas elas iguais para todos os entrevistados. Para aplicação das mesmas foi usado todo um procedimento cordial, no qual se apresentou mantendo uma conversa amistosa, explicou-se a finalidade da pesquisa, o seu objetivo a necessidade da colaboração. Após o contato inicial o pesquisador explicou aos entrevistados conceitos de controles internos, de acordo com a literatura pesquisada, para que a partir daí começasse a entrevista propriamente dita. A entrevista estruturada foi escolhida como um dos instrumentos de coleta de dados para realização da pesquisa devido as suas vantagens, conforme Marconi e Lakatos (2007) afirmam que as entrevistas podem ser utilizadas em todos os seguimentos da população, fornece amostra melhor da população em geral, há maior flexibilidade, entre outras vantagens.

Com a aplicação do *check-list* e mediante a análise, confrontando o dado obtido com a literatura pesquisada, procurou-se atender aos outros objetivos específicos bem como o objetivo geral. Para aplicação do *check-list* houve uma maior necessidade de tempo, visto que as entrevistas foram realizadas em menos de uma semana. O pesquisador observou os setores alvo da pesquisa, durante 3 (três) semanas anotando em seu *check-list* todos os procedimentos que pôde observar e quando surgia alguma dúvida sobre o formulário utilizado no procedimento o mesmo pedia orientação do responsável. O método de observação foi um meio interessante de se observar a rotina da empresa podendo descrever todos os procedimentos referentes a cada controle interno.

Além dos instrumentos de coleta de dados acima citados também foi utilizado observação assistemática para preencher algumas lacunas que os outros instrumentos deixaram, principalmente no que diz respeito a própria história da empresa e seus procedimentos relacionados com a atualização de pessoal.

Após a coleta de todos os dados necessários para prosseguimento da pesquisa foi feita a análise dos dados da seguinte forma: as entrevistas foram comparadas entre si e com base no referencial teórico verificou-se se houve resistência por parte dos funcionários à implantação ou aprimoramento dos controles internos e se o resultado das mudanças está sendo positivo; o *check-list* foi analisado item por item verificando se são eficientes, se são os mais recomendados para este tipo de empresa e se o seu custo supera o benefício esperado.

Os funcionários da Empresa de Transportes Alfa LTDA foram bastante receptivos, apesar de ter um estranho em seu setor observando todos os procedimentos realizados isso não os inibiu de realizarem suas tarefas como se o pesquisador nem lá estivesse. Nas entrevistas também não foi notada nenhuma pressão externa que pudesse colocar em dúvida as opiniões dos entrevistados.

Após a autorização no tocante da coleta de dados não houve maiores dificuldades, porém a análise de dados da parte do *check-list* foi um tanto trabalhosa e consumiu tempo além do esperado, pois cada controle teve de ser analisado separadamente e com base na literatura pesquisada foi comentado os seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Os principais autores que reforçaram o tema foram Attie e Crepaldi, dentre outros.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 ANÁLISE SOBRE A EFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS**

Para análise da eficiência dos controles internos observados foi utilizado o *check-list*, exposto em apêndices, que delimitou os setores alvo da pesquisa e cada controle a ser observado.

Para o início da utilização do instrumento de coletas de dados foram observados os controles interno o campo de observação foram descritos todos os procedimentos referentes aos controles internos observados. A observação foi realizada conforme ordem estabelecida no instrumento de coleta de dados.

#### **4.1.1 Almojarifado**

O primeiro setor a ser analisado foi o almojarifado. O pesquisador começou a observação conferindo os procedimentos adotados na entrada de materiais de expediente. Observou que há uma rigidez aplicada a este controle interno, que é todo fundamentado em um sistema de autorizações e aprovações.

Para autorização do pedido do almojarife o departamento competente na matriz analisa e verifica se há alguma incoerência, comparando o pedido atual com os anteriores. Se não haver incoerência o pedido é autorizado e será encaminhado ao almojarifado da matriz, onde será verificado a disponibilidade no estoque e o envio do mesmo. O material é enviado em ônibus da própria empresa e segue junto um relatório, no qual o almojarife da filial deve informar a quantidade recebida e o estoque atual. O relatório tem de ser enviado para matriz, mas não para o almojarifado da matriz e sim para o departamento de Controle Preventivo para que possa lançar o material no estoque da filial.

Percebe-se ai um rígido controle desde o pedido até a chegada do material na filial, no tocante da autorização e aprovação a empresa está seguindo um dos meios de se alcançar os objetivos dos controles internos que é o sistema de autorização e aprovação, visto que o pedido primeiramente passa pelo departamento competente para autorização e depois de aprovado e encaminhado para aprovação do almojarifado da matriz. Além deste meio de se alcançar o objetivo utilizou-se também a segregação de funções, visto que o almojarife da filial recebe o material, mas não registra a sua entrada no sistema, ele só informa o quantidade recebida no relatório e o envio para o departamento competente que registrará a entrada do

material no estoque do almoxarifado da filial, por meio do sistema da empresa. O sistema confere se há alguma divergência entre o pedido, o material enviado e o material recebido.

Outro procedimento interessante é a necessidade de envio de alguns recipientes vazios de materiais que foram usados para comprovar o uso e a necessidade destes na filial, são exemplos destes materiais canetas, fitas adesivas, desinfetantes, álcool líquido, garrações de água mineral e etc. Neste caso fica evidente outro meio de se alcançar os objetivos dos controles internos que é a diminuição de erros e desperdícios, pois se não haver um consumo consciente e controlado, além de funcionários devidamente instruídos sobre o manuseio do material, haverá sérios riscos de ocorrer desperdícios ou erros que podem elevar os gastos da entidade.

O primeiro controle do almoxarifado é muito eficiente, mas a velocidade das informações é um tanto prejudicada devido o preenchimento do relatório ser manual e o mesmo ter de ser encaminhado para matriz, o que vai demandar tempo. A empresa deveria autorizar o acesso do almoxarife da filial ao sistema somente para lançar o que foi recebido, desta forma a informação estaria disponível em tempo real, tornando-a mais eficiente para tomada de decisões.

O segundo controle observado foi a saída de materiais de expediente. O almoxarife da filial utiliza procedimentos rígidos quanto a este controle, pois a responsabilidade de todo o material de entrada e saída do almoxarifado é sua. A saída de material de expediente do almoxarifado, para materiais como fardamento e materiais que sejam contidos em recipientes, é feita somente com a entrega do material utilizado ou recipiente vazio. Para materiais descartáveis como papel toalha, sacolas plásticas, copos descartáveis o solicitante, que só pode ser encarregado de algum setor, encaminha um pedido para o almoxarife, este aprovando o pedido encaminha para o setor solicitante.

Fica explícito nesta situação um dos meios de se alcançar os objetivos dos controles internos o de diminuir erros e desperdícios, por exemplo, a troca do fardamento que só acontece anualmente, segundo o almoxarife período estabelecido pela matriz, evita o desperdício. O funcionário é o responsável pelo seu fardamento e se não zelar e bem cuidar do mesmo e torna-lo inutilizável estará em apuros, pois a troca do referido material só ocorre anualmente.

A entrega dos recipientes vazios para o almoxarife em troca dos recipientes cheios é outro método para se diminuir os erros e desperdícios, pois certos tipos de material tem uma cota diária por funcionário, por exemplo, essência para uso nos banheiros dos ônibus, sabão líquido, desinfetante. Esta cota é estabelecida através da comparação da filial com outras de

porte semelhante, também é levado em conta o número de ônibus em trânsito pelo local e número de funcionários que utilizam materiais como os acima citados. Dessa forma a diretoria de suprimentos estabelece o consumo diário sempre usando como referência a filial que utiliza seus recursos de maneira eficiente.

Apesar da rigidez do controle para a saída do material a baixa deste no sistema não é dada no momento em que se entrega o material, mas sim pelo o Departamento de Controle Preventivo usando a informação passada do relatório do pedido anterior informando o saldo, este servirá como saldo inicial, confrontando com o saldo atual, informado no último relatório, e subtraindo-se a quantidade enviada. Somente desta forma se calcula o material de expediente consumido e ocorre a devida baixa no sistema. Sendo assim as informações geradas deste controle não serão transmitidas em tempo hábil para uma tomada de decisão.

O terceiro controle observado foi a entrada de peças mecânicas de ônibus no almoxarifado. Os procedimentos referentes a este controle são ainda mais rígidos, visto que os recursos envolvidos têm um valor agregado significativo. Há dois tipos de peças que entram no almoxarifado e o procedimento para o pedido delas se distinguem.

O primeiro tipo de peças é o que o almoxarifado tem de manter no estoque para suprir necessidades menos complexas, como pneus, bolsas de ar de suspensão, molas da suspensão, fusíveis, espelhos retrovisores e etc. O pedido deste tipo de peça é feito em formulário próprio (ANEXO C) acompanhado de uma Comunicação Interna justificando o motivo do uso da peça, o número da ordem de serviço e o número do ônibus em que a peça foi trocada, e ainda a peça trocada. O pesquisador foi informado pelo almoxarife que este tipo de peça não se pode deixar baixar o estoque, visto que na filial em média passam mais de 80 ônibus por dia, e uma eventual emergência pode ocorrer.

As peças enviadas além de comprovar a necessidade de sua troca elas são analisadas pelo departamento de manutenção, pois se constatado que a peça poderia ser reparada ou não houvesse a necessidade de sua troca as devidas providências iriam ser tomadas, como advertências aos mecânicos responsáveis e orientações sobre os procedimentos corretos a serem aplicados neste tipo de procedimento.

O segundo tipo de peças tem um procedimento para o seu pedido um pouco diferenciado, pois para constatar a necessidade de sua troca é necessária a avaliação de um mecânico especialista. Um exemplo deste tipo de peça são componentes internos do motor em geral, dispositivos internos do ar-condicionado, eixo de tração e etc. O pedido é feito por e-mail, devido ao almoxarifado não ter em seu estoque e a urgência para não deixar o veículo

parado por muito tempo, encaminhado ao almoxarife da matriz que o encaminha para o Diretor de Suprimentos. Após autorização do Diretor a peça é enviada.

Quanto ao recebimento da peça pelo o almoxarife é o mesmo para os dois tipos. As peças são encaminhadas acompanhadas de um Relatório de Transferência de Material para Interior, no qual o almoxarife da filial deve confirmar o recebimento das peças e o enviar para o Departamento de Controle Preventivo.

Nota-se um grande controle de peças mecânicas na empresa, tendo em vista os procedimentos apresentados. Controle esse que o pesquisador acha necessário, devido ao alto valor de certas peças, como o pneu novo de um ônibus que para a empresa custa em média, segundo o almoxarife, R\$ 1.200,00.

Devido ao controle rígido sobre o patrimônio, no que tange o envio e recebimento de materiais, e relatórios, como comunicações internas utilizadas para informar o motivo da troca e em que veículo a peça foi utilizada a peça, fornece segurança razoável no que se refere a utilização racional dos recursos da empresa e diminuição de desperdícios. Além destes pontos positivos verifica-se também a segregação de funções, novamente, evidente quanto ao envio e registro da entrada da peça no almoxarifado da filial, pois a peça é enviada pelo almoxarifado da matriz, recebida pelo almoxarifado da filial e registrada pelo Departamento de Controle Preventivo.

Tendo em vista todo o procedimento desde o pedido da peça até o seu recebimento pelo almoxarife da filial, aliado ao sistema de autorizações e aprovações e a segregação de funções culminaram para que o pesquisador não encontrasse pontos desfavoráveis a este controle.

O quarto controle observado foi o de saídas de peças mecânicas do almoxarifado. Este controle se mostra muito rígido, como o anterior. Ocorre a saída de peças mecânicas de ônibus mediante solicitação do mecânico responsável pelo serviço a ser realizado. Após solicitação o almoxarife encaminha a peça ao mecânico e este após a troca deve entregar a o material que foi trocado. Além disso, o mecânico deve informar o almoxarife o numero da ordem de serviço, pois todas as peças utilizadas têm de ser discriminadas neste documento, o numero do ônibus, no qual a peça foi trocada e o motivo da troca.

Quem lança as ordens de serviço e todas as peças que foram usadas no sistema é o almoxarife. Ele possui no sistema acesso ao modulo de manutenção de ônibus, que lhe dá acesso a somente lançar ordens de serviço e verificar estoque do almoxarifado. Após o almoxarife lançar no sistema todas as informações devidas ele encaminha o referido

documento para o Chefe do Departamento da Garagem analisar e dar um visto, mostrando estar ciente do serviço realizado.

Este controle mostra-se eficaz visto que o documento, no qual justifica o uso da peça mecânica e discrimina de forma pormenorizada os materiais necessários para a realização do serviço é conferido por mais de uma pessoa, o contribui para a detecção de algum erro ou fraude ainda na própria filial. Tendo em vista todas as vantagens apresentadas pelo quarto controle e a identificação de meios para se alcançar os objetivos do controle interno, como o sistema de autorização e aprovação e ainda a determinação de responsabilidades, o pesquisador não encontrou pontos desfavoráveis referentes a este controle.

O quinto controle observado foi o de acesso de terceiros ao setor. Conforme procedimentos imposto pela empresa o acesso de terceiros ao almoxarifado deve ser restrito. Somente o almoxarife ou o responsável que na hora estiver tem acesso ao setor e este fica em sua grande parte do tempo trancado por um portão de grades com um cadeado que só possui uma chave. Um dos pontos negativos observados neste controle é quando o almoxarife esta de folga, pois neste momento tem de passar a responsabilidade do setor para o Encarregado do Setor de Manutenção. Apesar de ser orientado a adotar toda rotina do almoxarife, o encarregado acumula mais uma função, pois além de ter que supervisionar os mecânicos acumulou a responsabilidade de ficar responsável por tudo que acontecer ao almoxarifado. Tendo em vista os pontos vulneráveis do controle ainda assim o controle é eficiente, porque apesar de sobrecarregar o encarregado com mais uma responsabilidade o controle alcança o seu objetivo, que é restringir ao máximo o acesso de terceiros ao setor.

O sexto controle observado foi o controle de estoque do almoxarifado. O almoxarife executa procedimentos, estabelecidos pela matriz, que ajudam a manter uma segurança razoável referente ao controle de estoque. Um destes procedimentos é a contagem física mensal do estoque. Após contagem o almoxarife compara o resultado obtido de sua contagem com o saldo do estoque no sistema.

Mantem-se estoque necessário para atender necessidades emergenciais da filial, por isso o almoxarife deve estudar a rotatividade de cada item que compõe o inventario de seu almoxarifado para não deixar que o mesmo falte. O Diretor de Suprimentos, mediante estudo do consumo e comparação de filiais do mesmo porte operando em condições semelhantes, é quem estabelece o estoque necessário para operacionalidade da filial, levando em consideração informações geradas de relatórios do almoxarife e sugestões do mesmo.

Há alguns materiais que não possuem um controle efetivo de estoque, como papel higiênico, papel toalha, copos descartáveis e etc. A empresa visando o uso racional de seus

recursos não viu a necessidade de manter procedimentos para o controle rígido destes materiais. Provavelmente os custos das informações que seriam obtidas através da implantação dos controles superariam os benefícios proporcionados pelas informações geradas. Apenas, para esses materiais, só há o controle de consumo, confrontando o saldo inicial, é o mesmo saldo informado no relatório de recebimento de material anterior, com o saldo informado do último recebimento de material e, ainda, subtraindo-se a quantidade enviada do último pedido.

Tendo em vista a contagem física periódica adotada como um procedimento rotineiro do almoxarifado e a diretoria avaliar o custo-benefício de cada procedimento intrínseco a este controle o pesquisador atribuiu a o controle de estoques do almoxarifado a nota 10 (dez).

O último controle observado no setor de almoxarifado foi o de segurança no setor. Tendo em vista o acesso restrito de terceiros ao setor e os procedimentos referentes a entrada e saída de peças do almoxarifado nota-se segurança razoável decorrente da aplicação e execução dos controles internos impostos pela administração. É necessária esta segurança, pois as peças no almoxarifado de alto valor, como uma lanterna de um ônibus novo que custa aproximadamente R\$ 3.500,00. Notou-se uma grande eficiência neste controle, pois além de garantir a prevenção contra fraudes, também, torna mais difícil o furto ou roubo.

#### **4.1.2 Bilheteria**

O primeiro procedimento observado neste setor foi o de acesso de terceiros no setor. Por ser uma das áreas que mais circula valores numéricos da empresa o acesso de terceiros é bem restrito. Pessoas para entrarem na bilheteria precisam ter autorização do Chefe do Departamento de Garagem, como auxiliares administrativos, encarregado de encomendas, os próprios chefes e fiscais enviados pela matriz. Além de só entrar pessoal permitido na bilheteria o acesso só pode ocorrer se a pessoa estiver acompanhada por um funcionário do setor. Este controle observado demonstra a preocupação da empresa em diminuir o fluxo de pessoas que transitam pela bilheteria.

Levando-se em conta a preocupação dos chefes da filial em limitar o acesso de terceiros ao setor e ainda utilizar de recursos como circuito de filmagem interna dentro da bilheteria convenceu o pesquisador da eficiência existente deste controle interno. Diante das vantagens apresentadas fica evidente a eficiência deste controle, pois nota-se a atribuição da responsabilidade ao responsável pela bilheteria sobre qualquer coisa que acontecer dentro do setor.

O controle de entrada de documentos foi o segundo a ser observado pelo pesquisador neste setor. Pode-se observar que os documentos que entram na bilheteria são basicamente Bilhetes de Passagens, Excessos de Bagagens, Seguros e Etiquetas de Bagagem. Para pedido destes materiais os procedimentos são mais sofisticados que no almoxarifado. O encarregado faz o pedido do material via e-mail em formulário padrão, salvo no computador da empresa, para o Departamento de Controle de Talões. O pedido é autorizado pelo Departamento de controle de talões e depois é encaminhado para o Departamento de Controle Preventivo, onde depois da aprovação é enviado o material para filial.

O material pedido chega ao encarregado de bilheteria juntamente com um Relatório de Remessa de Expediente, no qual deve ser preenchido a quantidade recebida, sequencia e o saldo. O encarregado do setor deve conferir formulário por formulário, pois nem as máquinas estão livres da ocorrência de erros, pode acontecer a duplicidade da numeração de formulários ou a quebra de uma sequencia, faltando um numero.

A numeração dos formulários é controlada rigorosamente e para uso dos formulários é necessários o seu desbloqueio, pois a agência possui um sistema todo informatizado para emissão de passagens. Para o seu desbloqueio é necessário que se encaminhe um e-mail a Gerência de Vendas para desbloqueio do material, neste e-mail deve constar a numeração e o código do material.

Por serem documentos fiscais e comprobatórios de receitas os Bilhetes de Passagens, Seguros e Excessos de Bagagem devem ser controlados de forma rígida para prevenção de problemas posteriores. Devido ao cuidado de encarregado de bilheteria em conferir todos os formulários recebidos e o pedido chegar em tempo real à área responsável, configuram indícios da eficiência do controle. Ainda pode-se perceber também a utilização do sistema de autorização e aprovação, que é um dos meios de se alcançar objetivos dos Controles Internos. Diante das vantagens que puderam ser observadas o pesquisador notou grande eficiência neste controle, pois além de todo o controle pôde ser observado ainda a rapidez entre o pedido e o recebimento do material, que demora em media de um à dois dias uteis.

O terceiro controle a ser observado foi o de saída de documentos do setor. Nota-se uma preocupação com todos os formulários com numeração controlada, principalmente os que comprovam a renda da empresa. Há duas formas de saída de documentos da bilheteria. A primeira é na forma de movimento diário, no qual deve anexar todos os documentos utilizados no dia anterior. O encarregado imprimir em Relatório de Caixa da Agência, no qual estará discriminada toda movimentação financeira da agência no sistema. Após confrontar o

relatório que imprimiu com os Resumos de Caixa dos Bilheteiros, verificará toda documentação relacionada nos relatórios.

Apesar da automação na venda de passagens existe ainda a venda dos Seguros e dos Excessos de Bagagem que são manuais e só podem ser vendidos à vista. Para saída destes documentos a empresa desenvolveu um formulário que se chama Demonstrativo de Vendas de Bilhetes (ANEXO B), no qual é discriminado sequencia, valor, data da venda, agência, devoluções e etc. A soma do demonstrativo e do relatório do sistema será o valor que tem de ser depositado na conta da empresa.

A documentação referente ao movimento do dia anterior deve ser encaminhada para o Departamento de Conferencia de Passagens. Para isso o encarregado de bilheteria após organizar todos os documentos e utiliza o Manifesto de Correspondência (ANEXO C) para documentar o movimento que esta mandando. Após manifestar o encarregado coloca todos os documentos em um envelope de correspondência interna e o encaminha para a pessoa responsável.

A segunda forma de saída de documentos da bilheteria é quando o Departamento de Controle de Talões solicita devolução de talões. Por serem documentos fiscais os Bilhetes de Passagem, Excessos de Bagagem e Seguros tem validade. Na matriz o sistema avisa quando o documento esta próximo de seu vencimento. Após receber o pedido de devolução o encarregado de bilheteria confere em seus registros se aquela numeração de formulários já foi vendida, se sim responde por e-mail ao responsável e se não encaminha o material solicitado para matriz informando a sequencia em uma Comunicação Interna e informando o numero do envelope no manifesto de correspondência.

Devido ao rígido controle dos documentos e os procedimentos utilizados no envio destes contribuem para uma maior segurança para se evitar extravios e perdas por negligência do funcionário. Apesar de ser um controle eficiente e atender aos anseios da administração o fato do encarregado de bilheteria responder por duas agências realizando procedimentos em paralelo fazem com que ele se sobrecarregue e não consiga efetuar o controle tão rigidamente quanto deveria.

O quarto controle a ser observado foi o responsabilidade pelo caixa. Foi observado que cada bilheteiro fica responsável pelo caixa e toda a documentação que comprove aquele valor em seu caixa em seu respectivo turno. Cada bilheteiro inicia seu caixa com saldo zerado, mas o bilheteiro que passou o turno deixa uma retenção que não pode passar de R\$ 100,00 para facilitar o troco para os clientes no inicio de seu expediente.

No final de seu turno o bilheteiro deve fechar o caixa no sistema e conferir o valor do Resumo de Caixa do Bilheteiro e os documentos de venda manual e os compara com os valores numéricos que há no caixa sob sua responsabilidade. Os valores que devem conter em seu caixa são: a retenção deixada pelo bilheteiro do turno anterior, o valor das vendas no sistema e o valor da venda dos formulários manuais. Depois da conferência e deixar a retenção para o bilheteiro do turno posterior coloca o dinheiro em um envelope e o deposita em um cofre “boca de lobo”. O bilheteiro ainda tem de separar toda a documentação relacionada ao seu caixa na mesa do encarregado.

Quem possui a chave do cofre é o encarregado de bilheteria. O encarregado de bilheteria torna-se responsável pelo caixa no momento que abriu o cofre. Ele confere se o dinheiro que está ali é o mesmo que está nos resumos e documentos deixados pelos bilheteiros. O encarregado do setor de bilheteria soma os caixas do dia anterior e preenche o boleto que é encaminhado ao banco, via malote, juntamente com os valores em espécie e/ou cheque.

Apesar de suas vantagens e a responsabilidade sobre o caixa ser delegada contribuírem para o bom funcionamento do controle interno a limitação ocorre quando o encarregado de bilheteria abre o cofre para conferir o dinheiro sozinho. Dessa forma que garantias o encarregado terá de que o bilheteiro depositou no cofre o valor correto e que garantia o bilheteiro terá se o encarregado não conferir o dinheiro corretamente e responsabiliza-lo por isso. Para se evitar este problema o encarregado de bilheteria deveria abrir o cofre na presença de outra pessoa para comprovar o real valor que foi depositado no cofre, essa pessoa pode ser desde o bilheteiro até o Chefe do Departamento de Garagem.

Em seguida foi observado o controle referente a segurança no setor. A empresa adota procedimentos para fornecer segurança razoável aos seus recursos como manter a porta do guichê sempre trancada, gaveta com o dinheiro sempre trancada e o responsável pelo caixa com a chave e o procedimento do cofre “boca de lobo”, pois ali é uma área onde circula valores significativos em espécie. O acesso de terceiros ao setor como explicado anteriormente é restrito proporcionando, assim, segurança razoável ao setor.

A principal preocupação da empresa era o transporte dos valores até o banco para depósito. Para isso foi contratado uma empresa que oferece o serviço de transporte e custódia de valores. Dessa forma a empresa não é mais responsável pelos valores numéricos a partir do momento em que o carro-forte chega a faz a coleta diária. Para fazer a coleta o segurança desce do carro forte escoltado por outros dois seguranças e entra no guichê. A entrega do malote ocorre na mesma sala onde fica o cofre. Esta é uma sala quase que escondida no

interior do guichê que parece uma “sala de pânico” onde há pouca ventilação e nenhuma janela.

O fato de haver uma sala meio escondida dentro do guichê é de fundamental importância, pois o ambiente é quase todo, em sua parte superior, de vidros blindados deixando muito exposto o guichê. Ainda o fato de a empresa responsável pegar o malote dentro da agência são procedimentos que garantem segurança razoável ao setor. Diante disto fica evidente a segurança proporcionada por este controle, tendo em vista todos os procedimentos adotados que contribuem para que este controle interno alcance seu objetivo da melhor maneira possível.

O último controle observado na bilheteria foi o de atendimento ao cliente. Para este tipo de empresa vender seus produtos não é necessário procurar o cliente o que acontece é o contrário. Na venda de bilhetes de passagens no contato inicial com o cliente o bilheteiro pergunta a ele o itinerário e dia em que se quer viajar. Após resposta do cliente o bilheteiro consulta o sistema, em seu módulo de vendas e informa a disponibilidade das passagens.

A bilheteria também é responsável pelo embarque e desembarque dos passageiros. No embarque o bilheteiro confere a passagem, etiqueta as bagagens do cliente e as embarca no bagageiro do ônibus. No desembarque o cliente entrega ao bilheteiro a sua via do ticket de bagagem e o mesmo conferirá com o que está colada na bagagem. Esse procedimento do ticket visa diminuir a incidência de entrega de bagagens erradas ou até mesmo o extravio delas.

Os procedimentos realizados no atendimento ao cliente têm de ser realizados com a máxima cordialidade possível, pois um dos objetivos da empresa é a satisfação do cliente para que este volte a comprar os produtos da empresa. Foi constatado que os bilheteiros procuram passar o máximo de informações aos clientes e tenta tratá-los da melhor maneira possível. Tendo em vista que o sistema fornece todas as informações sobre a compra de passagens, tornando desnecessário que o funcionário decore horários, itinerários e valores. Para passar a informação correta ao cliente basta saber manusear o sistema da empresa de forma correta, pois o módulo de vendas lhes fornece todas as informações necessárias. Para manusear o sistema deve-se tomar treinamento na matriz para que o funcionário utilize todos os recursos disponíveis em prol da satisfação de cliente.

Dessa forma nota-se a preocupação da empresa com o consumidor de seu produto e apesar da eficiência do controle e este atender os objetivos a grande rotatividade de funcionários no setor contribui para um serviço de menor qualidade.

### 4.1.3 Encomendas

O primeiro controle observado no setor de encomendas foi o de acesso de terceiros ao setor. Terceiros tem fácil acesso ao setor devido a muitas vezes o cliente ter de levar a mercadoria para cubagem e outros precisam retirar as suas encomendas. Algumas mercadorias são tão pesadas que não o cliente envia um caminhão e carregadores para retirar ou enviar a mercadoria. Por esta razão fica evidente a necessidade de acesso do cliente ao setor. Devido a este controle prejudicar de certa forma o controle do setor de manutenção pode se verificar que o controle precisa ser revisto, é necessária uma mudança na estrutura do setor para que este controle não prejudique o setor de manutenção.

O segundo controle observado neste setor foi o referente a entrada de mercadorias . O cliente leva a mercadoria ou solicita a coleta. Após o cliente informar o nome do destinatário, cidade a destino é feita a cubagem do volume, levando-se em conta o tamanho e peso, para se chegar ao preço correto para o cliente.

O funcionário do setor após informar o valor total de serviço e este concordando o sistema vai gerar um Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas. O referido documento e emitido em 5 (cinco) vias. Uma via fica com o tomador do serviço, outra via fica no setor para envio de acerto para matriz, as outras vias seguem com a encomenda duas serão para fins de fisco e um servirá como comprovante de entrega. Devido ao rígido controle do documento de envio da mercadoria e o próprio sistema gerar o valor que deverá ser cobrado do cliente tornam o controle eficiente. Assim que a encomenda é enviada, também é dado baixa no sistema do Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas, baixa necessária para que no sistema conste o envio da mercadoria.

Tendo em vista todo o procedimento de entrada de mercadoria respeitar todos os procedimentos impostos pela diretoria, como a da mercadoria ter de ser acompanhada de nota fiscal e não pode ser eletro eletrônico. O pesquisador não encontrou pontos negativos referentes a este procedimento.

O terceiro controle observado foi o de saída de mercadorias. Encomendas tem como destinatários pessoas físicas e jurídicas. As pessoas físicas para retirara a mercadoria tem de apresentar a identidade e C.P.F. Para encomendas destinadas a pessoas jurídicas é necessário que a entidade envie por fax uma autorização constando o nome do funcionário que vai receber a mercadoria, sem esta autorização a mercadoria não é entregue.

Para clientes fidelizados há o serviço de entrega a domicilio, serviço presente em poucas filiais. Este serviço de entrega é terceirizado. Tendo em vista a atenção especial para

os clientes fidelizados e rígido controle na entrega das mercadorias convenceram o pesquisador da eficiência plena deste controle.

O caixa deste setor só tem um responsável, que é o encarregado do setor de encomendas. Ele que fecha o caixa todos os dias e ainda recebe dos clientes. O fechamento de caixa é semelhante ao da bilheteria, o encarregado fecha o caixa analisando toda documentação referente ao que se tem no caixa. Após conferência ele preenche o boleto a ser depositado na conta da empresa.

O encarregado do setor encaminha o boleto e o valor numerário devidamente protocolado para o encarregado de bilheteria, que enviará no mesmo malote que contem os seus valores a serem depositados. Devido e ser apenas um funcionário a ter responsabilidade com o caixa, o setor pode ficar em apuros se ocorrer alguma falta ou atestado do referido funcionário. Apesar de todo o cuidado no trato com os documentos e o protocolo do valor entregue ao encarregado do setor de bilheteria, mas devido o fato do único responsável pelo caixa, o encarregado do setor de encomendas, em uma eventual falta pode comprometer todo o setor.

O ultimo controle observado foi de atendimento ao cliente. O encarregado do setor de encomendas que atende pessoalmente os cliente, por ser cordial e educado, conseguiu a fidelização de vários clientes. O horário de atendimento aos clientes só funciona em horário comercial, visto que é o horário de expediente do encarregado do setor. Quanto ao ambiente o atendimento ao cliente fica um pouco comprometido, visto que o galpão não tem uma área para atendimento do cliente separado de onde ficam as mercadorias. Nota-se a necessidade de uma mudança na estrutura do setor, pois os locais de atendimento do cliente devem ser separados da parte operacional da empresa, este fato também se refere a segurança do setor pois o acesso de terceiros estará facilitado visto que no local de atendimento estarão expostas todas as encomendas.

#### **4.1.4 Setor de Manutenção de Ônibus**

Por ultimo, e não menos importante foram observados os controles internos do setor de manutenção. O primeiro controle observado deste setor foi o acesso de terceiros ao setor. Visto que o setor de encomendas fica do lado das valas de manutenção de ônibus este controle fica um tanto prejudicado, pois os clientes tem acesso fácil às dependências da manutenção o que pode acarretar acidentes graves, pois a profundidade das valas é de mais de um metro e

meio. Ainda há transito de ônibus que estacionam no setor de manutenção e pessoas desatentas correm o risco de sofrerem acidentes.

Além da parte das valas a parte da limpeza e abastecimento fazem parte da responsabilidade do Encarregado do Setor de Manutenção. Esta área fica mais isolada e devido ao perigo dos tanques de óleo diesel, sendo assim o acesso de pessoas que não pertencem ao setor é bastante restrito. Devido a facilidade que terceiros têm acesso a área das valas e o risco do acidente a nota atribuída foi constatado que o controle não consegue alcançar uma eficiência satisfatória.

O segundo controle observado no setor foi o do uso de equipamentos de proteção individual. Mediante observação o pesquisador constatou que todos os mecânicos usam este tipo de equipamento. São exemplos deste tipo de equipamento: botas com o bico de aço, luvas químicas, mascaras, protetores auriculares e etc.

Na filial há um responsável por fiscalizar o uso dos Equipamentos de Segurança do Trabalho ele é o Técnico em Segurança do Trabalho. Ele ainda é responsável pela manutenção de todos os matérias referentes a segurança do trabalho. Faz-se necessária a presença do Técnico em Segurança do Trabalho pela obrigatoriedade dos profissionais, principalmente do setor de manutenção usar esse tipo de equipamento.

Devido a fiscalização e a constante troca, constatado que o material usado está inútil, dos equipamentos vencidos ou inutilizáveis e a preocupação da empresa em atender todas as normas legais o pesquisador foi convencido da eficiência do controle, observando que quando se entrega o Equipamento de Proteção Individual o funcionário que o recebe assina um termo de responsabilidade demonstrando estar ciente do uso obrigatório em serviço e o não cumprimento das normas pode gerar punições.

O terceiro procedimento observado neste setor foi o controle para abertura de Ordem de serviços. Há duas formas para abertura de uma ordem de serviço de ônibus. A primeira é quando o ônibus tem uma manutenção preventiva agendada no sistema. O ônibus com a revisão agendada é encaminhado para a filial mais próxima que possa efetuar o serviço de manutenção preventiva. Na Ordem de Serviço deve ficar explícito o numero do relatório de transito e o numero do ônibus em que foi realizado o serviço, nome do mecânico responsável data e hora do inicio do serviço.

A segunda forma de abertura de Ordem de Serviço (ANEXO A) é quando o motorista solicita socorro. Geralmente o veiculo apresenta sintomas, o motorista para o ônibus em local seguro e solicita orientações do mecânico de plantão. Se as orientações não resolverem o problema o mecânico informa o problema ao responsável pela garagem que o autoriza a ir

prestar o serviço. A abertura da Ordem de Serviço ocorre quando o mecânico sai da filial para atender o veículo. Se o problema for de menor complexidade o mecânico resolve no ato. Se o problema for complexo e necessitar de um maior tempo o mecânico solicita o envio de um veículo para substituição do ônibus parado e para minimizar o atraso dos passageiros.

Se o mecânico não conseguir resolver o problema por necessitar de peças ou por não conseguir identificar o problema ele solicita para o responsável da filial no momento o envio de um reboque para remoção do veículo do local.

Verificando todo o procedimento para abertura de uma ordem de serviço pode se constatar a evolução das providências tomadas, como primeiro a orientação do mecânico ao motorista pelo telefone, se não resolver o mecânico é autorizado a se deslocar para o local e tentar sanar o problema, e se não conseguir solicita um reboque para remover o veículo do local. Além disso, a avaliação do responsável para enviar o reboque, visto que não é um serviço de baixo custo, principalmente, se o ônibus estiver parado em outra cidade. Desta forma a tentativa progressiva de soluções para reduzir os custos da resolução do problema aliado a rígida hierarquia, na qual o mecânico tem de pedir autorização para prestar o serviço e a avaliação do responsável da filial para enviar o reboque convenceram o pesquisador de que o controle observado alcança uma eficiência satisfatória, pois a tentativa de se evitar emprego de recursos desnecessários e ainda o qualificação do mecânico que é capaz de passar procedimentos mecânicos para um motorista por telefone.

O quarto controle observado foi o referente a manutenção preventiva. Neste procedimento a empresa pesquisa se mostrou muito eficiente, pois com este tipo de manutenção possibilita o uso de toda a frota, segundo um dos mecânicos há veículos com mais de 30 anos de uso e funcionam como qualquer ônibus novo. Ainda segundo o mesmo mecânico a manutenção preventiva na empresa é tão eficiente que pode garantir que este veículo com mais de 30 anos saia do Ceara e chegue até São Paulo sem problemas. A periodicidade das revisões de manutenção preventiva vai depender da idade do veículo, pois carros novos tem a tendência de ocorrer menos problemas.

As revisões são executadas de maneira rígida, pois segundo o Encarregado de Manutenção custa mais para empresa deixar um veículo parado por um determinado tempo em conserto de problemas que poderiam ser evitados preventivamente do que utilizar de revisões rotineiras afim de prevenir possíveis problemas. Dessa forma o vida útil dos ônibus da empresa aumentará e diminuirá a incidência de gasto para solução de problemas que poderiam ser evitados através de manutenção preventiva. Diante da vantagens deste controle o

pesquisador foi convencido da eficiência do controle, pois além da eficiência do controle há uma redução significativa de gastos desnecessários.

O quinto controle observado neste setor foi o referente à segurança no setor. A segurança individual é fiscalizada pelo Técnico em Segurança do Trabalho como dito anteriormente. A segurança referente ao patrimônio da empresa como compressor e caixa de ferramentas são guardadas em uma sala trancada com um cadeado, onde só os mecânicos tem acesso. O pesquisador verificou que apesar da simplicidade dos procedimentos, estes fornecem segurança razoável, pois a sala onde se encontra os materiais citados só quem têm acesso são os mecânicos. Ainda um Técnico em Segurança do Trabalho é mantido para fiscalizar a segurança individual a fim de se evitar acidentes de trabalho. Dessa forma o pesquisador não encontrou pontos negativos sobre o referido controle.

O sexto procedimento observado foi referente ao uso de ferramentas. Foi observado que cada mecânico possui sua caixa de ferramentas. Esta caixa possui ferramentas gerais como chaves de fenda, chaves *philips*, alicates, e ate. As caixas de ferramentas são trancadas e somente o mecânico responsável tem a chave da mesma.

Há ainda ferramentas como furadeiras e maquina de solda que para seu uso precise de autorização do almoxarife. O mecânico solicita do almoxarife e este encaminha a ferramenta para o solicitante. Ao termino do uso o mecânico deve devolver as ferramentas ao almoxarife.

Ainda há ferramentas para serviços específicos que necessitam de mão de obra específica estas são enviadas pela matriz junto com o mecânico responsável pelo serviço a ser realizado. A atribuição de responsabilidade referente a tutela das caixas de ferramentas, na qual responsabiliza o mecânico de qualquer extravio ou má utilização referentes aos itens ali contidos. O controle do almoxarife sobre ferramentas como furadeiras e maquinas de solda contribui para o uso adequado da ferramenta, pois qualquer dano na ferramenta o mecânico será responsabilizado. Contribuem para um cuidado e zelo no trato com as ferramentas fornecidas pela empresa, preservando assim o patrimônio da empresa atingindo um dos objetivos do controle interno, que é a salvaguarda de interesses da empresa. Devido a parte do uso de ferramentas especificas que podem demorar certo tempo a chegar e aumentar os dias de um ônibus parado, sem gerar receitas para a empresa, notou-se uma certa deficiência neste controle.

O ultimo controle observado no setor foram os procedimentos para uso de peças do almoxarifado. O mecânico após identificar o problema do veiculo e verificar a necessidade de troca de peças, solicita do almoxarife as peças necessárias. O almoxarife verifica no estoque do almoxarifado e fornece a peça ao mecânico, que terá de devolver o material trocado para o

almoxarife fazer o pedido para repor estoque. As peças no almoxarifado como foi dito anteriormente são para garantir a operacionalidade da filial, dessa forma há peças que o almoxarifado não tem no estoque devido seu uso ser ocasional. Quando ocorre a necessidade do uso deste tipo de peça, que não há estoque no almoxarifado, o almoxarife procede de forma como já dito anteriormente.

O mecânico após terminar o serviço entrega ao almoxarife todo o material trocado e a Ordem de Serviço, para que seja fechada no sistema e lançado todos os procedimentos e peças utilizadas no serviço. Dessa forma fica evidente a eficiência do controle visto que há um controle do almoxarifado ao receber a peça e ao mecânico, o registro do uso pelo mecânico e o lançamento no sistema pelo almoxarife, configuram como determinação de responsabilidades e esta é uma das formas de se alcançar os objetivos do controle interno. O pesquisador não encontrou pontos vulneráveis deste controle.

Diante dos dados colhidos nota-se que o setor mais eficiente da filial de Vitória da Conquista é o almoxarifado, pois os controles aplicados a todos os procedimentos deste setor promovem uma segurança razoável e diminuiu a incidência dos desperdícios dos recursos da empresa. O segundo setor mais eficiente foi o de manutenção de ônibus, visto que o procedimento executado pelos mecânicos para o uso das peças, abertura de ordens de serviço e manutenção preventiva contribuem para o uso racional dos recursos da empresa, promovendo assim a eficiência operacional. Em seguida o setor de bilheteria se mostrou com uma média considerada boa, tendo em vista sua rigidez no trato com os formulários fiscais e atendimento aos clientes, mas o encarregado encontra-se sobrecarregado, conforme se pode verificar em sua entrevista, e este foi um dos únicos pontos desfavoráveis no setor. Foi constatado que o setor menos eficiente foi o de Cargas e Encomendas e suas principais deficiências envolvem o acesso de terceiros ao setor e o atendimento ao cliente. Para se conseguir alcançar a eficiência planejada neste setor faz-se necessário uma mudança estrutural do setor, para um melhor atendimento ao cliente e promover uma melhor segurança quanto o acesso ao setor.

#### 4.2 ANÁLISE DA RESISTÊNCIA A IMPLANTAÇÃO OU APRIMORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS

Foram feitas um total de 7 (sete) entrevistas, destas 2 (duas) com os gerentes da filial e as outras 5 (cinco) com encarregados dos setores de bilheteria, cargas e encomendas, manutenção, almoxarifado e tráfego. Os entrevistados optaram pelo sigilo, visto que a Empresa alvo da pesquisa não autorizou a divulgação de seu nome.

O estudo baseou-se na pesquisa de campo, qualitativa sobre a resistência a implantação de novos Controles Internos ou aprimoramento destes por parte dos funcionários.

Através de visita a Empresa de Transportes Alfa em sua filial situada no município de Vitória da Conquista, Estado da Bahia realizou-se pesquisa científica sobre a Importância dos Controles Internos na Redução de Custos e Empresas de Transporte de Passageiros. Cada entrevista foi composta por 12 (doze) perguntas que levaram a seguinte análise:

Os funcionários que compõem a staff na filial fazem parte do corpo de funcionários a mais a mais de 15 (quinze) anos, são eles: Chefe do Departamento de Garagem e o Subchefe do Departamento de Garagem, e aos outros entrevistados, encarregados dos setores de almoxarifado, bilheteria, manutenção, encomendas e tráfego, no mínimo 2 (dois) anos, com exceção do encarregado do setor de manutenção que trabalha na empresa a 28 (vinte e oito) anos.

Na filial a staff é composta por duas pessoas o Chefe do Departamento de Garagem e o Subchefe do Departamento de Garagem. Estas pessoas são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e manter o controle de toda parte operacional e administrativa da filial, na qual envolve a gerência de recursos humanos e alocação racional dos recursos da empresa visando a eficiência operacional, sempre apoiados em informações reportadas pelos encarregados da parte operacional seja por meio de relatórios seja por comunicações internas seja por e-mail.

Os outros entrevistados: encarregado de bilheteria, encarregado do setor de cargas e encomendas, encarregado do almoxarifado, encarregado do setor de manutenção e o encarregado do tráfego, são diretamente ligados a operacionalidade da empresa. O setor de bilheteria e o setor de cargas e encomendas tem contato direto com o cliente, pois são os setores responsáveis pela venda dos produtos da empresa. Os setores de manutenção, de almoxarifado e de tráfego só tem contato com outros funcionários.

Em quase sua totalidade os entrevistados não se sentem sobrecarregados com suas atribuições, visto que a empresa possui uma rígida hierarquia, muito respeitada pelos funcionários, e um organograma, no qual, são determinadas de forma bastante clara todas as responsabilidades e funções de cada cargo que o compõe. Dessa forma se vê aplicado o controle interno da Determinação de Funções e Responsabilidades, pois com o organograma bem definido e todo funcionário ciente de toda a responsabilidade correspondente com o seu cargo.

A empresa alvo da pesquisa há 8 (oito) anos passou por uma fusão e alguns funcionários, principalmente os mais antigos, passaram por uma mudança drástica na rotina

de seu trabalho. A empresa incorporadora implantou novos controles internos e aprimorou alguns que já existiam.

Apesar da fusão a empresa alvo da pesquisa sempre manteve um canal aberto de comunicação com os funcionários, tendo em vista que nas entrevistas quase todos os entrevistados sugeriram algumas dessas mudanças, na implantação ou aprimoramento dos controles internos, conforme os mesmos afirmaram. Como por exemplo, o aprimoramento do Sistema ACV (Acompanhamento de Viagem) sugerido pelo Chefe do Departamento de Garagem, que foi aceita pela diretoria da empresa. Mas para a mudança ser aceita pela diretoria ela é estudada e é analisado o custo benefício de sua implantação, se o benefício superar o custo a mudança é autorizada pela diretoria.

O controle interno sempre tem de estar evoluindo, ele não é perfeito, como dizem alguns autores acima citados. Conforme diagnosticado nas entrevistas a empresa procura sempre aprimorar os seus controles em busca da eficiência operacional e o canal de comunicação aberto entre funcionário e a empresa em busca de sugestões funciona como um meio racional de buscar opções para evolução do controle interno.

Os entrevistados ainda afirmaram resultado das mudanças sugeridas e aceitas pela administração têm sido positivo, visto que as mudanças contribuíram para uma alocação racional dos recursos e um maior controle sobre as operações e o patrimônio da empresa. Assim as mudanças sugeridas pelos funcionários e aceitas pela diretoria os seus benefícios proporcionados superaram o custo de sua implantação.

A staff da filial em suas entrevistas não identificaram resistência na implantação de novos controles internos ou no aprimoramento destes. Afirmaram que as normas impostas pela matriz muitas vezes são sugestões dos próprios funcionários, e quando é visto que o benefício superará o custo, através de estudo e análise dos diretores, é acatado o pedido de mudança pela Diretoria.

Quase todos os encarregados da parte operacional da filial identificaram resistência, por parte de seus subordinados, na implantação ou aprimoramento dos controles internos, principalmente no que se refere a utilização do sistema da empresa, visto que o sistema está em constante atualização e a necessidade do funcionário se atualizar, para executar o sistema de maneira correta. Com o sistema antigo e obsoleto eles trabalhavam bem e a questão da adaptação não é muito bem vista por alguns funcionários, principalmente os conservadores. A empresa oferece cursos para manter seus funcionários modernizados e aptos a desenvolver a sua função de forma eficiente.

Talvez devido a hierarquia, sempre respeitada rigidamente, e a determinação de funções e responsabilidades a staff não conseguiu identificar a resistência dos funcionários, pois os encarregados possuem certa autonomia quanto a pequenos problemas com o funcionário e muitas vezes não sendo necessário reportar ao seu superior, mas se o problema persistir e a advertência verbal acompanhada de uma orientação não funcionar o problema é passado para os superiores .

Foi quase unanime a resposta dos entrevistados a respeito da eficiência dos controles internos. A maioria dos entrevistados afirmou que acha os controles internos vigentes na empresa eficientes, pois, ainda segundo eles, os controles internos possibilitam a detecção do erro tornou-se mais fácil e a incidência dos mesmos diminuiu significativamente. Ainda segundo a opinião dos entrevistados os controles internos são eficiente devido sua rigidez e por manter a ordem na empresa.

A resposta foi unanime quando foi perguntado aos entrevistados sobre se eles se sentiam seguro com os controles internos vigentes. Eles se sentem muito seguros com os controles atuais e mostraram ter bastante confiança com os mesmos.

Dessa forma concluindo a análise sobre a resistência por parte dos funcionários referente a implantação ou aprimoramento dos controles internos que ficou evidente que houve a resistência e está, conforme entrevistas, ocorreu com os funcionários mais antigos. Está resistência ocorreu devido a dificuldade de alguns funcionário em se atualizar, mudar sua rotina e se adaptar o novo.

A seguir serão apresentados os itens essenciais que ajudaram no desenvolvimento desta pesquisa com a respectiva contribuição que a pesquisa aportou, sintetizando assim as principais evidências e resultados do processo investigativo.

<b>RESUMO DAS EVIDÊNCIAS DA PESQUISA</b>	
<b>PROPOSTO</b>	<b>CONSEGUIDO</b>
Questão problema: É possível reduzir os custos das empresas de serviço de transporte de passageiros utilizando controles internos eficazes e eficientes no caixa, almoxarifado e manutenção de ônibus?	Conforme resultados da pesquisa viu-se que se a empresa possuir controles internos devidamente planejados à sua realidade e se estes forem executados conforme planejado a empresa alcançará a eficiência operacional, otimizando a utilização de seus recursos evitando o desperdício, erros e fraudes que seriam agregados como custos.

continua

<p>Questões secundárias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os controles internos nos setores, de caixa, almoxarifado e manutenção de ônibus mais adequados a serem aplicados a esse tipo de empresa?</li> <li>2. Houve alguma resistência quanto à implantação ou aprimoramento desses controles internos?</li> <li>3. O custo da adequação ou aplicação do controle interno supera o seu possível benefício?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os controles internos vigentes oferecem segurança ao patrimônio e salvaguardam os interesses da empresa, dessa forma sendo os mais indicados no momento para a empresa.</li> <li>2. Houve sim, principalmente com os funcionários mais antigos.</li> <li>3. Conforme resultado da pesquisa o benefício gerado pela implantação ou aprimoramento dos controles internos vigentes supera o seu custo.</li> </ol>
<p>Hipótese: Os controles internos de caixa, do almoxarifado e do setor de manutenção de ônibus funcionando de forma eficiente contribuem para a redução de custos para as empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais.</p>	<p>A hipótese foi confirmada, visto que ficou corroborado que os Controles Internos funcionando de forma eficiente e eficaz contribuem para o uso racional dos recursos da empresa, diminuindo assim o desperdício e eventuais erros ou fraudes.</p>
<p>Objetivo geral: Identificar se os Controles Internos, do caixa, do almoxarifado e da manutenção dos ônibus, quando eficientes e eficazes podem reduzir os custos de uma empresa de transporte de passageiros em linhas interestaduais.</p>	<p>Conforme dados coletados pela pesquisa, os controles internos do caixa, almoxarifado e manutenção de ônibus funcionando de forma eficiente e eficaz contribuem de forma efetiva para reduções de desperdícios, erros ou fraudes, dessa forma, contribuindo para redução de custos. Apesar da necessidade de algumas mudanças, em alguns controles, estes alcançam seus objetivos e contribuem para a eficiência operacional.</p>
<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar quais os controles internos são mais indicados para os setores de caixa, almoxarifado e setor de manutenção de ônibus;</li> <li>2. Identificar se há dificuldades na implantação ou aprimoramento desses controles internos;</li> <li>3. Analisar se o possível benefício proporcionado pela adequação ou</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como dito por alguns autores pesquisados: não há uma fórmula exata para se estabelecer controles internos, contudo, os controles internos vigentes na empresa pesquisada contribuem para um controle efetivo de seu patrimônio, salvaguardando os interesses da administração, dessa forma, são os mais indicados para o momento.</li> <li>2. Conforme informações colhidas nas entrevistas, houve sim,</li> </ol>

aplicação do controle interno supera seu custo.

principalmente no que diz respeito a resistência por parte dos funcionários para se adequarem às novas normas, o que foi respondido pela maioria dos encarregados. E ainda a resistência encontrada frente a implantação ou aprimoramento dos controles interno ocorreu com funcionários mais antigos.

3. Com a ajuda das entrevistas e observando os controles internos, pode verificar que estes antes de sua implantação ou aprimoramento são avaliados pela administração que avaliara se o benefício superara o custo. Se superar o controle é implantado ou aprimorado. Assim os controles que foram recentemente implantados ou alterados, conforme entrevistas, estão tendo resultado positivo.

Fonte: Dados da pesquisa (2012) organização própria

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os controles internos capazes de alcançar seus objetivos e funcionando de forma eficiente contribuem para redução de custos na empresa, pois evitam ou minimizam os desperdícios e ainda dificultam a fraude. Uma empresa que usa seus recursos de forma racional e consegue ter um controle sobre estes a ponto de minimizar o desperdício e a diminuir a incidência da fraude consegue posição favorável no mercado.

No mercado de Transporte de Passageiros em Linhas Interestaduais a concorrência entre as empresas tem se acirrado. Concorrentes cada vez mais competitivos, a utilização recursos tecnológicos mais evoluídos tem contribuído para a tentativa do constante aperfeiçoamento da gestão dos recursos. Para se alcançar uma gestão otimizada a administração deve estar munida de informações tempestivas e confiáveis geradas por relatórios operacionais, financeiros e contábeis. Uma das melhores formas de se obter relatórios com as características anteriormente descritas é por meio de eficientes controles internos.

A pesquisa literária foi de fundamental importância para nortear o trabalho que foi desenvolvido. Apesar da opinião e doutrina, abordada pelos autores pesquisados, serem muito parecidas foram estabelecidas definições acerca do assunto.

No decorrer da pesquisa foi verificado que os controles internos da empresa conseguem alcançar os seus objetivos, pois a administração impõe rotinas rígidas a serem cumpridas, pelos funcionários, a fim de se alcançar a eficiência operacional, que é um dos principais anseios da administração da empresa. Os controles internos vigentes na empresa têm por objetivo controlar todos os recursos da empresa e gerar relatórios com informações confiáveis para auxiliar a tomada de decisões da administração.

Devido a empresa por ter passado por uma fusão há 8 (anos) houve a necessidade de mudança na rotina de diversas atividades, muitas dessas mudanças foram drásticas. Apesar da mudança muitos funcionários da empresa incorporada permaneceram no quadro de funcionários, inclusive alguns ocupando cargos de chefia. Os funcionários tiveram que se adaptar aos novos controles impostos pela administração da empresa mandatária.

Os funcionários, da empresa incorporada, que se adaptaram a recém modificada rotina imposta pela nova administração, conseguiram lugar de destaque, visto que na hierarquia da filial de Vitória da Conquista o cargo máximo, Chefe do Departamento de Garagem, é ocupado por um funcionário desta empresa. Também verificando em outros setores, os de

tráfego e encomendas têm como encarregados funcionários remanescentes da empresa comprada.

Os funcionários entrevistados, em sua totalidade, se sentem seguros com os controles internos vigentes, pois devido a rigidez dos controles, as responsabilidades definidas de maneira clara e supervisão contínua proporcionam segurança razoável, tranquilizando os encarregados dos setores, apesar de alguns autores afirmarem que nenhum controle interno é perfeito e sempre há o que melhorar. Além disso, a maioria dos funcionários entrevistados acham os controles internos da empresa eficientes, pois eles afirmam que com esses controles internos há um maior controle sobre o patrimônio e os recursos humanos.

Ainda sobre os recursos humanos foi possível observar a preocupação da empresa com a atualização dos funcionários, principalmente os encarregados, para poderem utilizar o máximo que o sistema oferece e mantê-los cientes dos procedimentos vigentes, referentes aos seus setores. São oferecidos vários cursos de reciclagem, como por exemplo os funcionários que retornam de férias antes de retornar plenamente às suas atividades são enviados à matriz para cursos de direção defensiva, dinâmicas de grupo, curso de transporte coletivo e etc.; e capacitação, como por exemplo cursos para desenvolver líderes e treinamento para funcionários recém promovidos. A empresa procura fazer com que seu funcionário se desenvolva profissionalmente, por exemplo, o chefe da garagem começou como motorista rodoviário e o subchefe da garagem começou como um auxiliar de tráfego.

A empresa sempre manteve um canal aberto com os seus funcionários a respeito de sugestão para aprimorar os controles já existentes. Como se pode verificar nas entrevistas os funcionários não são expostos a constrangimento por sugerir alguma mudança na rotina da empresa. O funcionário faz a sugestão ao seu superior que repassa ao dele, sempre respeitando a rígida hierarquia, o pedido de mudança chega a diretoria que analisará se o possível benefício superará o custo. Após análise e constatado que o custo-benefício será favorável e este aprimoramento do controle contribuirá para a elaboração de relatórios mais confiáveis a mudança é autorizada pela diretoria. Mudanças sugeridas por funcionário e aceitas pela diretoria superaram o custo-benefício, pois em própria entrevista a maioria dos funcionários entrevistados afirmaram que o resultado da mudança sugerida tem sido positivo.

Os dados colhidos pela pesquisa se mostraram suficientes para responder a problemática proposta e o que se pode observar é que controles internos funcionando de forma eficiente contribuem para um maior controle de todos os recursos que a empresa dispõe tornando mais fácil a identificação de desperdícios e fraudes. Diminuindo o desperdício e minimizando a incidência da fraude conseqüentemente haverá uma redução dos custos e,

consequentemente, uma maximização da receita, visto que o controle dos recursos estará mais efetivo. Dessa forma os controles internos geram relatórios fidedignos e confiáveis para administração tomar decisões mais acertadas.

Foi constatado, mediante pesquisa eletrônica, que o preço das tarifas das passagens são regulados pela Agência Nacional de Transportes Terrestres, cabendo à empresa se adequar o seus custos e despesas aos valores de tarifas estabelecido pelo órgão. Diante desta afirmação fica evidente a importância da redução de custos e despesas a ainda o uso racional dos recursos para uma maior lucratividade e continuidade da empresa.

No que diz respeito ao objetivo específico e identificar quais os controles internos são mais indicados para os setores de caixa, almoxarifado e setor de manutenção de ônibus autores afirmam como Crepaldi que cada empresa deve ser estudada como um caso a parte e depois da análise dos controles em sua grande maioria eficientes, são os mais indicados para este tipo de empresa, mas se constatou uma necessidade de automação de alguns procedimentos.

O resultado da pesquisa corroborou com a afirmação da hipótese de que os controles internos de caixa, do almoxarifado e do setor de manutenção de ônibus funcionando de forma eficiente contribuem para a redução de custos para as empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais. Seria de grande importância que mais pesquisas aprofundassem este assunto sob outra abordagem espacial ou metodológica que proporcionassem uma triangulação nas informações.

A discussão sobre esse assunto não se esgota por aqui, outra sugestão é que a pesquisa seja realizada em outras empresas de transporte de passageiros interestaduais que tenham sede ou filial em Vitória da Conquista, ou empresas de transportes intermunicipais do estado da Bahia, procurando determinar a importância dos controles internos na redução de custos e despesas para que a empresa possa maximizar seus lucros e promover sua continuidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**. 4ª Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2008. 187 p.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento. **Revista Do Bndes**, Rio De Janeiro, v. 12, n. 24, p.149-187, dez. 2005.
- BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, Ed. Especial, p.200-218, jul. 2005.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G.. **AUDITORIA**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ftd, 1998.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 7ª São Paulo: Atlas, 2011. 800 p.
- FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO. **Unicentro - Revista Eletrônica Lato Sensu**, Parana, v. 5 , p.1-8, 2008.
- IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. COGNIÇÃO DA ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.37-43, abr. 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learnig, 2010.
- SÁ, Antônio Lopes de. **CURSO DE AUDITORIA**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA - CHECK LIST

#### 1. ALMOXARIFADO

##### a. Entrada de material de expediente

<p>Observações sobre os procedimentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primeiramente é feito o pedido do material de expediente, em formulário próprio. Não se deixa o estoque do material acabar para fazer o pedido, espera-se chegar ao estoque mínimo, para uso aproximado de uma semana. Para o pedido de alguns materiais juntamente com o pedido tem de ser encaminhado o material usado, exemplo: canetas, fita PVC, álcool líquido, garrações de água mineral, etc.</li> <li>2. A matriz recebe o pedido. Analisa o pedido e qualquer incoerência no pedido, seja pela quantidade pedida ser muito acima da media dos pedidos feitos, seja no pedido de material que não é utilizado na filial o responsável pelo controle dos pedidos desses materiais cobra explicações.</li> <li>3. O pedido sendo autorizado é encaminhado para o almoxarifado central da matriz onde vai ser aprovado, então é liberada a saída do material pedido.</li> <li>4. Na saída do almoxarifado da matriz juntamente com o material segue um relatório discriminando o que esta sendo enviado, os materiais são enviados embalados e lacrados. Os materiais são enviados por ônibus da própria empresa.</li> <li>5. Quem desembarca o material do ônibus é o setor de cargas e encomendas, eles verificam que se trata de material de expediente e já o encaminham para o almoxarife. O almoxarife ao receber o material conferirá o material com o discriminado no relatório e no próprio relatório ele informará a quantidade recebida, a data e o saldo depois do recebimento do pedido. O relatório é encaminhado para o setor responsável na matriz.</li> </ol>
---

##### b. Saída de material de expediente

<p>Observações sobre os procedimentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para troca de fardamentos e materiais como canetas, pinceis atômicos, fitas PVC, álcool líquido, água mineral, essência para usar no banheiro do ônibus, desinfetante, óleo, sabão líquido e outros materiais que possuam recipiente tem de se entregar ao almoxarife, no caso do fardamento, as fardas usadas, e no caso dos materiais, entregar os materiais usados ou o recipiente vazio para o almoxarife entregar o material novo.</li> <li>2. Para a saída de materiais como copos descartáveis, sacolas de lixo, sacolas para as poltronas no ônibus, papel toalha o solicitante entra em contato com o almoxarife e solicita o material. O almoxarife após aprovar o pedido encaminha o</li> </ol>
---

material para o solicitante.

c. Entrada de peças mecânicas de ônibus

Observações sobre os procedimentos:

1. No almoxarifado há um estoque de peças comuns de ônibus e que a filial precisa ter para pronto emprego como pneus, válvulas de câmara de ar, fusíveis, bolsas de ar de suspensão, molas de suspensão e etc. É feito o pedido dessas peças conforme o seu uso e não se deve deixar baixar o estoque. Assim que se usa a peça para troca a peça usada é encaminhada para matriz juntamente com o pedido. O pedido é feito em formulário próprio e acompanhado de uma Comunicação Interna relatando qual foi o motivo da troca e o numero da Ordem de Serviço. A peça pedida vai acompanhada de um Relatório de Transferência de Material para Interior, para que quando o almoxarife da filial receber a peça assine o relatório e o envie de volta para a matriz.
2. Para peças mais específicas como componentes do motor, peças do ar condicionado, componentes da transmissão e outras peças que para o manuseio necessite de mão de obra mais especializada o pedido é feito por e-mail, porque geralmente são peças que tem de ser enviadas em caráter de urgência, assim que o almoxarife da matriz recebe autorização do Diretor de Suprimentos envia a peça. O restante do procedimento é semelhante ao descrito anteriormente referente ao recebimento da peça pelo almoxarife da filial.

d. Saída de peças mecânicas de ônibus

Observações sobre os procedimentos:

1. As peças de ônibus são utilizadas por solicitação do mecânico responsável pela Ordem de Serviço. Após a solicitação da peça pelo mecânico o almoxarife verifica se a tem no estoque se possui-la em estoque ele fornece ao mecânico, com a condição da entrega da peça trocada após o termino do serviço. Após o termino do serviço o almoxarife baixa no sistema das peças usadas no serviço e envia as peças trocadas para matriz acompanhadas de uma Comunicação Interna explicando o motivo da troca. A filial recebe a peça e envia uma peça nova para reposição no estoque.
2. Se não houver a peça no estoque ela será solicitada pelo conforme no item 1.c. Mas já na chegada da peça ela é imediatamente levada ao local de realização do serviço para a sua troca. Depois da troca o procedimento é praticamente o mesmo até a parte do envio para matriz, porque depois que a filial recebe a peça nas condições desta situação não repõe a peça, pois não

havia estoque.

e. Acesso de terceiros no setor

Observações sobre os procedimentos:

1. O acesso de terceiros ao setor é extremamente restrito, pois no lugar da porta há uma grade trancada com cadeado que possui apenas uma chave e esta fica o tempo todo com o almoxarife, exceto em suas folgas e férias.
2. Quando o almoxarife tem sua folga quem assume o almoxarifado é o Encarregado do Setor de Manutenção que utiliza os mesmo procedimentos do Almoxarife.

f. Controle de estoque do almoxarifado

Observações sobre os procedimentos:

1. A contagem do estoque é feita mensalmente e comparada com o estoque do sistema que registra como entradas os item enviados e recebidos e registra como saídas peças dadas baixa no sistema, após conclusão do serviço e fechamento de Ordem de Serviço.
2. Mantem-se um estoque razoável de itens no almoxarifado pronto a atender as necessidades emergenciais da filial, é estudado pelos diretores o estoque máximo, estoque mínimo como base no consumo médio de itens utilizados pela filial. Dessa forma a Diretor de Suprimentos após análise detalhada do consumo da filial determina o estoque necessário para manter a operacionalidade do setor.
3. Outros objetos que só se registra apenas a entrada como papel higiênico, papel toalha, copos descartáveis, certos tipos de formulários é informado o saldo quando atingiu o estoque mínimo para fazer o pedido.

g. Segurança no almoxarifado

Observações sobre os procedimentos:

1. Por causa dos altos valores das peças de ônibus que tem no almoxarifado o acesso de terceiros ao setor é restrito, como descrito anteriormente.
2. As peças e os itens de maior valor ficam em uma parte mais reservada do almoxarifado, por exemplo: os pneus de ônibus o almoxarife mantém um estoque de trinta pneus e cada vale aproximadamente R\$ 1.200,00 (oitocentos reais), dessa forma só de pneus o almoxarifado tem R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais). Os pneus são amarrados em uma estante de metal por uma corrente que é preso com um cadeado.

## 2. BILHETERIA

### a. Acesso de terceiros no setor

#### Observações sobre os procedimentos:

1. O acesso de terceiros ao setor é bem restrito, por ser uma área que manipula documentos fiscais e é ser uma área onde circula muitos recursos numerários, pois é a área de venda de um dos seus principais produtos. Só pode entrar na bilheteria que tem autorização dos Chefes da Garagem como o Auxiliar Administrativo, Encarregado de Encomendas os próprios Chefes e os Fiscais. Além desta restrição referente ao acesso a bilheteria as pessoas que são autorizadas só podem ter acesso a bilheteria acompanhado de alguém do setor. O restante dos funcionários da filial não está autorizado a ter acesso a bilheteria.

### b. Controle de entrada de documentos

#### Observações sobre os procedimentos:

1. Documentos que entram na bilheteria são basicamente Bilhetes de Passagens, Excessos de Bagagem, Seguros, Etiquetas de Bagagem. Quando o estoque de formulários está começando a ficar no mínimo, a ponto de fazer o pedido, o encarregado de bilheteria solicita os formulários por e-mail em formulário próprio. O pedido é feito para o Departamento de Controle de Talões.
2. Sendo o pedido aprovado pelo Departamento de Controle de Talões o pedido é passado para o Departamento de Controle Preventivo, onde, o pedido será autorizado. Este próprio departamento é o responsável pelo envio dos formulários.
3. Os formulários chegam ao encarregado de bilheteria juntamente com um Relatório de Remessa de Expediente, no qual é discriminada a quantidade e numeração dos formulários. O encarregado confere cada documento um a um para verificar se não ocorreu um erro de impressão ou falta de algum formulário na sequência.
4. Após a verificação no próprio relatório, enviado juntamente com os formulários o encarregado do setor responde o quantidade recebida, sequência numérica e o saldo que ficou. Respondendo tudo isso o relatório e enviado para o Departamento de Controle Preventivo.

### c. Controle de saída de documentos

#### Observações sobre os procedimentos:

1. Há duas formas de saída de documentos na bilheteria. A primeira é na forma de acerto diário, no qual e organizado toda a documentação referente ao movimento de vendas da bilheteria no dia anterior. O encarregado de bilheteria imprime um Relatório de Caixa da Agência, no qual estará discriminada toda a movimentação financeira da agência. Ele confrontará o Relatório

de Caixa com os Resumos de Caixa dos Bilheteiros para ver e o valor está correto. Após a confrontação dos relatórios é conferida toda a documentação usada que esta relacionada no relatório.

Depois de analisada toda a documentação relacionada nos relatórios o encarregado preencherá um boleto com o valor total do depósito que deverá ser feito, referente a todo o movimento de vendas no dia anterior. Ele enviará para o Departamento de Conferência de Passagens o movimento juntamente com uma via do boleto bancário em um envelope de Correspondência Interna e manifestando no Manifesto de Correspondência.

2. A segunda forma de saída de documentos da bilheteria é quando o Departamento de Controle de Talões solicita a devolução do formulário por estar perto do vencimento, pois são documentos fiscais, ou para conferência. Quando é solicitada a devolução de formulários o Encarregado de Bilheteria após localizar os formulários formula uma Comunicação Interna informando a quantidade e a numeração que está sendo devolvida. Após isso coloca a comunicação e os formulários em um envelope de Correspondência Interna e manifesta o envio deste envelope com um Manifesto de Correspondência, no qual é discriminado o número do envelope e o destinatário.

d. Responsabilidade sobre o caixa

Observações sobre os procedimentos:

1. Na bilheteria a cada turno um bilheteiro fica responsável pelo caixa em seu respectivo turno. Geralmente são turnos de 12(doze horas) o bilheteiro fica responsável pelo valor numérico daquele período e de toda a documentação relacionada com aquele valor.
2. No início de seu turno o bilheteiro abre o seu caixa no sistema com o valor zerado. Para poder passar troco para os clientes e bilheteiro do turno anterior passa para o bilheteiro do turno seguinte uma retenção, que não pode ultrapassar R\$ 100,00, composto de cédulas de valores menores e moedas para facilitar o troco para o cliente.
3. No final de seu turno o bilheteiro fecha o seu caixa no sistema o confere se o dinheiro que tem em seu caixa é o mesmo que o valor do Resumo de Caixa do Bilheteiro, que foi gerado quando o mesmo fechou o caixa, mais o valor da retenção deixada pelo bilheteiro do turno anterior. Depois da conferência o bilheteiro coloca o dinheiro em um envelope e o coloca em um cofre que tem uma “boca de lobo”, que só quem tem acesso a abertura é o encarregado de bilheteria.
4. O encarregado torna-se responsável pelo caixa a partir do momento que abriu o cofre e confere se a quantia de dinheiro está correta. Ele soma os respectivos caixas do dia e elabora o acerto conforme as vendas de todo o decorrer do dia. O encarregado ainda preenche o boleto e o envia juntamente com o dinheiro via malote para o banco.

## e. Segurança no setor

## Observações sobre os procedimentos:

1. Devido ao fluxo de dinheiro em espécie que circula no local como citado acima o acesso de terceiros ao setor é muito restrito.
2. A gaveta onde se coloca o dinheiro sempre têm de estar trancada e a chave fica com responsável do turno pelo caixa. Quando a quantia muito substancial no caixa é feita uma retirada do caixa, para deixar apenas valores pequenos, e coloca-se a retirada no cofre “boca de lobo”.
3. O malote enviado para o banco não é responsabilidade da empresa. Ela contratou um serviço de transporte e custódia de valores de uma empresa especializada no qual um carro forte é enviado para coletar o malote de segunda à sábado e entregar ao banco que a empresa tem a conta que será depositado o valor referente ao acerto. O segurança desce do carro forte e entra na bilheteria e entra em uma sala reservada, que parece uma sala do pânico sem janelas e com pouca ventilação, ele assina o recibo do malote e é entregue o malote.

## f. Atendimento ao cliente

## Observações sobre os procedimentos:

1. Na venda de bilhetes de passagens o vendedor não procura o cliente e sim o contrario. O bilheteiro pergunta ao cliente o destino, a origem e o dia da viagem. O bilheteiro consulta do sistema da empresa no modulo de vendas e informa a disponibilidade de horários para o referido dia. Ele também informa o valor da passagem e ainda oferece um seguro facultativo. O cliente optando pela aquisição da passagem escolherá a modalidade de pagamento. Antes de confirmar o pagamento o bilheteiro informa ao cliente se o ônibus, em que ele comprou a passagem, é em transito e sobra o excesso de bagagem, que é cobrado de passageiros que possuam bagagem acima de 30 (trinta) quilos, conforme uma tabela que fica na bilheteria.
2. Além da venda a bilheteria é responsável pelo embarque e desembarque de passageiros. No embarque o bilheteiro confere a passagem, e verifica se aquele ônibus é o certo mesmo, e acomoda a bagagem do cliente, etiquetando as mesmas, nos bagageiros do veiculo. O motorista é o responsável pelo destaque da ficha de identificação do passageiro, uma espécie de canhoto que tem na passagem.
3. Já no desembarque o assim que o ônibus encosta na plataforma o bilheteiro vai de encontro a ele e quando o carro para ele pede ao motorista que destrave os bagageiros do veiculo. O cliente apresenta a etiqueta de bagagem que foi fornecido a ele no local de embarque. O bilheteiro procura a bagagem e confere o numero da etiqueta. Após a conferencia a bagagem é liberada.

### 3. SETOR DE CARGAS E ENCOMENDAS

#### a. Acesso de terceiros ao setor

Observações sobre os procedimentos:

1. Devido a ser uma área de cargas e encomendas o acesso ao setor é facilitado, pois o cliente muitas vezes tem de levar a mercadoria para o funcionário efetuar a cubagem e informar o preço ao cliente.
2. Também os clientes que precisam retirar encomendas grandes e pesadas, vão com os seus veículos, geralmente caminhões e caminhonetes, retirar suas mercadorias.
3. A facilitação do acesso de terceiros ao setor só funciona em horário comercial, nos outros horários não há atendimento ao cliente. Quem tem o acesso ao setor nestes horários é só o ajudante de encomendas.

#### b. Controle de entrada de mercadorias

Observações sobre os procedimentos:

1. O cliente leva a mercadoria ou solicita a coleta, serviço este existente em poucas filiais. A mercadoria chega no setor e tem de estar acompanhada de sua respectiva nota fiscal ou declaração de produtos usados que estão sendo enviados. As mercadorias transportadas não podem ser eletroeletrônicos. O funcionário que recebeu a mercadoria do cliente lança os dados no sistema e gera um Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas.
2. Após o Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas ser gerado a mercadoria é enviada ao seu destino. Algumas mercadorias para chegarem aos seus destinos precisam passar por baldeações, transferência de um ônibus para outro, e é necessário uma atenção especial do funcionário de setor e do motorista, para que a mercadoria não passe direto sem realizar o procedimento.

#### c. Controle de saída de mercadorias

Observações sobre os procedimentos:

1. O envio de encomendas tem como destinatários pessoas físicas e pessoas jurídicas. Para pessoas físicas retirarem sua mercadoria tem de assinar uma via do Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas e apresentar o documento de identidade com foto, assim então a mercadoria é liberada.
2. As encomendas para pessoas jurídicas são retiradas por funcionários autorizados a fazê-lo. A autorização tem de ser passada por fax para o setor de Cargas e Encomendas e o funcionário da pessoa jurídica destinatária da encomenda deve apresentar um documento com foto. Só aí que a encomenda é retirada.
3. Para clientes fidelizados o processo é um pouco diferente. A Empresa de Transportes Alfa contratou um prestador de serviços para entrega das encomendas que tem como destino Vitória da

Conquista. Assim que há uma quantidade razoável de mercadorias a serem entregues o prestados do serviço o mesmo é chamado e vai até a filial onde lhe são entregues as encomendas e as respectivas Notas Fiscais.

d. Responsabilidade sobre o caixa

Observações sobre os procedimentos:

1. Há um único responsável pelo caixa do setor de Cargas e Encomendas é o encarregado do setor. O mesmo recebe as pagamentos, todos eles à vista em espécie, ou para clientes fidelizados, cheques, pois muitas empresas não querem correr o risco de deixar o seu funcionário se deslocar com valores numerários significativos e assim preferem a emissão de cheques.
2. Para o fechamento do caixa o procedimento é parecido com o da bilheteria confere-se toda a documentação referente a venda do dia anterior e se preenche o boleto bancário. Depois disso ele entrega, todo devidamente protocolado, os valores e o boleto para o encarregado de bilheteria para que possa o enviar o boleto e os valores no mesmo malote, no qual se encontram os valores de seu movimento.
3. Só pode haver recebimento de clientes em horário comercial, pois é o horário de trabalho do encarregado de encomendas.

e. Segurança no setor

Observações sobre os procedimentos:

1. Segurança neste setor é um pouco desfavorável, pois o mesmo lugar onde o cliente é atendido é o local onde as encomendas ficam armazenadas. Quem adentra o galpão, onde o setor de Cargas e Encomendas está instalado, vê muitas caixas e encomendas de outras empresas e pessoas, podendo ser perigoso terceiros visualizando um possível extravio ou sinistro por parte de um terceiro.

f. Atendimento ao cliente

Observações sobre os procedimentos:

1. O cliente vai até o setor ou solicita a coleta. O cliente que vai até o setor leva sua mercadoria para ser feita a cubagem, que nada mais é o calculo do valor do frete levando-se em conta o volume, o peso e o destino. Depois de calcular todas as variáveis o frete é calculado.
2. Já para o cliente que solicita a coleta todos os dados devem ser passados pelo telefone para que se calcule o frete.
3. Após o calculo do valor do frete são expostas as formas de pagamento que são à vista, em espécie ou cheque, ou a cobrar, quem paga é quem recebe. E informado o prazo de entrega ao

cliente e é fornecido o numero de telefone da filial de destino, caso se haver alguma duvida.

#### 4. MANUTENÇÃO DE ÔNIBUS

##### a. Acesso de terceiros ao setor

Observações sobre os procedimentos:

1. Devido ao setor de cargas e encomendas ser do lado deste setor a acesso de terceiros a este setor é não é difícil, pois o setor é aberto não há um portão ou muro que o separe dos outros setores.
2. Também compõe o setor de manutenção a parte de limpeza e abastecimento, que fica um pouco mais isolado e o acesso a esta parte e mais restrito devido ao tanque de combustível que há naquele lugar e as bombas de combustível.

##### b. Uso de equipamento de proteção individual

Observações sobre os procedimentos:

1. Todos os mecânicos usam Equipamentos de Proteção Individual. São equipamentos como bota de couro com o bico de aço, luva química, jaleco verde, cadeira de segurança, para quem vai subir no teto do ônibus e etc.
2. O uso destes equipamentos é fiscalizado pelo Técnico em Segurança do Trabalho que é o responsável, também, pela manutenção de todos estes equipamentos. O Técnico em Segurança do Trabalho tem a responsabilidade de fazer a troca dos equipamentos vencidos e desgastados ou inutilizados.
3. Os funcionários do setor de manutenção são obrigados ou uso constante dos Equipamentos de Proteção Individual.

##### c. Procedimento para abertura de Ordem de Serviço

Observações sobre os procedimentos:

1. A duas formas para a abertura de uma Ordem de Serviço. A primeira é quando o ônibus tem agendada uma revisão de manutenção preventiva, no sistema. O ônibus com a revisão agendada é encaminhado para a filial mais próxima que tenha o setor de manutenção para realização da revisão. É aberta a Ordem de Serviço para a realização da revisão e no seu preenchimento deve conter o numero do Relatório de Transito o nome do mecânico responsável, data e hora do inicio e termino do serviço realizado, itinerário do veiculo, assinatura do Encarregado do Setor de Manutenção e assinatura do Chefe do Departamento de Garagem e etc.
2. A segunda forma para abertura de uma Ordem de Serviço é quando o motorista solicita. Ele relata o fato estranho ao mecânico que verifica e se houver necessidade do concerto ou

troca de uma peça que vai demorar algumas horas o mecânico solicita a troca do ônibus e abre a Ordem de Serviço, se o problema for de pequena complexidade ele resolve no ato.

3. Mas há situações em que a quebra do ônibus resulta em sua parada no meio da estrada. Acontecendo dessa forma o motorista liga para a filial mais próxima e solicita orientações do mecânico. Se as orientações do mecânico não solucionarem o problema o próprio mecânico solicita autorização para junto com o motorista de plantão levar um ônibus para o local em que o outro está parado. Sendo autorizado o envio do ônibus para prestar socorro, o motorista e o mecânico substituem o veículo quebrado pelo que trouxeram. O mecânico tentará consertar o ônibus no local e se não conseguir solicita para que o responsável pela filial envie um reboque para remover o veículo do local. Chegado na filial a Ordem de Serviço é aberta e as providências para o conserto do veículo são tomadas.

d. Manutenção preventiva

Observações sobre os procedimentos:

1. A manutenção preventiva ocorre com periodicidade que vai depender da idade do veículo. A periodicidade da manutenção preventiva para os carros mais novos tem uma frequência menor, visto que os carros novos quebram menos.
2. Para carros mais antigos a manutenção preventiva é praticamente rotineira. Para evitar a quebra e um possível transtorno posterior a prevenção é realizada de forma rigorosa, pois o custo de um ônibus que quebra no meio de uma estrada é muito alto além de envolver o custo dos materiais da empresa envolve o reboque que a empresa terá de pagar e ainda o tempo que o ônibus ficará parado para ser consertado, deixando de gerar recursos para empresa.

e. Segurança no setor

Observações sobre os procedimentos:

1. A segurança individual no setor é fiscalizada pelo Técnico em Segurança do Trabalho, como dito anteriormente.
2. Os materiais do setor de manutenção como compressor caixa de ferramentas são guardados em uma sala trancada por um portão com um cadeado. Só os mecânicos tem acesso a esta sala.

f. Procedimento para uso de ferramentas

Observações sobre os procedimentos:

1. Cada mecânico possui sua caixa de ferramentas, ela é tem que ter todas as chaves úteis para a manutenção de ônibus. As caixas de ferramentas são trancadas com um cadeado e só quem possui a chave é o mecânico responsável.

2. Para uso de ferramentas como furadeiras, máquinas de solda é necessária uma solicitação ao almoxarife, pois estes materiais fazem parte do acervo do almoxarifado. Após solicitação o almoxarife fornece a ferramenta a logo após o término do uso do equipamento recolhe e o guarda.
3. Há ferramentas de uso específico que só alguns mecânicos especialistas sabem manusear. Este tipo de ferramenta é enviado pela matriz, e logo em seguida é enviado o mecânico para utilização da ferramenta.

g. Procedimento para uso de peças do estoque do almoxarifado

Observações sobre os procedimentos:

1. O mecânico após identificar o defeito do veículo, se houver necessidade de troca de peças, encaminhará a Ordem de Serviço para o almoxarife. O almoxarife verifica se há estoque da peça no almoxarifado, se houver ele fornece a para troca e o mecânico após a troca tem de encaminhar a peça ao almoxarife, para que este possa efetuar um pedido para repô o estoque.
2. Como já dito anteriormente as peças que compõe o estoque do almoxarifado são peças comuns que são de troca mais simples e mais fácil manuseio.
3. Quando de peças mais específicas há a necessidade o mecânico liga para o supervisor da matriz e expõe o problema. O supervisor analisa e autoriza que sejam pedidas as peças em questão. O pedido é feito pelo almoxarife ao almoxarifado da matriz e este repassa o pedido para o Diretor de Suprimentos que o aprova. O almoxarifado da matriz após a aprovação envia a peça para o almoxarifado da filial.

## APENDICE B - ENTREVISTA ESTRUTURADA

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Chefe do departamento de Garagem de Vitória da Conquista

2º Quais são suas atribuições?

Controlar:

Agências terceirizadas: Vendas de Passagens, depósitos, fornecimento de material para as agencias, aparência das agencias, divulgação do nome da empresa, os trechos em que as agencias podem vendem.

Agências Próprias: Controlar funcionários,

Garagem: Parte Operacional, Higiene do veículo, Atraso, Controles Interno, Aparência,

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

18 anos na empresa, 8 anos de fusão.

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim. Controle da frota (programa ACV), sugestões na área de vendas,

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

Sim. Mudança no logística de abastecimento dos veículos, combustível mais barato em Vitoria da Conquista do que em minas gerais devido ao aumento de abastecimentos instalar mais uma bomba para dar conta do serviço.

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Não.

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

Não.

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

São. Se eles forem executados da maneira que forem planejados atingiram o seu objetivo.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Setor de Cargas e encomendas

2º Quais são suas atribuições?

Fechamentos de Caixa, Conferencia de depósitos, Emissão CTRC, Atendimento ao Publico, Bem como a questão do pessoal do setor.

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

9 anos e 7 meses

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim. Um Controle efetivo interno, funções passaram a ser acompanhadas pela matriz, toda parte de fechamentos e toda parte fiscal e controlada por ela. Controla desde suprimentos ate contato com os clientes. Controle interno mais eficiente.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim, Mudanças no operacional da empresa, definição de logísticas.

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

Sim. Vai depender do momento. Canal aberto com a filial.

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Sim

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

Sim

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

Sim. Porque os controles vigentes possibilitam a detecção do erro não passa despercebido.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Setor de manutenção

2º Quais são suas atribuições?

Mecânica, Limpeza.

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não.

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

27 anos

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim. Aumento do quadro de funcionários, ficou melhor distribuído.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim.

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

Por enquanto não.

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Sim.

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

Sim.

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

Sim, Porque os controles interno são rígidos.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Almoxarifado

2º Quais são suas atribuições?

Controle de estoque, distribuição de materiais para funcionários, distribuição de peças.

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

2 anos

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Houve. Envio de peças, Solicitação de peças.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

Não

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Não. Porque sou o único funcionário do setor e faço parte da empresa a aproximadamente 2 anos.

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

São, Mantem a ordem não a falta de funcionários.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Trafego

2º Quais são suas atribuições?

Controlar o setor de trafego e a demanda da escala de motoristas, tanto a escala, tanto a interno, movimentação de frota.

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

6 anos 3 meses

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim. Sempre há novas mudanças, o próprio ACV aprimorado.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Não, porque o próprio sistema que eles fazem é fechado

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Houve e ainda tem.

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

Sim

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

Em parte, não tão eficientes quanto poderiam ser. Há uma necessidade de um controle maior.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Bilheteria

2º Quais são suas atribuições?

Controlar o emissão de passagens, venda de seguros, todas as formas que entram de vendas dos produtos da empresa, toda movimentação financeira, controle de depósitos, caixa, embarque e desembarque de passageiros,

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Sim, há áreas que demandariam mais tempo e atenção, não tenho como dividir devido a exigência do setor. É necessário mais tempo para um controle melhor.

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

2 anos

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim. Certos procedimentos verificados foram otimizados. Ficou mais relacionado ao controle de formulários em si, arquivamento de documentos.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim

7º O resultado está sendo positivo?

Sim

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Sim

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

Sim

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

Sim, Depois que foram implantados praticamente zeraram os problemas no setor.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim.

Meu nome é Daniel Alves Moreira, sou graduando do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, estou fazendo uma pesquisa monográfica com o tema: “A importância dos controles internos na redução de custos em empresas de transporte de passageiros em linhas interestaduais”. Seria de fundamental importância se o Senhor me concedesse um pouco de sua atenção para ajudar no processo de minha pesquisa. O sigilo sobre seu nome é garantido, mas o resultado desta entrevista é passível de publicação.

1º O Sr. é encarregado de que setor?

Subchefe do Departamento de Garagem

2º Quais são suas atribuições?

Fiscalizar, Administrar, Contribuir, e ajudar os demais funcionários em suas atribuições.

3º O Sr. acha que está sobrecarregado com suas atribuições?

Não, pois todas as tarefas a mim atribuídas são concluídas em tempo ábil.

4º O Sr. tem quanto tempo que faz parte do corpo de funcionários da empresa?

15 anos.

5º Desde quando o Sr. entrou para o quadro de funcionários da empresa houve alguma mudança na rotina de seu setor?

Sim, varias! Fui promovido algumas vezes onde antes trabalhava em setor específico, hoje trabalho no setor em geral.

6º O Sr. sugeriu alguma dessas mudanças?

Sim, varias delas.

7º O resultado está sendo positivo?

Na maioria delas.

8º O Sr. tem outra sugestão ? E qual seria?

Tenho, porem ainda é só projeto, estou trabalhando para expô-la aos superiores.

9º Houve resistência por parte dos funcionários em relação a mudança ocorrida?

Não, todas foram favoráveis a eles.

10º Se houve resistência os funcionários eram mais antigos no quadro de funcionários?

11º O Sr. acha que os controles internos de seu setor são eficientes? Porque?

Sim, pois alcançamos toda as metas impostas pela diretoria da empresa e todos os funcionários envolvidos nele dão o máximo de contribuição para que funcione com organização e rigor.

12º O Sr. se sente seguro com os controles internos vigentes?

Sim! Podem até existir falhas nele, mas até o momento ainda não nos trouxe insegurança, acredito que a dedicação dos envolvidos supra alguma falha se vier a existir.

## ANEXOS

## ANEXO A - FORMULÁRIO DE ORDEM DE SERVIÇO

EMPRESA	<b>ORDEM DE SERVIÇO DE SOCORRO</b>			SETOR DA OCORRÊNCIA:	DATA	Nº TIPOGRÁFICO <b>031568</b>
Nº CARRO:	DATA DA VIAGEM:	HORÁRIO:	ORIGEM:	DESTINO:	Nº RT:	Nº MOTORISTA:
LOCAL ONDE O CARRO SE ENCONTRA:					HORÁRIO PARADA CARRO	
RECLAMAÇÃO DO MOTORISTA OU MOTIVO DO SOCORRO:						
BALDEADO ? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Nº CARRO QUE SEGUIU VIAGEM _____ Nº MOTORISTA _____						
FUNC. DO TRÁFEGO QUE EMITIU A OSS:			NÚMERO DA MATRICULA:	DATA	HORÁRIO:	
FUNC. DA MANUTENÇÃO QUE RECEBEU A OSS:			NÚMERO DA MATRICULA:	DATA	HORÁRIO:	
DEFEITO (S) ENCONTRADO (S):						
SERVIÇO (S) EXECUTADO (S):						
NOME DO MECÂNICO QUE EXECUTOU O SERVIÇO:		DATA INÍCIO:	HORÁRIO INÍCIO:	DATA TÉRMINO:	HORÁRIO TÉRMINO:	
RELATÓRIO DO CDAG E ENCARREGADO, OPINIÃO, PROVIDÊNCIAS, E CRÍTICAS:						
ASSINATURA DO ENCARREGADO DE MANUTENÇÃO:			ASSINATURA DO CDAG:			
CA-ME1-174/7						
ENTREGUE NA MANUTENÇÃO EM ____/____/____				ÀS ____:____ HS		Nº TIPOGRÁFICO: <b>031568</b>
RECEBI / NOME _____			Nº CARRO _____			
LOCAL EMISSÃO _____						



### ANEXO C - MANIFESTO DE CORRESPONDÊNCIA

EMPRESA:		<b>MANIFESTO DE CORRESPONDÊNCIA</b>		782851	
ORIGEM _____			DESTINO _____		
Nº DOCTO.		DISCRIMINAÇÃO			
DATA DA EMISSÃO ____/____/____			RECEBIDO EM ____/____/____		
_____ Assinatura Emitente			_____ Assinatura		

CA - ME1 - 157 / 8

### ANEXO D - FOMULÁRIO PARA PEDIDO DE MATERIAL

		<b>SAÍDA MATERIAL DO INTERIOR</b>		3517437	
ALX.SAÍDA	DESCRIÇÃO DO MATERIAL				DATA
	CÓDIGO	QUANTIDADE	SEQ.	SALDO	Nº PATRIMÔNIO
NOME DO EMITENTE		Nº REGISTRO		ASSINATURA DO EMITENTE	
<b>MOTIVO DA SAÍDA DO MATERIAL DO ESTOQUE</b>					
<input type="checkbox"/> PARA O VEÍCULO Nº: _____		Nº DA O.S.: _____			
<input type="checkbox"/> PARA O FUNCIONÁRIO: REGISTRO _____		NOME: _____			
<input type="checkbox"/> DEVOLUÇÃO DE PEÇAS SOLICITADAS PARA CARRO PARADO NO SETOR ENVIADO PELO MIN Nº _____		(OBS.: ALMOXARIFE NÃO REPOR ESTA PEÇA)			
SEGUE MATERIAL USADO		<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		MOTIVO: _____	
PARA USO DA CENTRAL				<b>CONTROLE</b>	
FOI RECEBIDO MATERIAL USADO?    SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
NOME DE QUEM RECEBEU (LETRA DE FORMA): _____					
Nº DE QUEM RECEBEU: _____    ASS. DE QUEM RECEBEU: _____					

CA - ME1 - 450 / 7