

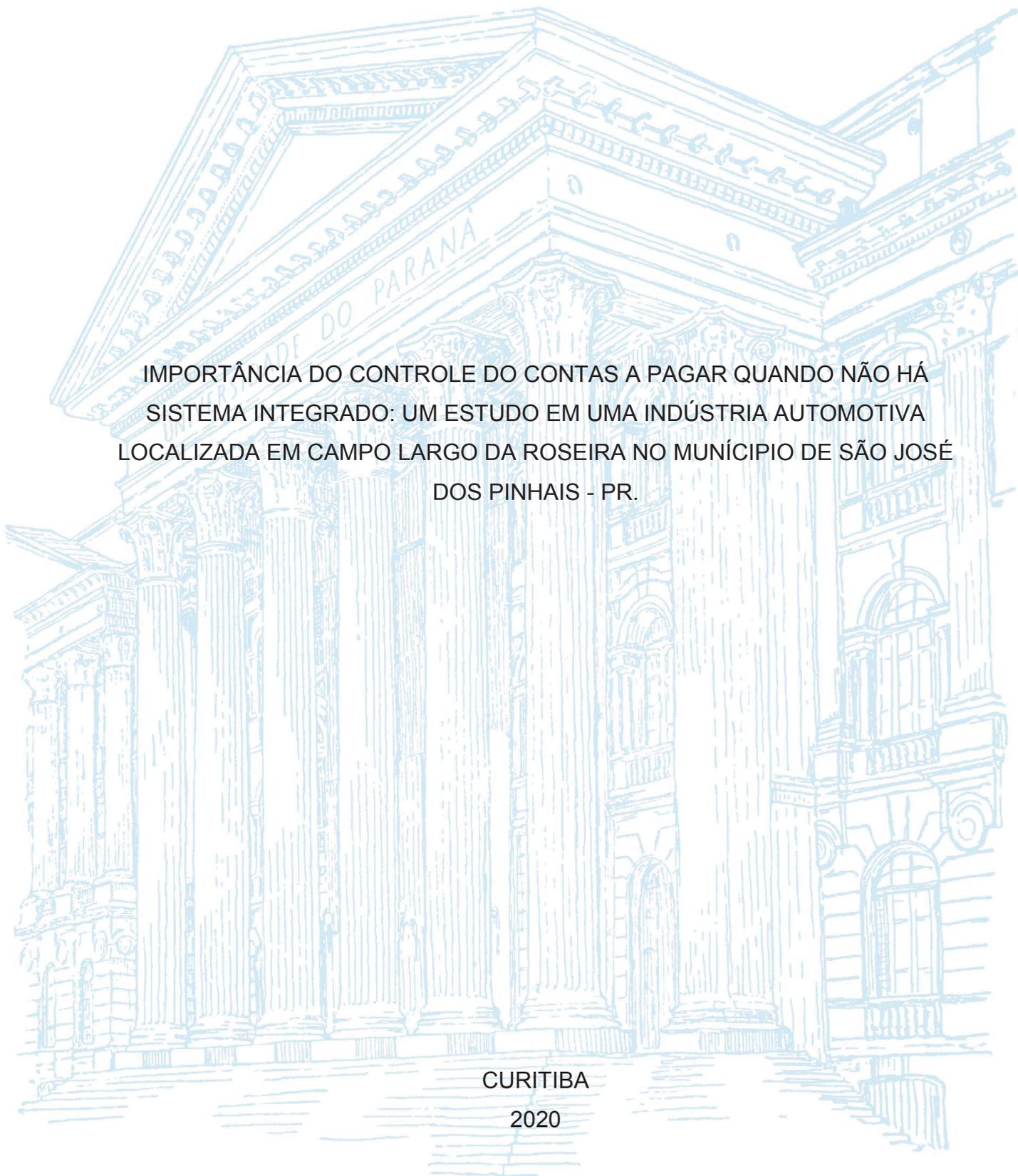
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JONATHAN ALVES CAETANO

IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DO CONTAS A PAGAR QUANDO NÃO HÁ
SISTEMA INTEGRADO: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA
LOCALIZADA EM CAMPO LARGO DA ROSEIRA NO MUNÍCIPIO DE SÃO JOSÉ
DOS PINHAIS - PR.

CURITIBA

2020



JONATHAN ALVES CAETANO

IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DO CONTAS A PAGAR QUANDO NÃO HÁ
SISTEMA INTEGRADO: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA
LOCALIZADA EM CAMPO LARGO DA ROSEIRA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ
DOS PINHAIS - PR.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Dr. Luiz Rogério Farias.

CURITIBA

2020

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo evidenciar a importância do controle do contas a pagar quando não há um sistema integrado em uma indústria automotiva de grande porte. Há muitos estudos atuais para otimização dos processos administrativos, utilizando como recursos a tecnologia da informática. Em complemento, os estudos apresentam sua importância e seus prejuízos gerados para a empresa, que não evolui por não implementar estas ferramentas. Com a instabilidade do mercado atual exige-se do setor financeiro informações precisas e rápidas para apoio nas decisões, também prever faltas de recursos a curto e longo prazo, para que a direção tenha tempo de angariar soluções, antes que prejudique a operação da fábrica. Diante deste cenário, considerando a importância da tesouraria no andamento de uma empresa, o estudo foi fundamentado com base no referencial teórico dos controles internos e sistemas integrados (ERP), delimitado na área do contas a pagar. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Por meio de um estudo de caso em uma indústria automotiva, localizada em Campo Largo da Roseira – São José dos Pinhais/PR. A abordagem ocorreu através de entrevistas e acompanhamento dos processos com todos os responsáveis pelo setor financeiro e com auxílio dos relatórios gerenciais da empresa. Os resultados deste estudo indicam a importância de um sistema informático integrado com todos os setores em uma indústria, apresenta também resultados de ineficiência e falta de investimentos que precisam ser melhorados para atingir o objetivo do contas a pagar dentro da organização.

Palavras-chave: Controles internos. Tesouraria / Financeiro – contas a pagar.
Tomada de decisões. Sistema Integrado – ERP.

ABSTRACT

This work aims to highlight the importance of controlling accounts and paying when there is no integrated system in a large automotive industry. There are many current studies to optimize administrative processes, using computer technology as resources. In addition, the studies present their importance and their losses generated for a company, which do not evolve due to not implementing these tools. With the instability of the current market, it is necessary to obtain accurate and quick financial information to support decisions, also to predict shortages of resources in the short and long term, so that the management has time to resolve, before jeopardizing the plant's operation. Given this scenario, considering the importance of treasury in the running of a company, the study was based on the theoretical framework of internal controls and integrated systems (ERP), delimited in the area of accounts payable. A descriptive research was carried out, with a qualitative approach. Through a case study in an automotive industry, located in Campo Largo da Roseira - São José dos Pinhais / PR. The approach occurred through interviews and monitoring of processes with all those responsible for the financial sector and with the help of the company's management records. The results of this study use the importance of a computerized system integrated with all sectors of an industry, it also presents results of inefficiency and lack of investments that may be better to achieve the goal of accounts payable within the organization.

Keywords: Internal controls. Treasury / Financial – accounts payable.
Decision-making. Integrated system – ERP.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DOS PROCESSOS DO CONTAS A PAGAR	18
FIGURA 2 – SETORES E RECURSOS DA FUNCIONALIDADE DO ERP	20
FIGURA 3 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA EMPRESA.....	24
FIGURA 4 – LOGOTIPO SISTEMA XPERT.....	27
FIGURA 5 – LOGOTIPO SISTEMA ASW	27
FIGURA 6 – PROCESSO INTERNO DO CONTAS A PAGAR	28
FIGURA 7 – PROCESSO PARA APROVAÇÃO DOS PAGAMENTOS	29

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERGUNTAS APLICADAS NAS ENTREVISTAS	25
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral.....	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVAS	10
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1	CONTROLES INTERNOS.....	12
2.1.1	Limitações dos controles internos.....	13
2.1.2	Classificação dos controles internos.....	14
2.2	TESOURARIA	14
2.2.1	Contas a pagar	17
2.3	SISTEMAS INTEGRADOS.....	19
3	METODOLOGIA	22
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	22
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DA PESQUISA.....	22
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	23
3.4	PROCEDIMENTOS PARA LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	23
4	RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO	26
4.2	RESULTADOS	26
4.2.1	Primeira pergunta: É utilizado quantos sistemas para o desenvolvimento das atividades do contas a pagar?.....	26
4.2.2	Segunda pergunta: Quais ferramentas auxiliares são utilizadas, além do sistema informático para efetuar as atividades do contas a pagar?	27
4.2.3	Terceira pergunta: Ocorrem pagamentos em duplicidade na operação da empresa?	27
4.2.4	Quarta pergunta: Qual é o processo da operação até o momento dos efetivos pagamentos?	28
4.2.5	Quinta pergunta: Como é elaborado a programação de pagamentos?	29
4.2.6	Sexta pergunta: Aprovação de pagamentos é efetuada de qual forma?	29

4.2.7	Sétima pergunta: Quanto tempo leva para efetuar 30 pagamentos, desde agendamento até a aprovação final?	30
4.2.8	Oitava pergunta: Quando é entregue a conciliação bancária para fechamento dos resultados?	30
4.2.9	Nona pergunta: Ocorrem pagamentos fora da programação?	30
4.2.10	Décima pergunta: Como é controlado os adiantamentos, duplicadas vencidas e devoluções?	30
4.3	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Segundo Gitman (1997, p. 588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Segundo Ross (1998, p. 82), “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

O setor financeiro de uma empresa tem por objetivo apresentar controles que permite avaliar a situação da empresa e proporcionar projeções de fluxos de caixas para tomadas de decisões. A falta de controle traz prejuízos imensuráveis, porque não se sabe se terá disponibilidade para pagamentos de fornecedores, se terá recebimentos dos clientes e controlar as inadimplências.

Um sistema de controle eficiente gera credibilidade perante fornecedores, auxilia no planejamento do fluxo de caixa, resulta em cobranças tempestivas, garante a salvaguarda de ativos e gera maior confiabilidade quando da realização da auditoria. (OLIVEIRA, 2001, p.34).

Para segurança e rapidez nas informações geradas pelo financeiro, é necessário ter um sistema integrado com todos os setores da organização e quando isso não é possível as informações precisam estar atualizadas diariamente e integradas o máximo de informações possíveis, seja elas em planilhas e programas independentes.

Para Cícero Caiçara Junior (2008, pág. 81), “Os sistemas de informações têm o objetivo de automatizar os diversos processos empresariais, visando aumentar o controle e a produtividade, bem como fornece suporte a decisão”.

Para Varajão (1998, pág. 45), “Numa definição empírica, podemos dizer que informação é tudo aquilo que reduz incerteza sobre um dado facto, lugar ou acontecimento, passado, presente ou futuro”, para conseguir reduzir as incertezas e utiliza-las a favor em uma organização como em um desenvolvimento estratégico possui ferramentas que a cada dia se tornam mais imprescindíveis uma delas é que os sistemas sejam totalmente integrados.

Com isto, o presente trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: **a importância do controle das contas a pagar quando não há sistema integrado: Um estudo em uma indústria automotiva localizada em Campo Largo da Roseira no município de São José dos Pinhais – PR.**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a importância do controle das contas a pagar quando não há sistema integrado em uma indústria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o controle interno do contas a pagar;
- Identificar as ferramentas utilizadas para suprir a não utilização do sistema integrado;
- Apresentar as atividades paralelas, por não ter sistema integrado;
- Demonstrar os riscos para empresa, devido a tantos controles paralelos;
- Avaliar a necessidade de ser diário as atividades do contas a pagar.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Para o Ibracon (1998, p. 71) “um sistema de contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de se evitar pagamentos em duplicidade”.

Segundo Migliavacca (2004, p. 85), “Uma boa gestão financeira é essencial para assegurar o sucesso de uma empresa”. Os controles financeiros devem, portanto, fazer parte da política de qualquer organização, porque protegem os recursos contra desperdícios, ineficiências e desvios.

Para Tófoli (2008, p. 89):

“A boa gestão de contas a pagar sugere que a empresa não pague duplicata indevidamente, não quite a mesma dívida duas vezes, realize pagamentos com cheques nominativos, contra-recibo (duplicata, guia do tributo) e pague as contas no vencimento. Não deve se influenciar

com o crédito fácil e ter em mente o seu grau de solvência, ao planejar qualquer endividamento”.

Para o Sebrae (2020), “Um controle de contas a pagar e receber de qualidade permite ao seu administrador uma visão simplificada e detalhada da gestão financeira da empresa, além de transmitir informações para importantes tomadas de decisões, é de obrigação do administrador da empresa estar a par dos direitos e obrigações que tem a pagar”.

Segundo o Instituto de Estudos Financeiros - IEF (2020), “as operações de pagamento e recebimento precisam observar três princípios básicos: agilidade operacional, confiabilidade e economia”.

Conforme Assaf Neto e Lima (2002), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital.

O presente estudo demonstrará a importância do controle das contas a pagar, quando não se tem uma ferramenta de integração, que mesmo após de tantos estudos ainda possuem indústrias de grande porte que não trabalham com sistemas integrados gerando prejuízos e criando barreiras em suas atividades operacionais e seu crescimento.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONTROLES INTERNOS

Para Almeida (2003, p. 63), “O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 71) define que o controle interno deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dimensão geográfica, bem como nas áreas operacionais.

Segundo Crepaldi (2002, p. 67), “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”.

Conforme Migliavacca (2002, p. 19), para se ter um sistema de controle interno satisfatório deve utilizar na prática:

1. Um planejamento organizacional que permita uma apropriada segregação de funções e responsabilidades.
2. Um sistema de autorizações, arquivamento e de relatórios, que permita um bom controle contábil sobre os ativos, obrigações, receitas e despesas.
3. Adequados controles físicos sobre os ativos.
4. Procedimentos adequados e por escrito, a serem seguidos no exercício das funções de cada departamento.

Ainda para Migliavacca (2002, p. 22), “Bons controles internos adicionam valor à sua organização, porque empresta maior credibilidade a comunidade financeira, inclusive a possíveis e potenciais compradores ou sócios do negócio de sua empresa”.

De acordo com o CRC-SP / Ibracon (2000, p. 61), “o controle interno é a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas”

Jund (2001) afirma que “os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa que

permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”.

Segundo o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (2000, p. 101):

“Para que o controle seja eficiente e eficaz, é necessário que se mantenha a prática de conciliação mensal dos registros auxiliares de contas a pagar com os registros mantidos pela contabilidade. Tais conciliações, necessárias para que sejam localizados quaisquer erros no processo, devem ser documentadas, para manter-se a evidência de que tal prática é mantida. Além disso, a conciliação deve incluir o destaque das duplicatas pendentes, investigando-se cabalmente qualquer discrepância”.

Entendendo o conceito de controle interno, destaca-se a importância na gestão das sociedades, e através dele que pode trazer garantias de que os objetivos definidos serão alcançados. Entre os vários controles internos que existem em todos os setores de uma empresa, um dos controles mais destacado é o financeiro.

Os controles financeiros são a base do sistema de controles internos da organização e é a partir deles que os demais se tornam viáveis. Segundo o Sebrae (2020), “[...] são os instrumentos que permitem ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa em determinado período”.

Neste controle, identifica-se como principal objetivo o crescimento do capital da instituição, além de proteger os recursos com combate a desperdícios, ineficácias e erros. Isso se dá por meio de melhoria dos resultados e observação da realidade da empresa, buscando assim, um registro apropriado nas operações de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, estoque e afins (STUART, 2014).

2.1.1 Limitações dos controles internos

Segundo Crepaldi (2000, p. 213), as limitações mais importantes do controle interno são o “conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias”.

Para Boynton, Jonhson e Kell (2002) as principais limitações inerentes aos controles internos são: erros de julgamento por informações inadequadas, falhas

devido à falta de entendimento, conluio de indivíduos com intuito de alguma vantagem e atos praticados pela administração com objetivos ilegítimos.

2.1.2 Classificação dos controles internos

Para Oliveira (2001), os controles internos dividem-se em três categorias e seus respectivos componentes:

1) Procedimentos administrativos

- Manual de normas e procedimentos
- Segregação de funções
- Atribuição de responsabilidades
- Adequada delegação de funções
- Organograma bem definido e transparente

2) Sistema de informações

- Captação de dados corretos e confiáveis
- Adequadas análises e registros em tempo adequado
- Adequada análise de custo/benefício

3) Sistema contábil

- Correta situação financeira patrimonial
- Informações gerenciais conforme as necessidades dos usuários
- Sistemas de avaliação de desempenho

Neste estudo será abordado de forma mais específica o controle interno aplicado na parte financeira – tesouraria – de uma empresa, explorando as atividades relacionadas às contas a pagar que não possui sistema integrado como ferramenta de apoio.

2.2 TESOURARIA

Segundo Masakazu Hoji, (2000, p. 137):

[...] direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área da tesouraria. Se em uma empresa existem as áreas industriais, comercial, administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente todos

os atos praticados por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela tesouraria.

A tesouraria desempenha o importante controle das informações e movimentações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Importância essa que faz a ligação direta de todos os setores estratégicos e decisórios da organização. (PORTO, 2009).

Com grau de importância elevado, a tesouraria assegura os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios de qualquer empresa. No Quadro 1 são apresentadas algumas funções e atividades da tesouraria:

FUNÇÕES	ATIVIDADES
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Elaborar projeção de fluxo de caixa; analisar estrutura de capital e alternativas de financiamento e estabelecer política de aplicação financeira.
ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa; elaborar e analisar a demonstração de fluxo de caixa realizado; fazer conciliação bancária; projetar e realizar ações para suprir insuficiências; planejar e executar ações para minimizar as sobras; investigar alternativas de financiamento de capital de giro; analisar antecipações de recebimento e pagamentos.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Negociar e controlar as aplicações financeiras, estabelecer limites de crédito para operar com instituições financeiras, controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	Analisar os aspectos legais de financiamentos; negociar linhas de crédito com instituições financeiras; negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários; controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamento; controlar adiantamentos a fornecedores e fiscalizar abatimentos e devoluções de mercadorias.
CONTAS A PAGAR	Verificar cobranças bancárias e cobranças em carteira, liberar duplicatas para pagamento.

FONTE: Zanchin (2002, p.29)

Os controles internos na área da tesouraria em suas atividades principais, como movimentação de caixa e bancos, devem seguir normas e processos como descreve Ruth Pinho (2007, p. 49):

1) CAIXA

- Segregação de funções entre tesouraria/caixa e contabilidade
- Cobertura de seguro de fidelidade
- Os recebimentos devem ser depositados diária e integralmente
- O setor encarregado da guarda dos títulos e duplicatas deve remetê-los ao caixa somente no ato do recebimento, devendo diariamente efetuar o confronto entre o total enviado ao caixa e o total dos valores depositados nas contas bancárias
- O responsável pelo caixa não deverá ter parte nas seguintes funções: expedição ou entrega de mercadorias; preparo e expedição de notas fiscais ou faturas, acesso ou confecção de qualquer registro de vendas; escrituração de contas a receber de clientes; acompanhamento e controle de cobranças; confronto do razão-analítico com o sintético; elaboração de conciliações bancárias; escrituração do razão geral; autorização de créditos referentes a devoluções, descontos e baixas de contas incobráveis
- Autorização formal para o desconto de cheques de funcionários ou para concessão de adiantamentos para despesas ou vales
- Autorização formal para adiantamentos salariais
- Fixação de prazos máximos de permanência de vales e adiantamentos em aberto o caixa
- Cancelamentos dos documentos de pagamento, para evitar a sua reapresentação
- Pagamentos exclusivamente por cheques, acima de um limite
- Endosso restritivo nos cheques recebidos

Ainda para Ruth Pinho (2007, p. 49), “as normas estabelecidas na tesouraria para os controles internos devem ser seguidas, a fim de se observar a eficiência nos processos realizados”.

Ruth Pinho (2007, p. 49), destaca que na movimentação de caixa, a segregação das funções exercidas por cada colaborador bem como a fixação de prazos e autorizações de responsáveis para efetuar pagamentos na tesouraria faz com que todo o processo funcione corretamente em todas suas etapas.

Para a movimentação de bancos Ruth Pinho (2007, p. 49) cita as seguintes normas:

2) BANCOS

- Adequada segregação de funções entre os elementos com as funções de caixa e de tesouraria
- As procurações para movimentação das contas bancárias devem ser estabelecidas pela tesouraria, restringindo-se ao mínimo necessário aos poderes
- As contas bancárias devem estar em nome da empresa

- Os cheques para pagamentos devem ser assinados em conjunto por duas pessoas autorizadas
- Os signatários devem assinar os cheques após o preenchimento dos mesmos e com base nos documentos suportes
- Controle dos talões de cheques ainda não utilizados
- Controle na sequência numérica dos cheques emitidos
- O sistema de cancelamento de cheques deverá ser sempre o mais completo possível
- Todos os cheques devem ser nominais aos favorecidos
- Todas as contas bancárias devem ser conciliadas o mais breve possível. Tais conciliações devem ser conferidas e aprovadas
- Devem ser estabelecidos valores máximos para assinatura de cheques em cada nível de procuração
- Deve existir um sistema formal de comunicação com os bancos
- Controle dos cheques emitidos a serem entregues aos favorecidos.

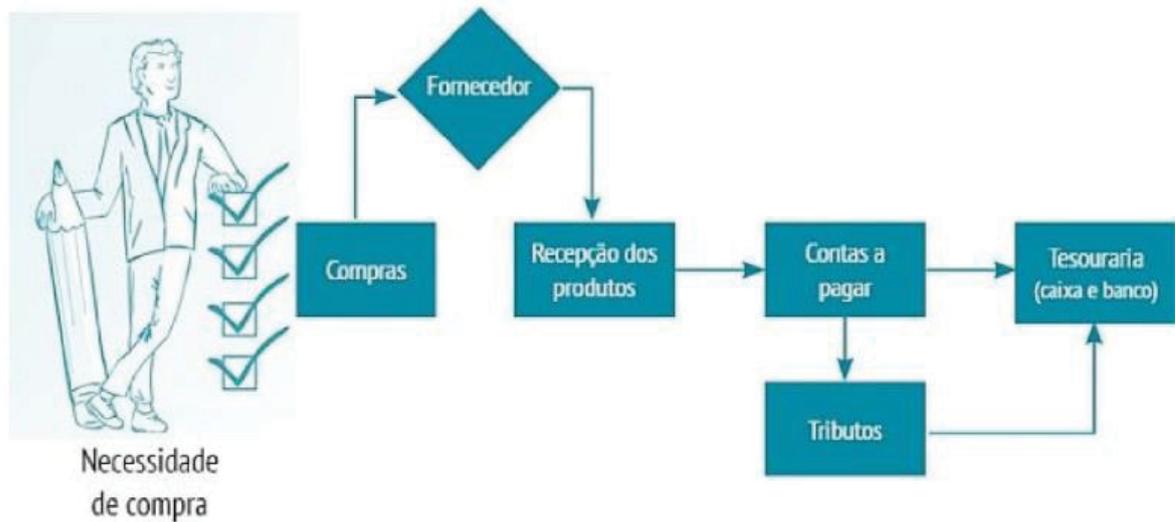
2.2.1 Contas a pagar

Para Márcio Barros Souza (2019), “A administração do contas a pagar envolve planejamento, direção, organização e controle dos pagamentos de compromissos assumidos pela empresa, tais como fornecedores de serviços e mercadorias, máquinas, salários, impostos, aluguel, entre outros”.

Ainda para Márcio Barros Souza (2019), “Embora seja uma das atribuições da tesouraria, suas rotinas diárias de trabalho demandam uma relação direta com a área de compras de produtos e serviços, pois daí se origina a maior parte dos compromissos a pagar”.

Com objetivo de compreender melhor essas atribuições, na Figura 1 demonstra-se o fluxo dos processos de trabalho do contas a pagar.

FIGURA 1 – FLUXO DOS PROCESSOS DO CONTAS A PAGAR



FONTE: Márcio Barros Souza (2019).

Silva (2006, p. 24), as funções do departamento de contas a pagar são fixar políticas de pagamentos; controlar adiantamentos a fornecedores; controlar abatimentos e devoluções de mercadorias; controlar e liberar pagamentos a fornecedores.

De acordo com Logullo (2020) na grande maioria das vezes, as empresas têm dinheiro para pagar os compromissos, mas falta organização.

Segundo Cleyton Ritta (2010), “As operações do contas a pagar devem possuir revisões e autorizações de pagamento, para evitar pagamentos em duplicidade e desvios de dinheiro. Nesta área é importante o controle interno funcionar de forma intensa, pois as transações envolvem a saída de capitais”.

O controle de contas a pagar, conforme orienta Basso (2005), proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período.

Para Attie (2011, p. 89) que “[...] um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos”.

Segundo Silva (2001, p. 120), “A conta de fornecedores representa as compras a prazo efetuadas pela empresa. Tais compras compreendem as mercadorias, as matérias-primas, os componentes utilizados na produção e outros materiais de consumo [...]”.

2.3 SISTEMAS INTEGRADOS

De acordo com Mário Neto (2013), “Os sistemas de informações integrados são divididos em módulos que utilizam o mesmo banco de dados com o objetivo de consolidar as informações geradas pelas atividades da empresa proporcionando assim a melhor gestão de suas atividades”.

Ainda para Mário Neto (2013), “A integração desse sistema sob a perspectiva funcional: abrange as áreas de compras, contabilidade, fabricação (produção), finanças, marketing, recursos humanos, vendas, entre outros e, sob a perspectiva sistêmica: sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à tomada de decisão, entre outros”.

Para Derival Ferro (2013), “Os sistemas é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma corporação empresarial, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios”.

Segundo Cesar Souza (2000), os sistemas integrados, também conhecidos como ERP é:

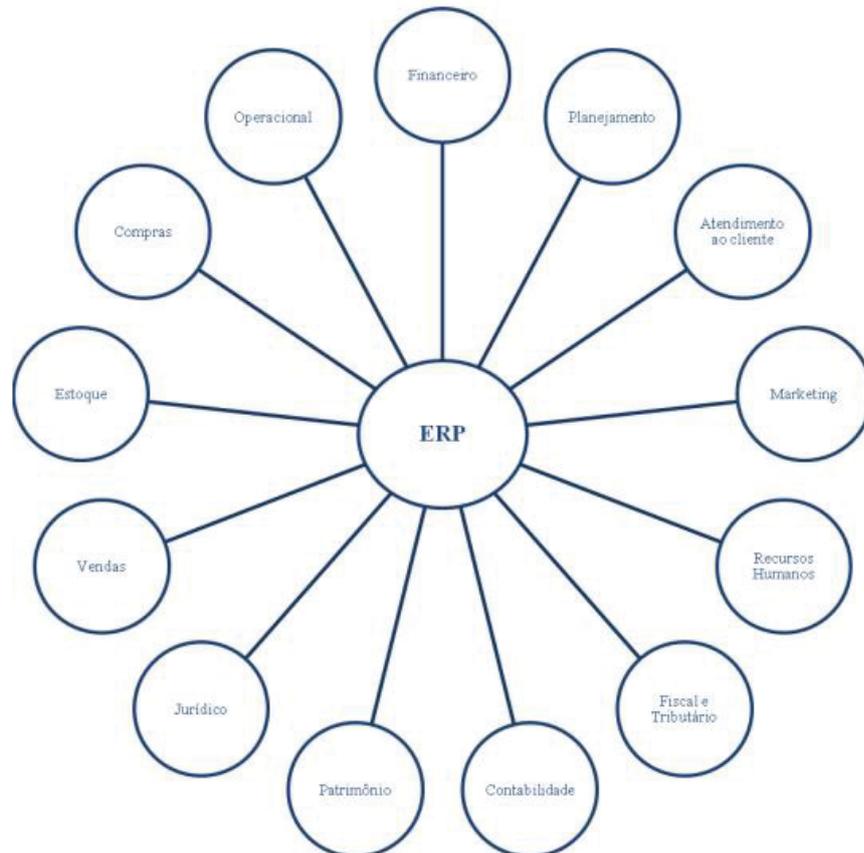
“Um sistema de informações integrado que serve a todos os departamentos em uma empresa. Tendo sido desenvolvido a partir de indústrias de manufatura, o ERP implica no uso de pacotes de software ao invés de sistemas desenvolvidos internamente ou apenas para um cliente. Os módulos do ERP podem ser capazes de interagir com outros sistemas da organização, com grau de dificuldade variável, e, dependendo do fornecedor, o ERP pode ser alterado através de programação”.

Para Mário Neto (2013), “Um único sistema integrando a todos os departamentos ou pelo menos integrando os setores mais importantes, a comunicação interna se torna mais fácil e menos dispendiosa. Por exemplo, o departamento financeiro pode informar rapidamente quanto dinheiro destinar à quitação de impostos e quando direcionarem ao pagamento de funcionários, de acordo com as informações que o setor de gestão de recursos humanos disponibilizarem no sistema”.

Ainda para Mário Neto (2013), “A arquitetura de software, o ERP - Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa como fabricação, logística,

finanças e recursos humanos”. A figura 2 a seguir apresenta os setores e seus recursos da funcionalidade do sistema:

FIGURA 2 – SETORES E RECURSOS DA FUNCIONALIDADE DO ERP



FONTE: Mário Neto (2013).

Segundo Mário Neto (2013), o sistema opera então com uma base de dados comum, no coração do sistema. O banco de dados interage com os aplicativos do sistema, desta forma, elimina-se a redundância e redigitação de dados, o que assegura a integridade das informações obtidas.

Para Cícero Caiçara Junior (2015, p. 51), diversos problemas empresariais surgem nesse cenário quando não há um sistema integrado, dentre os quais destaca-se o retrabalho, a redundância de dados, falta de integridade das informações e falta de agilidade no fornecimento das informações para usuários externos e internos causando prejuízos e perdas para qualquer organização.

Ainda para Cícero Caiçara Junior (2015, p. 51), “Os prejuízos desta prática parte desde financeiramente por falta de controle ou análise em tempo hábil das operações, quanto a oportunidades que se deixam de aproveitar por utilizar capital

humano para executar procedimentos repetitivos e manuais desde analisar e aplicar seus conhecimentos para o crescimento da empresa”

Segundo Cícero Caiçara Junior (2015, p. 58), a utilização do ERP traz muitos benefícios tangíveis e intangíveis são advindos da integração de sistemas, dentre os quais destaca-se:

1) BENEFÍCIOS TANGÍVEIS

- Redução de pessoal
- Aumento de produtividade
- Aumento das receitas / lucros
- Entregas pontuais

2) BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS

- Aprimoramento dos processos
- Padronização de processos
- Satisfação dos clientes
- Flexibilidade e agilidade

Para dar suporte às decisões estratégicas da organização, sua mensuração, segundo Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), deve considerar alguns elementos importantes, quais sejam: levar em consideração as particularidades de cada organização; considerar indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar de forma clara e holística os objetivos que a organização está idealizando.

3 METODOLOGIA

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa aplicada para atingir o objetivo deste estudo. Além do estudo teórico será realizado um estudo de caso desenvolvido com base nas teorias indicadas ao longo do referencial teórico:

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O estudo, em relação aos seus objetivos, define-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca apresentar uma realidade (VERGARA, 2000).

Segundo Rampazzo (2005) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. Ela busca com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e a sua conexão com os outros, sua natureza e suas características.

Ainda para Rampazzo (2005) a pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta documentos ou publicações. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

O mesmo autor apresenta exemplos de pesquisas descritivas como: exploratórios, descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação e estudo de caso. Seus principais instrumentos utilizados são: a observação, a entrevista, o questionário, o formulário e outras técnicas.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa segundo Malhotra (2006, p. 155) “é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 141) a pesquisa qualitativa:

“[...] também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido”.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser qualificados, concentra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Segundo Michel (2005, p. 33), “na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta”, propondo um diálogo com os entrevistados. A pesquisa qualitativa é desenvolvida com base em conteúdos e argumentos limitados, onde busca-se a comprovação ou contrariedade, àquilo que está sendo pesquisado.

Neste estudo será realizada a análise dos procedimentos descritivos e as variáveis envolvidas sobre a utilização dos controles internos do contas a pagar.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

De acordo com Fonseca (2002), “a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real”.

Para este trabalho será utilizado o estudo de caso em uma indústria automotiva localizada em Campo Largo da Roseira no município de São José dos Pinhais – PR.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Mazzotti e Gewandszajder (2004, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa, ou um evento.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os métodos e técnicas científicas a serem utilizadas na pesquisa é a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa no ambiente bibliográfico.

Segundo VERGARA (2000), a abordagem qualitativa não utiliza métodos e técnicas estatísticas e sua finalidade é a construção de um instrumento de pesquisa adequado a realidade.

O estudo será desenvolvido com análises de documentos, relatórios e também observação das atividades desempenhadas pela empresa, como complemento será realizado entrevista pessoal.

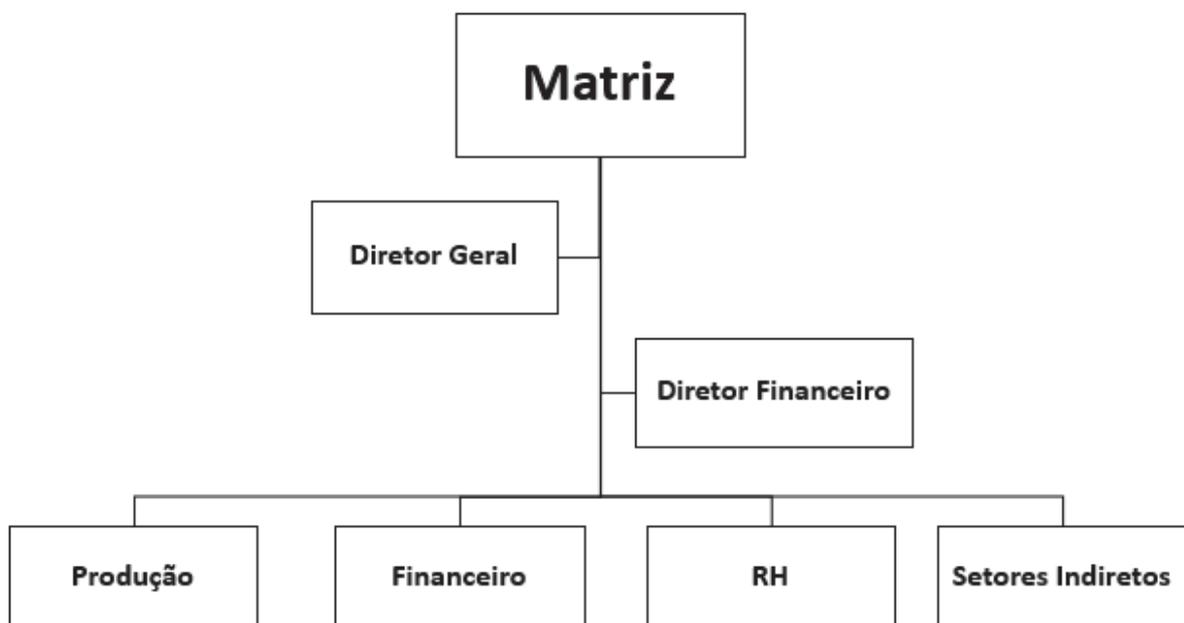
Como suporte à entrevista, foram utilizados relatórios de controles internos gerenciais do contas a pagar, já desenvolvidos na empresa em suas rotinas, com fim específico de entendimento do processo em relação as atividades sem sistema integrado e também o confronto com as respostas coletadas no setor financeiro.

Os dados apresentados foram coletados de fatos históricos da organização, convivência, site, e entrevistas com pessoas chaves, contudo não podem ser diretamente divulgados.

A empresa estudada foi fundada na década de 1999 em Campo Largo da Roseira no município de São José dos Pinhais – Paraná e, é uma empresa com capacidade de suporte e produção para atender as principais multinacionais como Renault, Volvo, VW, Audi, Nissan, Toyota, Honda, Mercedes, GM, Mitsubishi. Possui um faturamento anual de mais de 100 milhões de reais e possui uma média de 400 funcionários.

Por ser uma multinacional a empresa é administrada pela Matriz, cuja sede está em Portugal. Dois diretores são responsáveis pelas atividades locais e reporte a Portugal, em sequência os demais setores. Na Figura 3, a seguir está apresentado o organograma da hierarquia da empresa estudada:

FIGURA 3 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA EMPRESA.



FONTE: Informações internas da empresa.

Foram realizados as seguintes perguntas para o gestor e os funcionários do contas a pagar da empresa, com objetivo de entender como é elaborado as atividades do contas a pagar, suas ferramentas e os resultados obtidos com a estrutura atual da organização. Conforme a Tabela 1:

TABELA 1 – PERGUNTAS APLICADAS NAS ENTREVISTAS

	Perguntas
1	É utilizado quantos sistemas para o desenvolvimento das atividades do contas a pagar?
2	Quais ferramentas auxiliares são utilizadas, além do sistema informático para efetuar as atividades do contas a pagar?
3	Ocorrem pagamentos em duplicidade na operação da empresa?
4	Qual é o processo da operação até o momento dos efetivos pagamentos?
5	Como é elaborado a programação de pagamentos?
6	Aprovação de pagamentos é efetuada de qual forma?
7	Quanto tempo leva para efetuar 30 pagamentos, desde agendamento até a aprovação final?
8	Quando é entregue a conciliação bancária para fechamento dos resultados?
9	Ocorrem pagamentos fora da programação?
10	Como é controlado os adiantamentos, duplicadas vencidas e devoluções?

FONTE: Informações internas da empresa.

As análises documentais e entrevistas realizadas conforme as perguntas na Tabela 2, ocorreram entre fevereiro de 2020 a abril de 2020.

4 RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO

A empresa tem como missão ser a escolha preferida dos seus clientes, funcionários e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentável e satisfazendo nossos stakeholders e seus valores é cumprir os compromissos, e confiar uns nos outros.

Dentro deste contexto, identifica-se a necessidade de analisar os processos dos controles internos aplicados no contas a pagar, setor primordial para um bom desenvolvimento de qualquer sociedade.

A seguir são apresentados os resultados coletados a partir da aplicação de entrevistas pessoais e acompanhamento das atividades operacionais da presente monografia.

4.2 RESULTADOS

A análise é apresentada em dez perguntas, todas com foco aos processos e as atividades do contas a pagar da empresa estudada, para identificar a importância do controle quando não há um sistema integrado e as demandas necessárias para manter esse processo segregado.

4.2.1 Primeira pergunta: É utilizado quantos sistemas para o desenvolvimento das atividades do contas a pagar?

Nesta pergunta foi apresentado pelos entrevistados dois sistemas distintos, um chamado de Xpert que é utilizado para entrada das mercadorias e registro da parte fiscal e o ASW que utilizam para tesouraria (contas a pagar e receber). Logotipo dos sistemas utilizados contam na Figura 4 e 5.

FIGURA 4 – LOGOTIPO SISTEMA XPERT



FONTE: Informações internas da empresa.

FIGURA 5 – LOGOTIPO SISTEMA ASW



FONTE: Informações internas da empresa.

4.2.2 Segunda pergunta: Quais ferramentas auxiliares são utilizadas, além do sistema informático para efetuar as atividades do contas a pagar?

Foi descrito que o sistema ASW não fornece relatórios em tela, pdf ou word, apenas em txt, que todas as informações precisam ser tratadas nos programas excel ou word. Assim utilizam como ferramentas auxiliares o pacote office e documentações físicas elaboras a parte.

4.2.3 Terceira pergunta: Ocorrem pagamentos em duplicidade na operação da empresa?

Os responsáveis pelos agendamentos confirmaram que recorrente ocorrem pagamentos em duplicidade ou pagamentos a maior, por exemplo, quando as notas de prestação de serviços possuem retenção de tributos na fonte e chegam fora da programação, os pagamentos são agendados no banco antes mesmo de estarem registradas nos dois sistemas, assim ocorrendo as falhas.

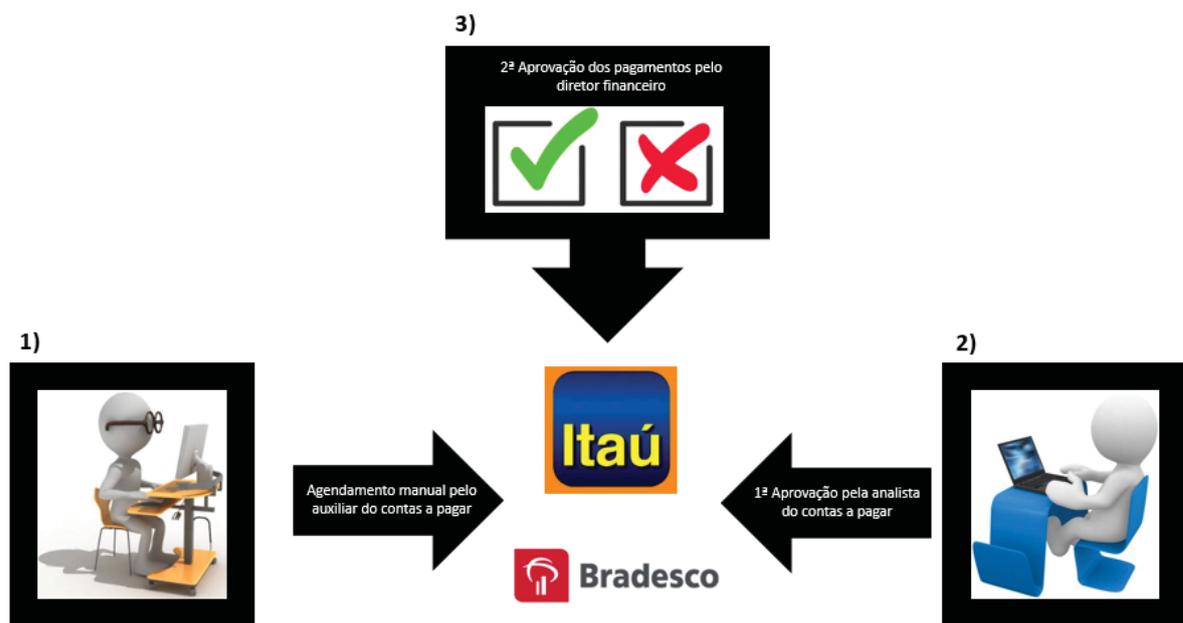
4.2.5 Quinta pergunta: Como é elaborado a programação de pagamentos?

Apresentaram que a programação de pagamentos é elaborada manualmente em um Excel, uma semana anteriormente ao início do mês seguinte e conforme é contabilizado cada nota fiscal e implantado no sistema do contas a pagar é incluído manual pela responsável de contabilização de notas. Após, diariamente é confrontando com os títulos disponível no banco (DDA) para cada vencimento, efetuado pelo auxiliar de contas a pagar.

4.2.6 Sexta pergunta: Aprovação de pagamentos é efetuada de qual forma?

Foi demonstrado que inicialmente é enviado ao diretor financeiro a programação detalhada dos pagamentos do dia seguinte, após sua aprovação o auxiliar do contas a pagar acessa aos aplicativos do banco e agenda os pagamentos aprovados. Segundo passo é o analista do contas a pagar acessar aos aplicativos e confrontar os agendamentos com a programação aprovada pela direção e efetuar a 1ª aprovação dos pagamentos do dia. Terceiro passo é o diretor financeiro acessar os aplicativos e efetuar a 2ª aprovação e definitiva, no qual faz debitar da conta os pagamentos. Para melhor entendimento a Figura 7 apresenta o processo para aprovação dos pagamentos.

FIGURA 7 – PROCESSO PARA APROVAÇÃO DOS PAGAMENTOS



FONTE: Informações internas da empresa.

4.2.7 Sétima pergunta: Quanto tempo leva para efetuar 30 pagamentos, desde agendamento até a aprovação final?

Acompanhando o processo na prática, verificou-se que para agendar 30 pagamentos pode demorar de 2 a 3 horas devido aos processos manuais e acontecimentos não programados, como boletos com valores errados devido a não ter desconto de retenções ou abatimentos de devoluções.

4.2.8 Oitava pergunta: Quando é entregue a conciliação bancária para fechamento dos resultados?

A data programada para fechamento é no primeiro dia útil, mas como o sistema do contas a pagar possui suporte da matriz e constantemente há problemas nas vinculações e encontros de contas o processo depende do retorno da informática, assim tendo casos de atrasos, foi destacado que já houve meses que foi entregue até o quinto dia útil.

A empresa possui aplicação automática, que o banco disponibiliza o extrato apenas no terceiro dia útil, assim ficando a conciliação desta aplicação para terceiro dia útil.

4.2.9 Nona pergunta: Ocorrem pagamentos fora da programação?

Os responsáveis relataram que sim, que alguns fornecedores não conseguem faturamento para 28 dias que é o padrão da empresa, assim tem casos de notas fiscais que chegam no recebimento e até passar por todos os processos para chegar no contas a pagar, chegam já vencidas ou é descoberto pelo responsável da programação de pagamentos, quando analisa os títulos disponíveis no banco (DDA).

4.2.10 Décima pergunta: Como é controlado os adiantamentos, duplicadas vencidas e devoluções?

É elaborado um controle com os adiantamentos, devoluções e duplicadas vencidas em aberto no sistema do contas a pagar, através do excel. Tratado diariamente, por exemplo, negociam com os fornecedores os acertos e vinculações, de preferência dentro do próprio mês.

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com base nos dados coletados em convergência com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), o controle interno deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dimensão geográfica, bem como nas áreas operacionais, assim identificou-se que na empresa estudada, considerando as ferramentas disponibilizadas pela administração, adaptou-se seu processo de contas a pagar conforme suas necessidades.

Quando questionados sobre qual sistema utilizam nas atividades do contas a pagar, afirmaram utilizar dois sistemas distintos (não integrados), um com objetivo de alimentar as tratativas fiscais e outro para gerenciamento da tesouraria. A empresa não optou em investir num sistema integrado. Comparando com a fundamentação teórica de Crepaldi (2002, p. 67), de 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”, a empresa estudada adaptou as necessidades conforme o cumprimento das obrigações ao fisco e também as necessidades básicas para funcionamento da fábrica.

Na segunda pergunta, foi descrito que em complemento aos sistemas utilizados, se faz necessário o uso constante e elaboração de controles a parte nos programas auxiliares como pacote office (txt, pdf e word), devido as deficiências dos sistemas, que define o oposto dos estudos de Mário Neto (2013), que “um único sistema integrando a todos os departamentos ou pelo menos integrando os setores mais importantes, a comunicação interna se torna mais fácil e menos dispendiosa”.

Quando questionado se o modo adotado para as atividades do contas a pagar geravam pagamentos em duplicidade, a resposta foi que sim e recorrente, devido a trabalhos manuais independentes, que conecta-se com o referencial teórico de Crepaldi (2000, p. 213), que “as limitações mais importantes do controle interno são o conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias”.

O processo definido para os pagamentos gerados da empresa estudada são todas mapeadas com base nas ferramentas que são disponibilizadas pela Matriz, com esta operação de sistema separados, se fez necessário um uso dependente e de maior quantidade de mão de obra de colaboradores.

Para Porto (2009) “a tesouraria desempenha o importante controle das informações e movimentações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Importância essa que faz a ligação direta de todos os setores estratégicos e decisórios da organização”, com base nessa importância na quinta pergunta foi solicitado a apresentação do processo de elaboração da programação de pagamentos, que é elaborada uma planilha em excel de fluxo de caixa, no qual continha todos os pagamentos do mês em questão e os recebimentos, como fonte de informação para ver se tinham disponibilidades diárias para as obrigações com os fornecedores.

Ainda em consonância com que define Porto (2009), foi questionado como ocorre o processo de aprovação dos pagamentos da empresa, foi declarado que é efetuado em três etapas e utilizam três pessoas para o processo e ocorre diariamente, por ser manual e totalmente desconectado os agendamentos, aprovações e conferência. Também para Cleyton Ritta (2010), “As operações do contas a pagar devem possuir revisões e autorizações de pagamento, para evitar pagamentos em duplicidade e desvios de dinheiro. Nesta área é importante o controle interno funcionar de forma intensa, pois as transações envolvem a saída de capitais”.

Na sétima pergunta foi explicitado que demoram de 2 a 3 horas para efetuarem uma média de 30 pagamentos, comprovando que o processo é demorado e que quanto maior o volume mais funcionários deverão ser envolvidos. Em comparativo com o entendimento de Ruth Pinho (2007, p. 49), “destaca que na movimentação de caixa, a segregação das funções exercidas por cada colaborador bem como a fixação de prazos e autorizações de responsáveis para efetuar pagamentos na tesouraria faz com que todo o processo funcione corretamente em todas suas etapas”, assim a empresa supriu a deficiência do sistema com mais colaboradores.

Na oitava pergunta foi questionado o tempo que se entregam as conciliações para o fechamento dos resultados e a empresa acaba não tendo data definida, não cumpre prazos porque constantemente aparecem empecilhos internos (sistema de informático) e problemas externos como extratos bancários, trazendo para o referencial teórico de Cícero Caiçara Junior (2015, p. 51), “os prejuízos desta prática parte desde financeiramente por falta de controle ou análise em tempo hábil das operações, quanto a oportunidades que se deixam de aproveitar por utilizar capital humano para executar procedimentos repetitivos e manuais desde analisar e aplicar seus conhecimentos para o crescimento da empresa”.

Para Silva (2001, p. 120), “a conta de fornecedores representa as compras a prazo efetuadas pela empresa. Tais compras compreendem as mercadorias, as matérias-primas, os componentes utilizados na produção e outros materiais de consumo [...]”, quando questionado sobre pagamentos fora da programação, a empresa mesmo sendo considerado de grande porte e com processos pré-definidos ainda possuem pagamentos que são efetuados no vencimento sem o registro dos documentos fiscais, porque esses pagamentos interferem diretamente no chão de fábrica e produção das peças, destacado que quando houve ausência de pagamento de itens essenciais da produção, o bloqueio é imediato pelos fornecedores.

Última questão apresentada é sobre o controle de adiantamentos, duplicatas vencidas e devoluções, a empresa efetua controle diário via excel, porque o sistema não demonstra os valores abertos ou adiantamentos quando há o registros das notas de origem, para Jund (2001) “os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”, assim a empresa adota mais um procedimento manual para tentar cumprir esse conceito.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi demonstrar a importância de mais controles quando não há sistema integrado de uma empresa que reside em Campo Largo da Roseira – São José dos Pinhais / PR, limitado as atividades do contas a pagar. Verificou-se com a pesquisa que existe um processo definido, mas que é suprido as necessidades com mão de obra e não sistema informático, que os processos foram se formando devido aos erros e problemas apresentados.

As atividades do contas a pagar foram se determinando conforme a operacionalização das dificuldades e em paralelo com as atividades da fábrica, mesmo sabendo dos problemas constantes, há vários pontos a serem trabalhados para que o setor seja mais independente de capital humano, se torne mais eficaz, com menos erros e traga melhores resultados, porque o objetivo do contas a pagar para STUART (2014) “é o crescimento do capital da instituição, além de proteger os recursos com combate a desperdícios, ineficácias e erros. Isso se dá por meio de melhoria dos resultados e observação da realidade da empresa, buscando assim, um registro apropriado nas operações de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, estoque e afins”.

Um dos pontos de destaque percebidos é que existe uma falta de interesse por parte da empresa estudada em investir num sistema integrado, não utilizando na sua essência o que é demonstrado pelos estudiosos, mesmo tendo muitos colaboradores que precisam de informações integradas, que avançariam muito mais com ferramentas mais atualizadas, também atender de melhor maneira o seu faturamento elevado para diversos clientes que demandam diversas atividades que precisam se engrenarem.

Para Silva (2014) “um sistema de controle interno inadequado resulta, obviamente, na possibilidade de diversas irregularidades que permitem a ocorrência de anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa”, assim sendo um setor muito vulnerável por depender dos funcionários que ali exercem suas funções e também a importância de investir em ferramentas.

Para Logullo (2017) “na grande maioria das vezes, as empresas têm dinheiro para pagar os compromissos, mas falta organização”, descrevendo a situação atual que ocorre na empresa estudada, demonstrando a importância de melhores controles do setor contas a pagar.

Assim, recomenda-se como projeto a longo prazo, que seja investido em um sistema integrado e capacitação de seus usuários. Também, elaborem um estudo da necessidade da quantidade de capital humano para o setor do contas a pagar e a quantidade necessária que permanecer no quadro (hoje trabalham apenas com processos manuais e repetitivos), sejam redirecionados a análises e controles de maior profundidade, para ajudar a empresa desempenhar melhores resultados e trazer melhores recursos, assim auxiliará a empresa a evoluir seus processos, utilizando como referência os estudos de Cícero Caiçara Junior (2015), “que a utilização do ERP traz muitos benefícios tangíveis e intangíveis são advindos da integração de sistemas, dentre, os quais destaca-se: aumento de produtividade, aumento das receitas e lucros, entregas pontuais, aprimoramento e padronização dos processos, flexibilidade e agilidade”.

Foram vários itens deficitários identificados, muitos trabalhos manuais executados pelo sistema não ser integrado, retrabalhos constantes para correção dos erros, relatórios em atraso, pagamentos em duplicidades, muitas planilhas de controle a parte, prejuízos financeiros e suporte informático distante, assim confirma o referencial teórico de Boynton, Johnson e Kell (2002) “que as principais limitações inerentes aos controles internos são: erros de julgamento por informações inadequadas, falhas devido à falta de entendimento, conluio de indivíduos com intuito de alguma vantagem e atos praticados pela administração com objetivos ilegítimos”. Deste ponto, a sugestão é tentar mudar a cultura da empresa para processos mais otimizados e tentar melhorar processos via novas tecnologias.

Para novas tecnologias se faz necessário mão de obra capacitada, outra recomendação é a empresa instituir um projeto de formação profissional interno, que poderia direcionar seus atuais colaboradores a se adaptar à nova realidade, também diminuindo custo de capacitação direta com as empresas dos novos sistemas.

Com base nos processos apresentados, notou-se que quanto mais aumentar o volume de pagamentos a fornecedores, mais será necessário investir em mão de obra e inviabiliza o modo atual de aprovação pela direção, porque além deste procedimento operacional a direção financeira demanda de mais responsabilidades de amplas consequências, caso não gerenciadas.

Também concluem se que na empresa muitos trabalhos são executados diariamente por não ter uma ferramenta mais completa, como a possibilidade dos adiantamentos e devoluções sejam vinculados no momento do registro das notas,

assim otimizariam mais tempo para outras atividades que necessitam de análise. O responsável do contas a pagar declarou que internamente todos comentam que “o processo montado na empresa é chamada de “colcha de retalho”, porque constantemente não se tem tempo hábil para desenvolvimento de algo automatizado e montam algum controle simples paliativo e totalmente dependente dos funcionários”.

A empresa estudada precisa elaborar uma ação de imediato para que sejam tempestivas as entregas das informações para fechamento, de modo que elas se tornem um apoio importante para evolução das informações dos resultados do mês, assim proporcionando um bom *feedback* em curto prazo para decisões financeiras e dados para tomadas de decisões gerenciais.

Todos entendem que o setor financeiro desempenha um papel importante na empresa, mas através dos resultados das entrevistas concluiu-se que há falhas nos processos, que trazem prejuízos financeiros e gerenciais a empresa. Sendo algo que precisa ser ajustado, porque:

Segundo o Sebrae (2014), “são os instrumentos que permitem ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa em determinado período”.

Este trabalho contribuiu para entender que os estudiosos já identificaram há anos essas necessidades básicas para manter uma organização solvente, mas que ainda se tem uma grande deficiência de aplicar no dia a dia das empresas. Serve de exemplo a obrigação de se constantemente estar aplicando o referencial teórico nas atividades práticas.

O estudo apresenta a grande importância de os setores estarem conectados e que cada um pode somar com melhorias e otimizações através de novas tecnologias e um possível sistema integrado.

Como sugestão para um próximo estudo na própria organização, seria aprofundar nas necessidades do contas a receber e demais atividades que contemple a totalidade do setor da tesouraria, entender seus processos e suas rotinas, verificar se as dificuldades apresentadas podem ser supridas com o sistema integrado, assim trazendo uma possibilidade de solução direcionada para cada área, bem como rever, no futuro, se as sugestões foram implementadas.

As limitações deste estudo são inerentes do processo de entrevista, que pode ocorrer pelo respondente o medo de expor as deficiências, mas, buscou superar isso ao explicar cada pergunta e seu objetivo em compor para este estudo, além da

aplicação do procedimento de validação de respostas com a apresentação de relatórios gerenciais e acompanhamento dos processos na prática, de forma a identificar a realidade do contas a pagar. Também o presente estudo ficou restrito apenas a uma empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, A. SILVA, C.A.T. **Administração do Capital de Giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

BASSO. I. P. **Iniciação à Auditoria**. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

BORTOLUZZI, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). **Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: Estudo de Caso em Uma Média Empresa Industrial**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 12(37), 425-446.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RITTA, Cleyton de Oliveira. **Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda**. Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 63-78, abr./jun. 2010

CRC-SP / IBRACON. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FONSECA, J.J. **Pesquisa Científica, 2002.** Disponível em: http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/09520520042012Pratica_d_e_Pesquisa_I_Aula_2.pdf. Acesso em: 26/04/2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

HOJI, Masakazu, – **Administração Financeira – Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Atlas. 2000. 463p. 2ª edição.

IBRACON – INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. **Controle Interno nas Empresas.** São Paulo: Atlas, 1998.

IEF – Instituto de Estudos Financeiros. (2020). Operações Financeiras de Tesouraria. <http://www.ief.com.br/oepfin.htm>. Acesso em: 26/04/2020.

JUND, S. **Auditoria: Conceitos, Normas Técnicas e Procedimentos: Teoria e 550 Questões.** Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

JUNIOR Caiçara Cícero, **Sistemas Integrados de Gestão ERP uma Abordagem Gerencial** 3ª Edição Curitiba / PR, 2015.

LOGULLO, Flavio. **5 Dicas para Manter as Contas a Pagar em Ordem na sua Empresa.** Disponível em: < <http://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/5-dicaspara-manter-as-contas-a-pagar-em-ordem-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 26/04/2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MAZZOTTI, Alves; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2002.

NETO, Mário Ferreira e FERRO, Derival Alves. **A Importância do Sistema Integrado de Gestão Empresarial para as Instituições Privadas ou Públicas. Monografia (Ciências Contábeis)** – Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2002.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. **Fundamentos de Auditoria; Auditoria Contábil: Outras Aplicações de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTO, Leandro da Silva. **A Importância da Gestão de Tesouraria nas Decisões Estratégicas. Monografia (Curso de Administração)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Layola, 2005.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020).

Controle de Contas a Pagar.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16/05/2020

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia Prático e Objetivo de Apoio aos Executivos**. 2. ed. rev. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 485 p.

STUART, Iris C. **Serviços de Auditoria e Asseguração na Prática**. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.

SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Estudos de Casos de Implementação de Sistemas – ERP. Mestrado (Curso de Administração)** – Universidade de São Paulo. 2000.

SOUZA, Márcio Barros. **Básico em Tesouraria: Rotinas e Procedimentos Operacionais**. São Paulo, 2019.

TOFOLI, Irso. **Administração Financeira Empresarial: Uma Tratativa na Prática**. 1ed. Campinas: Arte Brasil Editora | UNISALESIANO - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.