

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS-UFMG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE E  
CONTROLADORIA – CEPCON**

**A APLICAÇÃO DO CONTROLE INTERNO FINANCEIRO E  
ADMINISTRATIVO:  
Um estudo de caso da CARDIESEL LTDA**

**Anderson de Souza Arcanjo**

**Belo Horizonte  
2015**

Anderson de Souza Arcanjo

**A aplicação do controle interno financeiro e  
administrativo: um estudo de caso da empresa  
CARDIESEL LTDA**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Auditoria.

Orientador: Prof. João Aristides de Moraes

**Belo Horizonte**

**2015**

## RESUMO

Este trabalho trata de um estudo realizado em um departamento financeiro de uma sociedade com o objetivo de se verificar quais os controles financeiros praticados pela empresa CARDIESEL LTDA, e analisar se os instrumentos utilizados estão de acordo com as teorias aplicadas nos mesmos. Nesta pesquisa foi possível observar a importância do planejamento operacional, tático, e gerencial dos controles financeiros dentro de uma empresa, e também a aplicação de forma adequada das ferramentas para execução das rotinas financeiras. As informações foram levantadas através da observação participante, pesquisa documental e entrevista. Mediante isto, pode-se observar que a empresa possui alguns controles tais como: caixa, crédito e cadastro, contas a receber, contas a pagar e controles bancários através das conciliações. A empresa também possui um sistema integrado de informações, mas que ainda não é usado na sua totalidade. Recomenda-se que a empresa faça os controles financeiros totalmente informatizados, e que crie a ferramenta de controle de fluxo de caixa por ser uma ferramenta de extrema importância para o gerenciamento das informações. Enfim, as empresas que adotarem o fluxo de caixa podem facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre capital próprio e de terceiros.

Palavras chaves: **Controles internos-Planejamento- Atividades.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>05</b>
Justificativa.....	05
Objetivos .....	06
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>07</b>
Empresa .....	07
Controle interno.....	07
<b>2.2.1 Principais objetivos do conjunto de sistemas de controles internos.....</b>	<b>10</b>
Classificação dos controles internos .....	10
Geração de informação fidedigna.....	11
Visões e definições de controle interno .....	12
Administração financeira.....	13
A função financeira na empresa .....	13
O trabalho do gestor financeiro .....	15
Planejamento financeiro .....	16
Instrumentos de controles gerenciais financeiros .....	17
Disponibilidades.....	19
Caixa.....	20
Banco .....	21
Contas a receber .....	22
Contas a pagar.....	23
Fluxo de caixa.....	24
Demonstração de resultado .....	26
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
Tipos de Pesquisa .....	28
Instrumento de coletas de dados.....	29
Tratamento e análise dos dados .....	29
Limitação do estudo.....	30

<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>31</b>
<b>Controles financeiros utilizados na empresa.....</b>	<b>32</b>
<b>Controle de caixa .....</b>	<b>33</b>
<b>Controle de cadastro e crédito .....</b>	<b>37</b>
<b>Controle das contas a receber.....</b>	<b>42</b>
<b>Controle das contas a Pagar.....</b>	<b>46</b>
<b>Controle das conciliações bancárias e contábeis.....</b>	<b>54</b>
<b>Adaptações e controles necessários .....</b>	<b>58</b>
<b>Caixa .....</b>	<b>58</b>
<b>Cadastro e crédito.....</b>	<b>59</b>
<b>Contas a receber .....</b>	<b>61</b>
<b>Contas a pagar .....</b>	<b>62</b>
<b>Conciliações bancárias .....</b>	<b>64</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS PELO TRABALHO .....</b>	<b>66</b>
<b>SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente com a globalização e um mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas, principalmente de médio porte, busquem em seu controle interno financeiro, um conjunto de procedimentos e métodos para proteger seus ativos e fornecer dados confiáveis para melhor administração da empresa.

Cada organização deve utilizar um controle interno que atenda suas necessidades, visando sempre otimizar resultados econômicos de forma que os processos estejam amarrados, evitando assim, perda financeira e riscos à saúde financeira da empresa.

Diante disso, essa pesquisa pretende mostrar que através dos procedimentos de controle financeiro, as empresas podem otimizar seus resultados.

Qual é o impacto financeiro ante a falta de controle das informações, e o desalinhamento dos processos internos financeiros?

### **Justificativa**

A nítida visualização de um mercado altamente competitivo percebe-se que os controles internos das empresas sempre podem ser melhorados, principalmente na área de controladoria, buscando sempre o alinhamento dos processos, qualidade nas informações, e o melhoramento dos resultados financeiros.

Para o aluno é uma oportunidade de conhecer mais sobre os controles financeiros que podem ser aplicados nas empresas, e futuramente contribuir para consultorias em médias empresas.

## Objetivo geral

Os objetivos desse trabalho têm como premissa de determinar a direção e o caminho que deverá ser percorrido para responder os problemas propostos.

Assim, o objetivo geral consiste em demonstrar os impactos nos resultados e nas informações mediante o desalinhamento nos controles internos financeiros, e apresentar as correções necessárias.

A conclusão do estudo proposto como objetivo geral passa pela conclusão dos objetivos específicos.

## Objetivo específico

Como objetivo específico o presente trabalho tem o seguinte:

- ❖ Identificar os processos e fluxo das informações para adequação;
- ❖ Demonstrar as adaptações e controles necessários para o alinhamento dos processos e das informações da empresa CARDIESEL LTDA;
- ❖ Avaliar os resultados esperados e alcançados mediante os controles.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Empresa**

Segundo Cassaro (1999), “empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais”.

Segundo Crepaldi (1998), empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Ela pode ser particular, governamental ou de economia mista, além de poder ter diferentes formas jurídicas.

Ainda, de acordo com Franco (2001), empresa é toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica seja mercantil, industrial, agrícola ou prestação de serviços.

A empresa não pertence só aos sócios ou acionistas. A forma como conduz seus negócios reflete no desenvolvimento econômico e social da comunidade onde está inserida.

Segundo Gil (1996) a fundamentação teórica preocupa-se em reunir conhecimentos do que já foi escrito sobre os temas pertinentes ao projeto. Isto é importante para perceber as lacunas existentes, as quais merecem maior atenção, e evitar que a pesquisa se direcione para produção de conhecimentos que já foram reconhecidos. Portanto, proporciona maior lucidez ao projeto e maior chance de êxito.

### **Controle Interno**

Segundo Oliveira (2005) controle interno é função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. A função do controle deve ser a preocupação continua dos responsáveis pelo destino da empresa, visto que a gerência sabe que nenhum planejamento ou



coordenação por melhores que sejam, podem assegurar os objetivos pretendidos que possam ser atingidos, ou seja, sorte e acaso são fatores que uma gerência competente procura incessantemente minimizar.

Para a controladoria é de fundamental importância conhecer a qualidade e o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e financeiros desde a fase de planejamento de seus trabalhos, para auxiliar na adequada identificação das áreas de risco.

O conceito do controle interno deve ser analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho, cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica, bem como nas áreas operacionais.

Para o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o sistema contábil e de controle interno compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis, e de sua eficácia operacional.

Segundo Mossimann (1993) os sistemas de controles é o conjunto de procedimentos que integrados ao fluxo operacional da empresa visa detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades ou não que possam:

- ❖ Afetar negativamente o desempenho da empresa;
- ❖ Ocasionar impactos em sua lucratividade;
- ❖ Resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análise e demonstrações operacionais e financeiras.

Tais definições reconhecem que o sistema de controle interno projeta-se além das questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e finanças, mostrando que o sistema inclui outros importantes aspectos tais como:

- ❖ Sistema de orçamento da empresa;
- ❖ Definição de custos-padrões e análise das variações;

- ❖ Relatórios operacionais e análises estatísticas do mercado e no qual a empresa atua;
- ❖ Comportamento de desempenho dos concorrentes;
- ❖ Programa de treinamentos que visa capacitar os funcionários da empresa;
- ❖ Planejamento estratégico etc.

Os controles internos encontram-se em todas as áreas da empresa: vendas, recursos humanos, fabricação, compras, contabilidade financeiro etc. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas funções assume fundamental importância para que se atinja os resultados mais favoráveis com aplicação de menos recursos, o que implica necessariamente a diminuição de toda e qualquer forma de desperdícios.

Quando não existem procedimentos de controle interno, são freqüentes os erros involuntários e desperdícios. Resume-se a importância dos sistemas de controles internos considerando os seguintes fatores:

- ❖ Tamanho da complexibilidade da empresa: quanto maior é, mais complexa será a organização estrutural. Para controlar, necessita-se de relatórios e análise concisos, que reflitam a situação da organização.
- ❖ Responsabilidades: salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração;
- ❖ Caráter preventivo: funcionando com precisão o sistema de controle interno constitui a melhor proteção para a empresa contra as fraquezas humanas;
- ❖ Comparar a realidade com o previsto;
- ❖ Identificar os desvios se houver;
- ❖ Analisar as causas desses desvios
- ❖ Implantar medidas corretivas que visem garantir a continuidade e a integridade da empresa.

## **Principais objetivos do conjunto de sistemas de controles internos**

De uma forma mais individualizada, Perez Junior (1997) explicita os principais objetivos do conjunto de sistema de controle interno:

- ❖ Verificar e assegurar os cumprimentos das políticas e normas da empresa com éticas comercial e profissional;
- ❖ Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, para tomada de decisões;
- ❖ Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- ❖ Proteger o ativo da empresa;
- ❖ Prevenir erros e fraudes
- ❖ Servir como ferramenta para a localização dos erros e desperdícios promovendo a correção;
- ❖ Registrar adequadamente as diversas operações de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- ❖ Estimular a eficiência do pessoal, por meio de relatórios;
- ❖ Assegurar o processamento correto das transações da empresa bem como a afetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- ❖ Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

O processo de controle que compete a controladoria é o que permite identificar se cada área está atingindo seus objetivos dentro do que fora planejado e orçado.

A controladoria de maneira coerente e ética a seus princípios, deve avaliar o desempenho de sua própria atuação, avaliando-se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa está dando resultados.

## **Classificação dos Controles Internos**

Segundo Mossimann (1999) para a realização dos controles internos é necessário observar as seguintes etapas:

- ❖ **Controles do sistema contábil e de informações:** consiste em um adequado sistema de informação, e relatórios gerenciais promovendo à administração, informações confiáveis, claras, precisas e objetivas.
- ❖ **Controles organizacionais:** métodos administrativos e operacionais implantados para uso rotineiro nas diversas atividades da organização; segregação de funções delegando autoridade e responsabilidade, fundamentados em elementos efetivos de controle.
- ❖ **Controle de procedimentos e do fluxo da documentação:** são inseridos no fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será conferido nos estágios seguintes.

### **Geração de informação fidedigna**

Segundo Oliveira (1998) a informação é fundamental dentro da gestão das empresas, é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências. Para obtenção de êxito nessa missão torna-se imprescindível o prévio conhecimento do verdadeiro papel estratégico da informação como ferramenta para a transformação empresarial e para o desempenho dos processos administrativos, tornando-se fundamental a contribuição da controladoria.

Segundo Hendriksen:

A contabilidade faz uma distinção geral relevante entre os dados e a informação. Os dados podem ser definidos como mensuração ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida

como um dado, ou conjunto de dados que provoca o efeito surpresa na pessoa que recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão. (HENDRIKSEN, 1999, P.133)

### **Visões e definições de controle interno**

Existe uma infinidade de definições de controle interno. Destacam-se as consideradas de relevância para o presente trabalho.

Segundo Araújo (1998), 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, promoverem a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia.

Para Franco (2001), controle interno são Todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

De acordo com o Instituto de Auditores Internos (Audibra-1992) foca a eficácia empresarial em seu conceito de controle, e 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.

Segundo Pereira (2001) parece razoável que o controle interno tenha como objetivo a potencialização do êxito do processo decisório, o que implica em maior geração de benefícios sócio-econômicos. Nota-se que não foram explicitados somente objetivos financeiros, uma vez que se verificam nas organizações interesses diversos e que ultrapassam a barreira do retorno do financeiro, econômico, social e ambiental.

Essas visões com ligeiras diferenças gravitam, em última análise, na perspectiva do lucro como objetivo empresarial, a saber: “Se mensurados

corretamente, os lucros constituem a melhor medida de eficácia da empresa. Além dos níveis de eficácia da empresa, expressam as contribuições de suas áreas, atividades, eventos e transações para os resultados globais” (PEREIRA, 2001, p.78).

### **Administração financeira**

Nesta seção será abordada a administração financeira, sendo esta uma das áreas de grande impacto nas decisões da empresa. O controle financeiro tem como propósito a valorização da organização no cenário em que a mesma atua. (ROSS; WESRTIELD e JAFFE, 2000).

De acordo com Hoji (2003, p. 22), a administração financeira “tem o objetivo econômico das empresas que é a maximização de seu valor de mercado em longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedade)”.

Para Braga (1995), a administração financeira tem como meta minimizar os custos e valorizar as riquezas dos empresários para constituir algo mais amplo e real que propriamente aumentar os lucros, dentre eles podem ser citados: valor do dinheiro no tempo, perspectiva de longo prazo, retorno do capital próprio, riscos e dividendos.

### **A função financeira na empresa**

Será abordada a função financeira, segundo autores renomados ligados à administração financeira.

Segundo Arqher e D'Ambrosio (1969, apud SANVICENTE 1987, p. 21), relatam que “a função financeira compreende os esforços dependidos

objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização do retorno dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de certo grau de liquidez”.

De acordo com Braga (1995, p. 23), “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Entretanto a função financeira está diretamente ligada a todos os setores da empresa, com isto, o gestor financeiro também interage com todas as áreas, juntamente com os gerentes e gestores, traçando metas a serem alcançadas, através de previsões e orçamentos.

Gitman (2002) descreve que:

A importância da função financeira da administração financeira depende do tamanho da empresa. Em empresas pequenas, o funcionamento das finanças é geralmente cumprido pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, o funcionamento evolui para um departamento em separado, conectado diretamente com o diretor-presidente da companhia ou CEO, através do vice-presidente e finanças, comumente chamado de Chief Financial Officer - CFO. Gitman (2002, p. 39).

Sanvicente (1997, p. 26), destaca que “uma empresa é administrada para satisfazer os interesses e objetivos de seus proprietários. Em particular, a organização de atividades econômicas em uma empresa, em contrapartida ao que será disponível em cada indivíduo, permite a realização de investimentos”.

Desta forma Braga (1995), destaca as três funções financeiras ligadas às áreas de decisões:

- ❖ Investimento que se refere tanto à administração da estrutura quanto a novos projetos;
- ❖ Financiamentos mostram a estrutura financeira mais propicia às operações normais e aos novos projetos a serem alocados na empresa;

- ❖ Destinação do lucro favorecendo e mantendo os preços das ações em altos níveis, garantindo o sucesso de lançamentos futuros e ações novas no mercado.

O gestor financeiro deve criar estratégias, com planos bem elaborados, para garantir um controle eficaz das rotinas e processos financeiros, que traga para a empresa sustentabilidade, retorno para os acionistas, e conseqüentemente poderá efetuar novos investimentos e cumprir com as suas obrigações. Assunto este que iremos tratar mais a frente, a função do gestor financeiro.

### **O trabalho do gestor financeiro**

Conforme autores renomados ligados à administração financeira, segue abaixo o papel do gestor financeiro dentro da organização.

Para Gitman (2002, p. 34), “a administração financeira lida com as obrigações do administrador na empresa”. Apesar da complexidade da carreira do administrador financeiro, estes possuem responsabilidade no controle e gerenciamento dos processos ligados à área financeira das empresas”.

Desta forma para os autores Groppelli e Nikabakht (1998, p. 4), “os gestores financeiros tem que se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças”.

De acordo com Sanvicente (1997, p. 17) “administrador financeiro é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações”.

Hoji (2003, p. 23) relata que o “gestor financeiro recebe o apoio técnico de profissionais especializados em tesouraria e controladoria”. Possuindo funções de analisar, controlar e planejar as decisões de investimento e as tomadas de decisão quanto aos recursos aplicados.



Neste contexto Gitman descreve que:

Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não – financeiros, privados e públicos, Grandes e pequenos, com ou sem fins lucrativos. Trabalham em tarefas tão variadas como planejamento, concessão de créditos para clientes, avaliação de investimentos, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Gitman (2002, p. 08)

Segundo Brealey e Myers (1992, p. 3), “o gestor financeiro tem a seu cargo duas tarefas de ampla dimensão, os investimentos que a empresa deve fazer e o funcionamento com relação aos investimentos. A primeira questão tem que ver com a aplicação de fundos, e a segunda, com a sua obtenção”. Mediante isto, percebe-se nos conceitos ligados à administração financeira, que as definições compreendem um amplo conhecimento para gerenciar as atividades deste departamento, para tanto o planejamento financeiro é de extrema importância dentro das organizações e determinante nas tomadas de decisões.

### **Planejamento financeiro**

Braga (1995, p.230) diz que o planejamento financeiro de uma empresa compreende a programação dos planos financeiros e sua integração e coordenação com os demais planos organizacionais.

Para Welsch (1983, p.21) “o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

De acordo com Gitman (2004, p.586), “o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa”. Segundo o autor, para ser implantado o planejamento financeiro necessita de critérios, um vasto conhecimento do ramo de atividade da empresa, avaliações sobre como a empresa será afetada pelas forças externas e internas, oportunidades e

ameaças. Sabedores que para um planejamento financeiro ser coerente com a realidade da empresa, é preciso que o gestor financeiro esteja ligado aos outros departamentos, evitando, que as informações fiquem sem sentido, e obtenha sucesso nas previsões e orçamentos.

Segundo Gitman (2002) o sistema de planejamento financeiro antecipará a busca para visualizar os prováveis resultados de operação, que serão atingidos no período vigente, levando em conta parâmetros que interferem na produtividade, qualidade e competitividade exigida na atualidade pelo mercado e pelas empresas.

Desta forma Zdanowicz (1998, p.16 Apud GAZZONI 2003, p.54) descreve que “é através do planejamento financeiro e orçamento que se poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa”. Todavia, o planejamento financeiro constitui-se em uma força maior, que irá auxiliar na escolha, orientação e definição do mais bem sucedido caminho para a empresa percorrer para alcançar os objetivos.

Portanto, para uma gestão financeira bem sucedida é necessário que se tenha um acompanhamento assíduo, juntamente com o controle e os instrumentos de análise.

Entretanto Assaf Neto e Silva (1997, p.35) descrevem que “em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias”. Desta forma, melhorar o desempenho financeiro, e acompanhar os resultados obtidos no período pela empresa.

### **Instrumentos de controles gerenciais financeiros**

Nesta seção será abordado assunto sobre os instrumentos de controle gerencial financeiro e sua aplicação na empresa.

A correta gestão dos recursos financeiros tem a tendência à redução necessária do capital de giro, minimizando essencialmente as despesas

financeiras obtendo, assim, maior receita. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) descrevem que “contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles”.

Desta forma Gomes e Salas (1999, p.56 Apud QUEJI 2002, p.56) completam citando que “à medida que o contexto social é mais dinâmico e competitivo, tende-se a uma maior descentralização e a utilização de sistemas de controle financeiros orientados à gestão de resultado”.

De acordo com Sanvicente (2000, p.54 Apud QUEJI 2002, p.60), “graças a essas ferramentas da nova economia, nunca os executivos financeiros tiveram tanto acesso a um volume tão grande de informações financeiras e de custos como nos dias de hoje”.

Desta forma no entender de Assaf Neto (1997), as decisões das finanças das organizações alocadas em economias em pleno crescimento exigem maior análise, cobrando mais adequação à realidade do mercado. Decisões estas tomadas com base em informações e dados disponibilizados pela Contabilidade, como também pelo comportamento que se apresenta o mercado e pela produtividade das empresas. Resultando um risco cada vez mais complexo visto na economia atual que se apresenta em franco desenvolvimento no cenário político.

Todavia Kassai (1997, p.47, Apud QUEJI 2002, p.56) alerta para o fato de que “pelas características diferenciadas que apresentam em relação à grande empresa, pode-se constatar que as pequenas empresas enfrentam problemas de gestão específicos”.

Rodrigues (2001, p.81 Apud QUEJI 2002, p. 60) destaca que:

Os controles financeiros são partes fundamentais no processo de administração das empresas, arrolando como controles financeiros básicos: o caixa, bancos, contas a receber, contas a pagar e o controle de estoque. Afirma que esses controles básicos fornecem informações importantes para a gerência das finanças quanto ao capital de giro, ao fluxo de caixa, ao controle de custos e preços. Rodrigues (2001, p.81 Apud QUEJI 2002, p. 60).

Para Kassai (1997, p.48 Apud QUEJI 2002, p. 72), as maiores dificuldades observadas pelos empresários para gerenciar os negócios de uma pequena empresa em que “refere-se à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio”. Apontado pelos agentes financeiros e contabilistas, sendo estes profissionais mais requisitados pelos pequenos empresários, buscando soluções e auxílio nas situações de dificuldades, porém na maioria das vezes não encontram as soluções desejadas.

Segundo Arantes (1998 Apud QUIJE 2002, P.22), essencialmente administrar é uma ação de dirigir os negócios para obter resultado e os instrumentos de gestão é uma ferramenta que auxilia para conseguir a eficácia e a eficiência da gestão.

O autor destaca que “num ambiente de intenso dinamismo, desenvolver capacidades gerenciais competitivas e planejar, é para uma empresa como se alimentar para o ser humano. Torna-se crucial para o sucesso e continuidade do empreendimento”.

Desta forma Assaf Neto e Silva (1997), entendem que, a atividade financeira de uma organização necessita de acompanhamento assíduo dos resultados para análise contínua do desempenho, sugerindo reformas e mudanças essenciais. Neste sentido a função principal da gestão financeira é alocar recursos para o caixa da organização e, desta forma, honrar com os compromissos existentes, maximizando os recursos da empresa. Diante do exposto a disponibilidades será assunto da próxima seção.

### **Disponibilidades**

Para Braga (1995, p. 124) “as projeções dos fluxos de entradas e saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível no controle das disponibilidades. É fundamental conhecer antecipadamente qual será o montante de recursos que irá sobrar ou faltar amanhã, nos próximos dias e assim por diante”. As disponibilidades devem manter-se em níveis equilibrados no recebimento e nas saídas ministradas de forma a equilibrar o caixa.

Neste sentido Granja (2002 apud OLIVEIRA 2002 p. 33) “enfoca disponibilidades como o grupo que controla dinheiro em caixa, dinheiro em bancos e aplicações financeiras provenientes de atividades operacionais da empresa”. O autor Sanvicente (1997), descreve que:

O principal motivo para manter um saldo de recursos da máxima liquidez é o que decorre do andamento normal das operações. Neste caso, o saldo do caixa e bancos funciona como um amortecedor entre as saídas e as entradas previstas sob as condições operacionais normais e devido ao simples fato de que as entradas e saídas só coincidirão, em montante e momento de ocorrência, por um acaso muito grande. Neste sentido, o papel da previsão de fluxo é primordial. (SANVICENTE 1997, p. 140).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2000), o controle para a manutenção das disponibilidades de caixa acontece atribuído a dois motivos: das atividades relacionadas às transações do recebimento e desembolso, o outro motivo corresponde aos saldos médios exigidos pelas empresas que fornecem crédito e mantém a remuneração na prestação dos serviços para a empresa. As disponibilidades dependem dos recursos disponíveis no caixa, assunto da próxima seção.

## **Caixa**

Nesta seção será abordado assunto referente ao caixa, ferramenta relacionada com as operações financeiras da empresa.

Sanvicente (1997) descreve o controle das entradas de caixa, minimizando questões referentes a furtos ou desfalques nos processos de recebimento, diminuindo a ociosidade no recebimento de recursos necessários.

Neste contexto Oliveira (2002, p. 33) assim relata:

Como todos os elementos do ciclo operacional, o fluxo de caixa é um instrumento que deve também ser analisado. Dentro deste contexto, o administrador financeiro precisa analisar o total de contas a pagar e o total de contas a receber, para que não haja problemas de disponibilidade, ou seja, para que a empresa não obtenha prejuízos em decorrência da má administração ou falta de valor no caixa. Oliveira (2002, p. 33).

Segundo Sá (1995 apud OLIVEIRA 2002 p. 33) “define caixa como uma conta que serve para registrar o movimento de dinheiro na escrita contábil, ou seja, é o local onde se realizam pagamentos e recebimentos”.

Neste sentido, Frezatti (1997, p.13 apud QUEJI 2002, p.29) cita que:

Definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade. Afinal de contas, caixa é caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Segundo Marion (1998, apud OLIVEIRA 2002, p. 35), “as transações que aumentam o caixa são decorrentes de integralização de capital que representam os investimentos realizados pelos proprietários, os empréstimos bancários e os financiamentos utilizados como capital de giro, a venda de bens da empresa, recebimentos de duplicatas e de juros diversos”.

De acordo com Silva (2006, p. 116) que faz a seguinte descrição sobre o caixa que “é o valor mais líquido existente na empresa, representando dinheiro em espécie ou cheques recebidos de clientes que serão depositados para crédito em conta corrente. A conta caixa compreende o numerário (dinheiro) existente na empresa na data do encerramento do balanço”.

Desta forma para os autores Assaf Neto e Silva (1997), o ciclo financeiro mensura apenas o movimento do caixa. Abrangendo o tempo que compreende a saída inicial do caixa e o seu retorno com a venda de um produto ou serviço, representando o tempo em que a organização necessitará de recursos para cumprir seus compromissos. O banco que faz parte das disponibilidades financeiras é assunto da próxima seção, representa a situação vigente da empresa.

## **Banco**

Nesta seção será abordado assunto referente ao banco que representa a disponibilidade na situação financeira da empresa em relação aos recursos financeiros.

Segundo Silva (2006, p. 117) banco conta movimento “compreende os saldos bancários da empresa em conta corrente, na data do balanço, disponíveis para saque, para aplicação financeira ou outro uso que a empresa pretenda”.

Para School (1997) relata sobre a nova demanda de mercado.

A tecnologia dos cartões em geral reduziu a demanda dos saldos de giro, e isso, junto com o banking por telefone e as contas postais, diminuíram a necessidade de agências bancárias. A elevação das rendas reais e, em alguns países, as vantagens fiscais favorecem o crescimento dos intermediários financeiros não-banco, tais como as companhias de seguros e os fundos de pensão. (SCHOOL 1997, p.360).

De acordo com Santos (2003, p. 82), “caixa e bancos, são recursos financeiros existentes no caixa ou tesouraria da empresa e em contas bancárias de livre movimentação”.

Para os autores Roos; Westerfiel e Jordan (2000, p. 436), “quando uma empresa mantém um saldo de caixa acima do nível mínimo necessário, ela incorre num custo de oportunidade. O custo de oportunidade do excesso de caixa (mantido em moeda ou depósito bancário) é a receita de juros que poderia ganhar seu melhor uso”. As disponibilidades mantidas em conta bancária necessitam ser aplicadas para aumentar os recursos disponíveis. As contas a receber é o assunto da próxima seção.

### **Contas a receber**

Nesta seção o assunto a ser abordado diz respeito à contas a receber decorrentes de transações efetuadas pelo departamento financeiro da empresa.

Assaf Neto e Silva (1997, apud OLIVEIRA 2002, p. 38) “define administração dos valores a receber, as dívidas a prazo decorrentes da venda de produtos e ou serviço. Neste caso, os giros operacionais dos valores a receber são finalizados pelo recebimento de dinheiro”.

Para Berti (1999, apud OLIVEIRA 2002, p. 38) conceitua “valores a receber como direitos a receber dos clientes, num determinado período de tempo, correspondente à prestação de serviços ou venda de produtos, normalmente retornados por meio de dinheiro”.

Segundo Marion (1998, apud OLIVEIRA 2002, p. 38), diz que duplicatas a receber, é consequência de serviços ou mercadorias vendidas com prazo de pagamento. Declaram a dívida existente do cliente com a empresa decorrente de vendas ou compras efetuadas com pagamento prolongado.

Hoji (2003) diz que:

A inflação é o aumento generalizado do preço, que provoca a redução do poder aquisitivo da moeda. A estabilização da economia do país trouxe consigo a perspectiva das empresas em trabalhar com concessão de crédito aos clientes, porém com a nova fase da economia as empresas tiveram que lidar com problemas que antes eram desconhecidos, como a administração de contas a receber e a dificuldade de redução da inadimplência, tornando-se um fator de fundamental relevância na sobrevivência da empresa. Hoji (2003, p.55).

De acordo com os autores Weston e Brigham (2000, p.432) relatam que: “contas a receber constituem um saldo devido de um cliente”. O conhecimento sobre a administração de contas a receber numa empresa é baseado em estudos que se relacionam sobre concessões de crédito.

Assaf Neto e Silva (1997) relatam que administrar valores de dívidas a prazo para receber em função de serviços ou produtos vendidos é decorrente de vendas efetuadas. Neste sentido, as operações acontecem com a finalização no recebimento dos valores. Decorrentes de aquisição de produtos ou serviços às contas a pagar será assunto da próxima seção.

### **Contas a pagar**

Nesta seção serão abordadas as contas a pagar correspondentes às transações de compra de fornecedores de matéria prima ou produtos.

Desta forma Oliveira (1998, apud OLIVEIRA 2002, p. 45) descreve que “valores a pagar como o agrupamento de contas que indicam despesas



incorridas, mas não pagas, ou seja, todas as obrigações que a empresa obtém por um período de tempo”. É toda operação de pagamento efetuado na compra de materiais ou matéria prima pra revenda ou consumo, ficando a maior parte para os fornecedores e as obrigações que a empresa possua.

De acordo com Silva (2006, p. 33), descreve que contas a pagar “decorrem do volume de compras e da expectativa de vendas da empresa”. Neste contexto o autor relata que “as decisões relacionadas ao pagamento de dividendos aos acionistas estarão vinculadas às oportunidades de investimento, à estrutura de capitais e ao modo que a direção da empresa julga adequado e atrativo para distribuição de resultados aos possuidores de ações”.

Para os autores Gropelli e Nikabakht (1998), descreve como:

Contas a pagar podem ser vistas como empréstimo de fornecedores sem juros. Na ausência de contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores. Portanto, o benefício das contas a pagar na economia de despesas de juros que teriam de pagar se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor. Entretanto, a aceitação do crédito e uso do das contas a pagar nem sempre são interessantes para a empresa compradora. Os fornecedores normalmente oferecem generosos descontos em dinheiro se as faturas são pagas na entrega ou poucos dias após receber a fatura. Gropelli e Nikabakht (1998, p. 390)

Segundo Hoji (2003, p.303), expõe que os “pagamentos a fornecedores ocorrem de acordo com o seguinte fluxo financeiro: as compras geram compromissos financeiros que, somados ao saldo inicial, totalizam o valor a pagar aos fornecedores. Os pagamentos correspondem à diferença entre esse valor e o saldo final da conta fornecedor”. Os pagamentos ocorrem de acordo com as disponibilidades existentes no caixa, gerando um fluxo, assunto da próxima seção.

### **Fluxo de caixa**

Nesta seção será abordado assunto referente ao fluxo de caixa nas organizações, independente do seu porte e da atividade exercida, se faz

necessário o fluxo de caixa e desta forma, contribuir na orientação para as decisões diárias.

Para Zdanowicz (2004, p.33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997), descrevem que:

É no fluxo contínuo e permanente de recursos entre os vários elementos dos ativos que se identificam de forma natural e repetitiva o ciclo operacional da empresa, se inicia na aquisição da matéria-prima para produção e se finaliza no recebimento pela venda da produção final. O ciclo operacional incorpora seqüencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda e recebimento. Assaf Neto e Silva (1997, p.18-19)

Segundo Zdanowicz (2004, p. 40), “fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

No entender de Assaf Neto e Silva (1997, p.38) fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas, onde as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimento e de financiamento”. Diante destas afirmações o autor ainda descrever que: “fluxo de caixa é um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos”.

Marion (1998, p. 62) diz que, “a demonstração dos fluxos de caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos”.

O autor Silva (2006), diz que:

O fluxo de caixa (cash flow) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação de dinheiro, através da variação de caixa (e equivalente). No mundo moderno as transações das empresas não envolvem o caixa propriamente dito, uma vez que os pagamentos podem ser feitos via internet (home bank), ou com cheques e os recebimentos podem ocorrer via transferência eletrônica de crédito ou depósitos diretamente nos bancos sem que precisem transitar pelo caixa no sentido contábil desta conta. (SILVA 2006, p. 474).

Ainda segundo Marion (1998), as informações em relação ao fluxo de caixa revelam na verdade a situação do fluxo financeiro da organização. Sendo através destas informações que a empresa fará os planejamentos e tomará as decisões necessárias para então prover de investimentos, distribuição de recursos, financiamentos, entre outros. Esses elementos são essenciais para a continuação das atividades diárias da empresa.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997), descrevem que:

A administração do capital de giro “constitui-se, em outras palavras, num conjunto de regras que tem por objetivo a preservação da saúde financeira da empresa”, o que torna muito importante o monitoramento da liquidez, bem como estratégias que proporcionem à empresa maior lucratividade. Para os autores, a administração do capital de giro é parte integrante do contexto decisória das finanças nas organizações, pois os recursos financeiros são gerados e aplicados. Assaf Neto e Silva (1997, p.14)

Estas diferenciações, segundo Weston e Brigham (2000, p.28-29 apud OLIVEIRA 2002, p.25), “tornam necessário modificar os princípios financeiros administrativos para aplicação na área das pequenas empresas”, sendo que as diferenças são visíveis entre uma pequena, média e uma grande empresa, podendo ser tanto na sua constituição, como também na forma de sua administração; demonstrando como estão dispostos os recursos destinados a cada uma destas organizações.

### **Demonstração de resultado**

Segundo Sanvicente (1997, p. 165), “a finalidade da análise das demonstrações pode ser uma entre muitas; tudo dependerá do ponto de vista

adotado pelo analista, mas poderá referir-se ao passado, presente ou futuro em termos de situação e desempenho da empresa estudada”. Estas demonstrações representam ou apresentam à situação em que a empresa se encontra no ano vigente.

Para Silva (2006), conforme o nome sugere:

A demonstração de resultado do exercício demonstra o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou prejuízo. É importante notar que, enquanto o balanço patrimonial representa a posição da empresa em determinado momento, a demonstração do resultado acumula as receitas, os custos e as despesas relativas a um período de tempo, mostrando o resultado e possibilitando conhecermos seus componentes principais. Para Silva (2006, p. 95)

De acordo com Gitman (2002, p. 71), “a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico. Normalmente cobre o período de um ano encerrado em uma data específica em geral 31 de dezembro do ano calendário”.

Segundo os autores Groppelli e Nikabakht (1998, p. 400) “demonstração do resultado de exercício reporta os fluxos de recebimentos gerados por uma empresa e os fluxos das despesas incorridas para produzir e financiar as suas operações”.

Para Hoji (2003, p. 259), a demonstração de resultado do exercício “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas, deve se apresentar de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a receita operacional bruta e dela deduz-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido”. Os dados representados na demonstração dos resultados do exercício, contribuem para definir o planejamento financeiro da empresa junto aos membros da organização. A caracterização da empresa estudada será assunto da próxima seção.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa tem uma grande importância na elaboração de um trabalho acadêmico, pois segundo Martins, G.A (1994, p.46), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, auxiliando as decisões do pesquisador e leitor”.

#### **Tipos de pesquisa**

Para a realização desta pesquisa, foi tomado como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003) que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins à pesquisa adotada foi à descritiva, segundo Vergara (2003), uma vez que busca descrever o processo de controle interno dentro da empresa estudada.

Quanto aos meios de investigação, que segundo Vergara (2003), são estudos utilizados e desenvolvidos com base nos materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outras matérias acessíveis ao público de forma em geral. Sendo que para a realização deste trabalho foi realizado pesquisas em livros dos autores da área em questão, revistas, artigos, redes eletrônicas, e também informações do estudo de caso da empresa CARDIESEL LTDA, uma vez que foi realizado um levantamento dos seus processos internos através de entrevista, a fim de obter informações sobre suas formas de controle.

## **Instrumento de coletas de dados**

De acordo com Vergara (2003), no processo de coleta de dados, o leitor tem que ser informado de forma clara, a forma e como se pretende obter os dados que precisa para responder aos problemas apresentados.

Na realização deste trabalho foram realizados levantamentos dos processos internos financeiros da empresa CARDIESEL LTDA, a fim de conhecer suas formas de controle, para possibilitar o alinhamento dos processos de forma correta e o fluxo das informações.

As técnicas utilizadas na realização da pesquisa deste estudo foram: entrevista semi-estruturada, observação participante, e dados documentais. Nas entrevistas foram realizadas observação participante, pois um dos autores deste estudo já fez parte do quadro de funcionários da empresa estudada, onde os resultados possibilitaram a identificação das falhas e a sugestão de melhorias para o departamento financeiro desta empresa. Tal entrevista ocorreu no período de 07/01/2014 a 27/01/2014 com os funcionários do setor financeiro. Os dados documentais utilizados foram os formulários e relatórios utilizados nos procedimentos avaliados.

O questionário para a realização da entrevista semi-estruturada está apresentado no apêndice A.

## **Tratamento e análise dos dados**

De acordo com Vergara (2003), o tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor de forma clara, como se pretende interpretar os dados a coletar, mostrando que tal interpretação e tratamento são adequados, e atendem aos propósitos do projeto. Para a análise dos dados foi feita a triangulação entre os dados colhidos nas entrevistas, a observação da execução do trabalho e os formulários e relatórios analisados.

Nesta pesquisa os dados coletados referem-se às informações internas, que foram importantes para a elaboração de um controle interno

mais eficiente. Tal escolha visou sempre otimizar resultados econômicos de forma que os processos estejam amarrados evitando assim perda financeira, e conseqüentemente a colocação da empresa em risco financeiro.

### **Limitação do estudo**

De acordo com Vergara (2003) é saudável antecipar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, pois todo método tem possibilidade de limitações, por tratar da complexidade e principalmente da relevância que abrange o tema, e não tem como objetivo esgotar o assunto, abrindo focos para novos investimentos de investigação científica.

Assim, espera-se que não existam limitações de informações para o desenvolvimento desta pesquisa. Esta possibilidade existe, uma vez que algumas informações são restritas à empresa estudada, em virtude de sua confiabilidade.

#### 4. ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é tributada pelo lucro real, com fins lucrativos sendo sua razão social denominada por outro nome, e para este estudo será chamada de CARDIESEL LTDA, pois não possui nome fantasia, localizada na Avenida Amazonas, nº. 8789 na cidade de Belo Horizonte - MG. Ela teve seu início de funcionamento em 26 de Dezembro de 1975. Foi criada com o ramo de atividade de varejo de veículos, peças e serviços sendo caminhões pesados, ônibus e Sprinter da bandeira Mercedes Benz do Brasil. A CARDIESEL possui 150 funcionários pertencentes às áreas administrativa, venda e produção, sendo que no departamento financeiro é composto por 1 diretor financeiro, 1 gestor financeiro, 1 coordenador financeiro, 1 analista financeiro, 1 caixa, 1 assistente de contas a pagar e 1 assistente de contas a receber, sendo que para algumas tomadas de decisões o gestor financeiro precisa do respaldo do diretor financeiro que por sua vez avalia e autoriza determinada medida desejada, sendo o mesmo um dos donos da empresa. Atualmente, ela se encontra instalada em sede própria, possui um número significativo de clientes. A empresa não possui planejamento estratégico definido, seu principal objetivo é a venda de veículos, pelo fato de obter bônus e comissão perante a fábrica. O plano de ação é realizado de acordo com a necessidade do mercado. A empresa possui um sistema de tecnologia da informação integrado, fornecido por uma empresa de São Paulo/SP. Este sistema apresenta muitos erros de lançamentos e é muito moroso nas atualizações. Às vezes a empresa deixa de produzir para dar manutenção no sistema. Tal situação é reclamada praticamente por todos os usuários do sistema. Em seguida será demonstrada por meio de organograma, a escala de acordo com cada cargo do departamento financeiro da CARDIESEL LTDA. Conforme se destaca na figura 1.



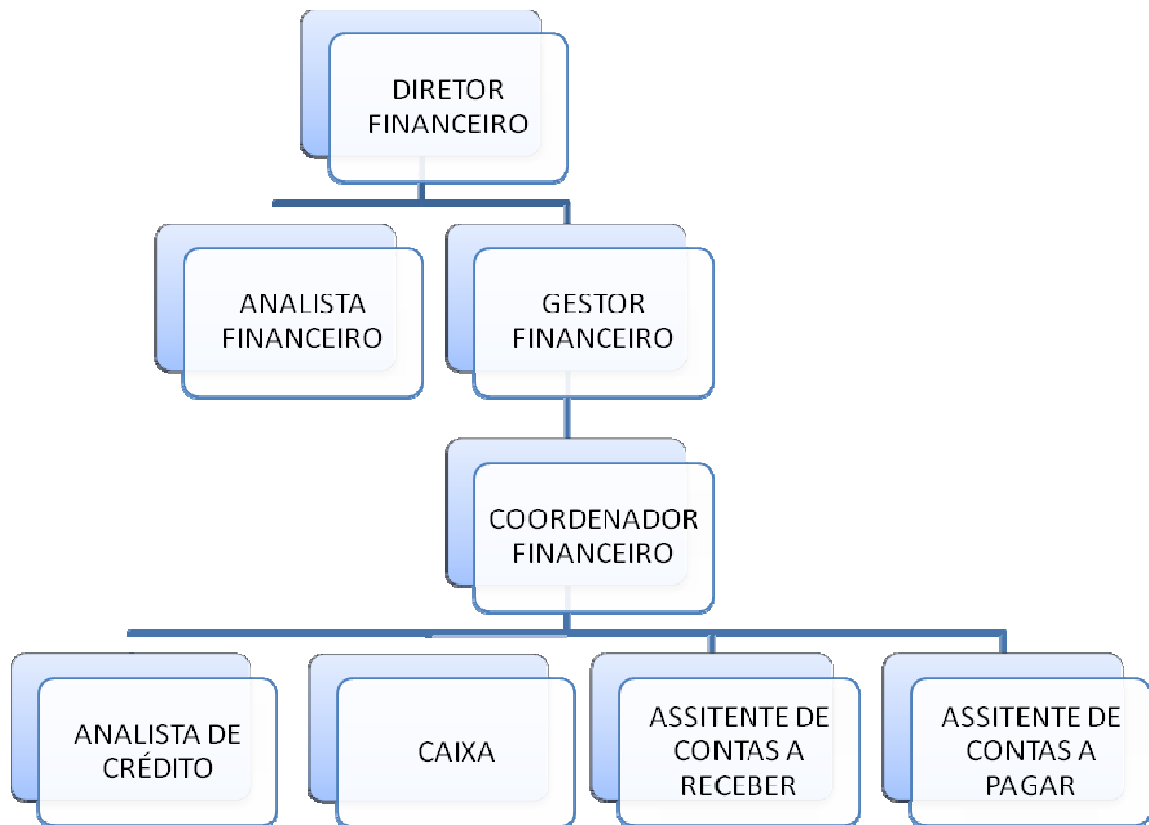


Figura 1: Organograma de cargos do departamento financeiro  
Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Djalma (2002).

### **Controles financeiros utilizados na empresa**

Através de estudos, observações e entrevista com o responsável pelo departamento financeiro, foram obtidas as seguintes considerações descritas a seguir.

Quais os tipos de controles financeiros são utilizados na empresa?

Os instrumentos de controles gerenciais financeiros utilizados na empresa são referentes à execução dos procedimentos de:

- a) Caixa
- b) Crédito

- c) Contas a receber
- d) Contas a pagar

Em seguida está demonstrado por meio de organograma, conforme figura 2, a divisão de setores do departamento financeiro da CARDIESEL:

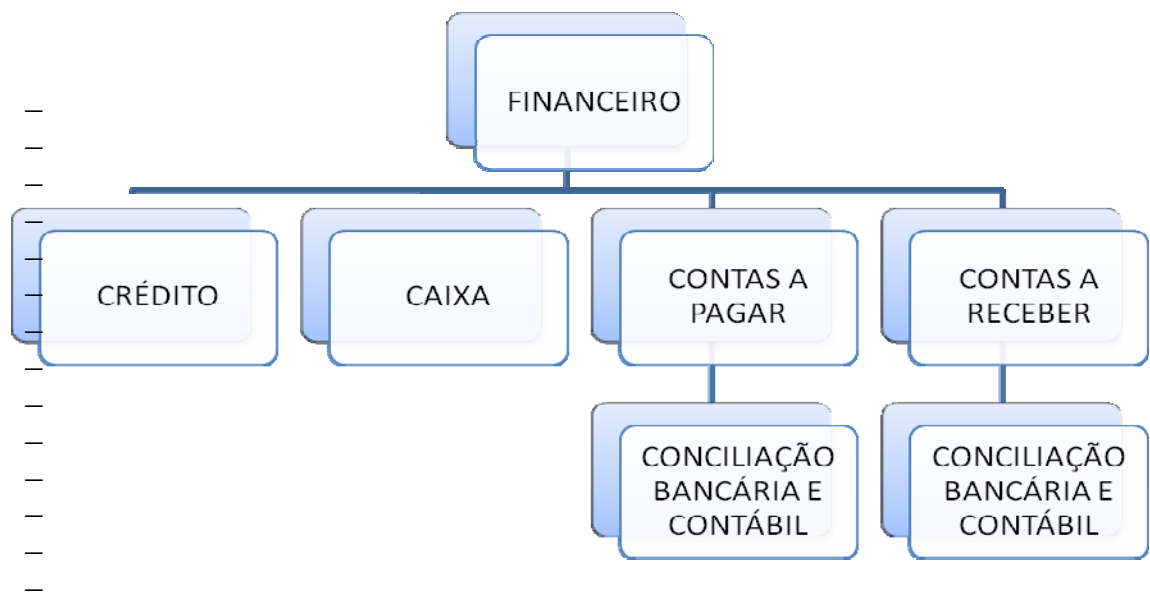


Figura 2: Organograma da divisão do departamento financeiro  
 Fonte: Elaborado pelo o autor adaptado de Djalma (2002).

Todos esses controles são executados e articulados pelo coordenador e gestor da área financeira. Os controles financeiros são realizados através de sistema integrado, e procuram usa-lo em sua totalidade descartando os controles manuais.

### Controle de caixa

A empresa possui um controle de caixa, módulo integrante do sistema integrado, onde todas as notas emitidas já entram debitando o caixa automaticamente, e os pagamentos que são feitos diariamente não estão

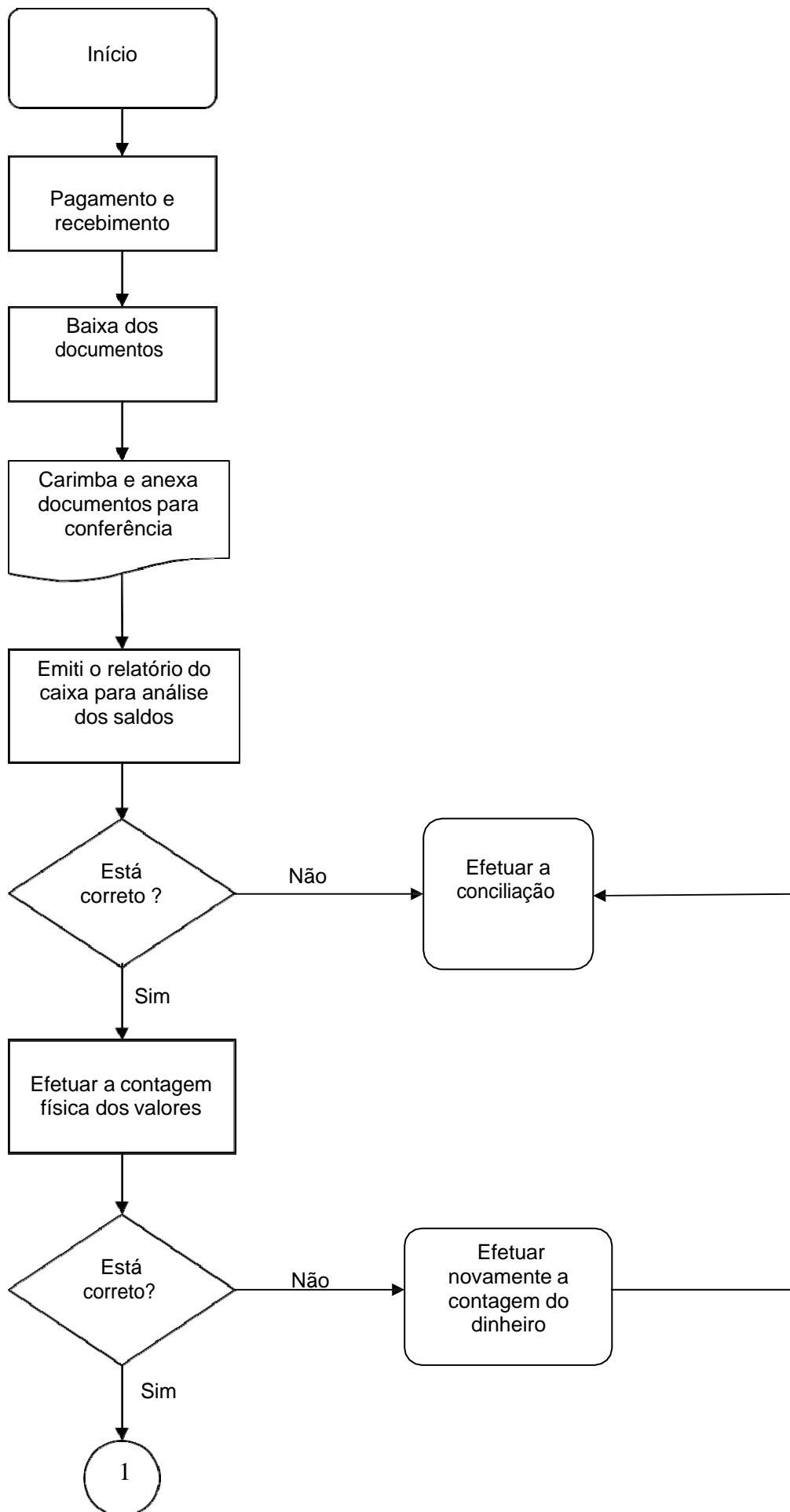
provisionados no contas a pagar, são lançados em um módulo denominado de caixas e bancos creditando o caixa manualmente.

O caixa é fechado no dia seguinte até as 10:00 horas da manhã, através de um relatório extraído do sistema onde o saldo é acumulado e posteriormente passado para o coordenador financeiro validar e assinar o espelho de caixa. Após este procedimento o relatório é enviado para o departamento de contabilidade. Uma das reclamações relatadas que dificultam o fechamento do caixa, são diversos, desde o número significativo de vales que são feitos nos caixa, para futuro acerto, como notas fiscais emitidas com o plano de pagamento errado e, também, os suprimentos de caixa transitórios para pagamento de guias federais, municipais e estaduais, além de honorários de estagiários.

O fechamento do caixa compõe todas as 4<sup>as</sup> vias das notas emitidas, todos os documentos pagos, xérox dos cheques pré-datados e à vista, e segue também um espelho de caixa que demonstra o detalhamento do fechamento do caixa de acordo com os recebimentos, ou seja, o que é moeda, espécie, cheques a vista, pré-datados e vales que compõem o saldo.

Pode-se verificar que as vendas efetuadas a prazo cuja forma de pagamento é cheque pré-datado, são emitidas a vista, mas é feito um lançamento chamado de captação, onde tais cheques são registrados e consequentemente creditados no caixa, alimentando as contas a receber.

De acordo com Silva (2006) a conta caixa refere se ao valor que a empresa tem de dinheiro ou cheques recebidos, isto é dinheiro existente na empresa no fechamento do caixa. Com isso, observa-se que qualquer empresa precisa executar este controle com mais atenção para evitar que ocorram erros nos registros destes dados, e com isso prejudicar as informações para tomadas de decisões. Segue abaixo roteiro das atividades desenvolvidas pelo caixa da CARDIESEL LTDA, conforme figura 3:



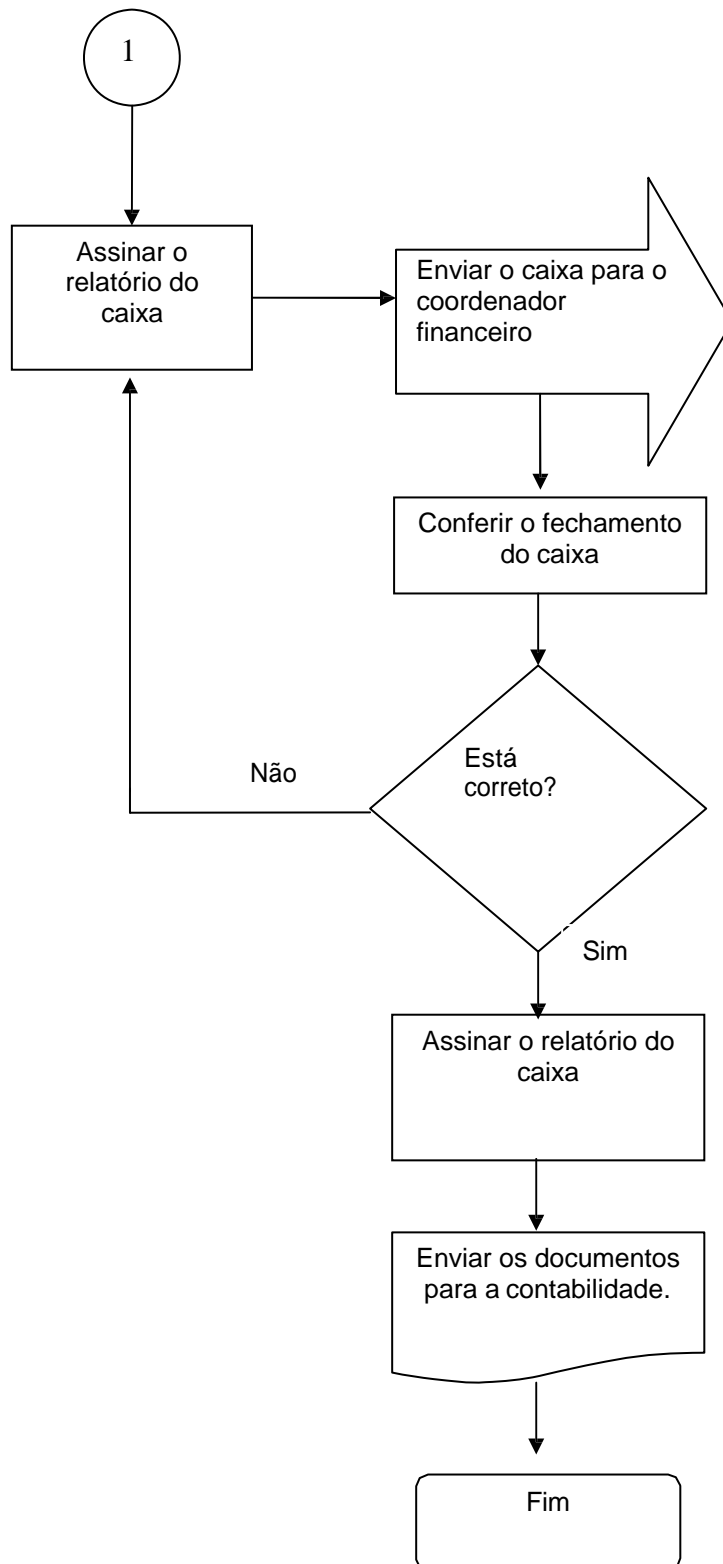


Figura 3: Fluxo das rotinas do caixa  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## Controle de cadastro e crédito

A empresa possui um programa informatizado de cadastro de clientes para liberação de créditos. Para as vendas a vista em dinheiro, o próprio vendedor faz o cadastro do cliente no ato da venda, preenchendo os dados básicos cadastrais de acordo com o tipo de pessoa física ou jurídica. Os dados para pessoa física são: comprovante de endereço, Identidade, CPF. Para a pessoa jurídica é necessária a apresentação do cartão de CNPJ.

Caso o pagamento seja em cheque, o vendedor fará o cadastro normalmente, mas terá que passar o cheque para o departamento de crédito que efetuará a consulta do mesmo na CDL e SERASA.

A empresa possui os seguintes planos de pagamentos:

- ❖ A vista;
- ❖ Cartão de crédito;
- ❖ Cheque pré-datado para 30/60/90 dias;
- ❖ Boleto Bancário 28/56/84;
- ❖ C/apresentação com 07 dias no boleto; e
- ❖ Financiamento ABN ANRO.

Os clientes que queiram efetuar compras na empresa que não seja a vista devem passar por um processo de cadastro e análise de crédito conforme documentação apresentada.

A seguir são apresentados os documentos necessários para pessoa jurídica:

- ❖ Contrato social com a última alteração contratual;
- ❖ Referências comerciais no mínimo 03;
- ❖ Dados cadastrais da empresa, como endereço, telefone, CEP;
- ❖ Relação de faturamento dos últimos 06 meses; e
- ❖ Relação de bens que a empresa possua.

Conforme informado pelo entrevistado, após tais documentos é feita a impressão de outras informações complementares por meio da internet, acessando os órgãos controladores das pessoas jurídicas e de proteção ao crédito. Sendo assim é consultado através do Serasa se a empresa analisada tem alguma restrição juntamente com os seus sócios. Para tanto, é conferido o cartão de CNPJ para verificar se a empresa está realmente ativa, conferindo a data de abertura da mesma. Neste processo, ainda é verificado qual é o tipo de tributação da empresa. Em seguida é extraído através do Sintegra a inscrição estadual confirmando se a empresa está ativa.

Após este procedimento o departamento de crédito ligará para as referências a fim de verificar a pontualidade da empresa e a forma de pagamento que a mesma costuma praticar no mercado. Em seguida também é feita uma ligação para a própria empresa em análise, para confirmar se as informações enviadas por e-mail ou fax são verdadeiras e autorizadas.

Mediante este processo são inseridas no sistema as informações e analisado quanto a empresa suporta de crédito para futuras compras. O analista de crédito tem poder para aprovar até R\$300,00, caso o valor seja superior, o analista envia a proposta para ser aprovada pelo gestor financeiro. Desta forma é lançado no sistema um limite de crédito pré-aprovado e uma data de 02 dias para o vencimento do cadastro. Segundo a entrevistada a data de vencimento do cadastro será avaliada caso a caso. A documentação é toda escaneada e arquivada no sistema por ordem alfabética.

Para todas as vendas a prazo de clientes que já estão cadastrados no sistema, é preciso que o vendedor encaminhe para o departamento de crédito um formulário, onde constará o valor da venda e dados da empresa, para que o profissional do cadastro possa verificar no sistema se a empresa não está com nenhum débito e o mesmo é anexado junto à pasta da empresa, caso tenha algum débito no sistema, o crédito não é liberado. A seguir são apresentados os documentos necessários para pessoa Física:

- ❖ Comprovante de renda;
- ❖ Residência, CPF e Identidade;
- ❖ Documento de veículo em seu nome;
- ❖ Referências Bancárias ou fotocópia do cheque;

- ❖ Referências comerciais, no mínimo 03; e
- ❖ Referências pessoais, no mínimo 02.

A seguir são apresentados os documentos necessários para pessoa física prestadora de serviço autônomo:

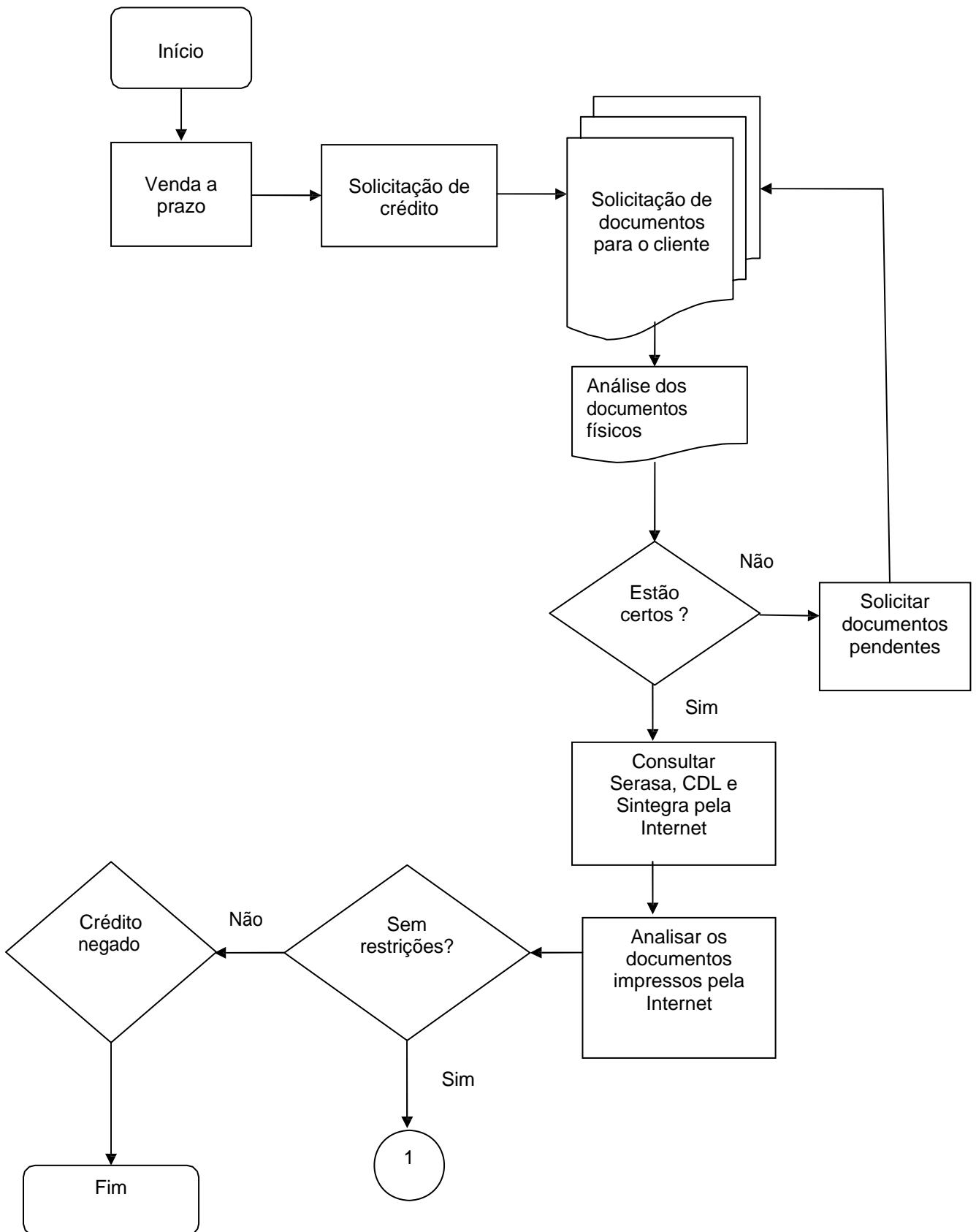
- ❖ Comprovante do veículo em seu nome;
- ❖ Residência, CPF e Identidade;
- ❖ Se possível RPA, Recibos de frete ou declaração do IR;
- ❖ Verificar se é agregado em alguma empresa;
- ❖ Referências comerciais, no mínimo 03; e
- ❖ Referências pessoais, no mínimo 02.

Conforme informado pelo entrevistado, as documentações complementares de análise para pessoa física são a consulta no Serasa e na CDL. Os restantes dos processos, que competem à pessoa física, são iguais aos adotados na pessoa jurídica finalizando da mesma forma a análise de crédito. A atualização de cadastro de cliente não tem data específica para renovação.

Segundo pesquisa da Folha de São Paulo/SP, (2003) “ a ficha cadastral é o principal fator de segurança nas vendas a crédito. A ficha bem preenchida facilita a análise de crédito, a cobrança e o contato de forma rápida e eficaz com o cliente”.

Em seguida será demonstrado por meio de fluxograma, conforme figura 4, o roteiro das atividades desenvolvidas pelo analista de crédito da CARDIESEL LTDA.





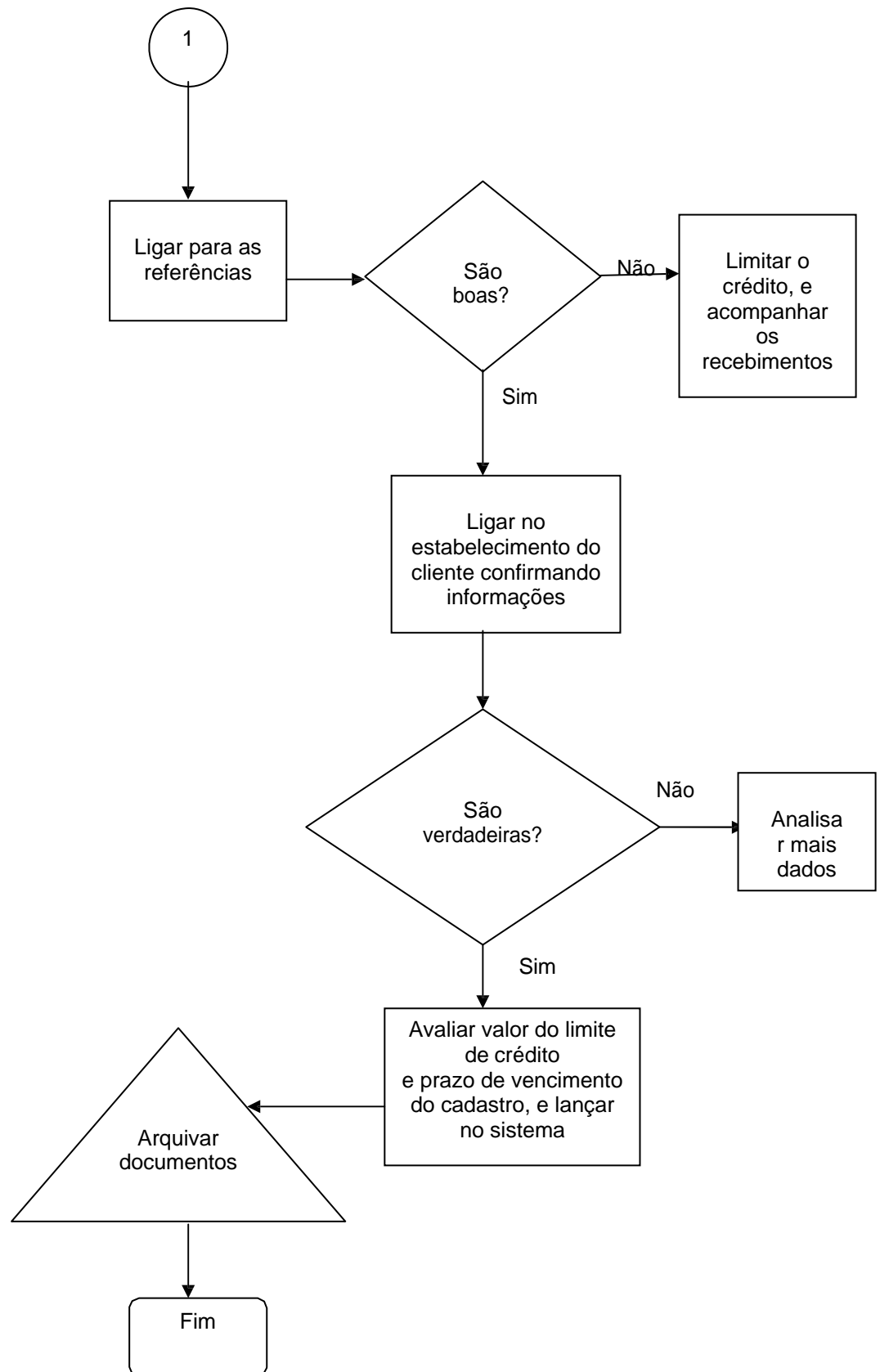


Figura 4: Fluxo das rotinas de liberação de crédito  
Fonte: Elaborado pelo o autor.

## **Controle das contas a receber**

A empresa possui um programa informatizado de controle de contas a receber, onde todas as vendas efetuadas a prazo alimentam o relatório contas a receber automaticamente com o número da nota fiscal para geração da cobrança.

A empresa efetua o faturamento das notas emitidas para envio de cobrança aos clientes semanalmente, às segundas-feiras. Tal procedimento tem como objetivo o agrupamento de notas no mesmo boleto, evitando assim custo de tarifa de boleto bancário, pois segundo informação, são várias empresas, principalmente de transporte coletivo, que compram diariamente valores pequenos. Sendo assim, não compensa gerar boleto diariamente. Mediante esse processo, o sistema no ato da geração do faturamento semanal entende que aquelas notas emitidas na semana anterior em nome do mesmo cliente e com planos de pagamentos iguais serão agrupadas em uma mesma fatura que conterá o número de documento do boleto, com o número diferente da nota fiscal.

Existem alguns clientes da CARDIESEL que não pagam através de boletos. Pagam somente com ordem de pagamento bancário, como a Cemig Transmissão e Distribuição, bem como as empresas de seguros. Para tais casos o sistema possui uma ferramenta de bloqueio destes clientes, evitando que no ato da geração do arquivo de cobrança não siga para banco.

A empresa possui um Layout próprio do formulário eletrônico, que proporciona ao faturista enviar um arquivo ao Banco do Brasil, através do gerenciador financeiro. Neste procedimento, o banco efetua o processamento dos boletos e envia para o cliente. No dia seguinte é consultado através da ferramenta Gerenciador Financeiro, o arquivo retorno para verificar se todas as cobranças foram processadas em sua totalidade.

Conforme informado pelo entrevistado, o departamento de contas a receber gera internamente as faturas que representam o espelho do boleto, que consta os dados referentes ao vencimento do boleto e as notas que compõem aquele boleto. O espelho da fatura também serve como atestado de que tal boleto está com o valor correto e com as notas corretas.

O controle dos clientes que efetuaram o pagamento através do boleto via banco, é realizado através de um relatório extraído toda manhã, pelo gerenciador financeiro chamado de movimento do dia, onde demonstra todas as duplicatas que foram liquidadas no dia anterior, e conseqüentemente baixadas manualmente, alimentando automaticamente a contabilidade.

Foi relatado pelo entrevistado que o número de boletos que retornam para a empresa é significativo, em sua maioria com erros de endereço e CEP. Considera-se também as ligações de clientes que não receberam a fatura e ligam para o departamento financeiro para saber o vencimento da nota fiscal, pois a nota fiscal não tem a mesma data de vencimento correto do boleto, pois consta somente o código do plano de pagamento.

As duplicatas são enviadas para o banco com instrução de protesto, caso não sejam pagas até o quinto dia do seu vencimento, automaticamente são enviadas para o cartório. O controle dos clientes inadimplentes é realizado através de um relatório gerado dentro do sistema, onde constam todas as informações referentes aos dados da duplicata e do cliente. De acordo com o entrevistado este relatório somente poderá ser gerado após a baixa dos clientes que já efetuaram o pagamento evitando assim a cobrança indevida.

De acordo com o entrevistado, tais baixas são realizadas manualmente, tanto dos títulos liquidados no banco, como dos títulos liquidados em carteira e através depósito em conta corrente. Relata, também o entrevistado, que as baixas são executadas de acordo com a demanda de serviço e costumam ficar até 04 dias sem serem baixadas, assim sendo efetiva-se, no final do mês um mutirão para processar as baixas, e encaminha-las para a contabilidade efetuar a conciliação bancária, através do razão contábil.

As cobranças são feitas esporadicamente e não existe uma pessoa específica e nem um padrão definido para a realização da mesma. Geralmente o coordenador financeiro solicita alguém para efetuar este trabalho. O método de cobrança usado na CARDIESEL é somente por telefone, caso o cliente não pague após o contato, certamente o título será protestado e depois encaminhado para a cobrança terceirizada.

Os recebimentos de clientes que compram veículos são feitos através de depósitos bancários ou na própria empresa, diretamente no departamento

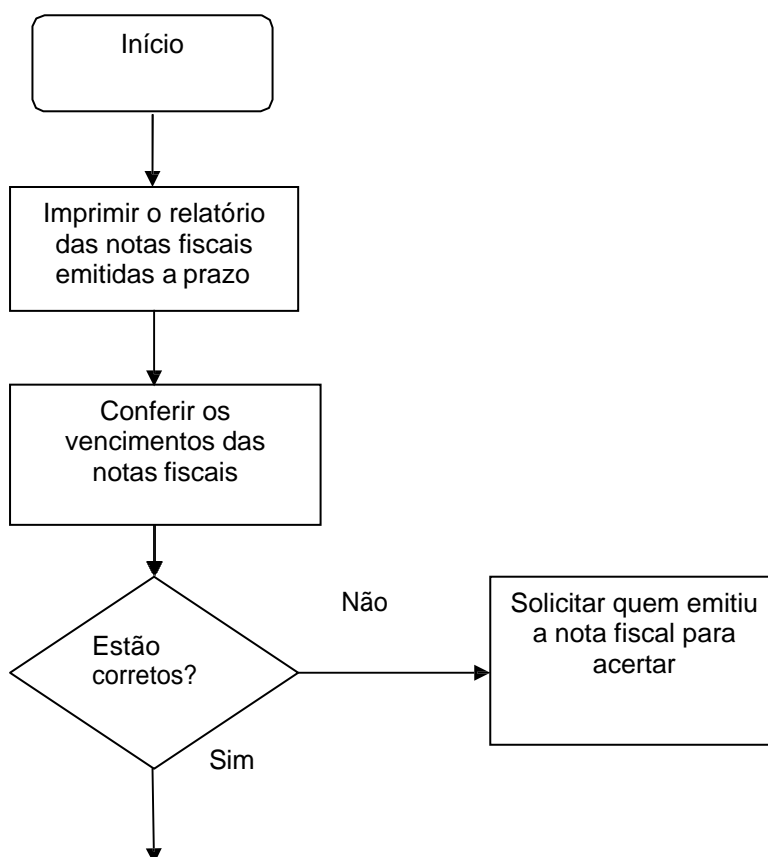
de contas a receber e em seguida é feito um lançamento através de baixa de documento no caixa.

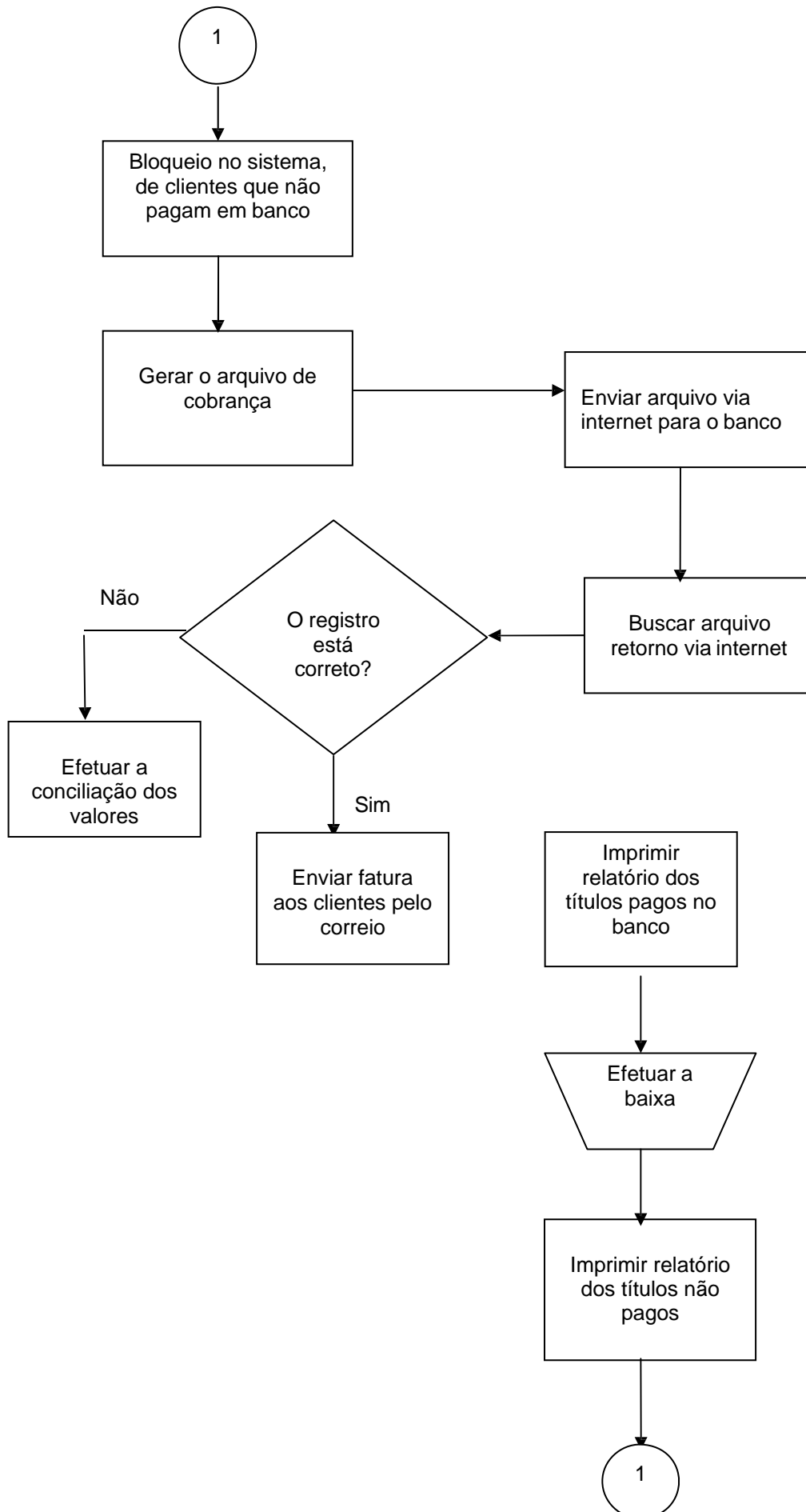
O entrevistado explica que pelo fato de não ter rotina de cobrança, alguns títulos de clientes são protestados. Isso gera muitas ligações de clientes reclamando que não foram cobrados em nenhum momento. A falta de rotina para a realização da cobrança dificulta o controle das contas a receber e muitas vezes são processados até mesmo os clientes potenciais.

Sobre o controle de contas a receber, o artigo publicado no jornal folha de São Paulo destaca:

O controle das contas a receber é um importante instrumento para o bom funcionamento e programação dos recebimentos da empresa, este controle refere-se ao montante de dívida que a empresa tem a receber de seus clientes, pois o inadimplente sente quando a cobrança de determinada empresa é falha, deficiente no controle, lenta nos contatos e sem firmeza no trato com o mau pagador. Assim sendo, o mau pagador não tem preocupação em pagar seu débito em atraso, determinando outras prioridades, mesmo por que, ele não está registrado e continua gozando de crédito. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003).

Conforme figura 5, segue o roteiro das atividades desenvolvidas pelo assistente de contas a receber da CARDIESEL LTDA.





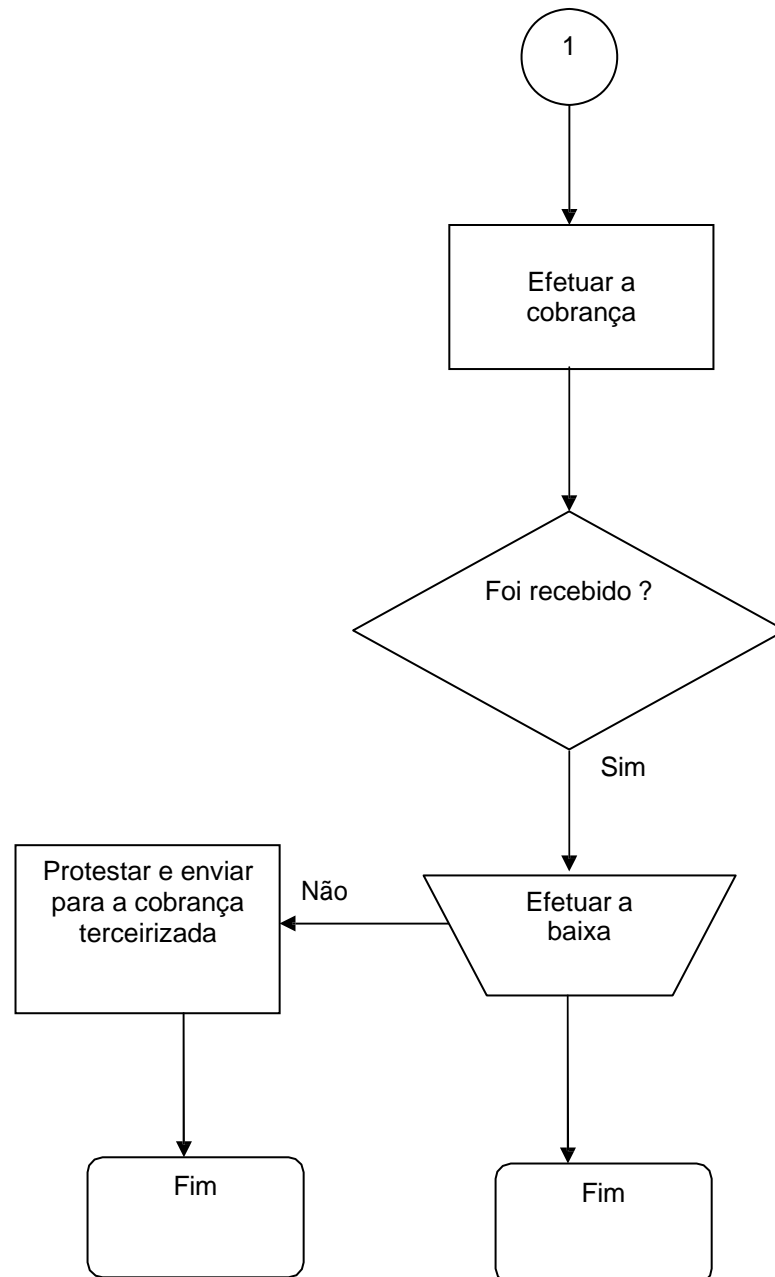


Figura 5: Fluxograma das rotinas das contas a receber  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## Controle das contas a pagar

No que se refere às contas a pagar, o entrevistado afirma que em cada departamento da empresa, existe uma pessoa responsável em dar entrada na nota fiscal, no ato da compra, pois o sistema permite a liberação do programa

que irá alimentar o departamento de contas a pagar, automaticamente, de acordo com o lançamento. Os departamentos são: peças, oficina, veículos e apoio administrativo. O controle é feito através de um formulário próprio chamado de cartão de pagamento, neste formulário constam as seguintes informações: nome da empresa, CNPJ, número da nota fiscal, emissão, valor e forma de pagamento. O departamento de contas a pagar não trabalha diretamente com a nota fiscal, pois o documento utilizado é o cartão de pagamento que contém todas as informações referentes à negociação de compra, a assinatura do gerente da área que ocorreu a compra, e também os vistos do gestor financeiro e do gestor comercial.

As notas fiscais de compra são protocoladas por cada departamento e enviadas para o departamento contábil para fazer o processo de escrituração. Em relação às transações financeiras, basta somente o cartão, caso seja necessário, recorrerem à nota fiscal através do arquivo. De acordo com o entrevistado ocorre muito atraso no repasse do cartão de pagamento para o departamento de contas a pagar, atrapalhando o processo de pagamento. Geralmente, alguns documentos já chegam vencidos, e em alguns casos no próprio dia de pagamento. O entrevistado relata também que as guias de impostos, de modo geral, não são provisionadas no financeiro, somente no contábil. Na maioria das vezes as guias chegam ao departamento financeiro na data de pagamento. Quanto aos recebimentos de boletos para pagamento, estes são centralizados no departamento de apoio administrativo que fica encarregado de enviá-los para o departamento de contas a pagar.

Os boletos e o cartão de pagamento são arquivados no departamento financeiro em uma pasta sanfonada de acordo com o vencimento de cada boleto. Todos os dias na parte da manhã é extraído do sistema um relatório de contas a pagar por vencimento e conferidos com os documentos que estão arquivados na pasta. De acordo com o entrevistado, cada boleto apresenta um cartão de pagamento, caso não tenha, o cartão terá que ser rastreado para verificar a origem da compra e cobrado do departamento, juntamente com a assinatura da gerência e dos gestores. Caso tenha o cartão, mas não tenha o boleto, o departamento que efetuou a compra, fica responsável em entrar em contato com o fornecedor para combinar a forma de pagamento que pode ser através de depósito, em carteira com cheque, transferência



bancária ou próprio boleto. Após estas conferências os documentos estão prontos para serem pagos.

Existe uma pessoa responsável em emitir os extratos bancários todas as manhãs, para que sejam lançados os saldos de cada banco em uma planilha chamada de Proposta da Execução Financeira (PEF). Esta planilha é alimentada pelo departamento de contas a pagar antes de efetuar os pagamentos. Esta planilha tem como finalidade, demonstrar a disponibilidade em cada banco e os recursos que serão recebidos naquele dia, além dos pagamentos que terão que ocorrer naquele dia, a fim de verificar a disponibilidade de caixa. O departamento de veículos tem que informar todos os dias ao departamento de contas a pagar os valores que serão recebidos através de depósito. Esta informação não poderá conter erro ou dúvida, pois será a base para analisar se terá que captar recursos para cumprir com as obrigações. Cabe a todos os departamentos da empresa informar à área do contas a pagar quando ocorrer alguma negociação financeira que seja relevante.

Após a alimentação desta planilha com as receitas, despesas e disponibilidades, a mesma é enviada para o analista financeiro que atua junto ao diretor financeiro, onde será avaliado em qual banco serão realizados os pagamentos. No caso de sobra de caixa, os investimentos a serem feitos, e em caso de falta de recurso, as fontes de captações. Conforme o entrevistado, as informações devem ser encaminhadas via e-mail para o analista até as 11:00 horas da manhã. Segundo informação do entrevistado, existem mais 08 empresas no grupo que atuam no mesmo segmento e que também seguem este mesmo processo, e enviam da mesma forma a planilha para o analista no mesmo horário da empresa CARDIESEL.

Mediante este fluxo de informações o departamento de contas a pagar fica aguardando o analista ligar para fazer o fechamento dos pagamentos e liberar as emissões de cheques. Os pagamentos são realizados através de cheque nominal ao fornecedor e são emitidos através de uma máquina de preenchimento de cheques. De acordo com o entrevistado, a maioria dos boletos são pagos eletronicamente através da Internet no programa do Banco do Brasil denominado Banco do Brasil CLT (BBCLT).

O entrevistado alega que a empresa faz muitos pagamentos através de depósitos em conta dos fornecedores, que não existe uma padronização nos dias e nas formas de pagamentos, o que gera uma grande quantidade de emissão de cheques manuais, fazendo com que o sistema seja pouco utilizado para as movimentações financeiras. As transferências bancárias para fornecedores e empresas ligadas são realizadas através de cartas emitidas manualmente.

Após a emissão dos cheques e das cartas de transferências, os documentos são encaminhados para o gestor financeiro, onde o mesmo assinará os cheques e as cartas de transferências e os encaminharão ao diretor financeiro que também os assinará, uma vez que os cheques terão sempre que constar duas assinaturas, sendo sempre a do gestor financeiro e a do diretor financeiro. Em seguida os documentos também serão encaminhados para a auditoria que por sua vez vistarará os documentos e os analisará com relação a sua consistência.

O entrevistado alega que existe muita burocracia no processo de pagamento e que o movimento financeiro retorna ao departamento financeiro para efetivamente ser encaminhado ao banco para serem processados as 15:00 horas, horário em que os motoqueiros são liberados. Algumas vezes os motoqueiros não chegam a tempo no banco, ficando documentos sem pagamentos. Após a liberação dos motoqueiros, todas as cópias de cheques, juntamente com os demais documentos, são arquivados dentro de um plástico com a data do movimento financeiro, aguardando o retorno do restante dos documentos quitados para efetuar o processo de baixa no sistema.

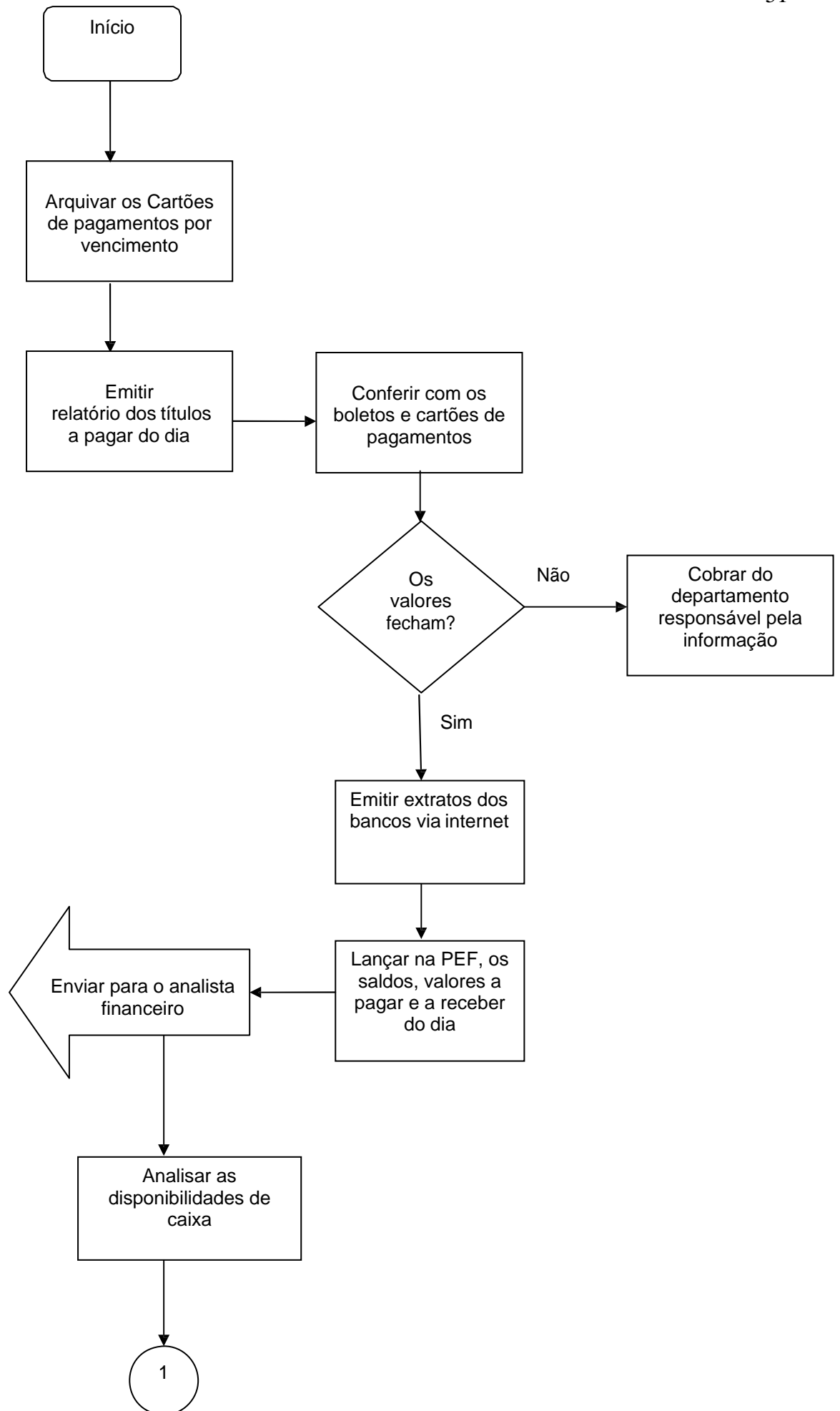
De acordo com o entrevistado, o processo de baixa é feito manualmente, tanto dos pagamentos eletrônicos como dos pagamentos através de cheques. Relatam também que essas baixas não são executadas diariamente, são executadas de acordo com a demanda de serviço, podendo ficar até até 10 dias sem baixar e quando se aproxima do final do mês, faz-se um mutirão para processarem as baixas, e encaminham-nas para a contabilidade efetuar a conciliação bancária através do razão contábil.

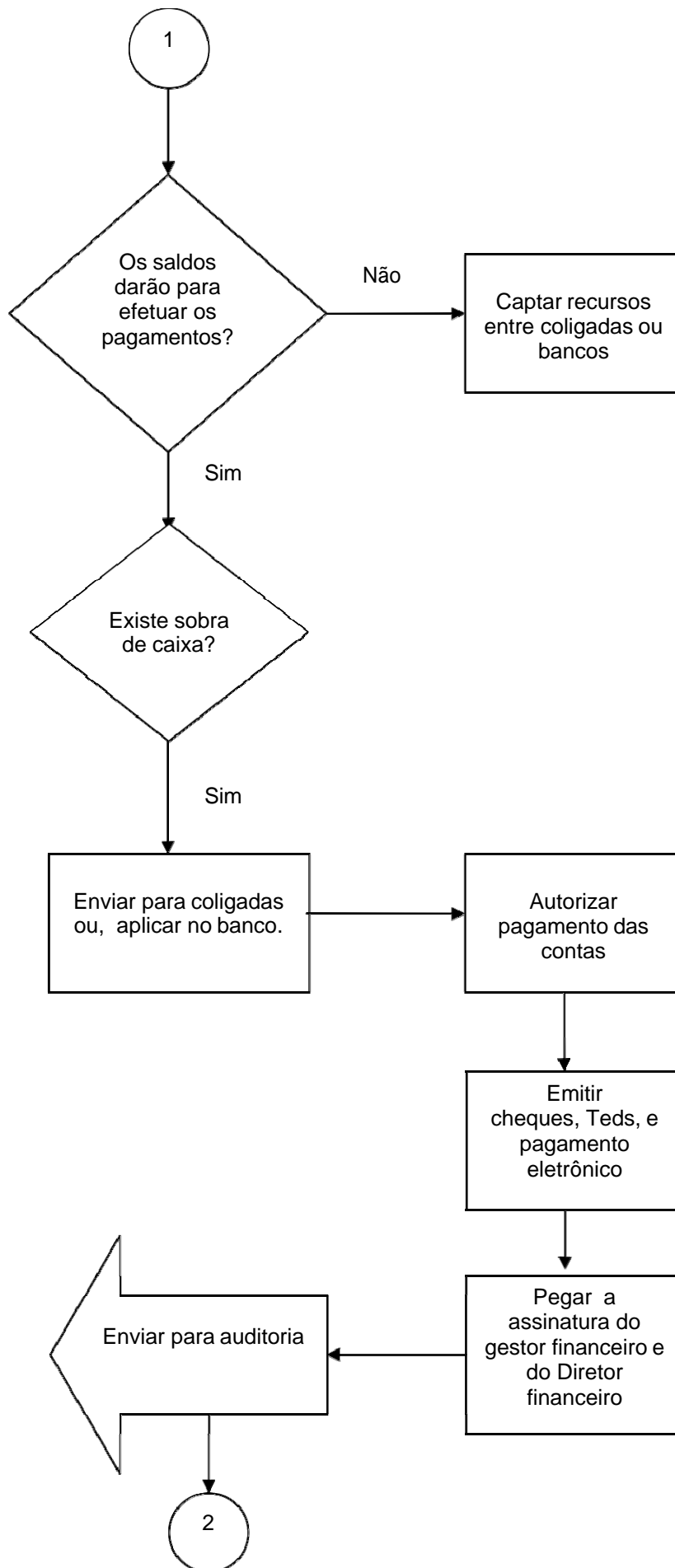
Também foi relatado que pelo fato de muitos documentos, inclusive fiscais, não estarem provisionados ou lançados no financeiro alimentando o

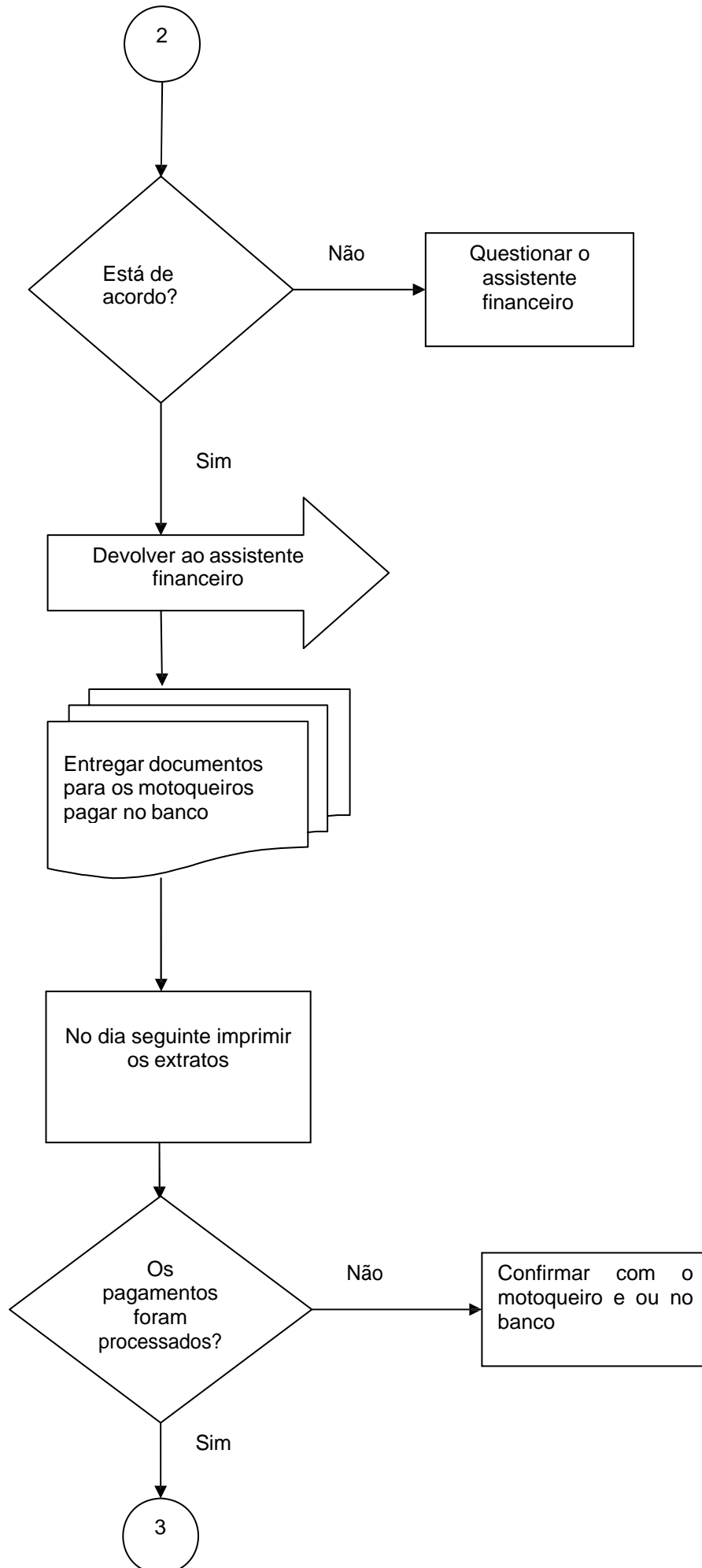
contas a pagar, faz com que haja demora nas baixas, uma vez que os lançamentos são feitos no módulo denominado de caixa/bancos, e este exige que seja informada a conta contábil. Sendo assim, o processador do lançamento se desloca até o departamento contábil para que seja efetuada a classificação contábil no documento. O entrevistado também informou que nem sempre existe uma pessoa disponível na contabilidade para fazer a classificação e às vezes é preciso esperar para ser atendido.

Também são pontuados os lançamentos errados das notas fiscais feitos pelos departamentos, que não fazem as retenções dos devidos impostos de acordo com cada ramo de atividade, por exemplo, o boleto chega com um determinado valor e no ato da baixa da nota existe um valor lançado a maior, ou seja, a nota fiscal não foi retido o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Sendo assim, é preciso que a contabilidade faça um acerto na nota e muitas vezes esta, têm que acionar o suporte de sistema de tecnologia para realizar o acerto. Esta situação também ocorre ao contrário, o boleto chega com o valor a maior e a nota se encontra lançada com o valor a menor, ou seja, existe a retenção de imposto indevido, geralmente isto ocorre com o ISSQN.

Em seguida será demonstrado por meio do fluxograma, conforme figura 6, o roteiro das atividades desenvolvidas pelo assistente de contas a pagar da CARDIESEL LTDA.







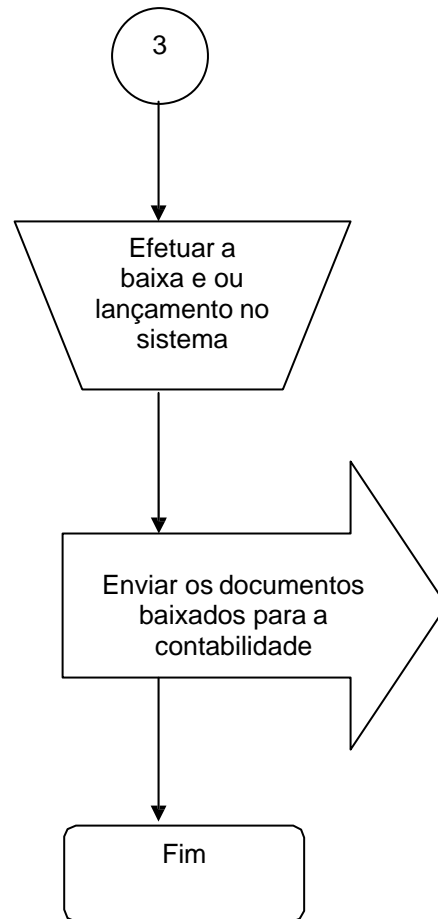


Figura 6: Fluxograma das rotinas das contas a pagar  
Fonte: Elaborado pelo o autor.

### Controle das conciliações bancárias e contábeis

Os entrevistados informaram que todas as manhãs são emitidos através da *internet*, os extratos de oito bancos, referentes às movimentações financeiras ocorridas no dia anterior. Através desses extratos os responsáveis pelas baixas do controle das contas a receber e das contas a pagar irão verificar os devidos débitos e créditos ocorridos, e farão a conferência e lançamento de cada um deles. Todos os lançamentos precisam ser identificados.

De acordo com os entrevistados os débitos ocorridos são de responsabilidade do encarregado pelo procedimento de contas a pagar e os créditos de responsabilidade do encarregado pelo procedimento de contas a receber. Entre eles são: tarifas de cobrança, tarifa de emissão de cheque, DOC, TED, cheques compensados, cheques devolvidos, depósito de clientes,

recebimento de cobrança registrada, cartão de créditos, retorno de bancos e outros, pois todos os lançamentos terão que ser feitos.

Quando algum cliente não recebe o boleto, o responsável pelo controle das contas a receber autoriza o mesmo a efetuar o depósito em conta corrente, e confirma o pagamento do boleto no banco através de baixa eletrônica no gerenciador financeiro. Para este processo é efetivado controle manual no sentido de identificar o crédito no ato da conciliação. O entrevistado alega que todo acordo de depósito no banco tem que ser avisado ao departamento de contas a receber. Mas em alguns casos, principalmente se tratando de venda de veículos, os vendedores combinam os depósitos com os clientes e não avisam ao responsável pelo controle das contas a receber. Este fato dificulta o fechamento da conciliação bancária, uma vez que alguns depósitos não são identificados, e gerando desgaste para a identificação do responsável pelo depósito. O procedimento é crítico, pois enquanto a tarefa não for concluída, ou seja, enquanto não forem consolidados todos os créditos não será possível enviar o relatório juntamente com os extratos para a contabilidade.

O mesmo fato acontece com os débitos em conta. As vezes existem débitos expressivos de juros que o financeiro não sabe do que se trata, e precisa recorrer ao gestor financeiro para verificar a que se refere. O gestor costuma também não saber, e neste caso é preciso perguntar ao diretor financeiro que por sua vez faz operações de derivativos junto aos bancos e não divulga as informações para o restante das pessoas. Percebe-se que os fluxos das informações não estão alinhados, prejudicando o andamento do processo. O entrevistado também informa que as tarifas que são debitadas na conta corrente são lançadas todas na contabilidade, mas não são conferidas junto aos documentos processados pela empresa para confrontar se o valor cobrado pelo banco esta correto.

De acordo com os entrevistados, a conciliação bancária não é feita em dia por diversos fatores, como a não identificação do depositante em conta corrente, acumulo de serviço e a falta de conhecimento contábil para executar determinados lançamentos. Desta forma apenas no final do mês através de um mutirão é que estes lançamentos serão atualizados.



Na oitava questão foi perguntado para os entrevistados se os controles utilizados na empresa são os mais adequados às necessidades da empresa? Os mesmos responderam que a empresa precisa utilizar o programa integrado na sua totalidade para agilizar e facilitar o fechamento do processo. Os funcionários alegam que a empresa possui algumas ferramentas de controle importantes, mas estas ferramentas não estão sendo usadas da maneira correta. A principal queixa é referente à ocultação de informações que dificultam o fechamento financeiro. Os funcionários também ressaltaram que outras ferramentas de controle precisam ser implementadas.

Os entrevistados alegaram que o relacionamento entre a contabilidade e o financeiro não é o ideal, pois parece que são duas empresas dentro de uma. Eles percebem que existe uma rivalidade por parte do departamento contábil, pois informaram que o departamento contábil sempre tem a tendência de criticar o financeiro e justificar a demora da entrega dos resultados, apontando o financeiro como culpado nos atrasos dos fechamentos financeiros. O financeiro alega também que não são realizadas reuniões periódicas entre a contabilidade e o financeiro para discutir os pontos negativos. Contudo existe muito julgo por parte da contabilidade e não é apresentada solução para o melhoramento dos processos. Segundo os entrevistados é preciso que a contabilidade atue mais de perto nas operações financeiras, ensinando e orientando para que os lançamentos sejam efetuados de acordo com o estabelecido pela mesma, evitando assim o retrabalho na conciliação, e conseqüentemente mais rapidez nas entregas de resultados. Desta forma será possível obter mais eficiência nas tomadas de decisões por parte da diretoria.

Em seguida será demonstrado por meio do fluxograma, conforme figura 7, o roteiro das atividades desenvolvidas, referente à conciliação bancária, pelos assistentes de contas a receber e de contas a pagar da CARDIESEL LTDA.

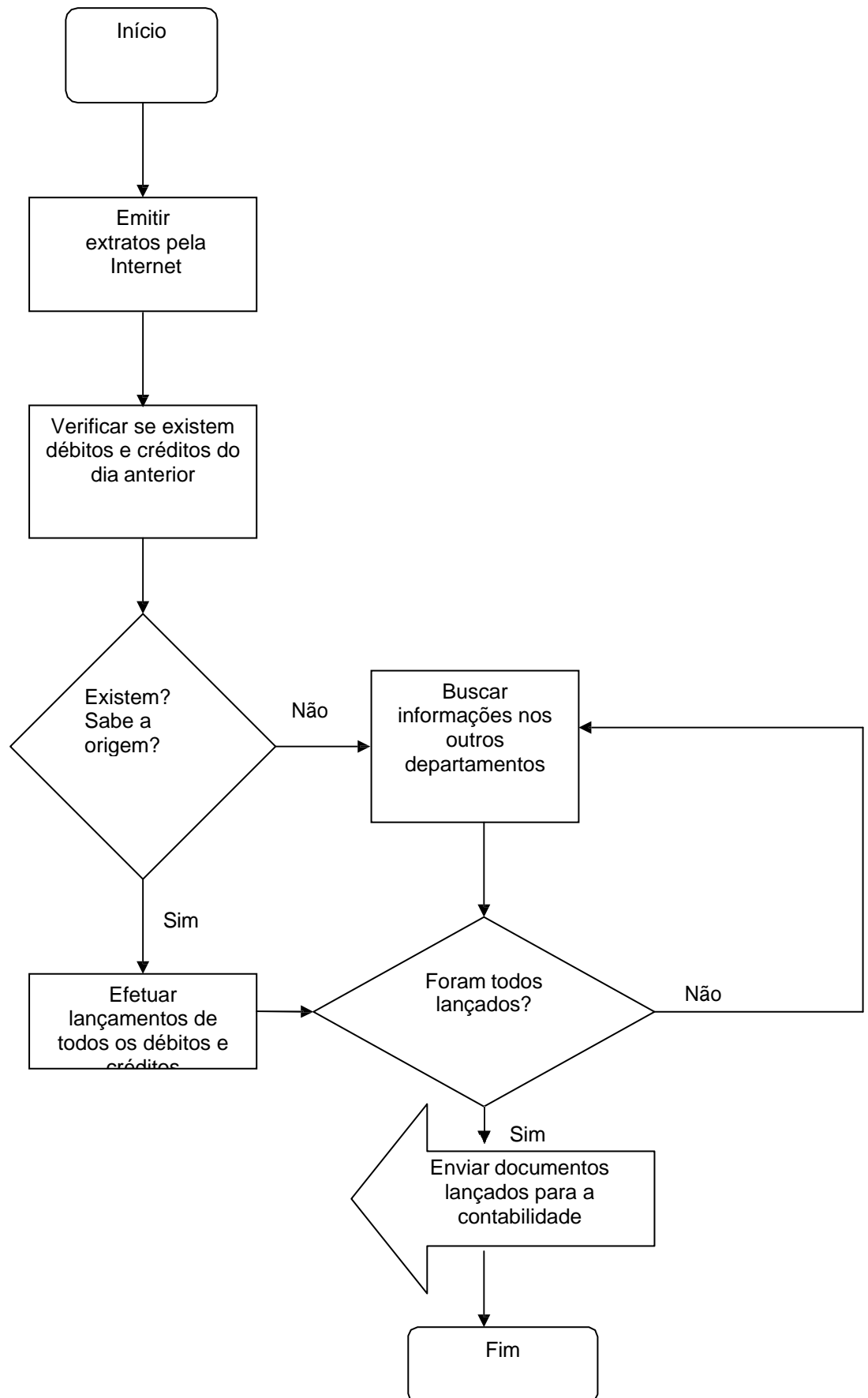


Figura 7: Fluxo das rotinas da conciliação bancária  
Fonte: Elaborado pelo o autor

## **Adaptações e controles necessários**

Através dos resultados obtidos, percebe-se que a empresa em estudo, utiliza-se das principais ferramentas de controle gerencial financeiro, tais como caixa, crédito e cobrança, contas a receber, contas a pagar e conciliações bancárias. Entretanto, ainda se faz necessário um controle mais eficaz de algumas destas ferramentas, possibilitando mais rapidez e qualidade nos processos, e conseqüentemente ganho financeiro.

Recomenda-se que as decisões referentes aos pagamentos efetuados aos fornecedores, sejam realizadas através do gestor financeiro juntamente com o coordenador do setor. O analista financeiro ficará responsável somente pela captação de recursos e investimentos. É necessário que o gestor financeiro e o encarregado do setor tenham mais tempo e autonomia para que os processos sejam executados de forma mais rápida, e também para que possam implantar e melhorar o uso de ferramentas de controle, como fluxo de caixa e outras planilhas gerenciais.

### **Caixa**

Constatou-se que existe um grande número de vales que são feitos no caixa, para posterior acerto. Sugere-se que estes vales/adiantamento, sejam realizados no caixa somente após as 10:00 horas, tanto os acertos como as solicitações de adiantamentos. Recomenda-se também que se estabeleça prazo para acerto. Sugere-se que seja no prazo de 48 horas.

Recomenda-se que seja realizada uma reunião por intermédio do coordenador financeiro, com as pessoas responsáveis pela emissão de notas fiscais, apresentando-lhes os transtornos que geram, quando tais notas fiscais são emitidas com o prazo de pagamento errado. É necessário que o responsável pelo caixa faça um controle de quantas notas fiscais são emitidas

erradas no mês, e quais as pessoas responsáveis por estas emissões, para que se possa identificar as reincidências.

Percebe-se que existe um grande volume de cheques nominais ao emitente baixado no caixa como suprimento de caixa para pagamento de guias federais, municipais e estaduais, e também pagamentos de salários.

Quanto às guias, sugere-se que sejam pagas através da *internet* aos bancos conveniados, como o Banco do Brasil, evitando que o motoqueiro vá ao banco com várias guias e com cheque endossado para saque. Tal prática oferece risco de ser roubo, e também, para que a informação fique mais vinculada ao processo. Caso contrário, o setor deve emitir o cheque nominal ao órgão cedente ao tributo.

Quanto aos pagamentos de honorários aos estagiários, recomenda-se que sejam abertas contas bancárias para cada estagiário, e que os salários sejam transmitidos através de arquivo direto no banco. Tal situação diminuirá o trabalho executado pelo caixa.

## **Cadastro e crédito**

Percebe-se que em alguns casos o próprio vendedor faz o cadastro do cliente no sistema, a fim de dinamizar o processo. Sugere-se que tais cadastros sejam supervisionados e conferidos pelos analistas de crédito, evitando erros de cadastro.

Percebe-se que ao analisar o cadastro de cliente para liberação de crédito, o analista tem autonomia para aprovar até R\$300,00, sem que seja passado pelo gestor financeiro, e acima deste valor, somente com a autorização do mesmo. Sugere-se que o coordenador financeiro seja capacitado e tenha autonomia para a liberação de crédito acima de R\$300,00, uma vez que o mesmo está mais perto do processo e também conhece a carteira de clientes. Caso o gestor financeiro faça questão de autorizar os

créditos, sugere-se que também estabeleça um limite de crédito para o coordenador financeiro, fazendo com que o mesmo acompanhe mais de perto o volume de cadastros e créditos autorizados.

Quanto aos documentos solicitados para a análise de crédito, foi constatado que são necessários e estão bem direcionados para uma boa análise de crédito. Contudo, sugere-se que seja feito um controle através do coordenador financeiro, para analisar quantos cadastros são realizados por mês, qual o tempo estimado por cadastro/análise, e qual o índice de inadimplência.

Conforme o resultado apresentado, sugere-se que seja verificado o custo benefício junto ao Serasa, para implantação de um sistema de gestão de crédito *on-line*. Tal ferramenta proporcionará agilidade na análise de crédito, garantia na liberação do mesmo pelo Serasa, e conseqüentemente, os analistas terão mais tempo para adaptar novas ferramentas de controle e execução de novas atividades.

Constatou-se que para cada venda a prazo, o vendedor precisa encaminhar um formulário ao departamento de crédito com os dados da venda para que o analista verifique se existe algum débito em aberto no sistema referente ao cliente.

Sugere-se que os clientes tenham limites pré-aprovados no sistema com vencimentos maiores de acordo com uma análise individualizada, e que se estabeleça no sistema prazo para bloqueio automático de duplicatas vencidas, e também prazo para renovação de cadastro. Tais prazos irão variar de acordo com a demanda da empresa.

Mediante isto, sugere-se que desconsidere o formulário manual e passe a fazer o controle direto no sistema, a fim de agilizar o processo e melhorar a qualidade das vendas.

Verificou-se que os analistas de crédito não fazem o acompanhamento dos pagamentos dos títulos dos cadastros/créditos que foram liberados. Sugere-se que sejam emitidos relatórios mensais para que possam acompanhar se tais duplicatas foram recebidas, caso contrário, poderão

auxiliar o departamento de contas a receber na cobrança e negativação dos clientes inadimplentes.

### **Contas a receber**

Tendo em vista que o faturamento é feito semanalmente, com o objetivo de reduzir custo com boleto, sugere-se que seja efetuado um controle de custo detalhado para mensurar e quantificar quais os clientes compram na empresa mais de uma vez por semana. Deve-se controlar também o número de ligações recebidas pelo departamento de contas a receber, referente à consulta de vencimento de notas fiscais, custo de cada fatura enviada para cada cliente, e o tempo gasto por funcionários nestes processos.

Tal controle mostrará através da análise de custo, se realmente é interessante continuar com a nota fiscal sem o vencimento no rodapé, ou se é viável que se mude para nota fiscal fatura, onde constará o vencimento do boleto direto na nota, e se possível até mesmo o boleto anexo.

Caso tal mudança seja concretizada, certamente eliminará as emissões de faturas, melhorará o controle das contas a receber, trará maior satisfação para o cliente que por sua vez deixará de ligar para a empresa cobrando boleto e vencimento. Conseqüentemente tal alteração trará mais tempo para o assistente de contas a receber adaptar novos controles e executar novas atividades.

Percebe-se que as duplicatas recebidas de clientes são baixadas no sistema manualmente. Recomenda-se que se façam as baixas dos títulos através do arquivo retorno liberado pelo gerenciador financeiro. Tal arquivo é trata da movimentação de cobrança ocorrida no dia anterior, basta parametrizar o sistema para exportar este arquivo e proceder com o comando de baixa automática, evitando assim o processo manual e a perda de tempo.

Verificou-se que os títulos são enviados para o banco com instrução de protesto com 05 dias após o vencimento, mas percebe-se que os controles dos títulos não pagos, não são efetuados de forma precisa.

Sugere-se que as baixas dos títulos recebidos no dia anterior sejam realizadas diariamente pela manhã, e que a parte da tarde seja destinada à cobrança por telefone dos títulos não pagos no dia anterior. Recomenda-se que seja realizado o bloqueio automático de clientes em débito logo após as baixas dos títulos recebidos.

As cobranças devem ocorrer de forma contínua através de telefonemas e cartas, pois assim se evitará o protesto indevido de clientes e conseqüentemente ações de danos morais. Desta forma, será exequível reduzir ou mesmo eliminar possíveis erros de faturamento.

Recomenda-se que o analista de crédito também auxilie na cobrança e negativação de títulos vencidos, uma vez que o departamento de contas a receber e crédito andam juntos, pois um é dependente do outro. De maneira alguma as cobranças dos títulos vencidos podem parar, pois o cliente percebe quando a cobrança de determinada empresa é ineficiente, e passa a gozar de crédito até mesmo devendo.

## **Contas a pagar**

Recomenda-se que seja realizada uma reunião através do coordenador financeiro, com as pessoas responsáveis pelos preenchimentos de cartões de pagamentos, apresentando-lhes os transtornos gerados para o contas a pagar quando ocorrem atrasos no repasse do cartão de pagamento. Sugere-se que desconte do funcionário os encargos gerados referente ao atraso no repasse da documentação.

Sugere-se que se estabeleça dia e horário para a entrega de documentos no contas a pagar, ficando o analista autorizado a não receber títulos vencidos ou que vençam no mesmo dia. Constata-se que muitos documentos, inclusive as guias, não são provisionadas no contas a pagar pelo departamento contábil. Sugere-se que se faça uma reunião com o contador para apurar o motivo pelo qual tais documentos não estão sendo provisionados no financeiro, pois o não provisionamento dificulta o contas a pagar no momento de baixar os títulos pagos. Tal situação procede porque

será necessário efetuar o lançamento manualmente induzindo ao erro da conta contábil, e também a demora na identificação da mesma.

Recomenda-se também que se estabeleçam formas e datas de pagamento a fornecedores. Percebe-se que não existe uma regra. Sugere-se que o coordenador financeiro faça uma reunião com os departamentos de compras e estabeleça previamente a forma de pagamento sugerida. Oriente-se que seja utilizado somente boleto bancário, e que para exceções sejam estabelecidas as datas para pagamento em carteira.

Tal mudança proporcionará mais tempo para que o assistente do departamento de contas a pagar programe sua rotina de trabalho, e conseqüentemente exerça outras atividades importantes.

Percebe-se que a empresa não trabalha com fluxo de caixa, ela atua apenas com regime de caixa, ou seja, somente fica sabendo o que tem a pagar e a receber no próprio dia dos pagamentos.

Para que tenha um melhor planejamento financeiro, sugere-se que a empresa passe a trabalhar com fluxo de caixa semanal, e depois de aperfeiçoá-lo, mude para o mensal que é o mais usado. Pois o fluxo de caixa evita surpresas financeiras, podendo o analista agir com mais tempo e manusear melhor as aplicações e captações de recursos.

Recomenda-se com a implantação do fluxo de caixa que cada gestor da unidade autorize os pagamentos do dia, conforme disponibilidade financeira. Percebe-se que existe um analista financeiro ligado à diretoria que autoriza a execução dos pagamentos.

Percebe-se que mesmo com disponibilidade de caixa, o assistente de contas a pagar aguarda um retorno do analista para começar a fazer os pagamentos. Isto faz com que haja demora na execução dos processos, principalmente na execução das baixas. Recomenda-se como já foi sugerido anteriormente que tal autorização fique a cargo do gestor financeiro e coordenador financeiro. Caso haja sobra de caixa ou falta de caixa, o analista verificará onde irá destinar os recursos, ou captar os recursos necessários.

Percebe-se também que são feitos vários pagamentos com cheques e transferências manuais. Recomenda-se que se crie uma senha para o gestor financeiro e o diretor financeiro para que possam autorizar as operações através da *internet*, uma vez que vários bancos já disponibilizam estes



recursos, bastando somente o assistente alimentar o sistema bancário com as transações, e solicitar aos gestores a validação das operações.

Tal mudança proporcionará maior agilidade aos processos, reduzirá as viagens do motoqueiro para execução dos serviços externos, e conseqüentemente a redução das despesas bancárias e financeiras.

Percebe-se que os boletos pagos são baixados no sistema manualmente. Recomenda-se que as baixas dos títulos sejam feitas através do arquivo retorno liberado pelo gerenciador financeiro. Tal arquivo é a movimentação das transações de pagamento de boletos do dia anterior, basta parametrizar o sistema para exportar este arquivo e proceder com o comando de baixa automática, evitando assim o processo manual e perda de tempo.

Este processo de baixa automática somente servirá para as operações de pagamentos de boletos através de código de barras. As demais operações não agendadas no sistema interno, não será possível, pois o sistema não irá reconhecer-las, sendo assim, terão que ser lançadas manualmente.

Percebe-se também que as notas fiscais de fornecedores estão sendo lançadas sem as devidas retenções de impostos. Sugere-se que as pessoas envolvidas em lançamentos de notas fiscais façam treinamento em alguma empresa ou órgão especializado na área fiscal.

Tal investimento fará com que se evite erros primários nos lançamentos das notas fiscais, e possibilitará mais rapidez para o departamento financeiro no fechamento mensal.

### **Conciliações bancárias**

Recomenda-se que ao receber ligação de clientes que não receberam o boleto para pagamento, o assistente financeiro, primeiramente confirme com o mesmo se os dados cadastrais estão corretamente lançados no sistema. Após a confirmação deve ser verificada a possibilidade de enviar uma segunda via pelo *fax* ou *e-mail*, evitando assim depósito em banco e despesa com baixa. Sugere-se que se tente direcionar os pagamentos somente com boletos, evitando assim o esquecimento de baixar algum título que foi depositado em conta corrente, e que o cliente seja protestado.

Foi constatado que os vendedores negociam depósitos bancários direto com os clientes sem passar pelo assistente de contas a receber. Sugere-se que se faça uma reunião com os gerentes das áreas, expondo às conseqüências que trazem ao departamento financeiro a não informação destas negociações.

**Sendo assim recomenda-se que todos os depósitos passem primeiramente pelo assistente de contas a receber, e caso seja combinado pelo vendedor que informem imediatamente ao departamento financeiro, evitando assim perda de tempo nas identificações dos mesmos e atraso no fechamento mensal.**

Entretanto, se o problema persistir, recomenda-se que as contas correntes recebam apenas depósitos identificados.

Verificou-se que a falta de informação também ocorre com os débitos em conta corrente. Sugere-se que toda negociação que seja feita via banco, seja informada ao gestor financeiro ou ao coordenador, evitando assim desgaste para o próprio setor financeiro, pois é necessário que seja efetuado pelo analista financeiro, um relatório dos débitos pré-agendados de negociações de derivativos, e seja enviado para o assistente de contas a pagar, para que o mesmo possa confrontar se os débitos estão corretos, conforme apresenta o extrato.

Foi constatado também que por vários motivos as conciliações bancárias não são fechadas em dia. Recomenda-se que as conciliações sejam realizadas diariamente, descartando a opção de mutirão, pois é preciso que sejam efetuadas por pessoas qualificadas. Certamente tais lançamentos irão refletir na contabilidade, e estando corretos evitarão retrabalho, possibilitando mais rapidez no fechamento do balancete e na apuração dos resultados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o departamento financeiro é uma das principais áreas da organização, por isso é preciso que seu controle interno esteja bem definido e alinhado conforme cada operação. Para que se definam as estratégias a serem percorridas é necessário que se tenham as informações financeiras da empresa muito bem controladas. Pois é através deste controle de informações financeiras que se identificarão os resultados financeiros alcançados, os investimentos a serem feitos e as captações de recursos necessários.

### **Quanto aos resultados obtidos pelo trabalho**

Quanto às ferramentas de controle financeiro utilizadas pela CARDIESEL, constata-se que funcionam, mas é preciso que se use o sistema integrado em sua totalidade, e que seja implantado outras formas de controle, como por exemplo o fluxo de caixa. Pois a implantação do fluxo de caixa em uma organização diminuirá em muito suas dificuldades financeiras.

Certamente a visualização de suas entradas e saídas futuras de caixa, permitirá antecipar a decisão de alocação de recursos. Permitirá, ainda, a reestruturação das imobilizações em estoque e duplicatas, prazo de fornecedores, ampliação ou retração de fatia de mercado, entre outras medidas que poderão ser adotadas e que são de competência da boa gestão.

Enfim, as empresas que adotarem o fluxo de caixa podem facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre capital próprio e de terceiros.

Constata-se que as informações internas da CARDIESEL, não estão sendo transmitidas de forma adequada, fazendo com que existam gargalos no processo financeiro. Em razão de alguns processos serem executados e concluídos de forma morosa. Será preciso que se faça algumas alterações e adaptações nas rotinas de pessoal, juntamente com o novo modelo de controle que foi recomendado.

Verifica-se que a contabilidade é pouco atuante nos processos financeiros, portanto, é necessário que a mesma seja mais freqüente e atuante em todo processo financeiro, auxiliando nos lançamentos e avaliando os resultados.

É importante que o gestor financeiro esteja também mais participativo no processo financeiro, e defina metas a serem alcançadas para que o fechamento financeiro seja concluído no tempo estabelecido pela diretoria.

Através do estudo na área financeira que foi realizado na empresa CARDIESEL LTDA, observa-se que a empresa utiliza as principais ferramentas de controle gerencial financeiro, mas percebe-se a deficiência no uso destas ferramentas.

Com estes resultados o objetivo do estudo, que era identificar e analisar os instrumentos de controle interno financeiro da empresa CARDIESEL, conforme a revisão conceitual, foi alcançado.

### **Sugestão para futuras pesquisas**

Como este trabalho não tem o objetivo de esgotar o assunto acerca dos controles internos da área financeira da empresa, sugerimos como complemento do presente estudo os assuntos relacionados às determinações da SOX – Sarbanes Oxley que trata dos melhores controles internos para as área financeira, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) esse comitê age com independência para dedicar-se à, melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança.

## REFERENCIAS

ARAÚJO, Francisco José de. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna**. Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.

ASSAF NETO; SILVA. César Augusto Tibúrcio, Alexandre. **Matemática financeira e suas aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BALLESTERO, ALVAREZ. **Manual de Organização Sistemas e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais**. 5. ed. São Paulo: Mcgraw-Hell, 1992.

CASSARO, A C. **Sistema de informações para a Tomada de Decisões**. 3. d. São Paulo: Atlas, 1999.

**CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO**. Controle interno nas empresas – 10. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; Caggiano, Paulo César. **Controladoria: Teoria e prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 25 de agosto de 2009.

GIL, Antonio Carlo. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo; Atlas, 1996.

GITMAN, Laurence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, Laurence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Harbra, 2005.

GROPPELLI, A. A, NIKABAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Trad. Andre Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S. BREDA. Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (Audibra). **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2ª. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo; Atlas, 1994.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello; FICHI, Silvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSSIMANN, Clara Pellegrino; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu Papel na Administração das Empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico-Conceito Metodologia Práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas Organização e Métodos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002

OLIVEIRA, Luiz Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Luiz Martins. **Controladoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo Futura, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomoson Learning, 2002.

PEREIRA, Carlos A. in CATELLI, Armando (org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2001, p. 78.

PEREZ JUNIOR José Hernandes, PESTANA, Armando O; FRANCO, Sergio P.C. **Controladoria de Gestão- Teoria e Pratica**. 2 ed. São Paulo; Atlas, 1997.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em 25 de agosto de 2009.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F, SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Princípios da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHOOL, José Odálio dos. Análise de crédito: **empresas e pessoas físicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugênio F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## **APEÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados**

ENTREVISTA PARA APLICAR COM O REPRESENTANTE FINANCEIRO DA EMPRESA CARDIESEL LTDA NA CIDADE DE BELO HORIZONTE/MG.

A entrevista tem como objetivo levantar os dados sobre os instrumentos financeiros utilizados na empresa CARDIESEL LTDA, para elaboração do Trabalho sobre controle interno no curso de especialização em auditoria, na Universidade Federal de Minas Gerais.

**1.** Quais os tipos de controles financeiros são utilizados na empresa?

---

---

---

---

---

**2.** Como são realizados esses controles? (manuscritos, manualmente ou em computador com programas informatizados)?

---

---

---

---

---

**3.** Como são realizadas as operações no fechamento do caixa?

---

---

---

---

---

**4.** Como é realizado o controle de contas a receber incluindo a cobrança?



---

---

---

---

---

**5.** Como é realizado o controle de liberação de crédito para vendas a prazo e as formas de pagamento?

---

---

---

---

---

**6.** Como é realizado o controle de contas a pagar, e o fluxo de documentos?

---

---

---

---

---

**7.** Como é realizado o processo de conciliação bancária? Alimenta o contábil automaticamente?

---

---

---

---

---

**8.** Em sua opinião os controles financeiros utilizados na empresa são os mais adequados às necessidades da empresa? Por quê?

---

---

**9.** Como é a relação entre a contabilidade e o financeiro no fechamento dos processos?

---

---

---

---

---