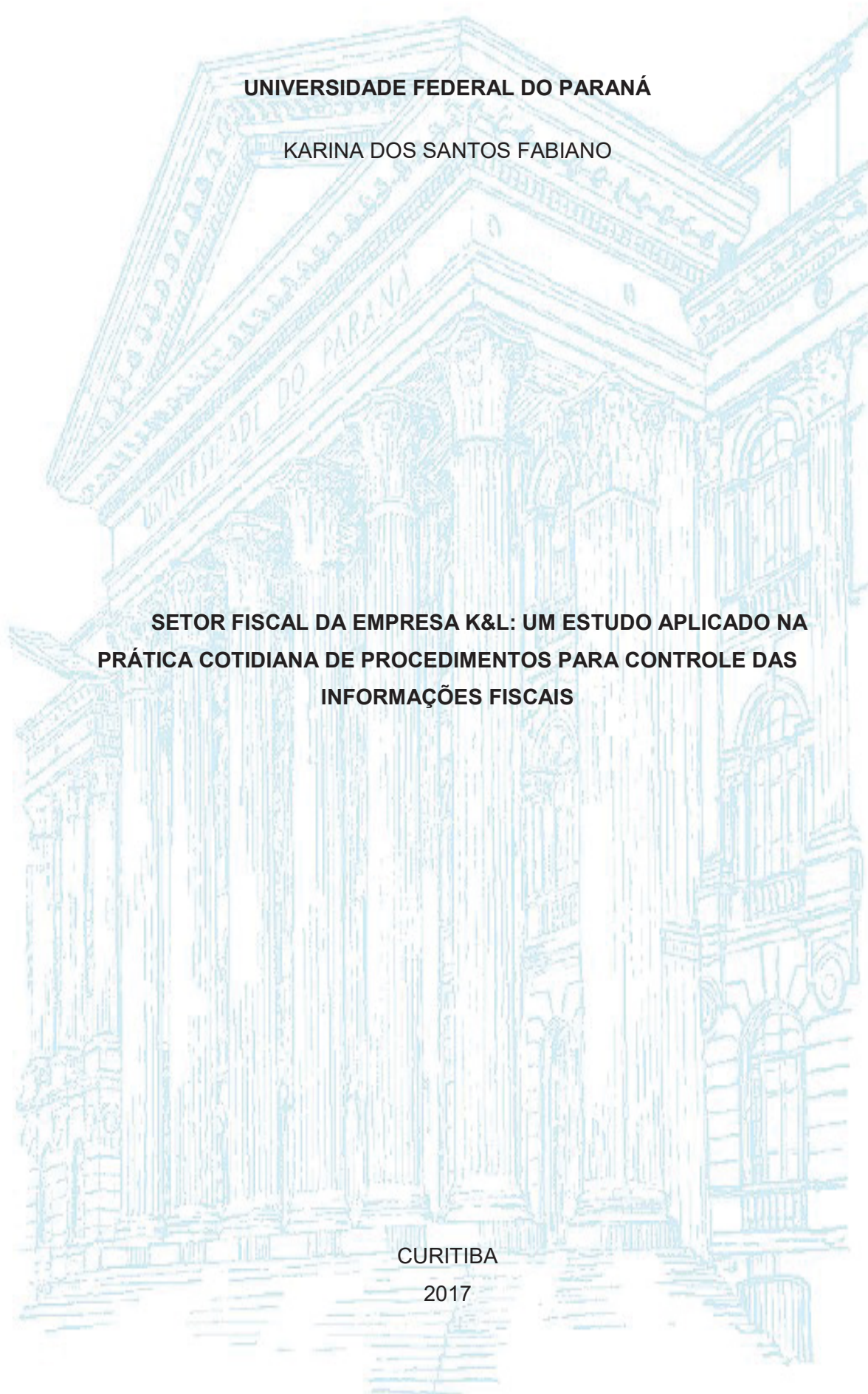




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINA DOS SANTOS FABIANO

**SETOR FISCAL DA EMPRESA K&L: UM ESTUDO APLICADO NA
PRÁTICA COTIDIANA DE PROCEDIMENTOS PARA CONTROLE DAS
INFORMAÇÕES FISCAIS**

CURITIBA

2017

KARINA DOS SANTOS FABIANO

**SETOR FISCAL DA EMPRESA K&L: UM ESTUDO APLICADO NA
PRÁTICA COTIDIANA DE PROCEDIMENTOS PARA CONTROLE DAS
INFORMAÇÕES FISCAIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista Gestão Contábil e Tributária.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2017

RESUMO

No intuito de entender o processo de gestão das informações fiscais dentro de uma organização, o presente trabalho mostra a dificuldade que a empresa K&L tem na busca da organização dos seus controles internos. Dentro deste contexto, foi proposto verificar os controles das informações fiscais dentro das atividades operacionais e administrativas de uma empresa prestadora de serviço na área de metrologia pelo regime presumido. Para o desenvolvimento desse estudo a metodologia utilizada na abordagem dos objetivos foi descritiva e a explicativa, na abordagem dos procedimentos foi utilizado o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental e na abordagem do problema foi utilizada a pesquisa qualitativa. No desenvolvimento do trabalho foi possível analisar que a empresa necessita de algumas modificações em seu processo informacional assim como uma avaliação na área de gestão de pessoas a fim de obter um melhor desempenho nos controles realizados pela empresa. Com algumas melhorias expostas neste trabalho a empresa poderá aperfeiçoar e facilitar seu processo de controle informacional na área fiscal dentro das atividades internas.

Palavras-chaves: Controle das informações fiscais. Setor fiscal da empresa. Fluxo da informação.

ABSTRACT

In order to understand the process of managing the fiscal information within an organisation, this work shows the difficulty that the company K&L has in the search for the organisation of its internal controls. Within this context, it was proposed to verify the controls of fiscal information within the operational and administrative activities of a service provider in the metrology area by the assumed regime. For the development of this study the methodology used in the approach of the objectives was descriptive and explanatory, in the approach of the procedures was used the case study, bibliographical research and documentary research and in the approach of the problem was used the research Qualitative. In the development of the work it was possible to analyze that the company needs some modifications in its informational process as well as an evaluation in the area of management of people in order to achieve better performance in the controls carried out by the company. With some improvements exposed to this work the company can improve and facilitate its informational control process in the fiscal area within the internal activities.

Key-words: Control of the fiscal information. Company's fiscal sector. flow of information.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DO FLUXO INTERNO E OS FLUXOS EXTERNOS DA INFORMAÇÃO	17
FIGURA 2 – ETAPAS DO FUXO DA INFORMAÇÃO	18
FIGURA 3 – MODELO DE APRESENTAÇÃO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO.....	19
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL.....	28
FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DE RECEBIMENTO DE NOTA FISCAL	35
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA REESTRUTURADO RECEBIMENTO DE NOTA FISCAL.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2	OBJETIVOS	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1	CONTROLE INTERNO.....	9
2.1.1	Controle Contábil	10
2.1.2	Controle Administrativo.....	12
2.1.3	Fases do Controle	14
2.2	SISTEMA GERENCIAL DA INFORMAÇÃO	15
2.2.1	Conceitos Relacionados à Informação	15
2.2.2	Fluxo da Informação	16
2.2.3	Sistema de Informação e Tecnologia da Informação.....	21
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
3.1	TIPOLOGIA QUANTO AOS OBJETIVOS	23
3.2	TIPOLOGIA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	24
3.3	TIPOLOGIA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA	25
4	ESTUDO DE CASO DA EMPRESA K&L	27
4.1	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	27
4.1.1	Histórico da Empresa	27
4.1.2	Estrutura Organizacional	27
4.1.3	Área de Atuação	28
4.1.4	Principais clientes	29
4.1.5	Visão do Futuro	29
4.1.6	Principais Concorrentes.....	29
4.2	CONTROLES INTERNOS NA AREA FISCAL.....	30
4.3	CONTROLE CONTÁBIL	31
4.4	CONTROLE ADMINISTRATIVO	32
4.5	FLUXO DAS INFORMAÇÕES FISCAIS.....	33
5	MAPEANDO A ESTRUTURA DA EMPRESA.....	36
5.1	MELHORIAS NOS PROCESSOS RELACIONADOS AO FLUXO DAS INFORMAÇÕES FISCAIS	36

5.2	MELHORIAS NOS PROCESSOS DO CONTROLE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVAS	37
5.3	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO	39
5.3.1	Quanto ao fluxo de informação – recebimento de notas fiscais	39
5.3.2	Quanto ao fluxo de informação – emissão de NF's e contas a receber	40
5.3.3	Quanto ao controle contábil e administrativo	41
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As micros e pequenas empresas gastam diariamente energia e inteligência resolvendo dilemas como pagar ou não pagar impostos, devido a sua alta carga tributária.

Na verdade, o lado mais infernal do sistema tributário para as pequenas e microempresas é a sua complexidade. Como define Gilberto Luiz do Amaral, presidente do IBPT, o país vive numa espécie de "manicômio tributário". As normas, artigos e obrigações que formam o emaranhado fisco-burocrático se medem aos milhares e mudam quase que diariamente. Destrinchar a monumental parafernália de leis e normas requer especialista, tempo e dinheiro, coisas que a pequena e a microempresa não têm. E nem mesmo assim é possível estar seguro de que se pagou tudo corretamente. Entre os quase 56 mil artigos da legislação, o fiscal sempre sabe de um que o empresário não conhece. (BORBA, 2002, p. 2).

Em geral, a função do auxílio fiscal nas empresas acaba sendo designada a contabilidade, que ao fazer os lançamentos contábeis alinha todo o processo de lançamento fiscal e recolhimento dos impostos repassando para a empresa apenas as guias para pagamento.

Pela necessidade de administrar dezenas de impostos, taxas e contribuições não seria surpresa a constatação de que grande parte do esforço das empresas para conseguir aumentar seus resultados fosse perdida sob forma de tributos. No entanto, poucas organizações no país são capazes de efetivar uma estratégica administração tributária – um dos maiores desafios da Contabilidade e da Controladoria brasileira. Nessas organizações, então desponta uma atividade específica da Contabilidade voltada exclusivamente ao auxílio dessa gestão: a Contabilidade Tributária. (OLIVEIRA, 2009, p. 3).

No intuito de melhorar o controle contábil, muitas empresas optam por ter uma contabilidade terceirizada, e isso faz com que a comunicação entre as partes fique limitada, isto é, as informações necessárias para gestão tributária dentro da empresa não é repassada e a contabilidade não conhece os processos e problemas diários da empresa para poder auxiliar. Com isso, as atividades operacionais e administrativas da empresa ficam falhas, pois os procedimentos internos elaborados pelo proprietário e funcionários não abordam esse mesmo conhecimento que os contadores possuem.

Conhecer os tributos que incidem sobre as atividades das empresas brasileiras é relevante, mas é algo difícil de ser verificado. Os detalhes da legislação tributária são importantes e, literalmente, há miríades de dispositivos tributários que precisam ser aprendidos para conduzir uma gestão tributária eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2009, p.3).

Para um melhor entendimento, consideramos a entrada de material dentro da empresa, os funcionários que recebem a mercadoria desconhecem a tributação que deveria estar destacada naquela determinada situação, seja ela por venda, remessa para conserto, outras saídas, etc. Até essa nota fiscal chegar à contabilidade seu prazo de cancelamento já expirou.

Problemas como esse ocorre em várias empresas todos os dias, e o motivo pelo qual esse círculo de problemas ocorre é a falta de um bom relacionamento e entendimento entre a contabilidade e a empresa. A pergunta que se faz para entender o caso é como adequar os procedimentos para ter mais controle das informações fiscais considerando as práticas de uma empresa de prestação de serviço na área de metrologia pelo regime presumido?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Dentro deste contexto, foi proposta a análise da empresa K&L, a fim de verificar os controles das informações fiscais dentro das atividades operacionais e administrativas de uma empresa prestadora de serviço na área de metrologia pelo regime presumido.

- Objetivos Específicos

Para que se atinja o objetivo deste trabalho, foram traçados alguns objetivos específicos: (i) verificar a forma com que a empresa realiza seus controles tributários dentro das atividades operacionais e administrativas em conjunto com o sistema de informação fiscal; (ii) mapear o fluxo de informação dentro da organização; (iii) identificar o conhecimento dos funcionários referente à execução de suas atividades.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho pode facilitar a execução dos procedimentos necessários para que a empresa não fique exposta a possíveis fiscalizações por parte dos órgãos de controle externo e contribuir para melhorar o controle das informações fiscais como proposta para implementação de práticas adequadas.

A proposta apresenta relevância para entender os interesses do proprietário e da gerência, referente à organização das regras, obrigações fiscais e os processos internos. Com o estudo desses processos pode ser avaliado se o sistema auxilia na execução e controle do processo e se os funcionários realizam as suas atividades com conhecimento na área.

Verificando o fluxo de informação, é possível analisar as falhas ocorridas no processo de circulação das informações referente à execução da prestação do serviço. Com isso, é possível melhorar a passagem das informações pela empresa e a aprendizagem dos funcionários quanto à circulação das informações fiscais.

No contexto geral, este trabalho ajudará o autor a entender as dificuldades existentes dentro da organização e assim, desenvolver a habilidade de analisar possíveis erros e aplicar os ajustes necessários dentro organização.

A estrutura deste trabalho apresenta a revisão de literatura, metodologia da pesquisa, estudo de caso da empresa K&L, análise descritiva e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na busca de um entendimento sobre o processo de circulação e controle das informações fiscais dentro de uma organização se faz necessário o conhecimento nas áreas que envolvam o tema e uma base para entendimento sobre como a empresa se adaptou para obter os fluxos e controles existentes até o momento.

Temas como controle interno e suas subdivisões e fases, o gerenciamento das informações dentro de uma organização e tipos de fluxo serão abordados nos tópicos a seguir.

2.1 CONTROLE INTERNO

A realização do controle interno dentro das organizações é cada vez mais relevante, devido a sua grande importância em assegurar que não ocorra degradação de seus ativos. Para um melhor entendimento, apresentam-se algumas definições:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia. (ARAUJO, 1998, p.5).

Complementando a citação acima:

(...) 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. A alta administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. (AUDIBRA, 1992, p.48).

Em geral, segundo Almeida (2012, p.57) “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Para Fayol (1981, p.139), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. Ainda afirma que o controle é aplicável em tudo: as coisas, pessoas, aos atos (...).

Nesse contexto, para o bom funcionamento de um sistema de controles internos se faz necessário que haja dentro da organização um conjunto de métodos e procedimentos que objetivem a proteção de seu patrimônio. Para entender esse funcionamento, pode-se dividir o controle interno em dois grupos: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

2.1.1 Controle Contábil

Fayol (1981), ao retratar os objetivos do controle, apresenta o ponto de vista referente a algumas áreas da empresa. Neste caso pode-se observar sua perspectiva quanto à área contábil:

Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários cheguem rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil. (FAYOL, 1981, p.139).

A contabilidade precisa registrar controlar e verificar as informações contábeis de forma que não haja perdas e que tenham veracidade nas informações fornecidas. Com isso, o controle interno deve dar suporte no sistema de informações contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade, visando contribuir para o alcance dos objetivos da entidade.

Segundo Attie (2011, p.192) os “controles contábeis compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguardar e a fidedigdade dos registros contábeis”.

Os exemplos de controle das informações contábeis, Attie (2011, p.192) apresenta “sistema de autorização e aprovação separação das funções de escrituração e elaboração de relatórios contábeis daquelas ligadas as operações ou custódia de valores; e controles físicos sobre esses valores”.

Para Almeida (2009, p.63), “são exemplos de controles contábeis: (i) sistemas de conferências, aprovação e autorização; (ii) segregação de funções; (iii) controles físicos sobre ativos; (iv) auditoria interna.

Em um conceito mais amplo Attie (2011, p.195) descreve que “o objetivo do controle interno referente à salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos ou irregularidades” e na sequência define os principais meios que podem dar suporte necessário à obtenção deste objetivo:

Segregação de funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação; Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e dos riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a mesma que aprova; Determinação de funções e responsabilidades: determina para cada funcionário a noção exata das funções, incluindo as responsabilidades que compõe o cargo; Rotação de funcionário: corresponde ao rodízio dos funcionários designado para cada trabalho; Carta de fiança: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação; Manutenção de contas de controle: indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários; Seguro: compreende a manutenção da apólice do seguro referente a valores e riscos a que está sujeita a empresa; Legislação: corresponde a atualização permanente sobre a legislação vigente; Diminuição de erros e desperdícios: indica a detecção de erros e desperdícios na fonte, comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas; Contagem física independentes: corresponde a contagem física de bens ou valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante; Alçadas progressivas: compreende o estabelecimento de alças e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidade. (ATTIE, 2011, p.195).

Em um segundo objetivo, precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, Attie (2011, p.197) relata que “a empresa necessita constituir, para si mesma, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores”, ou seja, as informações passadas aos administradores, só tem validade quando se é exata, confiável e oportuna e para que isso ocorra, precisa-se basear em dados a verídicos. O autor ainda expõe os principais meios que possibilitam o suporte desse objetivo:

Documentação confiável: corresponde a utilização de documentação hábil para registro das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registros estão em forma exata; Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes

entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e a eliminação tempestiva de possíveis pendências; Análise: objetiva a identificação da composição analítica dos itens do exame, de forma a possibilitar a constatação de sua constituição; Plano de contas: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido; Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo; Equipamento mecânico: visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão do trabalho. (ATTIE, 2011, p.197).

Em uma visualização prática quanto aos controles internos contábeis, Oliveira (2013), cita alguns exemplos de controles contábeis como o boletim de caixa e a folha de pagamento.

2.1.2 Controle Administrativo

O controle administrativo tem a visão voltada à organização, ou seja, utiliza métodos e procedimentos criados pela direção afim de contribuir para a eficiência e eficácia operacional assim como a obediência a diretrizes, políticas, normas da administração. Segundo Attie (2011, p.193), os “controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito a eficiência operacional e a decisão política traçada pela administração.

Almeida (2009, p.63), cita como exemplos de “controles administrativos: análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos, controle de qualidade, treinamento de pessoal, estudos de tempos e movimentos, análise das variações entre valores orçados e incorridos e por fim o controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente”.

Considerando esses conceitos de controle administrativo, Attie (2011, p.198) retrata o objetivo de estímulo a eficiência operacional como fonte que “(...) determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme” e ainda acrescenta “... cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer suas tarefas, para que a totalidade mova a empresa como um todo”. Em análise ao texto, o autor descreve que para promover o estímulo a eficiência operacional, existem alguns meios na qual devem ser seguidos:

Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas; Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal; Relatório de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências; Plano de carreira: determina política da empresa ao pessoal quanto as possibilidades de remuneração e promoção; Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias das metas de trabalho; Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades; Custo-padrão: permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção; Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam pratica uniforme, normatização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios; Instruções formais: indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal. (ATTIE, 2011, p.198).

Como exemplo, é possível citar o desenvolvimento de programas para o treinamento e capacitação de funcionários que tem por finalidade contribuir para que obtenção de pessoal especializado, onde tendem a provocar menor quantidade de erros durante a execução de suas funções, colaborando para maior qualidade do fluxo de transações da empresa.

O risco existente por falhas ou isenção de dados divergentes com a realidade, inseridas pelos os próprios funcionários podem prejudicar o bom andamento da preservação do patrimônio.

Devido ao fato de que qualquer empregado possa ser ou torna-se desonesto, incompetente, descuidado ou negligente, é necessário estabelecer procedimentos destinados a torná-los diretamente responsáveis por qualquer irregularidade ou falha em seu comportamento, e também a estimulá-los a evitar essas irregularidades e falhas. Esses vários procedimentos de controle são chamados de sistema de controle interno. (MAUTZ, 1975, p.163).

Desta forma é possível entender de onde vem à importância de estabelecer procedimentos para tornar o funcionário diretamente responsável pela sua atividade.

Um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos prescritos. Assim todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações adequadas para a realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional. (ATTIE, 2011, p.194).

Almeida (2012, p.58) ainda acrescenta que “as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferencia por escrito, mediante o estabelecido por manuais internos da organização”. A razão para tais atribuições são de assegurar que os procedimentos internos sejam executados a fim de detectar erros de evitar irregularidades.

Attie (2011, p.199) expõem mais um objetivo, aderência as políticas existentes, a definição citada “(...) é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, ou seja, adequadamente seguidos pelo pessoal”. Ele ainda relata os principais meios que visam dar embasamento para aderência às políticas existentes:

Supervisão: possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades; Sistema de revisão e aprovação: indica através do método de revisão e aprovação que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos; Auditoria interna: possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância as políticas determinadas pela administração. (ATTIE, 2011, p.199).

No geral, o sistema de controle interno tem que detectar as irregularidades, onde ofereça maiores possibilidades de identificação de fraudes em qualquer modalidade.

2.1.3 Fases do Controle

Com o intuito de entender o fluxo do controle dentro das organizações, é possível verificar três fases:

Estabelecimentos de padrões: os padrões representam critérios estabelecidos no qual os resultados reais podem ser medidos. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices; Avaliação de desempenho: para se controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. Neste caso, o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A avaliação do desempenho tem o intuito de obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado; Correção dos desvios: é o ponto em que as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. (KOONTZ E O'DONNEL, 1987, p.226).

De acordo com Chiavenato as fases do controle modificam com a inclusão de um item, a ação corretiva.

Estabelecimento de padrões de desempenho: representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar; Avaliação do desempenho: para controlar o desempenho deve-se conhecer algo a respeito dele e do seu passado. Se a base da medição ou mensuração não for bem definida, o processo cairá em erros e confusões; Comparação do desempenho com o padrão: toda atividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa avaliação possa ser aceita como normal. O controle separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções; Ação corretiva: o controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida corretiva adotar. O objetivo do controle é exatamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção. (CHIAVENATO, 1994, p. 438–441).

O entendimento das fases do controle interno pode auxiliar na organização e das informações organizacionais e melhorar o processo a fim de evitar erros e corrigir falhas em diversos pontos do processo execução das atividades empresariais.

2.2 SISTEMA GERENCIAL DA INFORMAÇÃO

A evolução da informação e do conhecimento tem levado as organizações a novas formas de gestão e consequentemente a novos modelos desenvolvidos e aplicados nas práticas gerenciais das organizações.

Aparecem neste momento o surgimento da necessidade de se estudar o fluxo da informação e o sistema de informação adequado para atender as necessidades da organização.

2.2.1 Conceitos Relacionados à Informação

Em busca de entender a importância sobre todo o sistema informacional, é de grande importância entender o conceito relacionado à informação. De acordo com Bueno (1995, p.436), informação define-se como “esclarecimento; explicação; instrução; aviso; comunicação; fornecimento de dados; notas; argumentos, etc.”. Para Ferreira (1999, p.1109) informação é o “ato ou efeito de informa-se, ou seja, o ato de tomar conhecimento, de inteirar-se ou instruir-se sobre algo”. E ainda Houaiss

(2001, p.1615) afirma que informação é “o conhecimento obtido por meio de investigação ou instrução”.

Conforme conceitos acima é possível analisar que existem vários significados já pré-estabelecidos presentes em vários dicionários, mas é possível analisar que cada autor interpreta esse conceito de acordo com um contexto. De acordo com esse estudo, a finalidade deste significado está na busca de melhorar a comunicação interna em uma organização, a informação entra como um instrumento necessário para a compreensão de dados a fim de melhorar a cooperação entre os setores de uma empresa.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Toda informação implica certa comunicação, pelo menos unilateralmente. A relação entre informação e comunicação é tão estreita que estas costumam ser confundidas. Nas empresas, a direção costuma aceitar a necessidade da informação sem preocupar-se muito em saber se é percebida e interpretada corretamente de acordo com a intenção do emissor, na crença de que a mensagem produz um efeito mecânico sobre os comportamentos. (RAZABONI, FELIZI E LOPES, 2009, p.2).

Para Drucker (2002, p. 22), as informações “geram riquezas a partir da exigência de informações que habilitem seus gestores a fazer avaliações calibradas, face quatro tipos de informações: informação fundamental, informação sobre a produtividade, informação sobre as competências e informação sobre a locação de recursos escassos”.

A informação que circula nas organizações percorre um processo que dá acesso ao uso nos variados níveis, e para que esse percurso seja percorrido é necessária à criação de estratégias capazes de dinamizar a informação na estrutura.

2.2.2 Fluxo da Informação

Atualmente, o mundo produz mais informações do que alguns anos atrás e esse acúmulo de informação acarreta a crescente desorganização dos fluxos e tramites empresariais, o que impossibilita as empresas de trabalhar com os dados gerados manualmente.

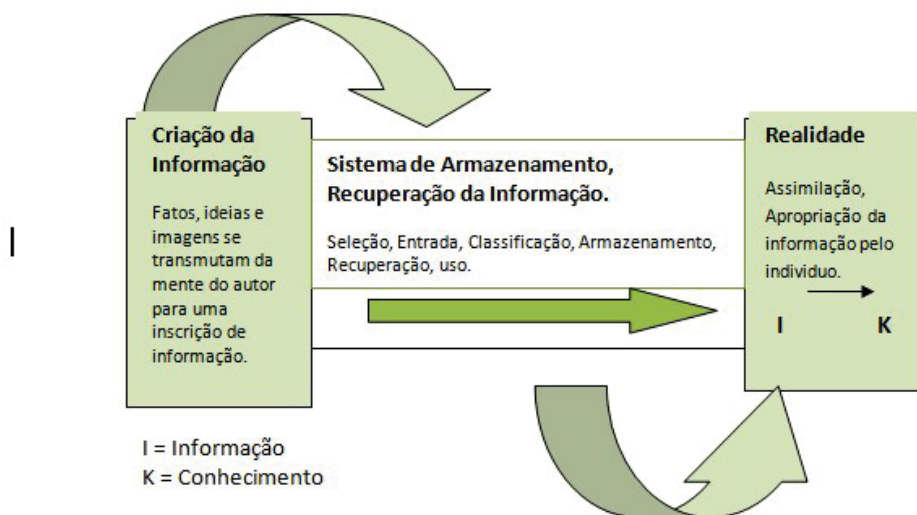
Entende-se como informação empresarial, todo dado inserido num contexto organizacional, que é utilizado para um determinado meio ou fim, por funcionários, sistemas, setores e/ou conselhos. A base das decisões empresariais é objetivada através da pesquisa e conhecimento sobre estes dados, que organizados e reunidos, são relevantes para o planejamento estratégico e funcional da instituição. (BALBON, 2012, p.1).

Para resolver esse problema, muitos empresários acabam implantando nas organizações sistemas que facilitem a troca de informação entre os setores. Considera-se que cada empresa tem um fluxo de informação e a gestão delas deve identificar as necessidades empresariais que serão distribuídas, usadas e armazenadas. Segundo Beal (2008, p.33) “as atividades associadas a cada uma das etapas do fluxo de informação definem a qualidade da gestão da informação em uma organização”.

Floriani (2007) apresenta três modelos de fluxo da informação: fluxo interno e os fluxos extremos da informação (Smit e Barreto, 2002), etapas de fluxo da informação (Lesca e Almeida, 1994) e modelo de representação do fluxo da informação (Beal, 2008).

No fluxo de informação de Smit e Barreto (2002) apresenta a informação em sua criação, armazenada e transformada em um segundo plano e por fim a apropriação pelo indivíduo (FIGURA 1).

FIGURA 1 – MODELO DO FLUXO INTERNO E OS FLUXOS EXTERNOS DA INFORMAÇÃO

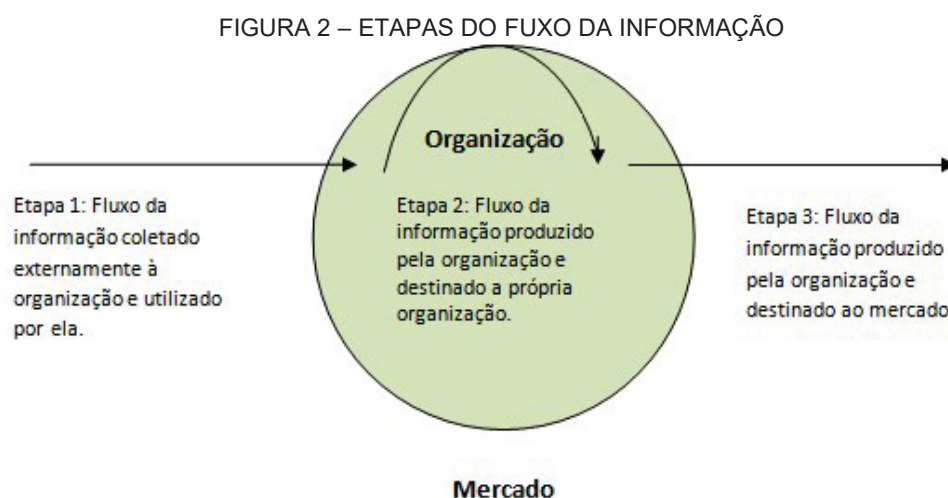


FONTE: SMIT E BARRETO (2002).

Para Smit e Barreto (2002, p.16), a informação se apresenta em dois níveis: advindos dos fluxos internos e dos fluxos externos de informação. O fluxo interno

representa uma forma de ação e de organização a ser adotada no processo de controle e tomada de decisão e os extremos colaboram com a construção das ações propostas pelo nível interno.

A apresentação das etapas de fluxo de informação apontadas por Lesca e Almeida (1994) aparece às organizações e o ambiente mercadológico ao qual estão inseridas (FIGURA 2).

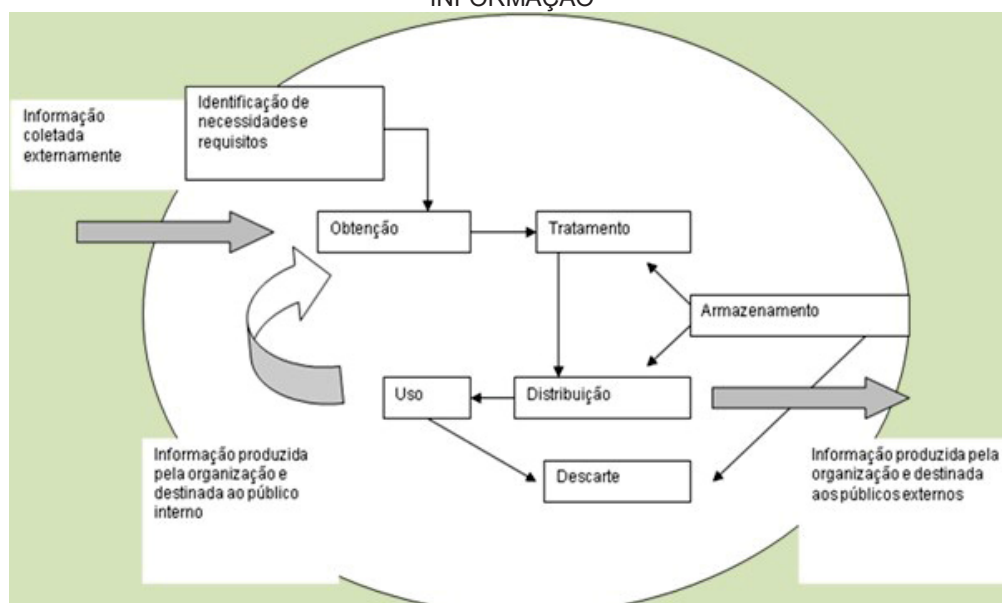


FONTE: LESCA E ALMEIDA (1994)

Segundo Ferreira e Perucchi (2010, p.11), são apontadas três etapas do fluxo da informação contidas em um contexto organizacional e mercadológico. A primeira etapa se encontra sob a perspectiva da coleta da informação do ambiente externo para ser utilizado pela organização, o que permite à organização a decisão de que tipo de informação é adaptável e utilizável em seu âmbito. A segunda etapa se reporta à produção de informação que a organização necessita, fazendo uso da sua própria produção. Na terceira, e última etapa, a informação produzida em âmbito organizacional se encontra disponível para ser lançada no mercado, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e quem dela necessite.

Beal (2008) apresenta o seu modelo de fluxo da informação evidenciando a informação em um cenário de captação e produção de informação (FIGURA 3).

FIGURA 3 – MODELO DE APRESENTAÇÃO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO



FONTE: BEAL (2008)

No primeiro momento, a informação é coletada externamente, ou seja, fora do ambiente organizacional e em seguida, a informação produzida pela organização é destinada ao público interno e externo vislumbrando atender às suas necessidades.

Direcionando a atenção para o ambiente organizacional, nota-se que são criadas sete etapas que irão possibilitar o fluxo da informação.

A primeira etapa apresenta a identificação das necessidades e requisitos necessários para uso da informação. Beal (2008, p.30) afirma que esta etapa “é fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade”.

Na segunda etapa, é evidenciada a obtenção da informação. Beal (2008, p. 30) relata que “na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação, proveniente de fontes externa ou interna, em qualquer mídia ou formato”.

De acordo com Beal (2018, p.30), na etapa do tratamento da informação “é comum à informação passar por processos de organização formatação estruturação classificação, análise, síntese e apresentação, com o proposito de torna-las mais acessível e fácil de localizar pelos usuários”.

A próxima etapa está ligada à distribuição de informação, onde se permite levar a informação para quem precisa, ou seja, pode ser distribuída tanto para os usuários internos como pelos externos. Em relação à distribuição interna, Beal (2008, p.31) afirma que “quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões (...)”.

A quinta etapa é o uso da informação. Nessa etapa, a informação é inserida nas práticas organizacionais através de seus usuários. Beal (2008, p.31) relata que “não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes interno e externo da organização e atuação nesses ambientes”.

Seguindo para a sexta etapa, observa-se o armazenamento da informação, que segundo Ferreira e Perucchi (2010, p.11) “é o ato de conservar os dados e informações, possibilitando o uso e reuso pelos usuários dentro e fora da organização”.

O descarte da informação é a última etapa do processo, permitindo à organização descartar as informações que estão em desuso. Na perspectiva da autora, essa prática se faz necessária para melhorar a gestão da informação.

Cada empresa tem um fluxo que lhe é peculiar, e a Gestão da Informação, pelo cerne de seu objetivo, deve identificar as necessidades de mapeamento, tecnologias, metodologia, produtos e serviços, que, em um conjunto estruturado de atividades relativas à forma dessas informações, serão essenciais para a distribuição, usabilidade e respectivo modo de armazenamento. (BALBON, 2012, p.1).

O fluxo de informação da empresa depende de variáveis como as tarefas, a estrutura, o ambiente, as pessoas e a tecnologia para estruturar a gestão da informação, ou seja, depende das funções e atividades rotineiras do ambiente interno ou externo para que os gestores moldem estratégias para definir a tecnologia que combine com os recursos, conhecimentos e técnicas criadoras de um produto ou serviço para a empresa.

2.2.3 Sistema de Informação e Tecnologia da Informação

No cenário atual, a tecnologia da informação começou a assumir um papel importante nas organizações, pois ela adiciona valor e qualidade aos processos, produtos e serviços. Segundo Bazzotti e Garcia (2012, p.1), “na atualidade o mundo vive na era da informação, exigindo das organizações uma gestão estratégica eficiente, a qual pode ser facilitada pela utilização de recursos inteligentes oferecidos pela tecnologia de informação e sistemas de informação”.

Para Pereira e Fonseca (1997, p.239), “a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações”.

Essa agilidade no processamento das informações é muito importante para a tomada de decisão e o uso adequado de recursos da tecnologia da informação auxilia neste processo. Foina (2001, p.31), conceitua tecnologia da informação como: “(...) um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”.

Batista (2004, p.59), define: “tecnologia de informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

As empresas utilizam como estratégia competitiva, a agilidade no qual as informações são processadas. Para que ocorra esse processo, Rezende e Abreu (2000, p.76) mostram os principais componentes que auxiliam neste processo: “hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações”.

A tecnologia de informação é utilizada para melhorar o desempenho das atividades da empresa, e por consequência, apoiar a reengenharia dos processos empresariais.

O'Brian (2002) descreve que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias importantes nos processos empresariais. Os processos operacionais podem se tornar mais eficientes, e os processos gerenciais da empresa mais eficazes. Com essas melhorias nos processos empresariais a empresa pode reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente e criar novos produtos e serviços.

Ao analisar a empresa como um todo, percebemos que existe a necessidade de unir todas as informações geradas por todas as áreas da empresa. Batista (2004, p. 22), define sistema como a “(...) disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas”.

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. A formação de um sistema se dá pela união de diversas partes interdependentes que conjuntamente visam atingir um objetivo comum. (OLIVEIRA, 2002, p.35).

Ao unir todas as partes de uma organização em um sistema, as empresas querem estar preparadas para lidar com os problemas internos e externos do ambiente em que estão inseridas. Laudon e Laudon (1999, p.26), afirmam que “a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas, então, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente”.

Então, cria-se a necessidade de um sistema de informação. Segundo Batista (2004, p.39), “(...) o objetivo de usar os sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional”.

Um sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com um propósito específico. Como qualquer outro sistema, um sistema de informação abrange entradas (dados) e saídas (relatórios, cálculos), processa essas entradas e gera saídas que são enviadas para o usuário ou outros sistemas. É possível incluir um mecanismo de resposta que controle a operação. E como qualquer outro sistema, um SI opera dentro de um ambiente. (BATISTA, 2000, p.149).

A empresa busca eficiência operacional quando implanta um sistema de informação, pois contribui com todos os setores em que recebem as informações através de um banco de dados. Essas informações ficam armazenadas e são processadas e geradas assim quando necessário auxiliando no fluxo da informação dentro da organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia científica, de acordo com Diniz e Silvia (2008, p.2), “é a trajetória que o pesquisador percorre para conhecer o objeto (fenômeno / fato investigado) em busca de construir um conhecimento racional e sistemático”. Esse método é resultante do processo de busca do homem pelo conhecimento, na procura de conhecer a natureza e a sociedade.

3.1 TIPOLOGIA QUANTO AOS OBJETIVOS

Toda pesquisa é realizada mediante a um critério e procedimento. Neste trabalho serão utilizados dois tipos de classificação: descritivo e o explicativo.

De acordo com Gil (2008, p.28), a pesquisa descritiva “descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

A finalidade desta pesquisa é observar, registrar e analisar. Barros e Lehfel, (2003, p.71), descrevem que na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos físicos sem interferência do pesquisador. São exemplos às pesquisas mercadológicas e as de opinião.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. (PEROVANO, 2014, p.24).

No trabalho proposto, a pesquisa descritiva será utilizada nas entrevistas com os funcionários da empresa para entender como a informação fiscal da funciona. Nesta etapa é possível avaliar se os procedimentos estão sendo atendidos e se é viável o fluxo de informação conforme o embasamento teórico.

Outra característica utilizada para o desenvolvimento deste trabalho é a pesquisa explicativa.

De acordo com Gil (2008, p.28), a pesquisa explicativa “identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que

mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

A pesquisa explicativa registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Essa prática visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica. (LAKATOS E MARCONI, 2010, p.25).

Ao tratar a pesquisa explicativa como um critério de pesquisa deste trabalho, analisam-se os fatos executados dentro da empresa K&L em comparação ao referencial bibliográfico a fim de identificar possíveis erros nos controles fiscais e as suas causas.

3.2 TIPOLOGIA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Para a realização da pesquisa é importante identificar o procedimento no qual será adotado para a coleta de dados. Neste trabalho apresentam-se três tipos de procedimentos: o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Para Gil (2008, p.57), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ele contribui para compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão.

Segundo Yin (2011, p.32), “o estudo de caso deve ser a melhor estratégia quando se quer responder questões “como” e “porque” sobre um assunto específico a partir de pesquisas qualitativas”.

Para levantamento deste trabalho, o estudo de caso é o procedimento que se utiliza para analisar o processo organizacional da empresa K&L, pois será analisado o contexto empresarial da empresa e buscado as formas de compreensão dos métodos utilizados pela empresa na administração de suas informações.

No segundo tipo de pesquisa, bibliográfica, Gil (2008, p.50) comenta que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador obter a

resposta de seu questionamento de uma maneira mais ampla por encontrar dados concretos em diversos lugares sobre o assunto.

A fim de conseguir uma fundamentação do tema proposto, será utilizada a pesquisa bibliográfica, onde será mostrada uma ampla visão dos conceitos que envolvem o assunto deste trabalho. As informações obtidas para aprofundamento dos temas serão coletadas por meio de artigos e livros que deem fundamento e base para esse estudo.

Na pesquisa documental Gil (2008, p.51) compara a pesquisa bibliográfica:

É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (GIL, 2008, p.51).

Dentro deste contexto, será usada a pesquisa documental, pois serão analisados os procedimentos e controles utilizados pela empresa a fim de realizar uma comparação entre os dados e assim verificar as possíveis falhas na obtenção de informação fiscal.

3.3 TIPOLOGIA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

As pesquisas qualitativas envolvem a observação intensiva e de longo tempo num ambiente natural, o registro preciso e detalhado do que acontece no ambiente, a interpretação e análise de dados utilizando descrições e narrativas. Segundo GIL (2008), esse tipo de pesquisa se caracteriza pela qualificação dos dados coletados, durante a análise do problema.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos.

No estudo proposto, a pesquisa qualitativa estará presente em todas as fases de elaboração das respostas referente aos questionamentos deste trabalho. A avaliação minuciosa de todo o processo informacional da empresa, detalhando suas etapas de execução a fim de entender o fluxo existente na organização.

4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA K&L

No intuito de entender os processos internos referentes à circulação das informações fiscais dentro da empresa, serão expostas algumas informações relacionadas à companhia.

4.1 CARACTERISTICAS DA EMPRESA

A K&L é uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte que atua na área de metrologia. Ela tem como foco atender as necessidades do cliente de acordo com as normas da qualidade promovendo soluções para auxílio aos clientes.

Sua natureza jurídica é limitada sendo a sua composição formada por quatro sócios sendo o majoritário com 95% das cotas.

O enquadramento tributário da organização é presumido, tendo um rendimento anual de aproximadamente R\$ 3 milhões de reais.

4.1.1 Histórico da Empresa

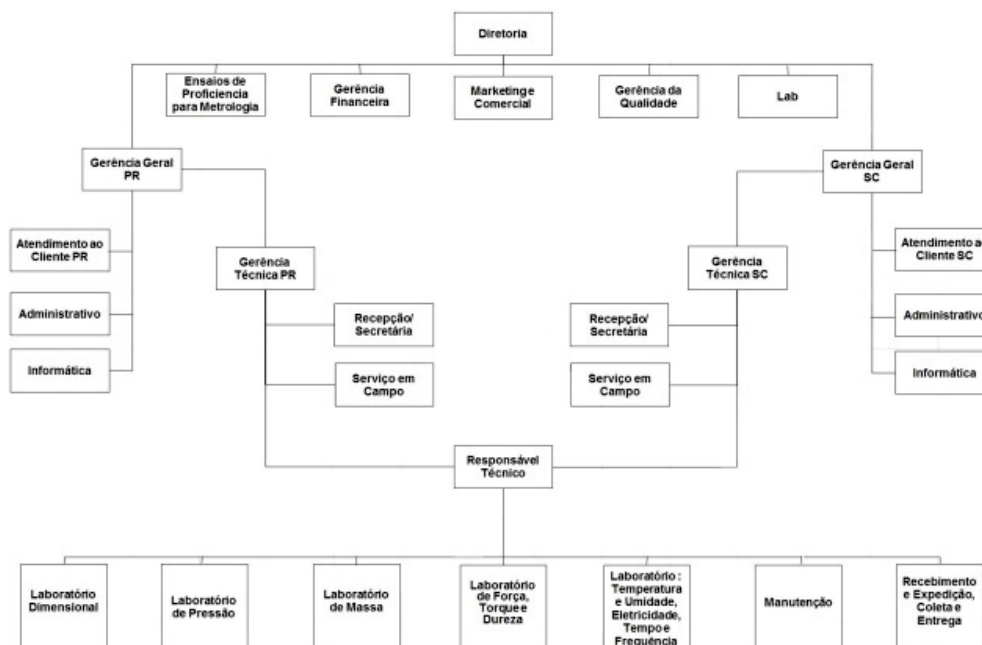
A empresa K&L foi fundada em 1990, em Joinville-SC com o início de suas atividades como prestadora de serviços, realizando manutenção em instrumentos de medição da área dimensional. Em pouco tempo, a empresa ganhou espaço no mercado o que possibilitou investimentos em novas áreas e serviços voltados à metrologia e à qualidade.

Atualmente a empresa possui duas unidades nas cidades de Joinville-SC e São José dos Pinhais-PR. Seus laboratórios são acreditados pela CGCRE/INMETRO (RBC - Rede Brasileira de Calibração) em conformidade com a norma NBR ISO/IEC 17025 nas áreas dimensional, pressão, massa, temperatura e umidade, eletricidade, tempo e frequência, força, torque e dureza.

4.1.2 Estrutura Organizacional

A empresa é de hierarquia centralizada, ou seja, a concentração da autoridade concentra-se no topo. Todas as informações passam pela aprovação do diretor antes de dar continuidade ao processo (FIGURA 4).

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL



FONTE: EMPRESA (2013)

4.1.3 Área de Atuação

A empresa é uma prestadora de serviços que atua na área de metrologia oferecendo serviços de calibração e manutenção em equipamentos de medição.

O serviço de calibração pode ser realizado em diversas áreas com oito tipos de credenciações pela CGCRE/INMETRO e em alguns casos a empresa está apta a realizar a calibração nas instalações do cliente.

Na área de manutenção a K&L é assistência técnica especializada das empresas Mitutoyo, Mahr, Tesa, Starrett, Gedore, Digitron e Tork com suporte e troca de peças originais de seus fornecedores.

Em alguns casos a empresa oferece o serviço de terceirização do gerenciamento da cadeia de instrumentos de medição e ensaios, com a alocação de técnicos.

A empresa oferece em seu escopo de produtos o estudo de MSA, ou seja, um trabalho de planejamento e organização do processo de fabricação do cliente, onde ocorre a análise dos controles existentes e a relação completa de equipamentos de medição para identificação dos pontos críticos e as prováveis influências que afetam o sistema de medição.

4.1.4 Principais clientes

A empresa atende diversos segmentos de mercados, sendo que as principais são: alimentícia, automotiva, cerâmica, construção civil, cosméticos, energia, metal-mecânica, papel e celulose, petróleo e gás, saúde e segurança, setor público, inspeção veicular.

4.1.5 Visão do Futuro

Com o pensamento no futuro, a empresa visa ser reconhecida como referência na prestação de serviço na área de metrologia, através das oportunidades de capacitação concedida aos colaboradores técnicos e desenvolvimento pessoal, do constante aprimoramento tecnológico dos laboratórios, da parceria com clientes, fornecedores e do retorno do negócio.

Para isso a empresa pretende fornecer serviços na área de metrologia, nos melhores prazos e com qualidade sendo uma empresa que respeite os clientes, fornecedores e outros laboratórios, que atue com humildade, honestidade, auxiliando clientes, parceiros e fornecedores na solução de suas necessidades.

4.1.6 Principais Concorrentes

A empresa K&L tem um espoco diversificado, pois atua com várias áreas de acreditação, sendo assim ela tem diversos concorrentes em cada área que atua. Além disso, pode-se usar como filtro a região de atuação, no caso da K&L que atua na região do Paraná e Santa Catarina, seus concorrentes se limitam a essa área.

Podem-se usar como alguns concorrentes em potencial, de acordo com o escopo de atuação a empresa Tecpar que atendem sete áreas de acreditação atuando no Paraná, a empresa Estática com três áreas acreditação atuando em Santa Catarina, Senai com quatro áreas acreditação atuando no Paraná, Lactec e Maj Lab cada uma com três áreas acreditação atuando no Paraná.

4.2 CONTROLES INTERNOS NA AREA FISCAL

Dentro desta organização existem controles que são realizados para monitorar e controlar as informações fiscais.

Um dos primeiros controles utilizados dentro da área fiscal é um documento chamado desacordo de nota fiscal para informar ao cliente a divergência entre o material recebido com o descrito na nota fiscal. Neste documento é informado ao cliente quando a divergência nas quantidades, códigos ou descrição de itens que não foram recebidos adequadamente. Esse documento é assinado por dois responsáveis técnicos dentro da organização e passado a cópia via e-mail para o cliente analisar e tomar as medidas cabíveis como, por exemplo, a troca da nota fiscal.

Após o processo acima, as notas fiscais são encaminhadas para lançamento em um sistema operacional, o que torna possível a realização do controle quanto às entradas e saídas de mercadorias dentro da organização. Esses lançamentos ocorrem apenas em notas fiscais recebidas pelo cliente, no caso as notas fiscais de remessa para conserto.

Nas notas fiscais de venda ou de prestação de serviços realizados por fornecedores, a empresa demonstra no sistema duas formas divergentes. No primeiro caso quando há uma compra na qual se utiliza do setor de contas a pagar, a nota fiscal é apenas marcada com sua numeração no pedido de compra. No segundo caso quando se utiliza o caixa interno (compras rápidas de menor valor) a empresa lança os dados básicos do documento fiscal em uma área do sistema apenas para controle de contas.

Dentro do sistema operacional é realizada a emissão das notas fiscais de prestação de serviço e as notas fiscais de transportes de mercadoria, seja de retorno de conserto ou como remessa para conserto nos casos de envio de mercadoria para executar serviços terceirizados.

O fechamento da documentação fiscal para envio a contabilidade ocorre duas vezes ao mês, nos dias quinze e trinta/trinta e um de cada mês. Nestes fechamentos são encaminhadas as notas fiscais recebidas e emitidas dentro do mês. Para melhor visualização do contador, é encaminhado um relatório emitido pelo sistema referente às notas fiscais emitidas dentro do mês tanto para notas

fiscais de transporte de mercadoria como aquelas geradas para prestação de serviços.

4.3 CONTROLE CONTÁBIL

Para obter um bom controle contábil é de grande importância avaliar os meios a qual a empresa controla e gerencia suas atividades organizacionais. Dentro da organização foram identificados alguns meios conforme definidos por Attie (2011).

A fim de entender como os meios de obtenção do controle contábil/administrativo funcionam, foram entrevistadas sete pessoas que estão relacionadas dentro do processo fiscal na organização e também foram analisados os procedimentos internos para um melhor entendimento das informações.

Ao tratar o quesito de segregação de funções à empresa sendo de pequeno porte ela atribui muitas funções de interdependência para um único funcionário executa-las. Do pessoal entrevistado, 57,14% delas executam mais de uma função interdependente. E analisando os requisitos do cargo de cada funcionário em confronto com as entrevistas realizadas, essa situação se efetiva dentro da organização.

No que se refere ao sistema de autorização e aprovação, os processos são todos passados para o diretor da empresa aprovar antes de passar adiante a informação, seja no processo de compras ou envio de um orçamento. Esse processo se confirma nas entrevistas com os funcionários, onde 100% deles tomam nenhuma decisão em passar por seu gestor ou o diretor da empresa.

Verificando o item de determinação de funções e responsabilidade para o empregado, esse quesito está determinado nos procedimentos internos de recursos humanos, onde é possível observar que existe um documento na qual se refere aos requisitos do cargo de cada funcionário e as atividades que ele deve realizar enquanto estiver em determinada função. Esse documento é anexado junto à pasta do funcionário no departamento de pessoal.

Tratando-se do quesito de rotação de funcionários nas atividades empresariais, a mesma não é executada pela empresa, pois não está determinado nos procedimentos internos. Conforme entrevista com os funcionários, em sua

totalidade entraram na empresa executando a mesma atividade atual apenas com acréscimos de função conforme o tempo de casa.

Dentro do item legislação, a empresa se baseia nas informações passadas pela contabilidade terceira. Entretanto, conforme dados informados pelos empregados, a contabilidade não tem uma forte presença dentro da companhia, pois não existe um treinamento ou curso para os relacionados à atividade quando a ocorre alguma alteração nas leis.

Tratando-se na diminuição de erros nas operações realizadas, conforme o procedimento interno da empresa todo processo de execução das atividades são detalhadas. Entretanto conforme entrevista realizada com a responsável pelo faturamento, os erros ocorrem no processo de execução do serviço e as informações que deveriam chegar à finalização do processo para a emissão da nota fiscal não chegam e o erro no dentro da função acontece.

Referente às documentações de registro de transações, elas são originais e são encaminhadas para a contabilidade realizar o lançamento.

Tratando-se de tempo hábil, a empresa tem algumas dificuldades na entrega das documentações fiscais dentro do prazo, pois como os processos são encaminhados para o setor contas a pagar muitas vezes o processo não chega a tempo para envio a contabilidade.

4.4 CONTROLE ADMINISTRATIVO

Conforme o controle contábil, o controle administrativo foi identificado dentro da organização por alguns meios conforme definidos por Attie (2011).

No quesito de promover a eficiência operacional foi possível analisar que no item de seleção, conforme procedimento, a empresa ao abrir uma vaga ela defini um perfil junto ao responsável onde é preenchido um formulário de solicitação de vaga para ser previamente aprovado com o diretor. A divulgação das vagas ocorre em jornais, sites de publicidade ou instituições de ensino. As entrevistas ocorrem primeiramente com o responsável de recursos humanos a fim de apresentar aos candidatos os benefícios, direitos e deveres que devem ser cumpridos. Após esse processo é encaminhado para o responsável a fim de analisar o perfil de conhecimento do candidato.

Dentro da eficiência operacional é possível verificar o item de treinamento para desempenho da função. Analisando os procedimentos internos, não há a informações referentes a treinamentos ou sua frequência para capacitação do funcionário. Em entrevista com os empregados, apenas 28,57% dos que trabalham no fluxo das informações fiscais receberam treinamento qualificado para entendimento das leis vigentes a fim de um melhor desempenho na função.

No quesito dos procedimentos empresariais é importante observar o relatório de desempenho empresarial. A empresa pratica para análise dos seus funcionários a avaliação de desempenho de 360°, mas não descreve de quanto em quanto tempo ocorre a aplicação. Dos funcionários entrevistados, apenas 14,28% deles participaram da ultima avaliação. Para avaliar se a avaliação de desempenho trouxe algum benefício para a empresa verificada que dos sete entrevistados, 85,71% tem mais de três anos de casa e nunca receberam uma promoção ou estão realizando outra atividade que não seja a mesma na qual foi contratado.

Referente a normas internas a empresa tem os procedimentos que permitem a prática uniforme, normatização e a eficiência nas atividades executadas, conforme a solicitação do INMETRO.

4.5 FLUXO DAS INFORMAÇÕES FISCAIS

Atualmente a empresa trabalha com o recebimento de três linhas de execução nos recebimentos de nota fiscal: a de entrada de mercadoria para conserto, a de entrada de mercadoria de serviços que foram terceirizados e a de mercadorias compras ou serviços executados para a empresa. De acordo com os procedimentos da empresa, a nota fiscal quando é recebida pela empresa passa pelo setor de recebimento, onde o funcionário responsável faz a conferência entre o recebido e o descrito em nota fiscal.

Quando o recebimento verifica alguma divergência referente a quantidades ou descrição do item, ele emite um documento chamado desacordo de nota fiscal, onde ele assina e passa para o gestor da área verificar e assinar. Após essa análise ele encaminha o documento para o cliente e aguarda um retorno com a assinatura do responsável ou com a emissão de uma nova nota fiscal com os dados corretos. Esse documento é anexado junto à nota fiscal e devolvido ao cliente junto à nota fiscal de retorno ou devolução de mercadoria.

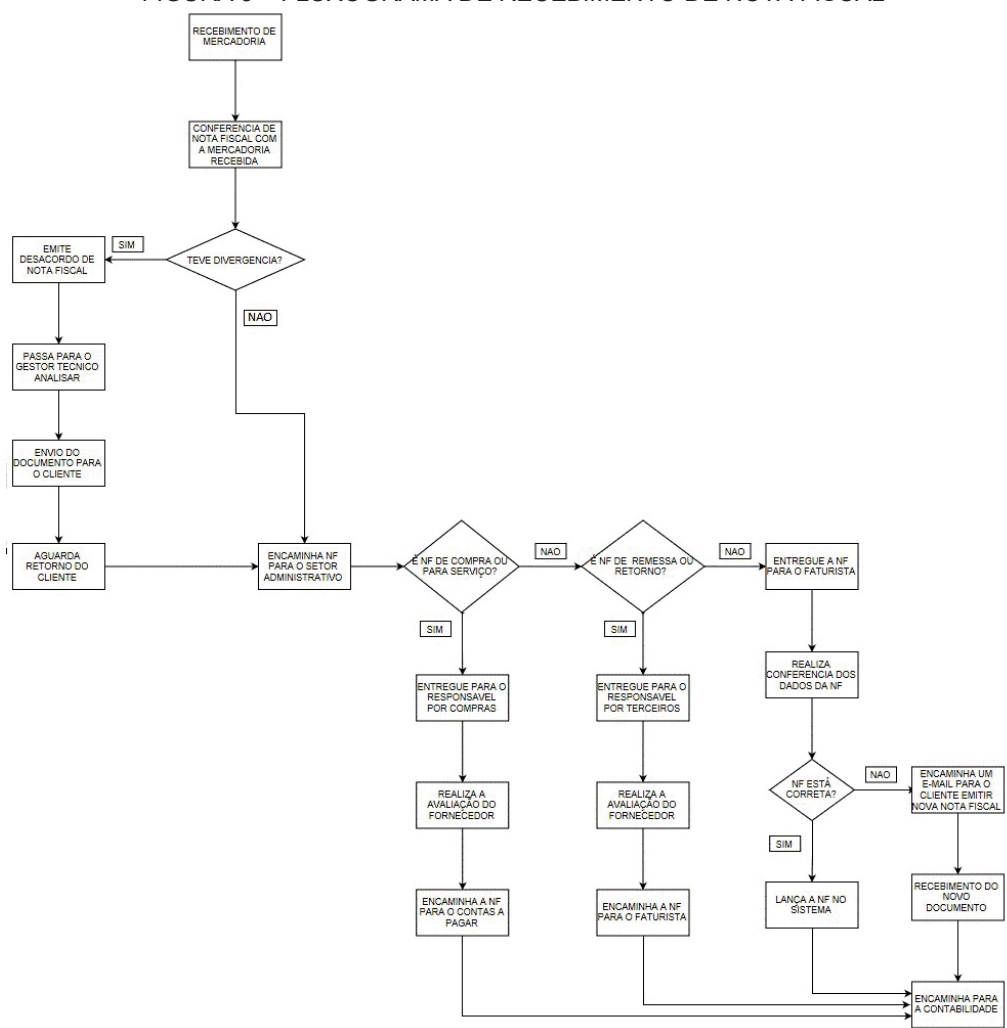
Assim que finalizado o processo de recebimento, essa nota fiscal é encaminhada para o setor administrativo para lançamento no sistema e conferência das informações descritas no documento. Neste caso, apenas as notas fiscais de remessa para conserto são lançadas no sistema as demais vão direto para a contabilidade ou no caso da pendência do pagamento, elas são anexadas junto com o pedido de compra e encaminhadas para o setor de contas a pagar para quitação do título. Após processo de pagamento ela encaminha as notas fiscais para a contabilidade.

Nos casos de divergência quanto ao código fiscal, NCM ou dados cadastrais é solicitado via e-mail para as empresas cancelarem as notas fiscais ou gerar uma carta de correção para correção dos dados.

A contabilidade solicita o envio da documentação todo dia 15 e dia 01 do mês subsequente, para que as mesmas sejam lançadas dentro do mês de competência.

O processo de recebimento da nota fiscal dentro da companhia conforme o fluxo (FIGURA 5):

FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DE RECEBIMENTO DE NOTA FISCAL



FONTE: AUTORA (2017)

Além do processo de recebimento de mercadoria dentro a organização existe o processo de faturamento. Ao finalizar a execução da prestação do serviço é entregue o processo para a faturista emitir a nota fiscal de retorno de conserto de prestação de serviço. A nota fiscal de retorno é devolvida de acordo com a nota fiscal de remessa e a nota de prestação de serviço é emitida após conferência do serviço executado, destacando os devidos impostos. Após a entrega da nota é realizada por e-mail junto com o boleto bancário.

5 MAPEANDA A ESTRUTURA DA EMPRESA

De acordo a descrição das atividades relacionadas, a empresa demonstra algumas falhas no processo de controle de suas informações fiscais assim como a utilização de mão de obra com pouco conhecimento sobre o assunto para a execução das atividades diárias.

Na sequencia segue alguns pontos a ser verificado e analisado.

5.1 MELHORIAS NOS PROCESSOS RELACIONADOS AO FLUXO DAS INFORMAÇÕES FISCAIS

Dentro dos processos verificados, percebe-se primeiramente uma falha no recebimento das notas fiscais junto ao material. Conforme descrito, no ato do recebimento da nota fiscal, esse documento não é analisado por inteiro, ou seja, as informações como os códigos fiscais, NCM e dados cadastrais apenas são verificadas quando a NF é entregue no setor administrativo.

De acordo com a responsável pelo faturamento da empresa, muitas vezes essas notas demoram mais de dois dias para chegar ao setor para verificação desses dados. Essa demora ocorre em muitos casos devido ao processo de encaminhar o desacordo da nota fiscal para o cliente, pois demanda tempo a análise de duas pessoas para encaminhar o documento ao cliente.

No recebimento as falhas verificadas na nota fiscal deveriam ser notificadas junto ao fornecedor ou cliente a fim de evitar problemas com cancelamentos, pois de acordo com o site da receita federal, uma nota fiscal gerada na receita tem o prazo de 24 horas para o seu cancelamento.

Na sequência desse processo é possível verificar uma falha no controle das notas fiscais recebidas pela empresa, pois nem todas as notas fiscais são lançadas no sistema operacional, apenas as notas fiscais de remessa para conserto. No caso a empresa não consegue ter um controle real referente a notas fiscais emitidas contra a sua empresa e nem gerar relatório contábeis para controle destas informações, o que faz a empresa ficar vulnerável as informações, fechamentos e apurações de impostos emitidas e editadas pela contabilidade.

Dentro deste processo é possível realizar outro ajuste que se refere à entrega do documento fiscal para o setor de contas a pagar. No caso dessa nota

fiscal já ser lançada no sistema no ato de seu recebimento ela poderia ser encaminhada para a contabilidade no prazo estipulado sem que haja a ocorrência de atraso na entrega.

Quando ocorre o faturamento de um serviço, o sistema não faz o cálculo dos impostos cabíveis. O processo é realizado manualmente em uma calculadora e jogada no sistema para emissão da nota fiscal. A mesma falha ocorrida na emissão da nota fiscal, também se percebe nos relatórios emitidos pelo sistema e no controle do setor contas a receber, pois em nenhuma parte do sistema esse imposto é contabilizado e novamente a empresa fica as mercês da contabilidade. Neste processo percebe-se que até o setor de contas a receber, fica prejudicado ao fazer a conciliação bancária, pois não há uma visualização real entre o recebido e o pago.

Por fim, é possível analisar que em nenhum momento ocorre a integração da contabilidade nos processos executados dentro da organização no controle e fluxo das informações fiscais. A contabilidade fica como “uma empresa” a parte realizando os lançamentos e as apurações e não se percebe que a sua presença junto aos processos dentro da companhia faz com que haja dificuldades para melhorar o fluxo dessas informações.

5.2 MELHORIAS NOS PROCESSOS DO CONTROLE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E ADMINISTRATIVAS

Conforme informações já relacionadas, a atribuição de funções de interdependência para um único funcionário pode prejudicar a organização nos casos de fraude. Dentro deste fluxo das informações fiscais é possível verificar dois funcionários que podem cometer essa fraude. Num primeiro momento, pode-se analisar o cargo executado pelo faturista que emite as notas fiscais e realiza a cobrança dos inadimplentes e num segundo plano observa-se um funcionário que realiza a compra de mercadoria ou serviços e ao mesmo tempo realiza os pequenos pagamentos. Para evitar situações de risco dentro da empresa é importante à separação de algumas atividades de interdependência, seja com a contratação de um novo funcionário ou com a troca de funções entre os próprios empregados.

Um ponto positivo a se observar é que todos os processos passam por aprovação antes de serem executadas, assim pode-se evitar a ocorrência de erros e perdas dentro do processo.

A ausência de rotação de funcionários nas atividades empresariais pode ser prejudicial à saúde da empresa, pois o empregado pode acabar ganhando muita confiança na execução de suas atividades e por opinião própria escolher o que deve ser realizado ou não dentro da sua função ou até ocultar informações para benefício próprio. A empresa pode adotar um plano de permanência para cada atividade, assim a cada tempo determinado pela empresa, o funcionário troca de função dentro do seu setor.

É possível analisar outro ponto positivo dentro da organização quanto às documentações de registro de transações, por serem as originais e todas serem encaminhadas para a contabilidade realizar o lançamento.

Novamente pode-se verificar a inexistência da contabilidade trabalhando em conjunto a organização. A empresa precisa estar abastecida de informações sobre o que rege a lei. A falta de treinamento ou repasse das informações pode acarretar danos e autuações para a empresa. A implantação de um programa de treinamento para os empregados ajudaria no bom entendimento e execução das funções.

Dentro do item diminuição de erros nas operações realizadas, apesar da empresa detalhar em seu procedimento como cada atividade deve ser desempenhado, ocorre à falha da comunicação entre os setores. Acompanhando o fluxo de comunicação, as informações são descritas em papéis e são facilmente extraviados. O sistema operacional pode ajudar nesse processo, onde as observações de cada setor dentro podem ser anexadas no lote eletronicamente dentro do sistema, assim todos os envolvidos no processo estariam a notificados e informados sobre os problemas internos para execução do serviço.

As dificuldades ocorridas para entrega da documentação no prazo a contabilidade pode ser resolvida através da eliminação do envio da nota fiscal para o setor de contas a pagar. Essa nota fiscal deveria ser lançada no sistema para que todos os envolvidos tivessem esse documento de fácil acesso.

Na conferência de registros da organização, foi verificado que a empresa tem a cultura de contratar pessoas jovens e sem qualificação profissional e isso atrapalha o bom andamento da empresa. Uma atividade que poderia ser executada e melhorada por um profissional capacitado, nesta situação a empresa corre o risco de com perdas de processos e má execução da função devido ao pouco conhecimento do funcionário. Para agravar o quadro, existe a falta de treinamento qualificado, um funcionário que não entende de leis e emite notas fiscais e faz a

conferencia pode eventualmente prejudicar a empresa com autuações e multas nos casos de fiscalizações. No quesito de promover a eficiência operacional, a empresa pode elaborar um procedimento de requisitos mínimos para função na hora da contratação e selecionar o local de procura de mão de obra em locais agencia de recrutamento especializado. A complementação da capacitação do empregado pode ocorrer na empresa, realizando treinamentos periódicos junto à contabilidade para complemento e atualização de informações.

Apesar de a empresa ter em seu procedimento a avaliação de desempenho de 360°, a falta de uso desse processo prejudica a execução das atividades por falta de reconhecimento individual ou a superproteção de empregados não qualificados. Essa avaliação deveria ocorrer em um período determinado, para assim determinar decisões referentes a salários, bonificações, promoções, demissões e treinamento dos empregados.

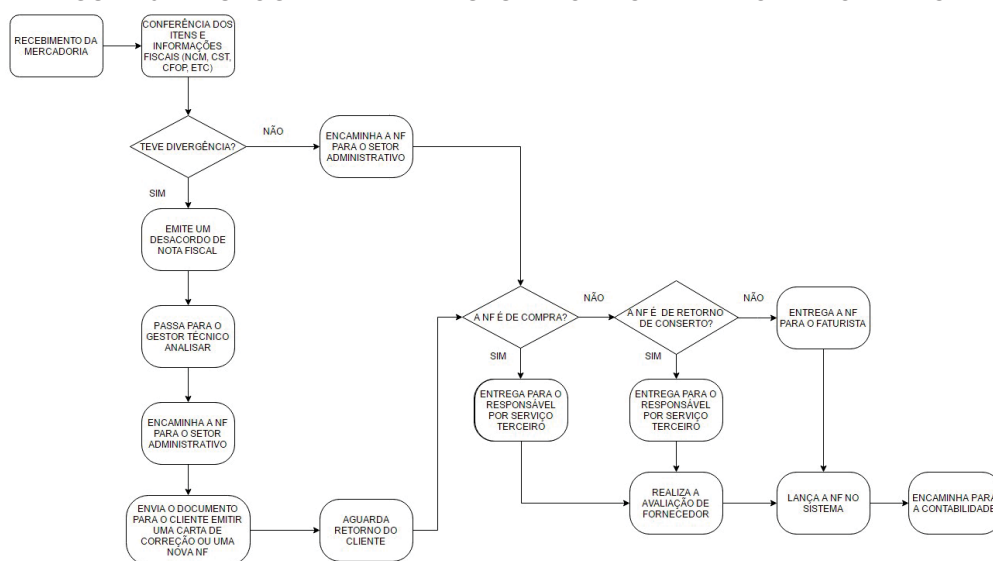
5.3 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO

Com as melhorias apresentadas, é possível elaborar uma proposta de resstruturação de acordo com os temas apresentados.

5.3.1 Quanto ao fluxo de informação – recebimento de notas fiscais

Objetivando minimizar o tempo de circulação de um documento fiscal dentro da empresa, a eliminação de alguns processos pode-se encurtar esse tempo. Conforme FIGURA 6 é possível analisar algumas mudanças no processo de recebimento da nota fiscal, onde os erros como a quantidade de materiais recebidos, a descrição dos itens, os códigos fiscais, cadastro da empresa, entre outros é detectado e repassado uma única vez ao cliente, tendo este a possibilidade de realizar a troca de nota fiscal no tempo hábil de acordo com a receita federal.

FIGURA 6 – FLUXOGRAMA REESTRUTURADO RECEBIMENTO DE NOTA FISCAL



FONTE: AUTORA (2017)

Outra mudança visível neste fluxo é a inclusão do lançamento de todas as notas fiscais dentro do sistema operacional e entregue a contabilidade após a conferência e avaliação do fornecedor, sem o processo de passar o documento para o setor contas a pagar.

Para reduzir esse processo, a empresa pode determinar como regra a entrada de notas fiscais até o dia 28 de cada mês. Assim todo o processo fica otimizado e a contabilidade pode realizar o processo de fechamento mensal dentro do prazo exigido pelo fisco.

5.3.2 Quanto ao fluxo de informação – emissão de NF's e contas a receber

O problema que ocorre com o processo de faturamento de um serviço e no setor de contas a receber, pode ser eliminado com uma reestruturação do sistema operacional da empresa, na parte administrativa.

A alteração do sistema deve incluir campos de impostos a cada nota fiscal emitida, onde todo o cálculo deve ser realizado pelo sistema, sem a necessidade de controles a parte.

A mesma correção deve ocorrer quando se emite um relatório fiscal. Se todo o sistema estiver alimentado corretamente, não haverá divergências com as

informações descritas nos relatórios, ou seja, se o sistema se alimenta automaticamente conforme a emissão de cada nota fiscal, o banco de dados do sistema já estará alimentado para gerar um relatório fiscal.

Neste processo a correção na área de contas a receber também deve ser modificada, onde campos como valor por imposto e líquido após deduções deve ser integrado no sistema, a fim de facilitar e organizar a conciliação bancária.

5.3.3 Quanto ao controle contábil e administrativo

No intuito de melhorar os controles contábeis e administrativos, a empresa deve realizar algumas modificações na área de gestão de pessoas dentro da organização.

Em um primeiro momento, pode-se elaborar ou ajustar a descrição de atividades executadas em cada cargo para evitar a segregação de funções. A inclusão de um prazo de seis meses a um ano de estabilidade do funcionário no cargo se faz importante para realizar a rotatividade dentro deste cargo.

Na busca de aproximar a empresa de contabilidade e capacitar os funcionários envolvidos no processo de circulação de documentos fiscais, deve-se elaborar um programa de treinamento e atualização anual, onde a cada quatro meses a contabilidade se propõem a comparecer na empresa e treinar os funcionários com as leis em vigor. Ainda é possível realizar uma reunião mensal entre ambas as partes para expor erros cometidos na realização das atividades internas que possam prejudicar o lançamento e fechamento contábil.

A empresa deve incluir em seu procedimento a frequência para aplicação da avaliação 360° de no máximo uma vez ano e ainda realizar o feedback aos seus funcionários. Além disso, incluir propostas de promoções e bonificações por tempo de cargo ou por acréscimo de atividades executadas.

Dentro do item diminuição de erros nas operações realizadas é possível realizar uma alteração no sistema operacional com a inclusão de informações referente a cada estágio de execução do serviço. A cada lote que entra na empresa, o funcionário responsável pelo setor descreve os fatos que ocorreram durante a sua atividade dentro do sistema, assim todos os envolvidos no processo serão notificados e informados sobre os problemas internos para execução do serviço.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Dentro das análises realizadas, foi possível verificar que a empresa utiliza ferramentas para controlar suas informações fiscais, entretanto existem alguns pontos que precisam ser modificados.

Quando analisamos a forma com que a empresa realiza seus controles tributários dentro das atividades operacionais e administrativas em conjunto com o sistema de informação, verificou-se a necessidade de adaptação do sistema operacional, com a inclusão algumas ferramentas e relatórios, a fim de facilitar as atividades diárias e evitar a ocorrência de erros durante o processo de execução do serviço.

É importante observar que além do sistema operacional, algumas alterações nos procedimentos internos relacionados às atividades diárias são válidas. Os envolvidos no processo fiscal precisam estar trabalhando em conjunto para que ocorra a agilidade necessária no cumprimento dos prazos estipulados por terceiros.

Mapeando o fluxo de informação dentro da organização, é possível entender a necessidade de ajuste e otimização nos processos expostos e com algumas modificações a empresa facilmente ficará livre de preocupações referentes a retrabalhos ou de fiscalizações.

Nas entrevistas realizadas com os funcionários, foi possível identificar o nível de conhecimento referente à execução de suas atividades. A falta de capacitação e conhecimento dos indivíduos acarreta diversos retrabalhos e perdas dentro desta atividade. É importante que a empresa tenha um projeto voltado à eficiência e a capacitação operacional, pois irá auxiliar na confiabilidade de documentos e informações passadas pelo empregado.

A aproximação da empresa de contabilidade junto à companhia ajudará na organização das atividades operacionais assim como o auxílio na capacitação dos funcionários em busca de uma melhor eficiência operacional.

Além dos projetos voltados a capacitação, é válida a execução de planos de ação voltados à área de recursos humanos, como plano de carreira, benefícios ou gratificações, pois isso poderá aumentar o índice de produtividade.

No objetivo proposto para este trabalho foi possível verificar os controles das informações fiscais dentro das atividades operacionais e administrativas da organização, e conclui-se que uma reestruturação para algumas áreas dentro da

companhia poderá auxiliar no bom desempenho na circulação das informações fiscais evitando perdas dentro do processo na execução dos serviços prestados pela empresa.

A empresa precisa revisar seus processos voltados à área fiscal e reforçar a capacitação dos funcionários para que haja uma melhora nos seus processos. Com alguns ajustes a empresa pode-se beneficiar e trazer benefícios para o gestor e o empregado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. M. **Auditoria. Um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ALMEIDA, C. M. **Auditoria. Um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- ARAÚJO, F. J. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna**. Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.
- ATTIE, W. **Auditoria conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- BARAU, V. **O sistema tributário nacional: premissas para uma reforma que respeite os direitos humanos e a democracia**. Escola do Governo, São Paulo, 2017. Disponível em:
<<http://www.escoladegoverno.org.br/artigos/1734-o-sistema-tributario-nacional>>.
Acesso em: 19 jun. 2017.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 14. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.
- BATISTA, E. O. **Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- BALBON, J. **Porque é importante o organizar a informação de sua empresa**. Revista CLAE, Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em:
<<http://www.clae.com.br/noticias/detalhes/idNoticia/88>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- BORBA, C.Z. **Ética e sonegação**. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. São Paulo, 2002. Disponível em:
<<http://www.provector.com.br/cursos/producoes07.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2016.
- BUENO, S. **Minidicionário da língua portuguesa**. Ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Editora FTD, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- DINIZ, C. R.; SILVA, I. B. **Tipos de métodos**. 2.1 ed. Campina Grande: Editora EDUEP, 2008.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de peter drucker: a administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Nobel, 2002.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. **Gestão e o fluxo da informação nas organizações**. Revista ACB, Paraíba, 2010. Disponível em: <<https://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/downloadSuppFile/781/4>>. Acesso em: 20 out. 2016.

FOINA, P. S. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GIL, A. L. **Sistema de informações contábil / financeiros**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

HOUAISS, A. **Mini dicionário da língua portuguesa**. Edição revisada. São Paulo. Editora Objetiva, 2001

KOONTZ, H. O. **Princípios de administração**. 11. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração, São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18561/administracao-estrategica-da-informacao/i/pt-br>>. Acesso em: 20 out. 2016.

MAUTZ, R. K. **Princípios de auditoria**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, G. P. **Contabilidade tributária**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

PEVORANO, D. G. **Manual de metodologia científica para segurança pública e defesa social**. 22. ed. Curitiba: Editora Jarua, 2014.

RAZABONI, A. P.; FELIZI, B. T.; LOPES, R.C. **A importância da comunicação e Informação na empresa**. Revista COMUNIDADE ADM. São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-comunicacao-e-informacao-na-empresa/34484/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. **Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional**. VALENTIM, M.L. (Org.), São Paulo, 2002. Disponível em:

<<http://docslide.com.br/documents/smit-jw-barreto-a-ciencia-da-informacao-base-conceitual-para-a.html>>. Acesso em: 20 out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

Este questionário visa coletar dados para uma análise das reais divergências que ocorrem dentro do fluxo de informações fiscais assim como os meios para obtenção de um melhor resultado nos processos internos.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de uma monografia de especialização do Curso de Especialização em Contábil e Tributária da Universidade Federal do Paraná.

Esclarece-se que os dados coletados só serão divulgados na forma compilada e os dados brutos, assim como a identificação dos entrevistados não serão disseminados.

Particularmente agradecemos sua colaboração nesta pesquisa.

Questionário - Monografia de Especialização do Curso de Especialização em Contábil e Tributária da Universidade Federal do Paraná

1. Quantas funções dentro da organização você é responsável?

() 1

() 4

() 2

() 5

() 3

() acima de 5

Quais?

2. Você tem autonomia para definir ou tomar decisão dentro das suas atividades?

() sim

() não

Comente:

3. Você já executou a sua função em outra organização?

() sim

() não

Comente:

4. Você recebeu treinamento para desempenhar a atividade?

() sim () não

5. Você tem algum conhecimento fiscal ou recebeu algum treinamento da empresa?

() sim () não

6. Quanto tempo de empresa você tem? Já ganhou alguma promoção ou trocou de função dentro da empresa?

7. Você consegue entregar a documentação fiscal no prazo que a contabilidade exige?

() sim () não

Comente:

8. Você tem contato direto com a contabilidade?

() sim () não

9. A contabilidade / empresa promove algum evento de atualização referente a legislação vigente?

() sim () não

10. Alguma vez, desde sua admissão da empresa participou de alguma avaliação de desempenho?

() sim () não