



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GIOVANE FERNANDES QUEVEDO DOS SANTOS

**CONTROLE FINANCEIRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEÇAS E MÁQUINAS
AGRÍCOLAS**

DOURADOS/MS

2016



GIOVANE FERNANDES QUEVEDO DOS SANTOS

CONTROLE FINANCEIRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEÇAS E MÁQUINAS
AGRÍCOLAS

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Manfredo Rode.

Banca Examinadora:

Professora Maria Aparecida Farias de Souza.

Professor Rafael Martins Noriller.

Dourados/MS

2016



CONTROLE FINANCEIRO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEÇAS E MÁQUINAS
AGRÍCOLAS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente
Professor Manfredo Rode

Avaliadora
Professora Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira

Avaliador
Professor Rafael Martins Noriller



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

“A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.”
Ralph Waldo Emerson



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me capacitar e não me abandonar em nenhum momento durante o curso. Graças ao Senhor cheguei aqui. Obrigado!

A minha família, em especial a minha mãe, que nunca me deixou faltar nada e sempre me motivou nos estudos. Ao meu avô, que esteve disponível para o que eu precisasse. Ao meu tio que me ajudou de inúmeras formas na minha capacitação principalmente na graduação.

A minha namorada, Nathalie, que passou comigo por inúmeras barreiras, mas sempre esteve me motivando, me ajudando, perseverando e é a quem eu tenho imenso carinho.

Aos meus professores do ensino médio que me deram base para ingressar na faculdade e realizar um sonho.

Aos professores de Ciências Contábeis da UFGD que me deram conhecimento, em especial ao meu orientador Manfredo Rode que aceitou passar por essa significativa etapa comigo.

Aos amigos e colegas de turma, que colaboraram com meu crescimento como pessoa, acadêmico e profissional.

A todos que torceram por mim e estiveram ao meu lado, obrigado!



RESUMO

A ideia principal deste trabalho é apresentar o controle interno em uma empresa de médio porte, com base no Comitê de Pronunciamentos Contábeis de PMEs, tendo como objetivo apurar as informações geradas pelo setor financeiro da empresa e a contribuição dessas na tomada de decisão. Para uma empresa ter um bom desenvolvimento, é necessário que exista um sistema e um controle financeiro eficaz, que gere informações fieis a realidade e úteis aos gestores na tomada de decisão. Mas também é necessário que essas informações sejam bem absorvidas e aproveitadas pelos gestores. Utilizou-se como metodologia de estudo a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por se tratar de um estudo que busca se aprofundar em único objetivo, tornando-o mais familiar e que busca objetivar o fenômeno. Os dados foram colhidos por meio de entrevistas, e como resultado, buscou a verificação das informações geradas, pelo setor financeiro da empresa, e do uso dessas informações na tomada de decisão do diretor.

Palavras-chave: Controle interno; Controle financeiro; Sistema Financeiro. Geração de informações. Tomada de decisão.



ABSTRACT

The main idea of this paper is to present the internal control in a medium-sized company, based on the Accounting Standards Committee of SMEs, aiming to ascertain the information generated by the financial sector of the company and their contribution in decision making. For a company to have a good development, it is necessary to have a system and an effective financial control, which manages information faithful to reality and useful to managers in decision making. But it is also necessary that such information is well absorbed and utilized by managers. It used as study methodology qualitative research of exploratory character, because it is a study that seeks to delve into only goal, making it more familiar and seeks to objectify the phenomenon. Data were collected through interviews, and as a result sought to verify the information generated by the financial sector of the company, and the use of this information in decision-making director.

Keywords: Internal Control; Financial Control; Financial System. Generating information. Decision making.



LISTA DE QUADROS

1. Classificação do Porte das Empresas Segundo IBGE	18
2. Elementos Básicos da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial	20
3. Comparação dos Métodos Quantitativo e Qualitativo.....	29
4. Questões De Nível Global	43
5. Respostas Do Entrevistado – Questões Nível Global: Contas A Pagar	43
6. Respostas Do Entrevistado – Questões Nível Global: Contas A Receber	44
7. Respostas Do Entrevistado – Questões Nível Global: Compras 1	44
8. Respostas Do Entrevistado – Questões Nível Global: Compras 2	45
9. Respostas Do Entrevistado – Questões Roteiro: Fiscal.....	45
10. Questões Roteiro: Contas A Pagar	47
11. Respostas Do Entrevistado – Questões Roteiro: Contas A Pagar	47
12. Respostas Do Entrevistado – Questões Nível Global: Contas A Pagar	48
13. Questões Roteiro: Contas A Receber	48
14. Questões Roteiro: Fiscal	49
15. Respostas Do Entrevistado – Questões Roteiro: Fiscal.....	50
16. Questões Roteiro: Compras	50
17. Respostas Do Entrevistado – Questões Roteiro: Compras 1.....	51
18. Respostas Do Entrevistado – Questões Roteiro: Compras 2.....	51



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTROLE INTERNO	15
2.1.1 DEPARTAMENTALIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	16
2.1.2 OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO.....	17
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	18
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
2.4 CONTABILIDADE FINANCEIRA	20
2.4.1 TRIBUTAÇÃO DA EMPRESA.....	20
2.4.2 LUCRO PRESUMIDO.....	21
2.5 CONTROLE FINANCEIRO	22
2.5.1 CONTAS A PAGAR	22
2.5.2 CONTAS A RECEBER.....	23
2.5.3 ANÁLISE DE CRÉDITO	24
2.5.4 CONTROLE BANCÁRIO	25
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 ESTUDO DE CASO.....	29
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS	32
3.4.1 LIMITAÇÕES.....	30
3.4.2 TESTE E COLETA DE DADOS.....	31
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	32
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
5. REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A	39
APÊNDICE B	42



1. INTRODUÇÃO

A Consultoria em Agronegócio, Céleres (2014), afirma que o crescimento da produção agrícola nas últimas décadas nas regiões Centro- Oeste, Norte e Nordeste foram bastante expressivos, o que aumentou a necessidade de mecanização no campo.

Nos últimos anos as condições favoráveis do mercado alavancaram as vendas desse setor. Céleres (2014) afirma, em seu estudo, que a frota nacional que estava “sucateada”, começou a ser renovada e ampliada com a maior capitalização dos produtores, resultado da boa rentabilidade obtida com grãos. Os preços de milho e soja, principais culturas do Brasil, foram impulsionados, recentemente, pela maior demanda por proteína animal no mundo. Isso favoreceu o aumento das margens de lucro dos produtores, o incentivo na expansão de cultivo e o consequente investimento em máquinas agrícolas.

Porém, a comercialização de maquinário agrícola não teve o mesmo bom desempenho em 2015. Conforme informa a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), as vendas em 2015 foram cerca de 20% menores do que em 2014 só no primeiro trimestre (11.900 un. contra 14.900 un.), dado o aumento nas taxas de juros e do dólar. No Mato Grosso do Sul as vendas caíram aproximadamente 25%, tudo por que os produtores rurais, mesmo tendo a necessidade de se atualizar e mecanizar no campo, estão mais precavidos quanto a investimentos (G1, 2015).

Para o ano de 2016 o esperado é que de início as vendas permaneçam difíceis, mas que exista uma reação. Luiz Moan, presidente da ANFAVEA acrescenta ainda que o crescimento do PIB do país será fundamental para o aumento da confiança no setor (Sociedade Nacional de Agricultura – SNA, 2016)

Havendo a expectativa de um aumento da comercialização de maquinário agrícola, cria-se a necessidade nas empresas do setor em investir mais e melhor para obter destaque no mercado com um maior rendimento.

Toda empresa necessita de um controle interno e financeiro eficiente para se manter competitiva e ativa em um mercado que tende a crescer.



O controle financeiro é baseado na organização das atividades e movimentações financeiras da empresa. Ele avalia o resultado e o comportamento das ações tendo por finalidade demonstrar a melhor decisão a se tomar diante de cada situação. Esse controle é dado por relatórios de caixa, contas no banco, contas a pagar, contas a receber e todo o fluxo de dinheiro na organização. Para esse controle ser eficiente, o administrador/contador deverá exercer com louvor as atividades de organização, planejamento, liderança e principalmente a de controle. Sendo que se o último não for bem executado, acaba por anular a precisão dos outros deixando assim a empresa destinada ao declínio (BERTOLINI, 2011).

Dias (2008, p.3) ressalta que no atual mundo globalizado e competitivo, já não é possível a ocorrência de controle que não objetivem a eficácia das operações.

Crepaldi (2008) afirma que a importância do controle interno está relacionada com a necessidade de normatização de controles que possam garantir o fluxo das operações e informações. A análise de eficiência dos fluxos, a qual transforma dado em informação é muito relevante, pois a partir dela o gestor, com sua experiência administrativa, garante o resultado da tomada de decisão, idealizando o objetivo da empresa.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Tendo em vista a necessidade e importância do controle financeiro para uma organização, o presente trabalho busca apresentar os métodos adotados por esse controle em uma empresa do ramo de peças e máquinas agrícolas, exibindo e analisando as informações retiradas.

Assim, o problema de pesquisa é: Até que ponto as informações geradas pelo setor financeiro auxiliam na tomada de decisão do gestor?



1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apurar as informações geradas pelo setor financeiro da empresa e a contribuição dessas na tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Buscar informações com os responsáveis de cada departamento no setor
- Identificar as informações geradas pelo setor; e
- Verificar das informações geradas quais são usadas para a tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com os constantes transformações no mercado empresarial, como temos atualmente, as empresas precisam e têm a necessidade de evolução e adaptação à nova realidade econômica para se manterem competitivas e seguras de sua permanência no quadro social-empresarial.

Os controles internos em geral, contribuem como instrumentos de suma importância para auxílio na gestão na busca pelos objetivos almejados.

Normalmente, os gestores sabem da importância desse tipo de controle, porém, em muitos casos não aderem em razão dos custos ou então até implantam algum sistema de controle, mas que muitas vezes não são bem elaborados e acabam ferindo a eficiência do setor no controle e geração de dados e informações.

Reforçado pelo momento de expectativa quanto a retomada da área estudada no mercado, o tema foi abordado de acordo com a análise em uma empresa real e apurou informações de rotinas e métodos de trabalhos, além de dados com os funcionários para



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

identificar o quão podem ser importantes e decisivas as informações geradas pelo setor financeiro dentro da empresa.

Isto posto, justifica-se a importância do trabalho para com os funcionários de qualquer empresa do ramo, que podem se atentar sobre a relevância que o setor tem em uma instituição e aos gestores que podem complementar seus conhecimentos, corrigir ou reestruturar seu método de trabalho visando um melhor aproveitamento do que é gerado pelo controle financeiro.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segmento do trabalho será abordada a parte teórica em que se baseia o estudo realizado, apresentando conceitos, definições e ressaltando a necessidade e importância do uso do controle interno financeiro em uma empresa.

2.1 CONTROLE INTERNO

Segundo Lapenda (2012), o princípio de controle poderia ser resumido, para os contadores e administradores, como “conhecimento da empresa”. Para que qualquer empresa cresça, é necessário que se conheça a realidade da mesma de forma com que as informações colhidas possam determinar os pontos positivos e as possíveis falhas. Obriga-se assim, os gestores a reorganizar suas estratégias e relação de gastos, custos e investimentos à fim de maximizar lucros e alcançar objetivos desejados.

Almeida (2010, p.42) afirma:

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Ninguém deveria controlar todas as etapas das transações empresariais sozinho. A segregação de funções é considerada como o elemento mais importante para um sistema de controle interno eficaz. Sugere-se que estabeleçam departamentos separados e independentes para todas as funções, seja compras, vendas, recebimento, finanças. Onde só um comanda, as ações fraudulentas serão mais fáceis de aparecer sem ser descoberto, havendo essa segregação os encarregados levam suas incumbências a cabo. (CREPALDI, 2008, p.61)

Sá (1998, p. 105) afirma que quanto maior o controle, mais segurança pode-se ter para execução do trabalho e quanto menor o controle, mais cuidado será exigido na execução das tarefas. Para um bom funcionamento do controle interno é indispensável que exista um plano de organização onde sejam adequadamente distribuídas as tarefas e responsabilidades.



Nesse plano é necessário que o fator humano também esteja adequado e disposto a seguir as regras adotadas pela administração, com qualidade e responsabilidade.

2.1.1 Departamentalização Do Controle Interno

Tendo a necessidade de uma divisão por departamentos, alguns setores são imprescindíveis para bom funcionamento até mesmo de uma pequena empresa. No setor de compras, por exemplo, é necessário que sejam feitos investimentos bem calculados e que os produtos adquiridos sejam armazenados de forma correta, para que não haja perda. Sendo assim, Dias (2008) destaca que, a necessidade de comprar cada vez melhor é evidenciada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que devem reduzir os custos.

Do departamento de vendas o gestor espera ter receitas suficientes para cobrir os custos, os gastos e gerar lucro para desenvolvimento da mesma.

Para Francischini, Gurgel (2004 p.195, *apud* Oliveira, 2009 p. 18) as técnicas de previsão de vendas deverão ser aprimoradas e a determinação do programa de produção deverá ter a participação da produção, da engenharia e principalmente das finanças.

Mesmo independentes, os setores trabalham para terem juntos o seu desenvolvimento. No caso do controle de estoques não é diferente, segundo Francischini, Gurgel (2004, p. 194, *apud* Oliveira 2009, p. 19), o controle dos estoques é muito importante para facilitar as seguintes tarefas:

- Planejamento;
- Compras;
- Armazenamento;
- Produção;
- Expedição e
- Contabilização.



Do estoque são retiradas as primeiras informações sobre cada produto. Dele, tira-se a primeira noção de investimentos futuros.

Outro departamento de grande importância dentro de uma empresa é o de gestão de pessoas. Para Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes.

É necessário que os gestores deem condições de trabalho para os empregados e que deixem claras as regras de direitos e deveres. O gestor, cumprindo sua parte com os direitos dos trabalhadores, fará com o que os trabalhadores executem suas atividades com maior dedicação e cumpram seus deveres, melhorando o ambiente de trabalho e maximizando o poder, até mesmo o lucro, da empresa.

Como citado no início do trabalho, o foco deste será o controle financeiro empresarial. Esse departamento que se destaca por sua imprescindibilidade e importância no sistema vital da empresa como um todo, já que cabe a esse organizar, planejar, administrar o dinheiro, investimentos, gastos e ter ainda uma relação com clientes e fornecedores que de forma alguma possa prejudicar a empresa.

Segundo Rose (1971) citado por Bertolini (2011), as finanças que representam o dinheiro na empresa formam a base de toda estrutura de qualquer atividade empresarial. É do controle financeiro que depende a sorte de qualquer empresa. Porém, em muitas empresas ele recebe pouca atenção até que ocorram dificuldades que obrigam a empresa a dar mais atenção a movimentação de dinheiro.

2.1.2 Objetivos e Importância do Controle Interno

Attie (2010, p.155), afirma que em regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos:

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



Crepaldi (2002, p. 63) afirma que o controle interno funciona como um sistema de prevenção e fiscalização a erros e fraudes, ressaltando “ que é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Em seu estudo, Bertolini (2011) diz que:

Para facilitar a implantação dos controles e não haver mais perda de tempo é aconselhável que seja adquirido pela empresa um software de controles financeiros apropriado para seu porte, registrado, com garantia e auxílio no caso de dúvidas ou problemas com o controle.

Para identificar a forma de controle adequada para o tipo de sistema operacional, deve-se considerar o porte da empresa, levando em conta seu faturamento operacional bruto, número de funcionários e outros fatores.

2.2. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas, essas são empresas que:

- (a) não têm obrigação pública de prestação de contas; e
- (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos.

Exemplos de usuários externos incluem proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, e agências de avaliação de crédito.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2015, afirma adotar o critério por número de empregados do O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros:

INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro: com até 19 empregados	Micro: até 9 empregados
Pequena: de 20 a 99 empregados	Pequena: de 10 a 49 empregados
Média: 100 a 499 empregados	Média: de 50 a 99 empregados
Grande: mais de 500 empregados	Grande: mais de 100 empregados

Quadro 1: Classificação do Porte das Empresas Segundo IBGE

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa.



O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) em junho de 2010 publicou uma alteração nos valores de faturamento para cada uma das faixas de classificação de empresas:

- a) Microempresa: ROB anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões. Pela classificação original, a ROB de microempresa era inferior a R\$ 1,2 milhão/ano.
- b) Pequena Empresa: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 2,4 milhões e inferior ou igual a R\$ 16 milhões. Antes, esses valores variavam de R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões.
- c) Média Empresa: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 16 milhões e inferior ou igual a R\$ 90 milhões. Originalmente, esse intervalo era de R\$ 10,5 milhões a R\$ 60 milhões.
- d) Empresa Média-Grande: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões. Antes, não existia essa classificação de porte.
- e) Grande Empresa: ROB anual ou anualizada superior a R\$ 300 milhões. Anteriormente, o valor era acima de R\$ 60 milhões.

Antonik (2004) fala em seu estudo que é consenso geral que pequenas e médias empresas não se organizam ou se estruturam de maneira eficiente e adequada [...] mas à medida que se aumenta o grau de “alfabetização empresarial”, cresce também sua força. O autor complementa que essas têm uma capacidade muito grande de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às suas mudanças e exigências.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Crepaldi (2008, p.5) define:

Contabilidade gerencial como sendo o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa através de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A contabilidade Gerencial seria a integração dos conhecimentos de gestão para a tomada de decisão. Já a contabilidade financeira se refere às informações contábeis geradas para os usuários externos (CREPALDI, 2008).

Para melhor entendimento do objeto de estudo do trabalho, o controle financeiro, os dois ramos da ciência contábil são apresentados com algumas características no Quadro 1:



	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Público-alvo	Externo: acionistas, credores e autoridades fiscais	Interno: Funcionários, gerentes e executivos
Objetivo	Reportar o desempenho passado com finalidades externas	Informar para tomada de decisões internas feitas por empregados, gestores e executivos
Temporalidade	Passado	Orienta para o futuro
Tipo de informação	Medida financeira somente	Financeiras mais medidas operacionais e fiscais sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores

Quadro 2: Elementos Básicos da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Elaborado por Crepaldi (2008, p.8), editado pelo autor.

2.4 CONTABILIDADE FINANCEIRA

Crepal di (2008, p.5) define a contabilidade financeira como sendo:

O processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como por exigências de auditoria de contadores independentes.

Segundo a Lei nº 10.406/02 do Código Civil:

Art. 1.179 – O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base da escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o resultado econômico.

2.4.1 Tributação Da Empresa

O Código Tributário Nacional define na lei 5.172/66, art. 16: “ Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independentemente de qualquer atividade específica, relativa ao contribuinte”.



O fato gerador do imposto de renda é também pela lei 5.172/66 do Código Tributário Nacional:

Art. 43 - O imposto, de competência da União, sobre a renda e proventos de qualquer natureza tem como fato gerador a aquisição da disponibilidade econômica ou jurídica:

I - de renda, assim entendido o produto do capital, do trabalho ou da combinação de ambos;

II - de proventos de qualquer natureza, assim entendidos os acréscimos patrimoniais não compreendidos no inciso anterior.

A empresa em estudo tem como base de cálculo o Lucro Presumido, que tem como determinação sua aplicabilidade sobre a receita bruta de venda de mercadorias. Seu fato gerador do imposto é dado pelo resultado (lucro) em relação às atividades realizadas.

2.4.2 Lucro Presumido

O Lucro Presumido é a forma de tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL). Embora não seja um regime obrigatório, o Lucro Presumido é bastante difundido devido a sua simplicidade e, principalmente, por questões de estratégia tributária, pois pode representar economia tributária, sobretudo nas empresas altamente lucrativas. Portanto, se não houver impedimento, pode ser uma boa ferramenta de planejamento tributário.

O imposto de renda devido, apurado trimestralmente, será pago em quota única, até o último dia útil do mês subsequente ao do encerramento do período de apuração. À opção da pessoa jurídica, o imposto devido poderá ser pago em até três quotas mensais, iguais e sucessivas, vencíveis no último dia útil dos três meses subsequentes ao de encerramento do período de apuração a que corresponder, (SILVA 2014). O autor complementa dizendo que, o limite (teto) anual de receita bruta, para a empresa poder optar pelo Lucro Presumido, por força da Lei 12.814/2013, a partir de 01.01.2014, corresponde a R\$ 78 milhões e R\$ 6,5 milhões multiplicados pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior.



2.5 CONTROLE FINANCEIRO

O controle, como função financeira, é considerado contabilidade administrativa. E essa contabilidade tem como função preparar relatórios para a alta administração tomar decisões, avaliar desempenho, formar preços e analisar a taxa de retorno. (CREPALDI, 2008).

Segundo Gitman (2012, p.4):

A administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos. [...] O administrador financeiro de hoje está mais ativamente envolvido com o desenvolvimento e a implantação de estratégias empresariais que têm por objetivo o “o crescimento da empresa” e a melhoria de sua posição competitiva.

Resnik (1990, *apud* Bertolini, 2011) afirma ainda que os controles decisivos em uma pequena empresa estão relacionados ao caixa, ao estoque, contas a pagar e as contas a receber. São esses controles que fornecem as informações necessárias para utilização dos instrumentos da gerência financeira, ou seja, analisar o capital de giro, o fluxo de caixa e apurar resultados.

2.5.1 Contas A Pagar

O departamento de contas a pagar oferece a empresa uma visão de todas as obrigações financeiras que a mesma possui e tem função de organizar os pagamentos para que não haja juros ou tarifas que possam causar gastos imprevistos e/ou desnecessários.

Todas as aquisições de bens ou serviços são contabilizadas no grupo de fornecedores. O momento de reconhecer a obrigação ocorre quando a empresa recebe a prestação do serviço ou quando o ativo passa para sua propriedade. As operações com fornecedores podem ter como origem tanto aquisições realizadas no país como no exterior. (ALMEIDA, 2010).

Silva Júnior (2000) ressalta que o departamento de contas a pagar de uma empresa tem a responsabilidade de verificar a adequação e a veracidade da compra. Ou seja, a



aprovação de uma fatura e seu respectivo registro em contas a pagar significa que os bens ou serviços ali descritos foram contratados, autorizados e recebidos; as quantidades e condições dos bens estavam de acordo com as especificações; os preços, condições de crédito e valor do frete conferem com o acordo original; e as multiplicações, somas e deduções de descontos estão aritmeticamente corretas.

Silva Júnior (2000) diz ainda que a ideia de controle interno sobre contas a pagar são completados com a emissão de relatórios semanais ou mensais, que podem demonstrar os saldos provenientes do relatório anterior, os ingressos de novas contas a pagar e os pagamentos efetuados.

2.5.2 Contas A Receber

Almeida (2010, p.167) afirma que as contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa.

As duplicatas a receber se originam das operações de venda a prazo e representam um direito que a empresa tem de cobrar o cliente (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2007, p.80).

A concessão de crédito a clientes está diretamente relacionada ao contas a receber, pois são geradas contas pelas vendas a prazo. Porém, essa concessão traz consigo os riscos de inadimplência, as despesas com a análise, cobrança e o seu recebimento. Por essa razão, o administrador deve controlar suas contas por meio do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito (HOJI, 2003).

A importância do controle de contas a receber é identificar os clientes pontuais, programar cobranças, conhecer o montante a receber em cada período, permitindo planejar investimentos com capital futuro ALMEIDA (2010)



2.5.3 Análise de Crédito

Schrickell (2000, *apud* Candido, 2012 p.27) define o crédito como sendo o ato de alguém ceder temporariamente a terceiros parte de seu patrimônio, com o intuito de receber integralmente num prazo determinado. Este patrimônio pode ser em dinheiro, ou bens.

São descritas como “Os cinco C’s do crédito” as informações necessárias para uma análise subjetiva da capacidade financeira feita pelos tomadores de decisões. (SANTOS, 2003, p.43).

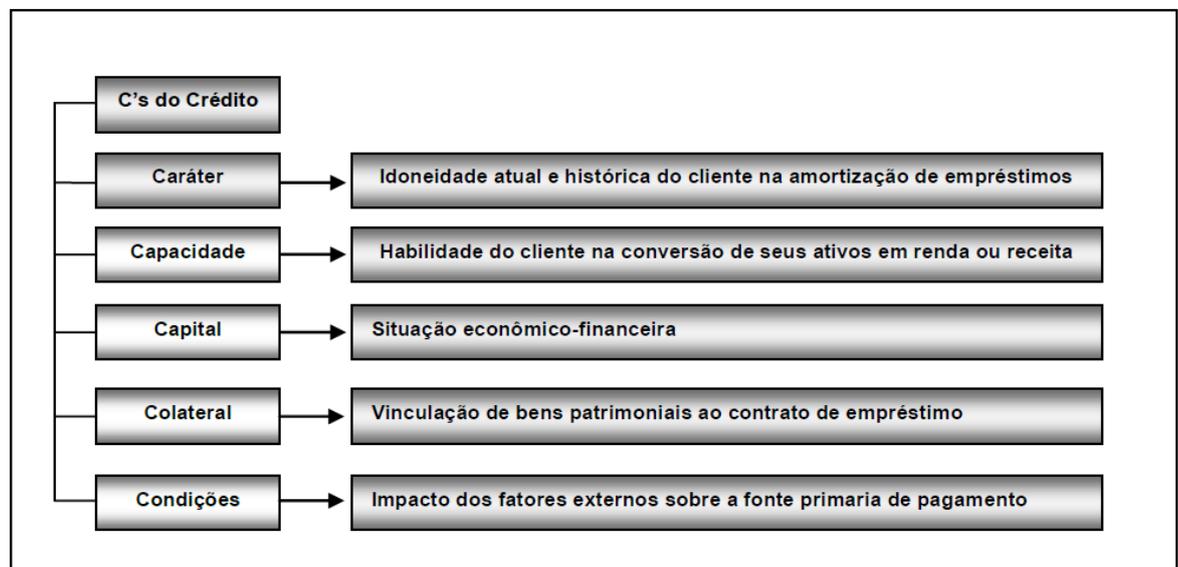


Figura 1: Os cinco C’s do crédito:
Fonte: Elaborado por SANTOS, 2003

Segundo Hoji (2003, p. 129):

A análise de crédito não se resume a uma análise inicial. A situação do cliente, mesmo daqueles antigos e tradicionais, deve ser constantemente monitorada e atualizada, quanto aos aspectos de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira.



2.5.4 Controle Bancário

Controle bancário é o conjunto operações de registro da empresa, das operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários, que permitem analisar e conferir individualmente essas operações no movimento financeiro da empresa. (ALMEIDA, 2010)

O SEBRAE (2015) pontua o controle bancário por duas finalidades, a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

Esse controle aparece também como uma boa arma de gestão e planejamento para as empresas. O confronto entre os valores pagos e recebidos nos extratos com os documentos que a empresa possui, ajuda a apontar possíveis divergências e colabora para que os administradores busquem uma solução. Além de que, o controle bancário coloca evidência com maior transparência possíveis fraudes na organização.

2.6 TOMADA DE DECISÃO

Segundo Bonazzi (2015), a tomada de decisão trata-se de um ato de escolher um plano de ação que auxilie na tratativa de situações vivenciadas por uma organização, em um determinado momento.

Para que apareçam opções e existam escolhas a fazer, é necessário que sejam geradas informações fidedignas dos departamentos e setores da empresa. Rezende (2005, p.247) afirma que a informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. O processo decisório exige sete etapas, segundo Chiavenato (2004, p. 349). São elas:



- i. Percepção da situação que envolve algum problema;
- ii. Análise e definição do problema;
- iii. Definição dos objetivos;
- iv. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- v. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- vi. Avaliação e comparação das alternativas;
- vii. Implementação da alternativa escolhida;

Salazar e Benedicto (2004, p. 3):

Tendo como pressuposto a importância da informação fornecida pelas demonstrações financeiras, é mister identificar quais são os interessados nessa informação e o porquê desse interesse [...] Mas, para que sirva de respaldo às tomadas de decisões e produza o efeito desejado, ela deve também experimentar um processo de interpretação em termos financeiros, o que amplia o conteúdo dessa informação.

É importante entender que as decisões devem ser tomadas antes, durante e depois que os eventos econômicos ocorrem, quando é possível conhecer o desempenho da empresa e, então, compará-lo ao esperado.

As demonstrações financeiras são úteis nas tomadas de decisões econômicas de gestores, investidores, fornecedores, credores comerciais e outros. Os gestores utilizam para tomada de decisões as informações que, por exemplo, permitem avaliar a capacidade de a entidade pagar e proporcionar outros benefícios aos seus empregados, determinar as políticas fiscais, determinar os lucros e os dividendos distribuíveis e outros. (COSTA e ALVES, 2014, p.50).

É função do contador gerencial assegurar-se que a administração tome as melhores decisões estratégicas a logo prazo. (CREPALDI, 2008, p.7).



3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os passos da metodologia do desenvolvimento do trabalho. Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.53), a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. O autor complementa dizendo que a metodologia é composta de partes que descrevem o local, os sujeitos, o objeto de estudo, os métodos ou técnicas [...] as limitações e o tratamento de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2002, p.17) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

O presente trabalho tem como característica ser um estudo de caso com pesquisa de caráter exploratório, que conforme Gil (2002, p. 41), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O autor complementa dizendo que na maioria dos casos, pesquisas exploratórias envolvem (a) levantamento bibliográfico, (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências no problema pesquisado e (c) análise de exemplos.

Em se tratando de um estudo de caso, define-se, também por Gil (1995, p. 78) que este, “se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Na coleta de dados, as pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo também aparecerão, em forma de questionário e entrevistas.

O questionário é um instrumento de coleta de dados confeccionado pelo pesquisador. Todo questionário deve passar por um pré- teste, para que e possa corrigir eventuais erros na formulação (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p.58).



A entrevista, outra técnica utilizada para coleta de dados no presente trabalho, é caracterizada por Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.64) de dois tipos: a direta, que é presencial e que o entrevistador se posiciona a frente do entrevistado, e a indireta, que é aquela que o entrevistador utiliza de serviços remotos para obter respostas às indagações.

Pereira (1999, *apud* Borinelli, 2014), ao caracterizar a pesquisa qualitativa, afirma que ela “[...] se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador.”.

Gerhardt e Silveira (2009, p.31) enfatizam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Mais adiante, o autor complementa dizendo que os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porque das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não qualificam os valores.

Gerhardt e Silveira (2009, p.32), afirmam que as características da pesquisa qualitativa são:

Objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Já a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, relações entre variáveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.33).

Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos.	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos.
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados.	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador.
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados.	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados.



Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade.
Enfatiza a objetividade, na coleta de análise dos dados.	Enfatiza subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências.
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos.	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva.

Quadro 3: Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo:

Fonte: Elaborado por Gerhardt e Silveira (2009); POLIT et al., (2004).

3.2 ESTUDO DE CASO

O trabalho será realizado dentro de uma empresa de peças e máquinas agrícolas no Mato Grosso do Sul. Essa empresa se caracteriza como uma sociedade limitada por cotas, onde um sócio possui 99% e outro 1% das cotas.

A empresa que está ativa há 34 anos no mercado, foi inicialmente projetada para atuar na comercialização de tratores e implementos, novos e usados, tornou-se referência na comercialização destes produtos, onde atuou por 10 anos. A partir deste momento passou a dedicar-se exclusivamente ao mercado de peças agrícolas, no atacado e varejo, quando obteve seu maior índice de crescimento. Com o faturamento alcançando cerca de R\$10.000.000,00 anuais, o que é um valor considerável, já que a empresa passa por períodos de sazonalidade e tem uma disputa considerável no mercado, a empresa se tornou a principal no segmento em seu Estado.

Atualmente, a comercialização de implementos agrícolas cresceu de forma significativa, alavancando o faturamento e colocando a mesma cada vez mais em destaque.

A empresa atende o país inteiro, com mais de 2.000 clientes, tornando-a de grande importância para inúmeros produtores e proprietários rurais e indústrias da região. Para isto, possui aproximadamente 150 fornecedores ativos.

Cerca de 20 funcionários e a diretoria trabalham para atender na comercialização de peças no atacado e varejo e vendas de implementos agrícolas.

O alvo da pesquisa foi o setor financeiro, órgão vital para a empresa, ressaltando os controles de contas a pagar, contas a receber e mais atividades adjacentes, as quais complementam o sistema financeiro da empresa.



Sendo uma empresa com setor administrativo interligado, o setor financeiro passa a ser um sistema administrativo-financeiro, onde todos os departamentos contribuem para o mesmo, direta ou indiretamente.

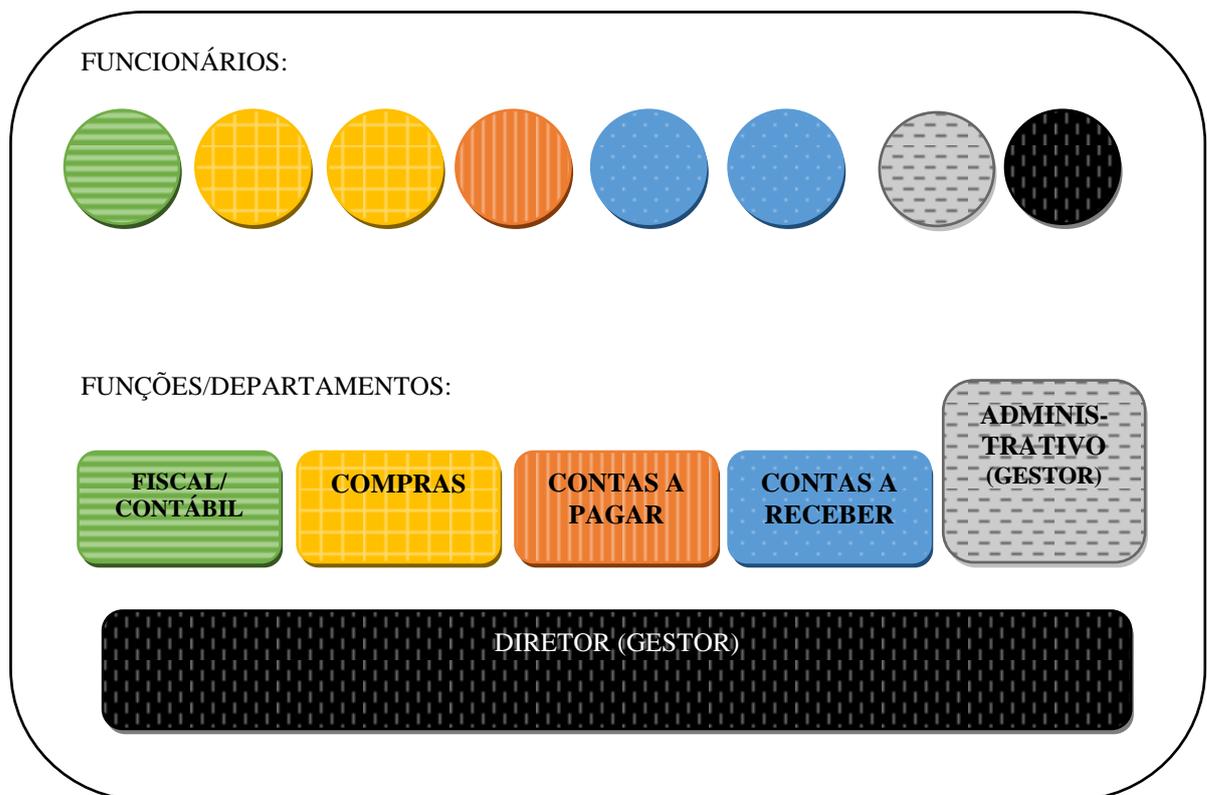


Figura 2: Divisão do setor administrativo da empresa:

Fonte: Elaborado pelo Autor, elaborado com dados da pesquisa.

O setor administrativo da empresa estudada se divide em 06 (seis) departamentos: fiscal, compras, contas a pagar, contas a receber, administrativo e diretoria.

O primeiro departamento, o fiscal, trabalha com apenas um funcionário. As atividades nele realizadas são relacionadas a apuração de impostos e a escrituração fiscal. No caso dessa empresa, o setor também atua ativamente com a contabilidade.

O departamento de compras tem suas funções divididas por dois funcionários, sendo que um deles atua com as compras relacionadas ao material de uso e consumo, e o



outro trabalha com as compras de produtos para revenda. Em ambas as atividades uma cotação é feita e passada à direção, que toma a decisão final quanto às compras.

O contas a pagar funciona com apenas um funcionário movimentando e alimentando o departamento com os dados de pagamentos a fazer, efetuados e devolução a clientes. Todas as informações e movimentos que a empresa gera, seja qual for o departamento, é enviada ao escritório de contabilidade. As tarefas relacionadas ao departamento pessoal retornam para este funcionário, que as repassa ao restante da empresa.

O departamento de contas a receber trabalha com dois funcionários. Com as tarefas divididas, a atividade de um complementa a do outro. Um deles alimenta o sistema fazendo cadastros de clientes, avaliando e aprovando créditos e fazendo cobranças e recebimentos. O outro participa de forma mais operacional, lançando documentos e dados no sistema, no banco e auxilia na análise de crédito e cobrança além dos recebimentos.

No administrativo fica um dos gestores, que cuida de forma geral da movimentação de venda e movimentos de banco da mesma. Funciona como suporte para o contas a receber, contas a pagar, sendo imprescindível o controle interno.

No topo da empresa encontra-se o gestor. Responsável pela tomada de decisões, direcionamento e planejamento da empresa, atua ativamente nas vendas de maior porte e conta com auxílio de um gerente comercial nesse caso.

Os proprietários da empresa em estudo além de atuarem nesta no ramo de peças e máquinas agrícolas, operam também com empreendimentos imobiliários, franquias no ramo alimentício e propriedades rurais. As franquias têm seus originários como gestores e o gerente comercial da empresa agrícola tem como sua a responsabilidade administrativa dos empreendimentos imobiliários.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada com base no referencial teórico e nas informações colhidas por meio de questionário e entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa,



essas entrevistas foram efetuadas por meio de questões gerais e específicas por setor para melhor interligar as informações entre os departamentos.

3.3.1 As entrevistas

As entrevistas tiveram por características serem breves e diretas, tornando o trabalho de melhor leitura e entendimento. Nelas, a exposição das atividades realizadas em cada departamento e aplicabilidade das informações geradas nos próprios setores e na tomada de decisão da diretoria tiveram foco principal.

A ideia foi de aplicar as entrevistas com a data mais atualizada possível, sendo realizada entre os dias 8 e 12 de setembro/2016, para ter a realidade do momento de fato exposta.

Para as entrevistas foram elaboradas 8 (oito) questões gerais mais 7 (sete) ou 8 (oito) questões específicas por setor. Essas questões serviram de roteiro para o desenvolvimento da entrevista não tendo sequência e serventia obrigatória.

As entrevistas levaram em média 10 minutos cada, e foram realizadas de forma direta, frente a frente com o entrevistado. Para colher as respostas, o entrevistador usou de um gravador de áudio, e tendo em mãos um computador, onde anotou observações e palavras chaves de cada resposta para facilitar o entendimento na hora de avaliá-las.

Foram entrevistados os funcionários participantes do setor administrativo da empresa, exceto membros diretores, pois buscou-se informações sobre o setor financeiro e que informações seriam passadas para diretoria, e um funcionário do departamento de contas a receber, por ser o autor deste trabalho.

3.4 AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

De início, os áudios foram reproduzidos e repassados para forma escrita, mantendo a fidedignidade com o que estava gravado e representando de melhor maneira possível.



Após a transcrição das respostas, a avaliação foi dada com a ligação do que foi dito com o objetivo do trabalho: identificar as informações geradas pelo setor financeiro e seu aproveitamento pela diretoria.

A conclusão do trabalho foi transcorrida de acordo com o que foi detectado nas entrevistas, colocando em relação com a base teórica e, por característica da entrevista, subjetivar o que foi dito, mas sem distorcer a verdade.

3.4.1 Limitações

Esse trabalho teve como fator limitante o momento e o tempo disponíveis para conclusão do estudo e dos colaboradores da empresa, pois sendo um estudo de caso, uma avaliação minuciosa e a contribuição dos colaboradores é muito importante para que as informações transpassadas sejam fiéis à realidade. Porém, o período do estudo coincidiu com um período de crescimento da empresa, onde por três meses seguidos foi batido recorde de vendas, fazendo com que os setores aumentassem o ritmo de trabalho e fugissem da rotina em alguns momentos. Esse aumento de vendas acabou por expor algumas falhas, mostrando que a empresa não estaria preparada para tal alavancagem no momento. Então foi necessária uma mobilização dos colaboradores e foco maior no trabalho para atender a alta demanda.

Outra limitação é o fato do autor do trabalho fazer parte do sistema financeiro da empresa. Isso pode facilitar em alguns aspectos, como melhor entendimento do mecanismo e reconhecimento das atividades. Porém, uma entrevista a menos deverá ser realizada, gerando menos informações, já que as conclusões do estudo deverão ser com base no que foi identificado nas entrevistas, fazendo com que o autor abstenha-se de sua opinião e visão pessoal sobre os fatos ocorridos.



3.4.2 Teste e coleta de dados

No início, pensou-se em trabalhar com um questionário objetivo e com partes específicas a cada um dos departamentos apresentados. Segundo Mascarenhas (2012, p. 71) questionário é o instrumento ideal quando queremos medir dados com maior precisão.

Foram então elaboradas cerca de 20 questões abordando assuntos gerais do setor administrativo e questões específicas por departamento, procurando saber desde o método de trabalho até uma avaliação sobre as informações que as atividades geram em relação à tomada de decisão.

Aplicou-se então o questionário a um dos funcionários como pré-teste, que conforme Gil (2002, p. 119):

O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.

Com base no pré-teste, observou-se que com os questionários não seriam alcançados os resultados desejados. A partir daí, um novo modelo de coleta de dados foi pensado e elaborado: a entrevista. Permaneceram algumas questões para a entrevista, no que se diz respeito às questões comuns a todos, além de terem sido criadas novos questionamentos específicos por departamento, conforme quadro 4 no Apêndice A.

A partir da reformulação do método de coleta de dados e da criação de novas questões específicas, as entrevistas foram iniciadas. Os quadros no Apêndice B representam as questões roteiro e as respostas dos entrevistados de cada departamento.



3.5 ANÁLISE DE DADOS

Nas entrevistas, de modo geral, ao falar de geração de informações, todos os setores exprimem que o que é produzido e controlado, geralmente, é para uso próprio, pouco é repassado para o diretor da empresa utilizar como acessório para tomada de decisão:

No departamento de contas a pagar, as atividades de controle sobre as operações financeiras são realizadas. Entretanto, as informações que o diretor tem acesso e utiliza, são apenas de valores, saldos bancários e o fluxo de caixa. A informação é utilizada para nortear o quanto pode aplicar e investir sem que tenha grandes riscos.

Conforme apresentado no capítulo 2.5.2, no departamento de contas a receber deve ser efetuado um controle sobre clientes pontuais, programação de cobranças e montante a receber, além de elaborar um trabalho na concessão de crédito ao cliente, e nesse caso essas atividades são realizadas. Porém, as informações passadas são apenas sobre os maus pagadores. A tomada de decisão do diretor nesse departamento será apenas acessória a do responsável, quanto à liberação ou não do crédito. O diretor entra na tomada de decisão quando algo de diferente é notado ou quando uma venda de valor muito alto está sendo realizada.

Do departamento fiscal começam a surgir melhores e mais proveitosas informações sobre as rotas a seguir e, principalmente, na formação do preço de venda. Esse momento é de grande relevância no mecanismo da empresa pelo fato de que a formação do preço de venda deve suprir o que foi investido, pagar os impostos referentes e gerar lucro. O departamento fiscal possui maior proximidade com o diretor e participa ativamente na tomada de decisões;

Do departamento de compras pouco se é utilizado pelo diretor também. Apesar de ser ressaltado por todos os entrevistados como o mais importante para obtenção de lucro da empresa, as informações passadas para o gestor são utilizadas na formação do preço de venda. Existem também as informações sobre cotação de produtos para revenda, que o próprio diretor tem controle com o sistema padrão da empresa, além dispensa de relatórios.



Nota- se que as informações geradas pelo controle financeiro são de uso próprio, cada um trabalha visando melhorar o seu departamento, porém, nunca deixando de contribuir com outro quando solicitado.

Sendo assim, o processo padrão para tomada de decisão do gestor nem sempre é levado em consideração. A tomada de decisão trata- se de um ato de escolher um plano de ação que auxilie na tratativa de situações vivenciadas por uma organização, em um determinado momento.

Na figura 3 apresenta-se o passo a passo para a tomada de decisão, que tem seu processo iniciado com a percepção da situação e análise do problema, em seguida define-se aonde quer chegar com a decisão que vai tomar, depois alternativas são buscadas como solução para ação, avalia e escolhe a melhor alternativa (junto com as informações recebidas) e por fim implementa a alternativa escolhida.

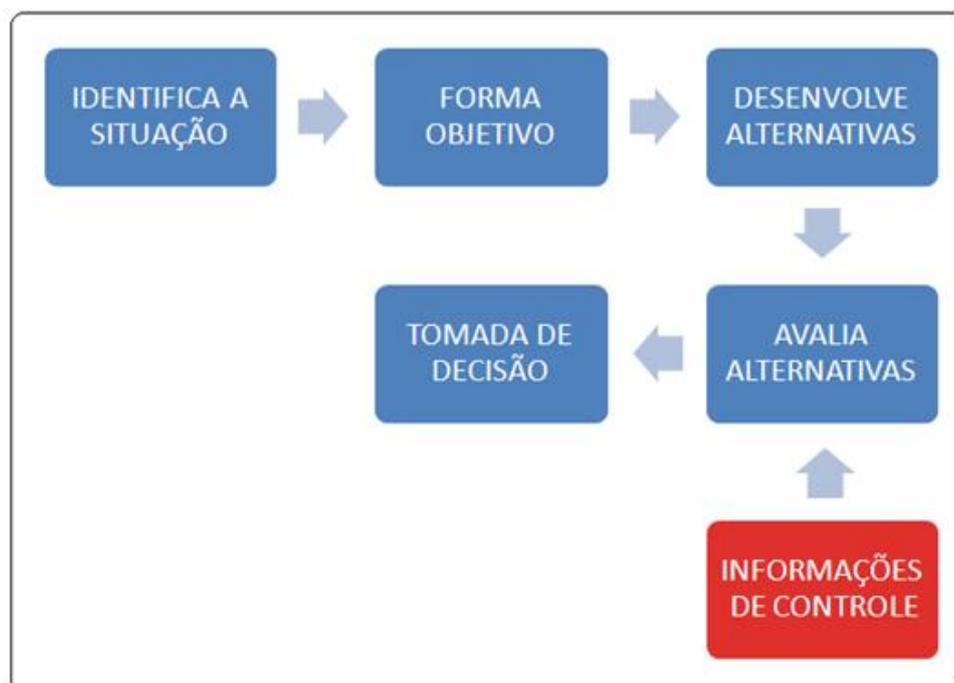


Figura 3- Processo de Tomada de Decisão do Gestor:

FONTE: Elaborado pelo Autor, elaborado com dados da pesquisa.



Quanto maior o número de informações qualificadas passadas, melhores decisões poderão ser tomadas. Logo, o processo de formação de dados pode tornar-se mais importante que o próprio processo de tomada de decisão. Figura 4:

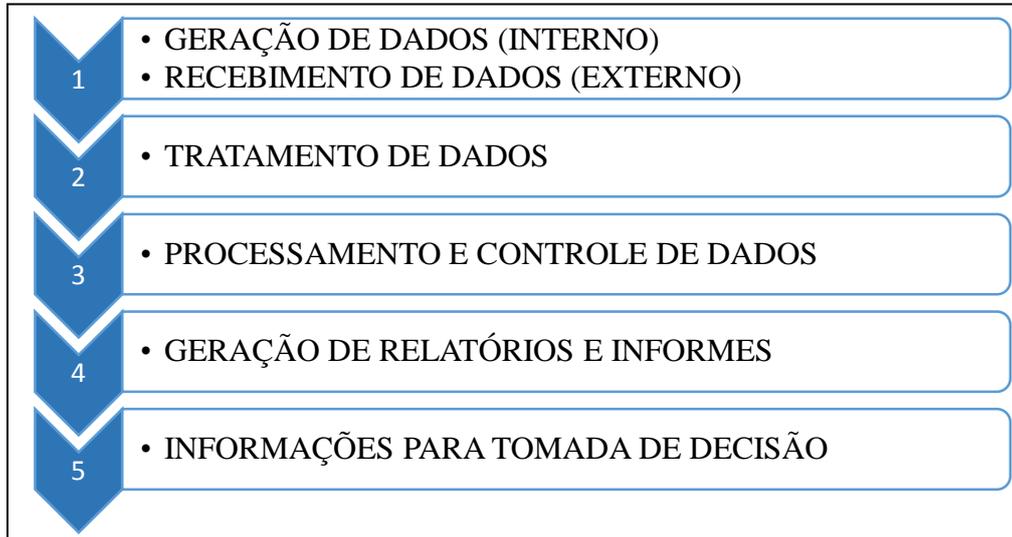


Figura 4- Processo para Geração de Informação.

FONTE: O Autor, elaborado com dados da pesquisa.

Destaca-se também no estudo, o fato de que no departamento de contas a pagar o entrevistado afirma fazer o controle pessoal do diretor e sua família, ferindo assim o princípio da entidade segundo a Resolução CFC nº750/93 art. 4º:

O Princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio partícula no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos.

Por fim, o que se analisa na empresa é que a mesma possui um mecanismo que funciona bem, porém, de forma independente. Pouco é utilizado de um setor para o outro, e pouco é utilizado do controle financeiro pelo diretor. As ressalvas feitas pelos entrevistados ficam por conta do sistema padrão da empresa, que segundo as respostas, está ultrapassado e necessita em todos os departamentos de no mínimo mais um sistema acessório. Um sistema muito antiquado para os moldes atuais, pode influenciar negativamente nos resultados da empresa num futuro próximo.



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou uma empresa do ramo de máquinas e peças agrícolas, atuante no mercado a mais de 30 anos e que tem se destacado em sua região chegando a fechar negócios com diversos agricultores e pecuaristas do país todo.

Dado esse destaque e o momento atual da empresa, a pesquisa foi realizada no controle financeiro da mesma, a fim de verificar se esse controle estava sendo eficaz o bastante gerando informações para o diretor tomar suas decisões e se o diretor estava aproveitando bem essas informações para continuar crescendo no mercado, conforme listado nos objetivos específicos.

Esse controle atua com seis colaboradores em quatro departamentos. Foram então realizadas entrevistas com cada um deles, salvo um colaborador do contas a receber que é o autor do estudo.

Conclui-se que, mesmo não havendo um número grande de informações e relatórios rotineiros ou periódicos repassados ao diretor, a empresa consegue evoluir e tem, de forma independente, um sistema financeiro bem controlado e organizado.

O ponto de destaque fica por conta da confiança no trabalho que está sendo realizado. A longevidade dos funcionários na empresa permite ao diretor deixar os controles departamentais por conta de seus usuários e, caso precise, solicitará as informações necessárias para uma tomada decisão de maior relevância e as terá. O *feeling* e a capacidade do diretor em gerir e tomar decisões, que quase sempre é sozinho, também é destaque.

A sugestão do estudo fica pela atualização do sistema padrão, que pode melhorar as informações geradas e produzir relatórios em nível financeiro e gerencial. Isto permitirá ao diretor ter mais base na tomada de decisões e que ganhe agilidade no trabalho, desde o lado operacional, já que é necessário, em alguns casos, utilizar até outros três programas acessórios, até o ponto final da decisão, permitindo obter assim mais rápido as informações necessárias.



5. REFERÊNCIAS

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

ANTONIK, Luis Roberto. **A Administração das Pequenas e Médias Empresas**. 2004. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf?>.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. **A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte**. 2011. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2011%20-%20%20A%20Necessidade%20de%20Organiza%E7%E3o%20dos%20Controles%20Financieiros.pdf>>.

BNDES, O Banco Nacional do Desenvolvimento. **BNDES Modifica Classificação de Porte de Empresas**. 2010.

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html>. Acesso em: 19/08/2016.

BONAZZI, Fábio. **A Tomada de Decisão na Prática**. 2015. Disponível em: <<http://fappes.edu.br/noticias/a-tomada-de-decisao-na-pratica/>>. Acesso em: 19/08/2016.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>>. Acesso em: 04/08/2016.

CANDIDO, Josiane Borges. **Análise de Crédito e Cobrança: Procedimentos para reduzir a Inadimplência**. 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1751/1/Josiane%20Borges%20C%C3%A2ndido.pdf>>.

CELERES. **O Setor de Máquinas Agrícolas no Brasil: evolução nos últimos anos e perspectivas**. 2014. Disponível em: <<http://celeres.com.br/o-setor-de-maquinas-agricolas-no-brasil-evolucao-nos-ultimos-anos-e-perspectivas/>>. Acesso em 04/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



COSTA, Carlos Baptista da, e ALVES, Gabriel Correia. **Contabilidade Financeira**. 9 ed. Portugal: Letras e Conceitos. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos, **Auditoria de Processos Organizacionais**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

G1. **Vendas de máquina agrícola e trator caem 20% no trimestre, diz Anfavea**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/itapetininga-regiao/noticia/2015/04/vendas-de-maquina-agricola-e-trator-caem-20-no-trimestre-diz-anfavea.html>>. Acesso em 04/2016.

G1. **Vendas de máquinas agrícolas diminuí cerca de 25% em MS. 2015**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/ms-rural/videos/v/venda-de-maquinas-agricolas-diminui-cerca-de-25-em-ms/4395427/>>. Acesso em 04/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: UFRGS. 2009

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em 04/2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu e GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual da Contabilidade das Sociedades por Ações (Aplicável as demais sociedades)**. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2007.



KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro e MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. 1 ed. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAPENDA, José Ticiano. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório**. 2012. Disponível em: <[HTTP://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/)>. Acesso em: 19/08/2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O jogo da malha: recursos humanos e conectividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Marcileide Paranhos de. **Controle Interno: um estudo de caso no ramo de supermercados**. 2009. Disponível em: <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110912180914.pdf>.

ROSE, T. G. **Controle administrativo**. Rio de Janeiro: Livro Técnico S.A., 1971.

SÁ, A. Lopes de. **Auditoria Interna**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SALAZAR, José Nicolás Albuja e BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Contabilidade Financeira**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTOS, Jose Odalio dos. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

SEBRAE. **Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro**. (2015) Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Controles-financeiros-s%C3%A3o-essenciais-para-a-gest%C3%A3o-do-capital-de-giro>>. Acesso em 04/2016.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da (Coord.). **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

SILVA, Mauricio Alvarez da. **Lucro Presumido** - Aumento do teto para 2014. 2014. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/artigos/lucro-presumido-2014.htm>>

Sociedade Nacional de Agricultura. **Vendas de máquinas agrícolas tendem a reagir em 2016**. 2016. Disponível em: <<http://sna.agr.br/vendas-de-maquinas-agricolas-tendem-a-reagir-em-2016/>>. Acesso em 04/2016



APÊNDICE A – PERGUNTAS E RESPOSTAS – QUESTÕES NÍVEL GLOBAL

QUESTÕES NÍVEL GLOBAL (comum a todos)		RESPOSTAS	
1	O seu departamento depende de algum outro para alcançar os objetivos?	SIM	NÃO
2	O seu departamento depende de alguma informação externa para alcançar os objetivos?	SIM	NÃO
3	As informações geradas nos seu setor influenciam na tomada de decisão da diretoria?	SIM	NÃO
4	Você produz algum tipo de relatório periódico para a diretoria?	SIM	NÃO
5	Você acredita que suas informações são bem aproveitadas e exploradas como base na tomada de decisão da diretoria?	SIM	NÃO
6	Na sua visão, o seu departamento trabalha buscando: A) maximização dos resultados da empresa B) redução dos gastos/perda	A	B
7	Você possui liberdade e conexão com a diretoria para auxiliar nas decisões ou essas são definidas apenas pela diretoria?	SIM	NÃO

Quadro 4: Questões de Nível Global:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa.

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO - QUESTÕES NÍVEL GLOBAL: CONTAS A PAGAR			
1	Depende, principalmente, do departamento de compras. Além do diretor.	SIM X	NÃO
2	Diretamente não, já que só faço os pagamentos que os outros setores passam.	SIM	NÃO X
3	Eu passo informações de fluxo de caixa e saldos bancários que ele utiliza para ver o que pode ou não investir, o quanto pode.	SIM X	NÃO
4	A cada 15 dias eu passo um relatório de saldo de contas. Ou quando requisitado.	SIM X	NÃO
5	Acredito que sim, a empresa vive um bom momento, em geral.	SIM X	NÃO
6	A) maximização dos resultados da empresa. Na verdade, acho que nem um, nem outro. Porque as coisas chegam definidas para eu pagar e finalizar o processo. Acho que ganho ou perda se encaixa no setor de compras. Comprando bem, lucra mais e perde menos.	A X*	B
7	O diretor nos ouve, mas a decisão é sempre dele. Não tenho influência.	SIM	NÃO X

Quadro 5: Respostas do Entrevistado - Questões Nível Global: Contas a Pagar:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO - QUESTÕES NÍVEL GLOBAL – CONTAS A RECEBER			
1	Depende dos vendedores, na questão do crédito, por exemplo, os vendedores passam um filtro por terem um contato mais direto com o cliente, o que pode ajudar adicionando alguma informação.	SIM X	NÃO
2	Sim. Na avaliação de um cadastro, com análise de crédito, referências comerciais, o lado externo auxilia a tomar a decisão correta.	SIM X	NÃO
3	Nem para investimento nem para mudança de mecanismo. A ideia considerada é a do diretor. Mas, estou satisfeita com o contas a receber. Não está gerando um trabalho excessivo, não tem uma inadimplência grande, na verdade vem diminuindo, o trabalho vem sendo bem feito.	SIM	NÃO X
4	Tem um relatório de “contas vencidas a mais de vinte dias”, planilha do <i>excel</i> passado de 15 em 15 dias.	SIM X	NÃO
5	Pouco, ou nada, influencia o departamento nas tomadas de decisões do diretor, eu acredito.	SIM	NÃO X
6	Acho que maximizar lucro não, porque o lucro vem da compra. Uma compra bem feita pode trazer lucro, porque é fácil vender, mas comprar bem é difícil. A grande ferramenta do gestor é comprar bem. Então a gente tenta dar suporte minimizando inadimplência com uma análise de crédito boa.	A	B X
7	Não. O gestor pode ouvir mas não vai acatar se a ideia passada não for de encontro com a visão igual dele. Difícil é convencê-lo de mudar. Até porque o negócio vem dando certo a três décadas, então ele acredita nas ideias dele.	SIM	NÃO X

Quadro 6: Respostas do Entrevistado - Questões Nível Global: Contas a Receber:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO – QUESTÕES NÍVEL GLOBAL – COMPRAS. 1			
1	Depende do pessoal que recebe as mercadorias para primeira conferência das notas, o pessoal em geral alertando sobre a necessidade de compra. Tudo se torna interligado.	SIM X	NÃO
2	A cotação apenas.	SIM X	NÃO
3	Acredito que no uso e consumo não, apesar de saber que ele analisa tudo, vistoria todos os setores da empresa.	SIM	NÃO X
4	Único relatório que temos é da planilha de crédito, para uso próprio do setor mais. Mas nada é repassado ao diretor.	SIM X	NÃO
5	Sim. A melhor opção é sempre aquela onde se compra bem, e a empresa se sai bem nesse tipo de negócio. Por não precisar de prazo nas compras, o bom preço ajuda.	SIM X	NÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

	Então negociamos bem e o diretor fecha bons negócios.		
6	Maximizar lucro. É tudo controlado caso a caso, detalhe a detalhe. Então nosso controle ajuda a maximizar lucro.	A X	B
7	Eu questiono as vezes, tento colaborar. Mas a última palavra é a do diretor.	SIM X	NÃO

Quadro 7: Respostas do Entrevistado – Questões Nível Global: Compras 1:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO – QUESTÕES NÍVEL GLOBAL – COMPRAS. 2			
1	Depende mais da ajuda do pessoal das vendas e estoque, que informam com maior precisão quando e o que está sendo necessário comprar.	SIM X	NÃO
2	Depende dos fornecedores, para cotação.	SIM X	NÃO
3	Acredito que sim, ele questiona às vezes algumas coisas que as respostas influenciarão na autorização de compra, formação de preço.	SIM X	NÃO
4	Controle só nosso, com as ordens de compra. Caso ele precise e peça é repassado. Mas relatório não tem não.	SIM	NÃO X
5	Acho que sim. A empresa tem se mantido num bom patamar tem um bom tempo.	SIM X	NÃO
6	Os dois. Afinal, comprando bem se previne de perdas, e isso automaticamente ajudará a obter lucro.	A	B X
7	Não. Somente passo informações e apresento dados pontuais quando solicitado ou necessário. Toda e qualquer decisão é só dele	SIM	NÃO X

Quadro 8: Respostas do Entrevistado – Questões Nível Global - Compras 2:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO - QUESTÕES NÍVEL GLOBAL – FISCAL			
1	O objetivo do departamento é passar para a diretoria a melhor posição fiscal-tributária da empresa. Não só fazer nota, emitir guias, mas sim mostrar o que é melhor pra empresa fiscalmente falando e tentar fazer economizar com impostos. Pois acontecem casos que empresas pagam impostos que não precisavam ou pagam de forma incorreta. Para isto, os outros departamentos não me influenciarão.	SIM	NÃO X
2	Do escritório de contabilidade e também trabalha com auxílio da consultoria ECONET, que sacia as dúvidas que possam vir a surgir.	SIM X	NÃO
3	No preço de venda.	SIM X	NÃO
4	O gestor possui uma tabela com uma série de cálculos pré-definidos com o preço de compra, IPI, impostos pagos. Esses valores eu passo para ele, mas não com relatórios fixos.	SIM X	NÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

5	Sim, porque já houveram mudanças desde que estou no setor. Por exemplo, antes ele não sabia muito sobre os reflexos do ICMS, já que cada produto gera um reflexo diferente e isso o ajudou.	SIM X	NÃO
6	Diminuir gastos com tributos. O lucro vem do setor de compras, na minha visão.	A	B X
7	Acredito que sim, já que lidero o setor eu conheço tudo sobre ele, assim como todos os líderes de seus setores. Consegui mudar algumas coisas, tomar algumas decisões para a empresa mas sempre com o aval da diretoria.	SIM X	NÃO

Quadro 9: Respostas do Entrevistado - Questões Nível Global: Fiscal:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa



APENDICE B – PERGUNTAS E RESPOSTAS – QUESTÕES ROTEIRO – ESPECÍFICAS

QUESTÕES ROTEIRO: CONTAS A PAGAR	
1	As contas a pagar representam efetivamente as obrigações somente da empresa ou tem controle pessoal ou externo também? Tem-se o controle disso?
2	É necessário revisão e/ou autorização da diretoria para pagamentos? Se sim, em quais tipos de pagamentos?
3	Todas as obrigações estão lançadas no sistema ou você possui outra forma de controlá-los?
4	A quitação dos pagamentos no sistema (ou no controle utilizado) é feita de forma automática ou manual? Periodicamente ou imediatamente?
5	Eventuais juros serão pagos sem autorização ou precisa de revisão da diretoria também?
6	E no caso de pagamento em duplicidade (pago e recebido), existe alguma política na empresa para recuperar o dinheiro?
7	Quanto ao sistema operacional, este satisfaz as necessidades do setor ou são necessários outros meios de controle?
8	A parte contábil do setor, a conciliação de contas, é feita na própria empresa ou é repassada para um escritório externo?

Quadro 10: Questões Roteiro: Contas a Pagar:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO - QUESTÕES ROTEIRO: CONTAS A PAGAR	
1	Trabalho com controle pessoal da família toda. O controle é diferenciado somente com o nome das contas lançadas, já que o sistema utilizado é o mesmo.
2	Sim, preciso de autorização em todo e qualquer pagamento.
3	Todas são lançadas no sistema de contas a pagar, no sistema padrão da empresa.
4	Quitação manual. Relatórios somente para controle próprio do setor, não é repassado para diretoria.
5	Por ordem, não deve-se ter juros a pagar já que o sistema é bem controlado. Mas caso precise, a liberação tem que vir do diretor.
6	Também não costuma acontecer, porém, quando foi pago em duplicidade, eu o informei apenas e eu mesmo negocieei com o fornecedor. Já no caso de devoluções de vendas, eu preciso sempre da autorização e liberação dele.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

7	Considero o sistema um pouco ultrapassado. Precisamos de uma renovação, um melhoramento para satisfazer melhor as necessidades.
8	Somente envio os documentos ao escritório, os fins de utilização deles eu desconheço.

Quadro 11: Respostas do Entrevistado - Questões Roteiro: Contas a Pagar:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

QUESTÕES ROTEIRO: CONTAS A RECEBER	
1	As contas a receber representam efetivamente os direitos somente da empresa ou tem controle pessoal ou externo também? Se não for só da empresa, tem-se o controle disso?
2	O setor atua somente com as vendas a prazo ou também participa nas vendas a vista?
3	O cadastramento e crédito concedido aos clientes passam por uma avaliação padrão e, necessitam de autorização da diretoria?
4	O processo para vendas no cheque, no boleto bancário e no recibo se diferenciam em algum ponto? Desde o cadastramento, avaliação e recebimento.
5	A quitação dos recebimentos no sistema (ou no controle utilizado) é feita de forma automática ou manual? Periodicamente ou imediatamente? Existe mais algum tipo de controle a mais sobre os recebimentos, tem algo passado a diretoria que o diretor utiliza em algum momento?
6	Quanto ao sistema operacional, este satisfaz as necessidades do setor ou são necessários outros meios de controle?
7	A parte contábil do setor, a conciliação de contas, é feita na própria empresa ou é repassada para um escritório externo?

Quadro 12: Questões Roteiro: Contas a Receber:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO - QUESTÕES ROTEIRO: CONTAS A RECEBER	
1	Somente com controle da empresa.
2	Não, lançado não. O que é a vista vai direto para o caixa e não há um controle.
3	Tem procedimento padrão sim, passa por uma avaliação de CPF/CNPJ do cliente, do conhecimento da capacidade de endividamento do cliente, dos bens que possui e dos valores e formas de pagamento. Tenho autonomia total, a não ser que apareça algo que chame a atenção e aí sim peço outras opiniões. Mas tenho autonomia e poder de decisão sobre conceder crédito ou não.
4	Trabalhamos com a maneira de receber. A avaliação de crédito é a mesma coisa, sendo boleto



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

	ou cheque, é a prazo, então a avaliação é igual. A única diferença é que no cheque é mais fácil por ter um documento. Porém, antigamente era mais ainda e mais seguro, pois agora tem muita inadimplência e cheques sem fundos, por isso a avaliação de crédito é igual a de um boleto bancário.
5	Manual e periódica, dia a dia. Além do controle de recebimentos e baixas de títulos, tem o controle físico com o arquivo de NF. Mas o diretor não tem conhecimento e nem passa nada por ele sobre os recebimentos e baixas de títulos, vai direto pro caixa.
6	O sistema sempre pode ser melhor, e o sistema de cobrança é frágil. Por exemplo, a partir do momento que uma conta a receber é lançada no sistema ela não poderia mais ser excluída e nosso sistema permite isso, exclusão e alteração. E pela mão de obra ser pouca dada a demanda, não tem tempo para fazer outro tipo de controle para confrontar e complementar com o sistema. Parte muito da confiança no pessoal e na mão de obra, e que como são poucas pessoas fica mais difícil de ocorrerem erros discrepantes. Falta segurança para o sistema e seus usuários.
7	Não tem controle no escritório não. Só conciliam os valores de crédito em conta.

Quadro 13: Respostas do Entrevistado - Questões Roteiro: Contas a Receber:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

QUESTÕES ROTEIRO: FISCAL	
1	Quanto ao regime tributário da empresa, você, sendo responsável pelo setor, acredita ser a melhor opção para a mesma?
2	A apuração de impostos é feita no setor ou em um escritório externo? Caso seja feita na empresa, quais estão sob seus domínios?
3	A escrituração é realizada inteira no setor ou possui complemento em um escritório externo?
4	O pagamento de impostos é passado ao setor de contas a pagar, é tratado diretamente com a diretoria ou tem alguma outra relação?
5	Existe algum controle relacionado ao pagamento de impostos mensais? Esse controle é passado para a diretoria?
6	Existe alguma participação do setor no momento das vendas?
7	Quanto ao sistema operacional, este satisfaz as necessidades do setor ou são necessários outros meios de controle?

Quadro 14: Questões Roteiro: Fiscal:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa



RESPOSTAS DO ENTREVISTADO – QUESTÕES ROTEIRO: FISCAL	
1	Somos lucro presumido. Pelo momento da empresa, na verdade não só de agora, não compensa não ser do lucro presumido. Porque como o faturamento vem sendo cada vez mais alto, logo o lucro é maior, o lucro real seria fora de questão. E o simples não se encaixa há anos.
2	É dividido. A parte de ICMS de substituição tributária e ICMS normal são feitas aqui na empresa e os impostos federais (PIS/COFINS/IR/CONTRIBUIÇÃO), assim como as declarações, são feitas no escritório de contabilidade.
3	Inteira no escritório.
4	Tem a relação fiscal-diretoria-contas a pagar-escritório. Os impostos que o escritório faz são passados pra mim, eu dou o aval no que diz respeito a estarem corretos, passo a diretoria para ser dado o aval na parte de pagamento e dali vai pro contas a pagar efetuar o pagamento.
5	Tem sim. Tudo que eu faço aqui, do ICMS, eu tenho o controle, assim como as conferências dos impostos federais vindos do escritório, que eu controlo com uma planilha. Se precisar de qualquer valor passado eu possuo aqui.
6	Só na formação do preço de venda. Ele leva em consideração todos os reflexos, imposto, comissão, tudo para chegar à margem ideal.
7	Para cálculo de imposto o sistema padrão da empresa não tem recursos, eu preciso de outros sistemas. Uso três programas a mais, seja para cálculo, controle e envio de danfe, impostos.

Quadro 15: Respostas do Entrevistado - Questões Roteiro: Fiscal:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

QUESTÕES ROTEIRO: COMPRAS	
1	As compras para uso e consumo e as compras para estoque e revenda passam pelo mesmo setor? Existe uma divisão entre os empregados sobre essas compras?
2	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1 As compras de uso e consumo passam por quais critérios de avaliação? É necessário revisão e/ou autorização da diretoria no processo de compra? • 2.2 As compras para estoque e revenda passam por quais critérios de avaliação? É necessário revisão e/ou autorização da diretoria no processo de compra?
3	São realizados cálculos que comprovem o investimento, indicando maior rotatividade ou representatividade no mercado de determinado produto?
4	Quanto aos pagamentos, sempre são repassados ao diretor para aprovação ou existe a liberdade com a diretoria para efetuar o pagamento de forma direta (atuando com o contas a pagar)?
5	Existe algum cálculo ou controle que indicam a necessidade de compra?



	Ou um controle sobre o valor investido, uma comparação com outros períodos?
6	Quanto ao sistema operacional, este satisfaz as necessidades do setor ou são necessários outros meios de controle?
7	O setor de compras pode ser considerado dependente de outros setores?

Quadro 16: Questões Roteiro: Compras:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO – QUESTÕES ROTEIRO – COMPRAS. 1	
1	Tem divisão sim, eu (compras 1) fico responsável mais pelas compras de uso em consumo. Mesmo que alguém compre algo, em uma emergência, sem passar previamente por mim, sou informada depois.
2	A cotação é feita sempre, mas geralmente temos uma opção que cobre a melhor oferta, uma opção que já compramos a mais tempo
3	Simplesmente cotação e pesquisa. Não existe calculo comprobatório, planilhas, nada.
4	É preferível passar pra ele, mas eu faço a conferencia e se tiver tudo ok, produto com ordem de compra, posso liberar também.
5	Apenas o controle com auxílio dos outros setores, já que o uso e consumo trabalha mais com a necessidade, com a falta de um produto.
6	No sistema registramos tudo, então dependemos muito para efetuar as compras comparando o que foi comprado antes, valor antigo, os impostos etc. O sistema não está satisfazendo todas as necessidades, precisamos de outros controles para nos organizar.
7	Acredito que na empresa todo mundo depende de todo mundo, penso que é o correto até. Acho que tudo tem que ser interligado, um ajudando o outro. Dependemos todos de todos.

Quadro 17: Respostas do Entrevistado - Questões Roteiro: Compras 1:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa

RESPOSTAS DO ENTREVISTADO – QUESTÕES ROTEIRO – COMPRAS. 2	
1	Antes eu ficar responsável por tudo, mas de uns anos pra cá a divisão foi feita e eu cuido da parte de estoques para revenda apenas.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACE – Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia

2	Cotação é realizada conforme a baixa no estoque. Ficamos atentos ao controle de estoque e quando tenho os valores passo para o diretor revisar e apontar a melhor opção.
3	Não, temos apenas o controle do sistema onde verificamos a melhor opção de compra. Cálculo somente para compra a realizar, por exemplo, para comparar o que é melhor para determinado investimento, desconto de 3% com 30 dias pra pagar ou sem desconto mas pagando daqui 90 dias.
4	Não, nós do departamento de compras conferimos as ordens de compra e passamos para o diretor dar o aval e repassar ao departamento de contas a pagar.
5	Sim, tem um controle operacional sobre os estoques onde as compras são realizadas sempre que tem a baixa no estoque, grande demanda de produtos ou quando aparecem ofertas no mercado.
6	Ele ajuda bastante, mas são precisos outros recursos, até manuais, como a conferencia de estoque que o sistema não disponibiliza nenhum relatório.
7	Posso passar alguma informação ao diretor, mas tomada de decisão é só com ele. Não participo.

Quadro 18: Respostas do Entrevistado - Questões Roteiro: Compras 2:

Fonte: Elaborado pelo Autor, com dados da pesquisa