

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MAIZA DE OLIVEIRA LUDWIG

**A RELEVÂNCIA DO PROCESSAMENTO DOS DADOS NA GERAÇÃO
DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS: Um estudo de caso
em uma empresa de serviços de transportes**

IJUÍ (RS)

2020

MAIZA DE OLIVEIRA LUDWIG

**A RELEVÂNCIA DO PROCESSAMENTO DOS DADOS NA GERAÇÃO
DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS: Um estudo de caso
em uma empresa de serviços de transportes**

Trabalho de conclusão do curso apresentado no DACEC
- Curso de Ciências Contábeis UNIJUÍ, como requisito
parcial para Obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Prof^a. Orientadora: Dra. EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Ijuí (RS), Novembro, 2020

AGRADECIMENTOS

Não se pode expressar todos os sentimentos em palavras, mas se pode agradecer, de forma singela, aqueles que nos acompanharam e sempre estiveram ao nosso lado durante esta jornada. Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, no qual tenho fé e busco forças para alcançar meus objetivos.

Aos meus pais Egon e Sonia, e minha irmã Eloiza, os quais sempre estiveram presentes, me apoiando e incentivando a seguir meus sonhos. Obrigada pelo amor, carinho e compreensão. Amo vocês.

Aos professores do Curso de Ciências Contábeis pela dedicação e competência ao transmitir seus conhecimentos.

A minha orientadora, professora Euselia, obrigada por todos os ensinamentos, sabedoria e dedicação ao longo da graduação e momentos de orientação.

A todos os colegas e amigos pela força e apoio.

A empresa que consentiu com a pesquisa e permitindo a realização deste trabalho.

RESUMO

Os sistemas de informações gerenciais configuram-se no processo de transformação dos dados em informações indispensáveis para a estruturação dos processos decisórios. Neste contexto o objetivo do trabalho é analisar o fluxo de dados no processamento da informação contábil gerencial e os respectivos impactos na gestão pelos usuários em seus respectivos níveis organizacionais. A metodologia consiste em uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, documental e pesquisa-ação, com o levantamento dos dados por meio da análise documental, observação sistemática dos processos referentes ao sistema e entrevistas estruturadas e não estruturadas, voltadas tanto aos usuários operacionais, quanto gerenciais. A análise e interpretação dos resultados apresentam os fluxogramas e as descrições dos subsistemas de informações, responsáveis por alimentar o sistema de informação contábil gerencial, assim como a descrição do fluxo de processamento das informações contábil gerencial, e a sistematização das entrevistas com os usuários operacionais, na busca de identificar os fatores relevantes no processo de alimentação das informações, e usuários gerenciais, verificando a relevância das informações contábil gerencial na gestão empresarial. Conclui-se, que a qualidade das informações contábil gerencial depende da alimentação dos dados e cumprimento dos processos internos da empresa pelo usuário operacional, impactando, respectivamente na gestão empresarial, tomada de decisão e no planejamento estratégico da empresa.

PALAVRAS CHAVE: Sistemas, Informação, Controladoria, Gestão, Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma área comercial.	31
Figura 2: Fluxograma do subsistema operacional.	32
Figura 3: Fluxograma subsistema setor contas a receber.	37
Figura 4: Fluxograma subsistema de compras.	40
Figura 5: Fluxograma subsistema estradas fiscais.	44
Figura 6: Fluxograma subsistema setor contas a pagar.	47
Figura 7: Fluxograma subsistema financeiro.	50
Figura 8: Fluxograma subsistema contabilidade.	52
Figura 9: Sistema de informação gerencial.	56
Figura 10: Sistematização dos pacotes de informações gerenciais.	57
Figura 11: Tempo de atuação na empresa.	60
Figura 12: As ferramentas do sistema atendem as necessidades dos usuários.	61
Figura 13: Conferência das informações registradas no sistema.	62
Figura 14: Observação dos procedimentos internos no registro das informações.	63
Figura 15: Relação entre o sistema de informação e os procedimentos internos.	64
Figura 16: Prioridades no registro, segundo o usuário operacional.	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	CONTROLADORIA	10
2.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	13
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBIL GERENCIAL	17
2.4	SISTEMAS DE APOIO E TOMADA DE DECISÃO	20
3	METODOLOGIA	24
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
3.1.1	Pesquisa quanto à natureza	24
3.1.2	Pesquisa quanto ao objetivo	25
3.1.3	Pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	25
3.1.4	Pesquisa quanto à abordagem	26
3.2	COLETA DE DADOS	27
3.2.1	Instrumentos de coleta de dados	27
4	ANALISE DOS RESULTADOS	29
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	29
4.2	PROCESSOS DOS SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO	30
4.3	ANALISE DOS PROCESSOS DO SISTEMA CONTÁBIL GERENCIAL	54
4.4	SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E OS RESPECTIVOS PONTOS DE CONTROLE DOS SUBSISTEMAS	60
4.5	ANALISE DA RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES GERADAS NA TOMADA DE DECISÃO CONFORME ENTREVISTA COM OS GESTORES	65
	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS	71
	ANEXOS	75

1 INTRODUÇÃO

A sociedade é um organismo em constante transformação e, desde o seu surgimento, ocorreram diferentes mudanças, que resultaram no sistema que prevalece atualmente. Na contabilidade, não poderia ser diferente, durante muito tempo perpetuou a ideia de uma ciência voltada ao registro e controle dos fatos patrimoniais e suas variações. No entanto, a contabilidade evoluiu, aperfeiçoou-se e desenvolveu novos processos e técnicas com a ajuda da tecnologia, tornando-se um importante instrumento de gestão na sociedade como um todo, principalmente pela sua característica de prover informações (BASSO; BRIZOLLA; FILIPIN, 2017).

A Ciência Contábil nasceu sob a perspectiva de fornecer informações úteis à administração, referente as variações patrimoniais. Contudo, ao longo do seu desenvolvimento, a contabilidade especializou-se em diferentes áreas, segmentando-se para atender adequadamente aos diferentes usuários e suas necessidades por informações. Dessa forma, configurou-se em um grande sistema de informação nas organizações, sendo o único capaz de reunir e interpretar todas as transações sob uma única perspectiva (PADOVEZE, 2019).

Os sistemas de informação compreendem ao conjunto de elementos e atividades, inter-relacionados, destinados a registrar dados, processá-los e relatar as informações obtidas aos diferentes usuários. Sua principal atribuição é gerar e disponibilizar as informações necessárias para que as empresas atuem em um determinado ambiente, fornecendo o principal recurso para o gerenciamento e execução das operações organizacionais (AUDY; ANDRADE, CIDRAL, 2007; HURT, 2014).

As informações provenientes dos sistemas de informação, entre eles os sistemas de informação contábil, destinam-se ao gerenciamento da organização, como um todo. Dessa forma, Padoveze (2019), compreende o sistema contábil como o grande sistema de informação, nas empresas, uma vez que, coleta, processa e gera informações, conforme as necessidades dos usuários, tanto para a tomada de decisões como para auxiliar no desempenho de outras funções.

A controladoria, conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2005), pode ser contextualizada como o atual estágio evolutivo da contabilidade, uma vez que, desempenha um papel preponderante na elaboração e fornecimento de subsídios ao planejamento e controle das atividades. Por meio da manutenção do sistema de informações, a controladoria oferece suporte à todas as etapas do processo de gestão, desde os aspectos operacionais rotineiros até o planejamento estratégico realizado pelos administradores.

Os sistemas de informação, contemplam o processamento de dados das operações e transações, transformando-os em informações estratégicas direcionadas a atender os objetivos organizacionais. São inúmeros os benefícios proporcionados pelos sistemas de informações, entre eles, sua aplicação como fator determinante para a solução de problemas e, principalmente, como instrumento provedor de informações ao processo de tomada de decisões (REZENDE, 2003).

O desenvolvimento de sistemas integrados pela tecnologia, permitiu um avanço significativo na produção de informações, aumentando o aproveitamento dos dados e possibilitando um conhecimento mais aprimorado sobre a empresa como um todo. No entanto, para ser eficiente e eficaz, é de suma importância que todos os elementos que o compõe estejam sincronizados. Uma vez que, a essência da estrutura da organização, segundo Bio (2008) é prover um sistema cooperativo, coordenado e econômico de trabalho, em busca dos objetivos.

A existência de um sistema de informações contábeis gerenciais, que proporcione informações precisas e oportunas para as organizações é essencial para apoiar o processo de planejamento, controle e execução das atividades operacionais. Além de oferecer diferentes benefícios para as empresas, como redução dos custos, flexibilidade do processo de gestão, aumento da produtividade e eficiência do negócio (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005).

A empresa em estudo, possui um sistema de informações, onde os dados são recebidos de diferentes fontes documentais e áreas organizacionais. A variedade documental existente, requer inteira responsabilidade do colaborador na alimentação do sistema, uma vez que, cabe a este identificar, classificar e inserir os dados, os quais são processados e buscam atender as necessidades do subsistema ao qual pertence, sem impactar em divergências no decorrer do fluxo informacional.

Neste contexto, o estudo se propôs a analisar, desde o início, como ocorre o processamento dos dados, os impactos que a alimentação do sistema pode causar e seus respectivos reflexos em retrabalhos e/ou geração de informações inadequadas. Com base no sistema atual utilizado pela organização questiona-se: de que forma a alimentação dos dados no sistema impacta na qualidade das informações geradas aos diferentes usuários, sejam nos níveis operacional, tático ou estratégico na organização?

O objetivo deste trabalho é analisar o fluxo de dados no processamento da informação contábil gerencial e os respectivos impactos na gestão pelos usuários em seus respectivos níveis organizacionais. Com o propósito, de analisar o fluxo informacional do sistema, os elementos que o compõe e as influencias que sofrem, durante o processo de geração das informações. Assim como, verificar se as informações processadas pelo sistema atual, atendem as

necessidades dos gestores e demais colaboradores no desempenho de suas atividades e no processo de tomada de decisão pela administração.

Nas empresas, as informações possuem grande valor, pois refletem em decisões mais assertivas pela gestão. Isso se deve, ao fato de que, quanto maior os esclarecimentos sobre um determinado assunto, menores serão as incertezas geradas por ele. O planejamento do sistema permite estudar as necessidades da gestão e criar informações que atendam às exigências requeridas, tanto na qualidade quanto na quantidade (PADOVEZE, 2019).

O estudo encontra justificativa, conforme estudos desenvolvidos por outros autores, na área de sistemas de informação. Conforme a pesquisa referente as informações contábil-gerenciais, realizada por Diehl, Ferrari e Souza (2011), no qual investigou-se as informações contábil gerenciais utilizadas para apoiar o controle estratégico pelas cooperativas da Serra Gaúcha e região metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de identificar as informações utilizadas pelos gestores como instrumento de apoio ao processo estratégico

Um estudo de caso sobre a influência do sistema de informação contábil na geração de informações, por Silva *et al.*, (2017), questionou os colaboradores de uma dada empresa sobre a utilização dos sistemas de informações contábeis como ferramenta de suporte aos gestores. E a influência que exercem, como instrumento de apoio a geração de informações fidedignas pela controladoria, uma vez que esta, tem o papel de apoiar os gestores no planejamento e controle estratégico.

Por meio da revisão da literatura, Moraes *et al* (2018), buscou descrever as aplicações da tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e a gestão do conhecimento à criação de vantagens competitivas, tendo em vista a presença dessas ferramentas no ambiente empresarial contemporâneo. A pesquisa de Pinochet (2016), no entanto, analisou o uso do sistema de informações como um fator estratégico, por meio de um estudo de caso dirigido em uma indústria alimentícia, investigou a efetivação do sistema de informação para apoiar os processos de negócio e sua gestão.

Dessa forma, o presente estudo se justifica pelo proposito de analisar o sistema de informações de uma empresa de serviços de transporte, verificando a qualidade das informações, a periodicidade em que são requisitadas e se atendem com eficiências as necessidades. Compreendendo se as informações geradas retratam a situação interna da empresa e fornecem os subsídios adequados para a tomada de decisões

Para a organização, o estudo pode proporcionar um maior conhecimento sobre o sistema utilizado, permitindo compreender como ocorre o processo da alimentação do sistema, seguido da geração da informação. A elaboração do fluxo que os dados percorrem ao longo da

estrutura organizacional permite visualizar todos os usuários e as informações que estes necessitam. Com isso, é possível aprimorar o sistema, para que opere com mais eficiência, buscando gerar informações de maior qualidade e relevância para a gestão, no exato momento em que são requisitadas.

De modo a delinear as diferentes partes do estudo, o trabalho encontra-se dividido em capítulos. No primeiro capítulo consta a introdução, com uma breve apresentação do tema, da problematização do estudo e do objetivo geral. No segundo capítulo, contempla-se o referencial teórico, que apresenta o embasamento teórico sobre o tema do estudo. Este tópico, fundamenta a base conceitual, conforme materiais já publicados, pertinentes aos conteúdos abordados pelo estudo, sendo eles: a controladoria, sistemas de informações, sistema de informações contábil gerencial, sistema de apoio a tomada de decisão.

No terceiro capítulo, consta a metodologia para a elaboração da pesquisa, classificando-a quanto natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem, assim como o plano de coleta de dados, em que se constituem os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, seguido do plano de análise e interpretação dos dados coletados.

O quarto capítulo, aborda todo o desenvolvimento do trabalho, análise e interpretação dos dados em relação aos objetivos contemplados. Primeiramente, foram desenhados os fluxogramas referentes ao sistema de informação e sistema de informação gerencial da empresa, para posteriormente, prosseguir com a análise do processo de alimentação dos dados pelos usuários operacionais, identificando a relevância do processo na geração das informações gerenciais, voltadas a tomada de decisão.

Por fim, o quinto capítulo, no qual apresenta-se a conclusão do presente estudo, apontando a importância do processo de alimentação das informações no sistema, na geração de informações de qualidade para o processo de tomada de decisão, gestão empresarial e planejamento estratégico da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico sobre controladoria, sistemas de informação, sistemas de informação contábil gerencial e sistema de apoio a tomada de decisão, com o propósito de ampliar e aperfeiçoar a base conceitual pertinente ao desenvolvimento do presente estudo. O referencial teórico foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, em livros, materiais acadêmicos e sites da internet.

2.1 CONTROLADORIA

As mudanças frequentes no cenário econômico, tem exigido das entidades, um gerenciamento cada vez mais eficiente. A abertura das fronteiras comerciais, a globalização, preocupação ecológica e social, assim como a competitividade nos negócios, estimulou as empresas a desenvolver meios de encontrar soluções rápidas e eficazes aos problemas que se apresentam. Neste contexto, a controladoria vem assumindo um papel preponderante na gestão, fornecendo apoio e subsídios aos gestores para o planejamento e controle das atividades organizacionais (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2005).

A própria contabilidade, nasceu sob a perspectiva de prover informações substanciais ao gerenciamento das empresas e ao longo do tempo, aperfeiçoou e modernizou suas técnicas para melhor atender seus usuários. Dessa forma, Oliveira (2009), entende que a controladoria tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório e assegurar a eficácia empresarial sob o ponto de vista econômico. Através do estabelecimento das bases teóricas para a modelagem e construção do sistema de informação voltado a gestão econômica da empresa.

Por possuir o mesmo campo de atuação e estudar os mesmos fenômenos, Padoveze (2019), considera a controladoria como o atual estágio evolutivo da ciência contábil, segmentada em duas vertentes: uma voltada ao controle patrimonial e suas variações e a outra destinada a comunicação da informação econômica. “Trata-se de uma área coordenadora das informações para a gestão econômica, que tem como foco o incremento do patrimônio líquido de uma organização pelo lucro” complementa Oliveira (2009, p. 21).

A controladoria compreende um conjunto de ações e decisões voltadas a obtenção de lucro. Dessa forma, tem o poder de participar ativamente do processo de desenvolvimento empresarial, com a atribuição de garantir o cumprimento de políticas, utilização de instrumentos e aplicação de conceitos que permitam a gestão da organização. Cabe a ela, assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e por meio da visão

sistêmica, integrar e reportar informações. (OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2005).

A área de Controladoria tem como uma de suas funções básicas a promoção da otimização do resultado da empresa, por meio do constante apoio ao processo decisório e do monitoramento das consequências econômicas decorrentes das ações que são implementadas a partir desse processo (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Apesar de não possuir participação ativa na tomada de decisões, a controladoria contribuí fornecendo subsídios aos gestores. Por meio da disponibilização de informações úteis e tempestivas, assim como estruturando o sistema de informação, a fim de potencializar a formação de resultado, minimização dos riscos e aproveitamento das oportunidades (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Figueiredo e Caggiano (2017), a controladoria tem o dever de controlar e fiscalizar, para que as decisões tomadas façam sentido do ponto de vista econômico, levando em consideração a análise de riscos, em busca de alcançar a efetividade almejada pela empresa. Ao compreender os meios, recursos, processos e subsistemas da organização, a controladoria entenderá melhor a associação com os resultados, proporcionando sugestões mais efetivas na correção das atividades desempenhadas e prevendo o efeito futuro das decisões tomadas (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Segundo Peleias (1991 *apud* PADOVEZE, 2019) a controladoria é a “grande responsável pela coordenação dos esforços com vista à otimização da gestão de negócios”, assim como, pela criação, implementação, operação e manutenção de sistemas de informação que suportam o processo de planejamento e controle. Cabe a ela identificar as informações requisitadas pelos gestores e desenvolver sistemas apropriados que fornecem os esclarecimentos indispensáveis ao processo (SCHIMIDT; SANTOS, 2009).

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, do ponto de vista econômico, por meio da coordenação dos esforços dos gestores da área (OLIVEIRA, 2009, p. 19).

Tratando-se de uma unidade administrativa, a controladoria proporciona uma visão sistêmica, capaz de potencializar os empenhos dos gestores na viabilização econômica. Para isso, utiliza-se das informações desenvolvidas através dos sistemas de informação para monitorar o desempenho da organização e direcionar os gestores na busca pela eficiência empresarial (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

A contribuição proporcionada pela controladoria à otimização do resultado econômico ocorre por meio da informação, conhecimento, elaboração de informações relevantes à administração e geração de modelos decisórios coerentes com a missão e visão da empresa (OLIVEIRA, 2009). Para realizar a coleta, armazenamento, processamento, planejamento e controle dessas informações econômicas, a controladoria utiliza-se das ferramentas contábeis para atender as mais diversas necessidades dentro da organização (PADOVEZE, 2016).

No entanto, a estrutura da controladoria, de acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2005) está voltada tanto as necessidades de controles sobre as atividades rotineiras, como para servir de ferramenta ao monitoramento das etapas do processo de gerenciamento da empresa. Na elaboração das informações oportunas é importante conhecer as necessidades de todos os usuários, adaptando-as quando necessário (SCHIMIDT; SANTOS, 2009).

Dessa forma, Padoveze (2016) define a função estratégica da controladoria como a atividade que, por meio do sistema de informação, abastece os responsáveis pelo planejamento com informações tanto financeiras quanto não financeiras para apoiar o processo de análise, implementação e controle da estratégia organizacional. Por estar suscetível a interferências internas e externas, o funcionamento da empresa depende da informação, tanto para o processo de planejamento e execução, como para controlar as atividades desempenhadas, contribui Schmidt e Santos (2009).

A controladoria tem assumido um papel indispensável a sobrevivência das organizações, além de se responsabilizar pelo registro e controle dos fatos econômicos, tonou-se encarregada de elaborar e prover informações necessárias ao gerenciamento empresarial. Com a atribuição de aconselhar os gestores e administradores sobre o cenário atual e perspectivas futuras do negócio, fundamentado em conhecimento, mas também, pelo registro e informações provenientes do ambiente organizacional e do meio no qual estão inseridos (REZENDE, 2003; PADOVEZE, 2016).

Contudo, o sistema de informação constitui a ferramenta essencial para coleta, registro, processamento e armazenamento das informações uteis em todo o contexto empresarial, encontrando-se diretamente relacionado com as atividades exercidas pela controladoria. Nos próximos tópicos, serão abordadas as definições do sistema de informação, assim como suas atribuições e importância no cenário empresarial.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

O sistema, compreende um conjunto de elementos interdependentes, que interagem entre si, com a finalidade de alcançar um determinado objetivo. Os sistemas podem ser constituídos por qualquer combinação organizada, seja de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e procedimentos que armazenam, restauram e disseminam informações em uma organização (O'BRIEN; MARAKAS, 2015).

Stair e Reynolds (2015), definem o sistema de informação como um conjunto de elementos inter-relacionados, que coletam, manipulam, armazenam e disseminam dados e informações em prol de um objetivo previamente estabelecido. Segundo Oliveira, Perez Jr, e Silva (2005, p. 64) trata-se da “combinação de um conjunto de dados sobre os quais se aplica determinada rotina de trabalho [...] para a obtenção de informação de saídas”.

Nesse contexto, a própria empresa pode ser entendida como um sistema aberto, onde os recursos são introduzidos, transformados e devolvidos na forma de produtos ou serviços a sociedade, interagindo constantemente com o ambiente em que está inserida. Padoveze (2019), também configura a empresa como um sistema complexo, constituída por diferentes subsistemas, entre eles o sistema de informação, responsável pelas informações necessárias a gestão empresarial.

Por estar suscetível a interferências internas e externas, o funcionamento da empresa depende da informação, tanto para o processo de planejamento e execução, como para controlar as atividades desempenhadas. Sendo assim, a informação e o conhecimento tornaram-se os principais recursos competitivos das empresas, originando a necessidade de valoração, manutenção e desenvolvimento dessa ferramenta nas organizações de forma plena e organizada (SIQUEIRA, 2005; SCHIMIDT; SANTOS, 2009).

Oliveira (2009), entende que toda gestão empresarial demanda de um conjunto de procedimentos que permitem realizar o registro dos fatos internos e externos vivenciados pela organização, a fim de criar um banco de dados em consonância com os valores institucionais da organização. É neste contexto, que o sistema de informação se insere, com a atribuição de coletar, processar, armazenar e distribuir informações de acordo com as necessidades dos usuários, sejam eles gerentes, administradores ou funcionários (LAUDON; LAUDON, 2007).

A busca pelo aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho, torna as empresas dependentes do sistema, uma vez que estes possibilitam o engajamento da organização, possibilitando a comunicação e o fluxo da informação entre os usuários, interferindo diretamente na velocidade e assertividade das decisões tomadas (NASCIMENTO;

REGINATO, 2015). Sob uma visão mais abrangente, Padoveze (2019, p. 27) configura o sistema de informação como “[...] um conjunto de recursos humanos materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

Conforme Audy, Andrade e Cidral (2007), o objetivo do sistema é disponibilizar informações necessárias para que as organizações atuem em um determinado ambiente, fornecendo as informações indispensáveis ao gerenciamento e execução das operações. Quando representada na forma de dados significativos e úteis, a informação permite aos gerentes e demais funcionários analisar os problemas ou situações sobre diferentes perspectivas. Por meio de elementos gráficos, tabelas e imagens, os usuários podem relacionar e verificar padrões em um grande número de dados, o que seria dificultado na apresentação em forma de textos tradicionais (LAUDON; LAUDON, 2007).

O valor da informação reside no fato dela reduzir a incerteza no processo de decisão, ao mesmo tempo que procura aumentar a eficiência da organização. No entanto, obter dados, registra-los, processa-los e armazena-los, tem um custo, que deve ser gerenciado. É necessário ter conhecimento suficiente sobre as demandas dos usuários e da empresa como um todo, para identificar e elaborar sistemas que gerem informações relevantes ao processo, a fim de estabelecer uma relação adequada: o mínimo de informações para reduzir a incerteza e aumentar a qualidade, ao menor custo possível (OLIVEIRA, 2009; PADOVEZE, 2019).

A informação constitui-se na matéria prima para os gestores, porém eles não são os únicos a serem beneficiados. Visto que, o processo de gestão requisita interruptamente de informações, os gestores solicitam a geração de diferentes subsistemas específicos, que quando organizados de forma estruturada, formam o próprio sistema de informação (PADOVEZE, 2019). Dessa forma, o autor classifica os sistemas em três grandes grupos, de acordo com os objetivos que cada um deve atender, sendo eles: sistemas de informações operacionais, sistemas de apoio a gestão e sistemas de informação de apoio a tomada de decisão.

Os sistemas de informações operacionais correspondem aos sistemas que realizam e registram as transações cotidianas necessárias ao funcionamento da empresa, com o objetivo de auxiliar os departamentos no desempenho de suas atividades físico-operacionais. Sua função é processar as transações, controlar os processos, apoiar a comunicação e, principalmente, atualizar o banco de dados. Sendo assim, todos os dados registrados pelo sistema, assim como as próprias informações processadas, serão a base para a elaboração das informações de cunho gerencial e de apoio a tomada de decisão (O’BRIEN, 2002; LAUDON; LAUDON, 2007).

Os sistemas de informações gerenciais - SIG, ou sistemas de apoio a gestão, segundo Padoveze (2019), visam a manutenção da vida econômica financeira da empresa, preocupando-se com informações necessárias a gestão organizacional. Enquanto o sistema de apoio a tomada de decisão, tem o objetivo flexibilizar e direcionar as informações operacionais para solucionar os problemas de planejamento estratégico da alta administração.

Sendo assim, um sistema pode ser constituído por vários sistemas menores ou, conforme Rosini e Palmisano (2012), vários subsistemas, formados por um conjunto de elementos que interagem para alcançar um objetivo específico, que por fim, contribuirão com o grande sistema, para este alcançar o objetivo maior. Dessa forma, por compreender um conjunto de partes, é fundamental que todas as partes que compõe o sistema estejam integrados de forma que possibilite a comunicação e fluência da informação (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Os sistemas integrados, também conhecidos como sistemas de planejamento de recursos empresariais (*enterprise resource planning* – ERP), correspondem aos sistemas de informações gerenciais que têm como objetivo a integração de todas as informações necessárias a gestão. Os dados dos diferentes processos do negócio são coletados e armazenados em um único repositório, a fim de acelerar o processo de comunicação das informações através da empresa. (LAUDON; LAUDON, 2007).

Considera-se o sistema integrado, quando todas as áreas necessárias ao gerenciamento da informação são abrangidas por um único sistema de informação “a partir do momento em que um dado é coletado e processado [...] ele deve ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação” (PADOVEZE, 2019 p. 42). Sua utilização e processamento diferenciado podem ocorrer em qualquer nível no sistema, porém a informação base será a mesma para todos os subsistemas.

O desenvolvimento do sistema de informação é de importância capital para a manutenção do negócio, uma vez que, a tomada de decisão depende diretamente da qualidade das informações e do momento em que são disponibilizadas aos usuários. “O acesso à tecnologia da informação especializada a custos mais acessíveis permitiu aos gestores maior domínio nos dados necessários para o correto planejamento [...], propiciando a tomada de decisões mais adequadas” (OLIVEIRA, 2009, p. 313).

Os avanços na área da tecnologia possibilitaram, que as empresas desenvolvessem maior integração em seus dados, tornando a tecnologia da informação uma valiosa ferramenta de coordenação dos processos organizacionais e mecanismo de associação das atividades (REZENDE, 2003). Conforme O'Brien e Marakas (2015, p. 95):

A tecnologia da informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho, reforçando suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas [...]. Os sistemas e as tecnologias da informação são, portanto, um ingrediente indispensável para o sucesso dos negócios no ambiente global dinâmico de hoje.

O sistema integrado e a tecnologia permitem que as informações sejam utilizadas em tempo real, acrescentando flexibilidade e suporte ao negócio, para a maximização do desempenho econômico das empresas em um ambiente altamente complexo, Laudon e Laudon (2007). A difusão de informações relevantes, trabalhadas por pessoas e recursos computacionais, produzidas com qualidade e de forma antecipada para serem usadas por todos os usuários da organização, configura-se em uma importante ferramenta de suporte a administração (REZENDE, 2003).

Contudo, os sistemas informacionais abordam tanto questões comportamentais quanto técnicas que cercam o desenvolvimento, uso e impacto dos sistemas. Conforme Laudon e Laudon (2007 p. 12), os sistemas “são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los, e sem pessoas que saibam usar as informações de um sistema para atingir os objetivos organizacionais”.

Complementando a visão dos autores, para Stair e Reynolds (2015), as pessoas constituem o elemento mais importante nos sistemas de informações, uma vez que incluem tanto as pessoas responsáveis pelo gerenciamento, execução, planejamento, programação e manutenção do sistema, quando os próprios usuários da informação, que utilizam os sistemas para realizar suas funções e alcançar resultados. Na medida em que, os sistemas de informações são elaborados com eficiência e são utilizados por pessoas capacitadas, as informações produzidas são de maior qualidade, refletindo então em decisões mais seguras e consistentes, (LAUDON; LAUDON, 2007).

Segundo Siqueira (2005), encontrar sistemas eficientes de manipulação e disponibilização de informações pode ser um diferencial importante na obtenção de vantagens competitivas. Os benefícios promovidos pela utilização de sistemas, refletem na otimização do processo de gestão, redução dos custos operacionais, acesso às informações, rapidez na tomada de decisões, aumento da produtividade e eficiência nas organizações (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2005).

No entanto, o monitoramento do sistema pelas áreas da tecnologia da informação e controladoria é indispensável, para que possíveis desvios sejam identificados e as ações

corretivas possam ser aplicadas. O constante monitoramento do sistema se deve a importância da informação na gestão empresarial e no risco que uma informação não fidedigna pode trazer ao processo decisório (BIO, 2008; SCHIMIDT; SANTOS, 2009).

Os sistemas encontram-se tão envolvidos com os processos, que fazem parte do mesmo, não há apenas monitoramento externo, trata-se de “uma rotina gerenciada, que visa criar um ciclo de melhorias contínuas, sempre avaliando e criando melhorias através do feedback do ciclo passado” (Siqueira, 2005, p. 11).

Em um mundo onde as empresas tornaram-se multinacionais e as estruturas operacionais alcançaram tamanhos até então inimagináveis, os sistemas surgem como o grande recurso informacional, permitindo o registro e controle das atividades, além de prover informações para os processos de tomada de decisão e planejamento estratégico do negócio. Os próximos tópicos abordam sistemas de informações específicos voltados para o controle, planejamento e elaboração de informações destinadas a tomada de decisão.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBIL GERENCIAL

Os recursos informacionais ganharam relevância dentro das organizações em razão do ambiente altamente volátil em que atuam. A constante inovação e modernização da sociedade como um todo, tem exigido que as empresas estejam preparadas para responder as mudanças do cenário econômico. Dessa forma, a comunicação da informação se tornou um recurso indispensável à gestão, permitindo que as empresas mantenham um papel progressivamente dinâmico no mercado atuante (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Neste contexto, fundamenta-se o sistema de informação gerencial, uma importante ferramenta que proporciona o armazenamento, processamento e compartilhamento de informações pela empresa e todos os níveis organizacionais (STAIR; REYNOLDS, 2015). Com o objetivo de fornecer informações, os sistemas gerenciais, segundo Rosini e Palmisano (2012), servem de base para as funções de planejamento, controle e tomada de decisões, com o propósito de atender a demanda dos diferentes usuários.

Os sistemas de informações gerenciais – SIG, compreendem ao processo de transformação dos dados em informações utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando a sustentação administrativa fundamental à otimização dos resultados esperados. Através desses sistemas, fluem as informações sobre o desempenho das operações, dos processos e dos funcionários, auxiliando no planejamento de recursos, gestão de conflitos e tomada de decisão (SIQUEIRA, 2005; OLIVEIRA, 2009).

Conforme Padoveze (2019), o sistema de informação gerencial, visa a manutenção da vida econômica financeira da empresa e as necessidades de avaliação de desempenho interno. Dessa forma, os sistemas gerenciais são utilizados pelos administradores e gestores para o planejamento, controle financeiro e avaliação do desempenho dos negócios, como, por exemplo, o acompanhamento dos custos da produção e elaboração do orçamento empresarial.

Tendo em vista, que toda organização é composta por diversos sistemas de processamento, que captam e processam os dados necessários as operações fundamentais do negócio, cabe ao sistema gerencial, sintetizar, registrar e relatar a situação na qual se encontram essas operações, permitindo o controle das atividades rotineiras (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2007; STAIR; REYNOLDS, 2015).

Ao colocar o processo de gestão como um processo integrado que age sobre a empresa, torna-se fundamental entender não só cada um dos elementos desse processo isoladamente, assim como a interação entre eles (BIO, 2008). Os sistemas integrados de gestão empresarial – ERP (*Enterprise Resources Planning*), unem e integram os subsistemas do sistema operacional e do sistema gerencial, por meio de tecnologias, de tal forma, que todos os processos, possam ser visualizados como um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções da empresa, garantindo informações valiosas para a tomada de decisão gerencial (PADOVEZE, 2019).

“Os sistemas integrados aceleram a comunicação das informações através da empresa e, assim, tornam mais fácil coordenar as operações diárias” (O’BRIEN, 2002, p. 53). Ao coletar os dados dos vários processos do negócio e armazená-los em um único repositório central, as informações antes fragmentadas podem, então, serem compartilhadas por toda a empresa. Com isso, os sistemas integrados oferecem maior flexibilidade para as empresas responder as solicitações de seus clientes e para manter suas operações de maneira a atender as demandas existentes.

Segundo Laudon e Laudon (2007), o SIG resume e relata as operações básicas, apoiando os gerentes no monitoramento e controle do negócio. Os dados obtidos das transações operacionais são comprimidos e apresentados em relatórios produzidos de acordo com uma periodicidade estabelecida, respondendo a perguntas rotineiras especificadas anteriormente e cujo procedimento é predefinido.

O sistema gerencial é projetado para oferecer informações seguras a tomada de decisões, que conseqüentemente resultem na concretização dos objetivos empresariais. Para isso, os sistemas de apoio a gestão necessitam de informações qualitativas e quantitativas referentes a operação, como número de funcionários, horas trabalhadas, quantidade produzida,

quantidade vendida, entre outras informações que são alocadas no sistema e analisadas juntamente com o impacto econômico e financeiro que representam (PADOVEZE, 2019).

A informação é o elemento central na área de sistemas de informação, sendo o recurso mais valioso para as empresas e a sociedade atual. AUDY, ANDRADE E CIDRAL (2007). Fator que caracteriza o sistema contábil como o grande sistema dentro das organizações, uma vez que alimenta os sistemas gerenciais e aos sistemas estratégicos, os quais são, posteriormente, utilizados por gestores e pela alta administração das organizações para tomarem decisões (GIL; BIANCOLINO; NASCIMENTO, 2010).

Por meio da atribuição de valores aos eventos que envolvem uma organização, a contabilidade permite a mensuração econômica de todas as transações, proporcionando a interpretação dos fatos sob uma única ótica (PADOVEZE, 2019). Nesse contexto, a ciência contábil contribuiu com o desenvolvimento dos sistemas, servindo como fonte de informação, capaz de prover os usuários com as informações necessárias para o processo decisório (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Conforme deliberação da Comissão de Valores Mobiliários (1986): “A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Segundo O’Brien (2002), os sistemas contábeis, são os mais antigos e mais utilizados no mundo dos negócios, em razão de registrar e relatar as transações operacionais e outros eventos econômicos, transformando-os em importantes demonstrativos financeiros. Os sistemas contábeis, se concentram no planejamento e controle das operações da empresa, elaborando relatórios de custos, orçamentos financeiros, demonstrativos e relatórios analíticos sobre o desempenho previsto.

O Sistema de informação contábil, conforme Gil, Biancolino e Nascimento (2010), tem como finalidade fornecer a administração da empresa dados adequados ao controle das operações e tomada de decisões, disponibilizando informações a todos os usuários. “É comum que tais sistemas sumariem dados compondo relatórios com diversos níveis de detalhamento e periodicidade, e fornecendo também análises estatísticas e relatórios especializados” (SIQUEIRA, 2005, p. 8).

O sistema contábil acumula informações de vários sistemas da organização, conforme Padoveze (2019), a informação contábil origina-se de dados coletados por toda a empresa, sendo tratado de acordo com determinados critérios para receber um formato, denominado contábil.

Nesse contexto, a Ciência Contábil se estabelece, no ambiente empresarial, como “um sistema completo e dinâmico que incorpora todos os eventos mensuráveis da organização, como o propósito de informar, com extra totalidade, o valor patrimonial da empresa” (GIL; BIANCOLINO; NASCIMENTO, 2010, p. 48). Por meio dos registros legais e histórico, o sistema contábil constitui uma importante base informacional, a qual permite a elaboração de previsões futuras, assim como relatórios que permite analisar o desempenho atual em relação ao desempenho planejado.

Na visão de Padoveze (2019), o sistema de informação contábil constitui-se em um sistema de informação de apoio gerencial, tendo em vista que processa dados e os transforma em informações úteis para o processo decisório de toda a empresa. Devido a isso, deve ser estruturado de maneira atender as necessidades informacionais de todo o processo de gestão empresarial, desde o planejamento estratégico até o processo de controle.

O sistema de informação contábil gerencial constitui-se por informações proveniente do sistema operacional, dispondo as informações operacionais de maneira sistematizada para melhor interpretação e análise pelos usuários gerenciais.

2.4 SISTEMAS DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO

As organizações devem atender ao desafio de maximizar o desempenho econômico em um ambiente altamente volátil e competitivo, para isso as decisões tomadas precisam de informações adequadas, para que tenha suas chances de acerto aumentadas (OLIVEIRA, 2009). Uma das principais contribuições dos sistemas de informação tem sido melhorar o processo de tomada de decisão, por meio da análise de grande quantidade de dados processados pelo sistema operacional e gerencial (PADOVEZE, 2019).

A melhor comunicação da informação entre os usuários e suas respectivas áreas de responsabilidade, possibilitam aos administradores, coordenar suas decisões de forma mais sistêmica, melhorando o desempenho da organização. Dessa forma, a informação, propícia à empresa, condições para que os gestores tomem decisões apropriadas, por meio da combinação e uso eficiente dos recursos disponíveis, como os recursos humanos, tecnológicos e físicos. (NASCIMENTO; REGINATTO, 2015).

A tomada de decisão requer informações e, para isso, os sistemas de informações devem apoiar a toma de decisões em todos os níveis do processo. Na visão de Oliveira (2009), os sistemas de informação devem ser estruturados na forma de banco de dados sobre os eventos organizacionais, de forma que permitam a tomada de decisões sobre os aspectos operacionais,

financeiros e econômicos, sejam elas na fase de planejamento estratégico, operacional, execução ou controle.

As informações devem reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo que procuram aumentar a qualidade do processo decisório (GIL; BIANCOLINO; NASCIMENTO, 2010). Segundo a teoria da informação, o propósito da informação é possibilitar que uma organização alcance seus objetivos pelo uso eficiente de seus recursos, sendo o valor da informação atribuído a compreensão para os tomadores de decisão e a sua relevância para aquelas decisões (PADOVEZE, 2019).

“Os sistemas de informação devem ser projetados para produzir uma multiplicidade de produtos de informação para atender as necessidades variáveis por informações dos tomadores de decisão na organização como um todo” (O’BRIEN, 2002, p. 250). O caráter competitivo do ambiente de negócio determina as demandas dos gerentes e administradores, por sistemas de informações, que forneçam respostas rápidas e consultas complexas de negócios.

O sistema de apoio da tomada de decisão compreende uma categoria dos sistemas destinado ao apoio interativo de informações no processo de tomada de decisão, constituídos por ferramentas que possibilitam a análise de grande quantidade de informações. Por meio de elementos gráficos, tabelas e imagens, os usuários podem assimilar e utilizar com maior facilidade os dados provenientes do sistema de informação (LAUDON; LAUDON, 2007).

Segundo O’Brien (2002), os sistemas de apoio a tomada de decisão são sistemas computadorizados que fornecem aos gerentes, apoio interativo de informações durante o processo de tomada de decisão. São projetados para serem sistemas de respostas rápidas, controlados por usuários finais para apoiar tipos específicos e necessidades determinadas para a tomada de decisão de cada gestor.

Contudo, para Gordon e Gordon (2013), o sistema de apoio a tomada de decisão, configura-se em um conjunto de dados, base de conhecimento, modelo e interface para o usuário, onde as variáveis organizacionais possam ser manipuladas e as impactos avaliados, com o objetivo de ajudar os administradores a tomar decisões mais eficazes.

A medida que a complexidade dos negócios aumenta, o processo de tomada de decisão tende a tornar-se mais complexo, requerendo agilidade e precisão das ações e informações para atender às suas necessidades. Nesse contexto, os gestores e administradores precisam de sistemas que abordam questões estratégicas e tendências a longo prazo (REZENDE, 2003).

Um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão empresarial é a criação de um clima organizações para antecipar eventos futuros, a existência de sistemas de informações

ágeis, que alteram rapidamente conforme a mudança das condições e do ambiente, podem ser a chave para uma vantagem competitiva. Os sistemas de apoio a decisão, disponibilizam de ferramentas que permitem ao usuário realizar análises e simulações, a fim de comparar o impacto das diferentes decisões e os respectivos problemas ou oportunidades (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2007; STAIR; REYNOLDS, 2015).

Os sistemas de informações estratégicos têm como principal característica a capacidade de proporcionar subsídios para modificações nos objetivos, operações, produtos, serviços e até nas relações que a organização estabelece com o meio ambiente, ajudando a empresa a ganhar e a ter vantagens competitivas acima de seus concorrentes (ROSINI; PALMISANO, 2012, p. 22).

O papel estratégico dos sistemas, envolve a utilização da tecnologia da informação para desenvolver produtos capazes de conferir vantagens estratégicas sobre as forças competitivas do mercado. Dessa forma, qualquer sistema de informação pode ser um sistema de informação estratégica, desde que seu emprego esteja pautado ao suporte das estratégias empresariais para enfrentar as forças competitivas atuantes no mercado (O'BRIEN, 2002; AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2007).

O processamento analítico online (OLAP), é a capacidade dos sistemas de informação gerencial e de apoio à decisão, que permite os gestores examinar e manipular enormes quantidades de dados consolidada, a partir de múltiplas perspectivas. O OLAP envolve a análise de relações complexa entre milhares de dados, armazenados em banco de dados multidimensionais, para descobrir padrões, tendências e condições opcionais, com respostas rápidas, online e em tempo real (O'BRIEN, 2002).

As ferramentas disponibilizadas pela inteligência empresarial, permitem que os usuários tenham acesso as informações multidimensionais, tomando decisões bem fundamentas e inteligentes (LAUDON; LAUDON, 2007). A inteligência empresarial ou *Business Intelligence (BI)*, compreende um sistema, que coleta as informações relevantes para o processo decisório, desenvolvendo um ambiente baseado em sistemas operacionais, que propiciam a análise de elementos referentes as estratégias organizacionais (PETRINI, POZZEBON, 2009 *apud* COSER, 2020).

Uma organização não pode realizar suas atividades com sucesso sem dados e sem a capacidade de geri-los, a sua sobrevivência depende das informações, para que assim, o executivo possa utilizá-las corretamente na tomada de decisões. Para isso, as informações produzidas devem estar de acordo com o modelo de decisão do usuário, permitindo total controle sobre o processo (PADOVEZE, 2019).

A gestão do conhecimento está cada vez mais presente nas organizações, é inquestionável a importância de criar e manter o processo de transformação de conhecimento em vantagem competitiva. Por meio da administração dos recursos informacionais e intelectuais da organização, a gestão do conhecimento tem como objetivo melhorar os resultados de produtividade e capacidade de inovação (SIQUEIRA, 2005).

Com o mercado competitivo e mutável, os sistemas de informações tornaram-se ferramentas indispensáveis a gestão empresarial, uma vez que, registram continuamente os eventos, transformando-os em informações necessárias para a tomada de decisões gerenciais e estratégicas. Dessa forma, o sistema de informação colabora diretamente com a qualidade e agilidade da decisão tomada, provendo informações que favorecem o desenvolvimento estratégico da organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia compreende “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8), utilizados pela pesquisa social para a investigação de novos estudos. Dessa forma, neste capítulo, são abordados os métodos utilizados para alcançar os objetivos do trabalho, descritos anteriormente, delimitando-se a classificação da pesquisa, os instrumentos da coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No campo das ciências sociais, conforme Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa assume um importante papel na obtenção de soluções de problemas, os critérios para classificá-la variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. Na sequência, apresenta-se a classificação da pesquisa quanto à sua natureza, seu objetivo, procedimentos técnicos e quanto a abordagem do problema.

3.1.1 Pesquisa quanto à natureza

As pesquisas são motivadas por diferentes fatores, mas fundamentam-se no conhecimento, sendo assim, a pesquisa aplicada, tem seu interesse voltado, especificamente, para a aplicação do conhecimento, na utilização e nas consequências (GIL, 2008). O objetivo está direcionado em gerar conhecimentos aplicáveis na prática, voltadas à solução de problemas específicos da realidade. Uma vez que, as questões para as pesquisas aplicadas, são baseadas em problemas e interesses de pessoas, que buscam alcançar respostas viáveis (ZAMBERLAN *et al*, 2014).

Desta forma, o presente trabalho classifica-se como pesquisa aplicada, tendo como objetivo, o estudo prático do sistema de informações contábil-gerencial de uma empresa de serviços de transporte, analisando a aplicação do conhecimento, benefícios e as consequências em um caso real.

3.1.2 Pesquisa quanto ao objetivo

Todas as pesquisas visam um objetivo, sendo assim, a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial, conforme Gil (2008), a descrição das características referentes a determinados fenômenos, população ou então, o estabelecimento de relações entre diferentes variáveis. Uma de suas particularidades é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários, entrevistas e observação.

O trabalho descritivo procura abranger aspectos gerais de um contexto social, e permitem ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento dos diversos fatores que influenciam o fenômeno em estudo (OLIVEIRA, 1997). Os fatos são registrados, classificados, interpretados e analisados, sem a interferência do pesquisador, que procura descobrir a frequência, causa, características e relações existentes, complementa Prodanov e Freitas (2013).

Nesse sentido, classifica-se o estudo como descritivo, em função da proposta de mapear o sistema de informação contábil-gerencial de uma empresa prestadora de serviços, analisando o fluxo de dados de entrada, da transformação e das informações geradas, que são disponibilizadas aos diferentes usuários para que possam ser interpretadas de maneira a contribuir com a tomada de decisão.

3.1.3 Pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Conforme Gil (2008), para a análise dos fatos e confronto entre a visão teórica e os dados efetivamente coletados, torna-se necessário delinear um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação.

A pesquisa bibliográfica abrange todo o material tornado público em relação ao tema em estudo, como jornais, livros, teses, monografias, entre outros recursos, com a finalidade de permitir ao pesquisador o contato direto com tudo o que já foi relatado sobre o assunto. Proporcionando o exame de um determinado tema sob uma nova abordagem (MARCONI; LAKATOS, 2003). A pesquisa, fundamenta-se em referenciais teóricos, para desenvolver a contextualização do tema sob a perspectiva de diferentes autores, caracterizando-a como uma pesquisa bibliográfica.

No estudo foram analisados documentos e processos do sistema de informações contábil gerencial, que configuram fontes de informações que não tiveram nenhuma ou pouca

averiguação de dados. Conforme Gil (2002), a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não foram submetidos a um tratamento analítico, como os documentos arquivados por órgãos públicos e instituições privadas, cartas, regulamentos, relatórios e tabela, refletindo em fontes mais diversificadas e dispersas dos dados. Neste caso, ocorreu a análise da árvore do sistema, os documentos iniciais registrados, os relatórios gerenciais gerados e outras informações disponíveis aos usuários.

A pesquisa-ação caracteriza-se, conforme Thiollent (1986), como uma pesquisa social com base empírica realizada em associação com a ação ou resolução de um problema, no qual os participantes, estão envolvidos de modo cooperativo. Os pesquisadores devem desempenhar um papel ativo em todos os fatos analisados, é importante que contribuam sobre o problema investigado. A pesquisa-ação difere das demais, em virtude de sua flexibilidade e envolvimento simultâneo dos aspectos referentes a pesquisa e a ação do pesquisador, complementa Gil (2002).

Com base nos conceitos apresentados, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa-ação, devido a pesquisadora estar inserida no grupo de funcionários da organização, participando do processamento dos dados, onde sua ação tem interferências no objeto de estudo. Em conjunto com o desenvolvimento do material bibliográfico e documental, importante para a análise do sistema de informações contábil gerencial, como na verificação dos processos que o compõe, as informações geradas e os reflexos nos diferentes níveis hierárquicos.

3.1.4 Pesquisa quanto à abordagem

Na abordagem qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais, sem a necessidade de técnicas e métodos estatísticos. A pesquisa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O ambiente se configura então, na própria fonte de dados e o pesquisador é um instrumento principal para a análise indutivamente dos elementos (SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013) mantém o pesquisador em contato direto com ambiente e o objeto de estudo, justificando um trabalho intenso no campo, analisando as questões no contexto em que se apresentam. Os dados coletados na pesquisa são descritivos e buscam retratar o maior número de elementos existentes na realidade, sendo o foco principal da abordagem qualitativa o processo e o seu significado.

Nesse contexto, a abordagem do estudo é qualitativa, uma vez que, relata de forma descritiva o maior número de fatores referentes a interpretação do caso em análise.

Identificando e retratando o processo e suas variáveis diretamente na fonte dos dados, sem a necessidade de métodos estatísticos e matemáticos para a investigação.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados corresponde a fase prática inicial da pesquisa, trata-se da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para obter os dados e informações pertinentes ao objeto em estudo. Quanto mais planejamento prévio, menos desperdícios de tempo haverá no trabalho de campo. Existe a necessidade de um entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas em relação as científicas, obedecendo aos prazos, orçamentos previstos e preparação pessoal (OLIVEIRA, 1997).

São exigidos do pesquisador, paciência, perseverança e esforço pessoal, assim como o registro cuidadoso dos dados. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisas é fundamental para evitar erros resultantes de pesquisadores inexperientes, segundo Marconi e Lakatos (2003). Os instrumentos de coleta de dados utilizados consistem nas entrevistas aos gestores, aos usuários do sistema e colaboradores envolvidos na alimentação do mesmo, acompanhada da observação individual, sistemática e em tempo real, pela pesquisadora, juntamente com a análise dos documentos de entrada no sistema e dos relatórios fiscais gerados pelo mesmo.

3.2.1 Instrumentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio da observação sistemática, entrevista estruturada e não estruturada em uma empresa localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, prestadora de serviços de transportes. Em tempo real e compatível com a duração da pesquisa, registrando e analisando, na oportunidade, todos os elementos envolvidos no processamento do sistema de informação, desde alimentação dos dados, por meio da digitação documental, até a geração das informações aos usuários.

A observação foi aplicada constantemente durante o estudo, utilizando-se dos sentidos para alcançar os conhecimentos necessários, sendo frequentemente aplicada em pesquisas que tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos. Conforme Gil (2008), o pesquisador sabe quais os aspectos do grupo ou população que são significativos para alcançar o resultado pretendido, por isso, elaboram previamente um plano de observação, no qual estabelece o que deve ser observado, em que momento, a forma do registro e a organização dos dados.

Durante o desenvolvimento do estudo, foi preciso analisar os documentos envolvidos no processo, como aqueles inseridos no sistema ou os gerados pelo mesmo. Segundo Richardson (2012), o método consiste em analisar e estudar os documentos, com o objetivo de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas, com as quais podem estar relacionadas.

A entrevista, conforme Marconi e Lakatos (2003) compreende uma técnica de investigação social ou coleta de dados, realizado por meio de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas, em que uma delas busca obter informações sobre um determinado assunto. As entrevistas se diversificam conforme a nível de estruturação que são elaboradas, a entrevista estruturada segue um roteiro pré-estabelecido sobre o tema que deseja abordar. Já no caso da entrevista não estruturada, o entrevistador tem liberdade em desenvolver a conversa em qualquer direção que considere adequada, explorando de maneira mais ampla a questão tratada.

Na realização da pesquisa, por meio de entrevista não-estruturada direcionada aos colaboradores e responsáveis pela operacionalização dos *softwares* do sistema, buscou-se entender o seu funcionamento e esclarecer possíveis questionamentos sobre o processamento da informação. Assim como, verificar o cumprimento dos procedimentos, observação dos controles internos, zelo pela integridade dos dados registrados e o nível de importância que atribuem as funções que desempenham em relação ao sistema. Nas entrevistas aos gestores e usuários da informação, procurou-se delinear as informações que estes necessitam, a qual nível hierárquico pertence, periodicidade e importância do sistema nas atividades que realizam, bem como, se o sistema atual cumpre com as demandas de seus usuários.

Dessa forma, por intermédio dos instrumentos de observação sistemática, entrevista estruturada e não estruturada, foi possível coletar os dados e informações necessários para a elaboração do presente estudo.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Nesta fase do trabalho, desenvolve-se o estudo de caso realizado em uma empresa de serviços de transporte do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente são apresentados os fluxogramas e descrição dos subsistemas de informações responsáveis pelo processo de registro de informações no sistema informacional e posteriormente descrição da sistematização das informações contábeis gerenciais, seguindo então, para a análise dos processos.

Partindo-se dos processos dos subsistemas e sistematização das informações gerenciais buscou-se analisar, por meio de entrevistas a importância atribuída ao registro realizado pelos usuários operacionais. Assim como, a visão dos usuários gerenciais quanto ao manuseio das informações e qualidade das informações gerenciais prestadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de transporte e logística localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, presente no mercado a cerca de 33 anos, cujo quadro de funcionários conta com mais de 500 colaboradores de diferentes áreas de atuação. Suas filiais encontram-se posicionadas estrategicamente em território nacional (região Sul e Sudeste) e em países estrangeiros, pertencentes ao tratado do Mercosul, para melhor atender seus clientes e oferecer apoio aos colaboradores.

A empresa preza pela modernização e busca sempre acompanhar o desenvolvimento do mercado logístico, além das melhores tecnologias para aperfeiçoar suas operações nacionais e internacionais. Na área administrativa da organização, as inovações também se fazem presentes, os procedimentos e controles internos são constantemente atualizados e elaborados com o objetivo de otimizar as funções desempenhadas pelos colaboradores. Assim como, a utilização de sistemas para o registro e auxílio na realização das atividades organizacionais, importante fonte de informações e instrumento cooperativo aos gestores no controle e planejamento do negócio.

4.2 PROCESSOS DOS SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A empresa atua no ramo de prestação de serviços de transporte e conta com um amplo quadro de colaboradores, segmentados em diferentes áreas, departamentos e setores corporativos, que desempenham funções características de sua repartição. Dessa forma, a empresa constitui-se por subsistemas de informações, referentes as subdivisões das atividades organizacionais, que se inter-relacionam durante a execução de suas funções.

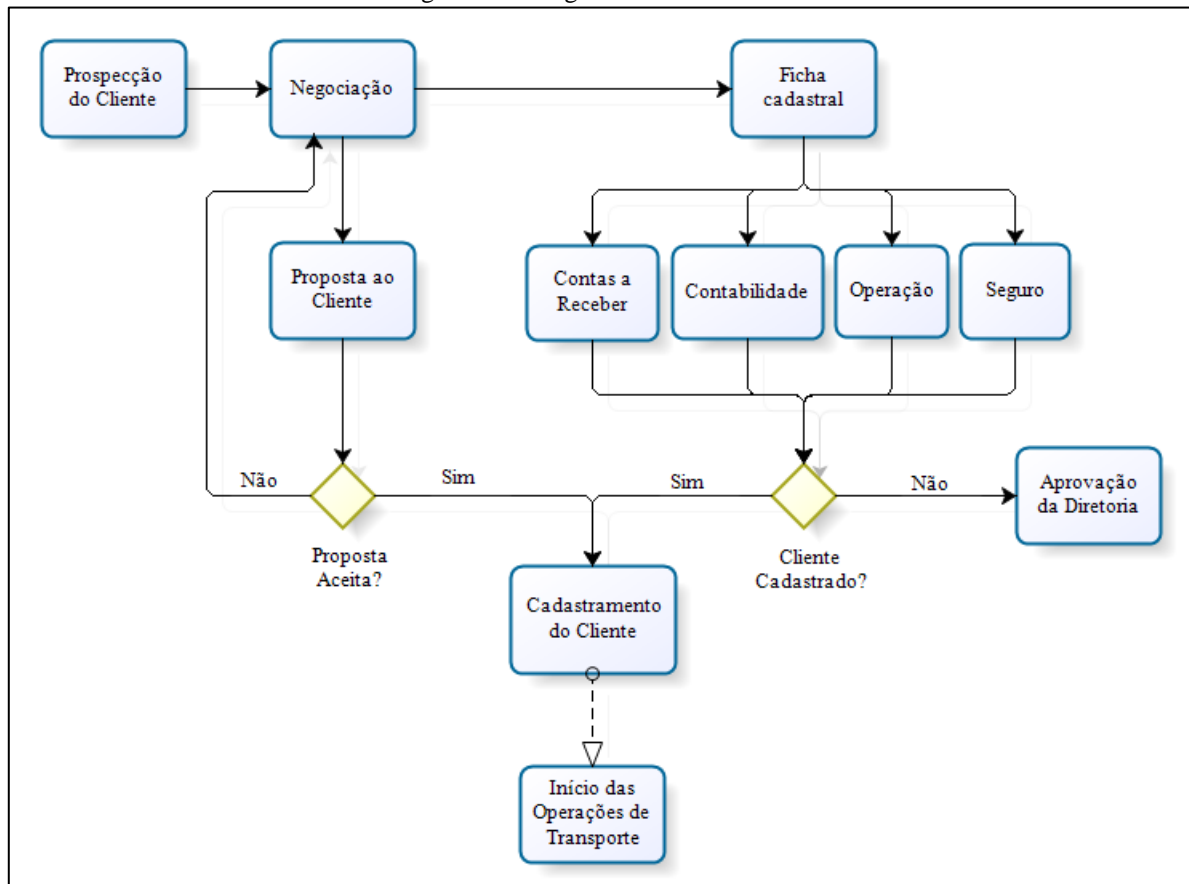
Para Padoveze (2019), as atividades operacionais de cada área empresarial ou subdivisão, que envolvem certo grau de complexidade em suas atividades, requerem o desenvolvimento de sistemas, voltados a atender as necessidades específicas de cada área organizacional. Devido a isso, são criados subsistemas, com ferramentas próprias que buscam auxiliar determinada área na realização e suas funções.

Todo o processo operacional, se inicia com a área comercial, que é responsável por realizar a prospecção dos clientes, negociações, elaboração das propostas comerciais e, respectivamente, as tabelas de fretes. Para cada cliente, realiza-se uma proposta que contempla todas as solicitações do cliente quanto a prestação dos serviços de transportes, sendo então elaborado uma tabela de frete, referente aos valores dos serviços, conforme as devidas solicitações. Dessa forma, cada cliente possui uma proposta e tabela de fretes personalizada, de acordo com as suas necessidades previamente acordadas, figura 1.

Durante a negociação com o possível cliente, a área comercial elabora a ficha cadastral, contendo todas as informações necessárias para iniciar o processo de cadastramento do cliente no sistema da empresa. Na ficha cadastral, consta a descrição do cliente, as suas particularidades para a emissão documental, ou seja, emissão da nota fiscal e respectivo faturamento, e todas as demais informações quanto a operacionalização dos serviços de transporte.

Todos os clientes passam por um processo de análise antes de serem cadastrados no sistema da empresa. As informações contidas na ficha cadastral, permitem a análise de crédito pelo setor de contas a receber, análise fiscal, pela contabilidade e análise das informações operacionais sobre a prestação do serviço de transporte e análise securitária sobre a averbação do seguro da carga, sendo estes últimos, realizados pela área operacional.

Figura 1: Fluxograma área comercial.

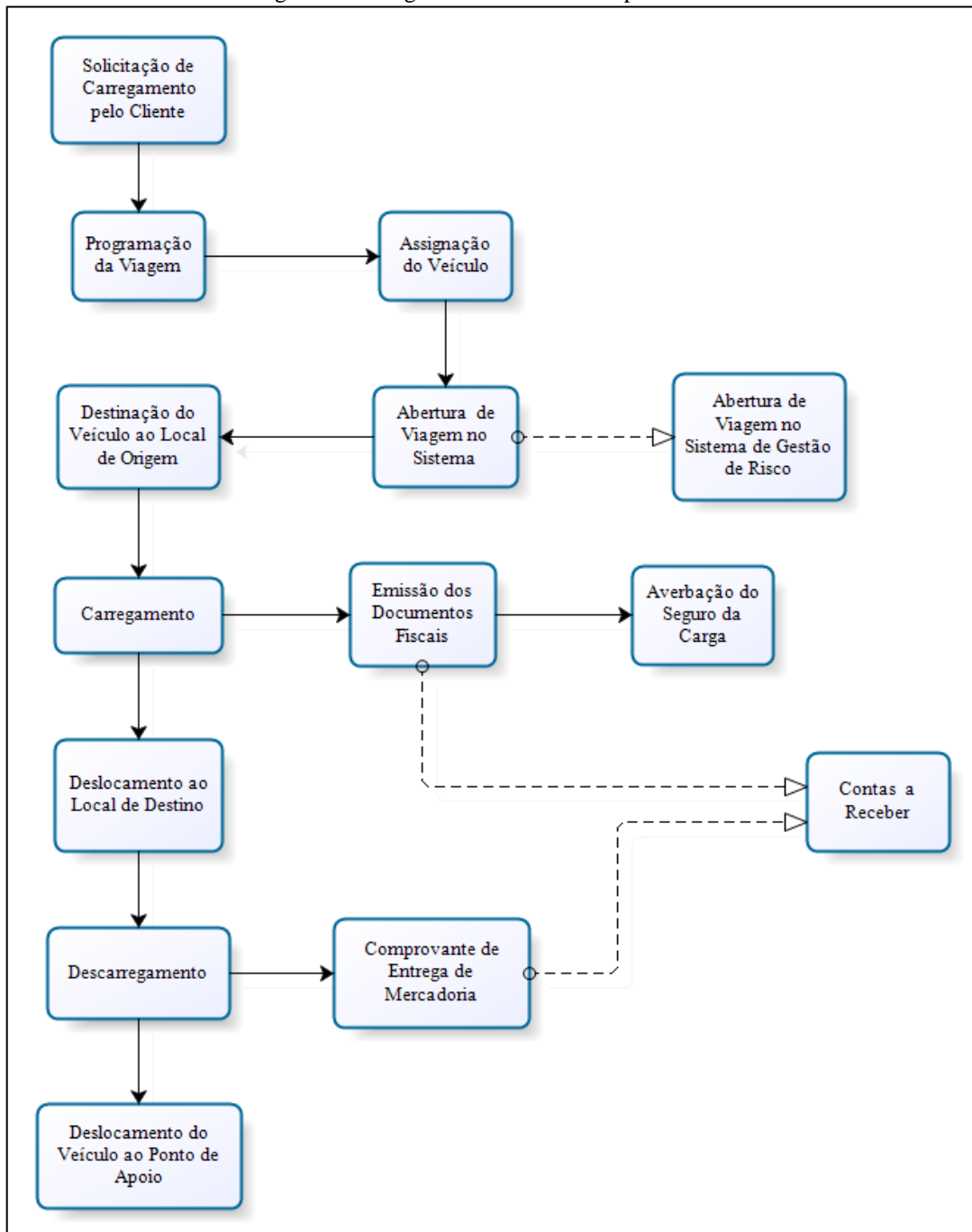


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O processo de cadastramento do cliente, somente é finalizado depois que a proposta comercial é aceita pelo cliente e que todos os setores envolvidos na análise, confirmam e validam as informações prestadas, sendo responsabilidade do setor de contas a receber, prosseguir com o cadastramento do cliente e sua respectiva tabela de fretes. Ocorrendo qualquer problema em um dos processos de análise do cliente, o cadastramento não é concluído e a situação é levada para aprovação do gerente operacional e/ou da direção, os quais determinam como prosseguir diante da situação. Já no caso, no qual o cliente não aprovar a proposta comercial, o cadastramento é descontinuado e a área comercial volta a negociação com o cliente em potencial.

A área operacional da empresa, tem a função de gerir toda a logística de prestação dos serviços aos clientes, ou seja, é o setor responsável pela efetivação dos serviços contratados pelo cliente. Depois de encerrada as negociações e efetivado o cadastro, cabe a operação contatar o cliente e verificar as demandas do mesmo, para então realizar o planejamento e manejo de sua frota de forma a satisfazer as solicitações, assim como acompanhar todo o processo operacional até a sua conclusão, figura 2.

Figura 2: Fluxograma do subsistema operacional.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

A partir do cadastramento do cliente e de sua tabela de fretes no sistema, o processo operacional de prestação de serviços pode ser iniciado. Atualmente as solicitações dos clientes, chegam pelos mais variados meios de comunicação, como e-mail, sistema e mensagens via *WhatsApp*. Cada cliente opta por um meio específico e a operação acaba se adequando, utilizando os meios escolhidos pelos clientes.

Dessa forma, a área operacional, capta as demandas dos clientes, sejam elas, semanais, quinzenais, mensais ou semestrais, uma vez que, cada empresa trabalha com o seu próprio tipo

de programação. Após a confirmação das demandas, a operação realiza a abertura de uma viagem para cada carregamento solicitado, no sistema da empresa, informando todos os dados que contemplam a viagem: data e hora, origem e destino, percurso, tipo da operação, peso, quantidade e se precisa de gerenciamento de risco. Desde então, os carregamentos solicitados pelos clientes, ficam programadas no sistema e disponíveis para visualização pelos usuários operacionais envolvidos.

Semanalmente é realizado a análise de todas as demandas, quanto aos carregamentos solicitados pelos clientes, e a quantidade de ativos, caminhões, em cada unidade da empresa para então prosseguir com as assignações dos veículos. O processo de assignação, consiste na vinculação dos veículos em suas respectivas cargas, ou seja, cada carga é destinada a um determinado veículo que realizará a viagem programada.

O equilíbrio do fluxo operacional é o grande desafio da área operacional, compreende na conciliação de todas as viagens com os veículos disponíveis nas unidades da empresa. O cenário perfeito, segundo a operação, seria a relação direta entre os caminhões e as viagens, isto é, um caminhão para cada viagem programada. No entanto, este cenário é improvável e a área operacional trabalha constantemente com a integração entre viagens e veículos na busca pelo equilíbrio do fluxo e cumprimento das programações dos clientes.

Quando as solicitações dos clientes por viagens, são maiores do que a quantidade de ativos da empresa disponíveis para realizar as operações, ocorre a subcontratação de serviços de transporte, de modo a cumprir as demandas e atender os clientes, conforme acordado contratualmente.

Finalizado o processo de assignação das cargas pela operação, as viagens programadas passam a ser de responsabilidade do setor de monitoramento. O setor de monitoramento tem como função acompanhar e monitorar e percurso realizado pelos veículos da empresa, isto é, cabe a este setor encaminhar ao motorista, as informações referentes a viagem, como percurso, previsões de carregamento e descarregamento da mercadoria, além de supervisionar toda a operação e gerenciar o trânsito do percurso, de modo a garantir que as previsões de carregamento e descarregamento sejam cumpridas.

Dessa forma, depois da assignação do veículo, o monitoramento encaminha as informações ao motorista responsável pela viagem e o destina até o local de início da operação, onde será realizado o carregamento da mercadoria. Os documentos fiscais referentes a operação, são emitidos assim que o carregamento da mercadoria é finalizado e o veículo pode então, seguir rumo ao destino final da operação. O percurso entre a origem e destino da carga, é acordado segundo o *transt time* tratado com o cliente, com isso, o monitoramento deve

acompanhar constantemente o percurso do veículo, desde o local de origem até o destino final da operação, garantindo que as previsões estabelecidas contratualmente, sejam realizadas.

Apesar da gestão de trânsito ser responsabilidade do setor específico da operação, o monitoramento, a área operacional tem, entre suas funções, a responsabilidade sobre o carregamento e descarregamento das mercadorias. Ou seja, enquanto o veículo está se deslocando, o monitoramento é o encarregado pelo gerenciamento do percurso e trânsito, porém quando o veículo estiver carregando e/ou descarregando as mercadorias, a responsabilidade passa a ser da área operacional.

A forma pela qual será realizado os descarregamentos das mercadorias são acordadas junto a proposta comercial e passadas a área operacional. Assim, quando chegar as solicitações, cabe a área operacional verificar como o processo será realizado, se a tarefa será executada pelo destinatário da mercadoria, ou será da empresa. Nesse caso, a empresa deverá providenciar os serviços de carregamento e descarregamento, em alguns casos sendo realizado pela própria empresa, ou por contratação de serviços terceirizados.

A área operacional deve acompanhar o processo de carregamento, certificando-se que foi realizado corretamente e que a documentação fiscal pode ser emitida, para o veículo prosseguir com a viagem. Do mesmo modo, ocorre com o descarregamento, no qual a área operacional acompanha o processo e certifica-se que a operação foi concluída, por meio da comprovação dos recibos de entrega da mercadoria.

Finalizada a viagem, ou seja, o veículo alcançou seu destino final e a operação foi concluída, o veículo se retira da planta do cliente e segue para uma próxima viagem, caso já tenha sido assignado conforme uma nova programação. No caso, do veículo não possuir programação para uma próxima viagem, o mesmo se desloca ao ponto de apoio mais próximo, conforme orientação do setor de monitoramento, seja uma filial ou outro local conveniado com a empresa, geralmente, um posto de combustível, onde fica aguardando uma nova programação de viagem para seguir.

A gestão de segurança do veículo e da carga é realizado por uma empresa terceirizada. Sendo assim, toda vez que se registra uma viagem no sistema da empresa, também se deve registrar a viagem no sistema da empresa responsável pelo gerenciamento de risco, para que as tratativas quanto a segurança do veículo e da carga possam ocorrer. Para isso, são fornecidas informações referentes ao percurso da viagem, mercadoria transportada, motorista e veículo, para que as mesmas sejam checadas e validadas pela empresa terceirizada responsável.

Para o veículo iniciar o processo de transporte da mercadoria, os documentos fiscais devem estar devidamente emitidos. A área operacional é responsável por realizar a emissão dos

documentos fiscais, depois que ocorre o carregamento da mercadoria no veículo. O Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e), para os transportes intermunicipais e interestaduais, é emitido com base na nota fiscal, ou seja, depois do carregamento o cliente emite a nota fiscal referente a mercadoria, que também é encaminhada ao e-mail do usuário operacional, que identifica a qual operação o documento se refere e emite o CT-e e o Manifesto de Documentos Fiscais Eletrônico (MDF-e). Posteriormente a emissão, os documentos fiscais são encaminhados para o cliente, que o entrega ao motorista e libera o veículo para prosseguir com a viagem.

Já nas cargas internacionais, é emitido o Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário (CRT), baseada na fatura comercial do cliente. E para o transporte municipal é emitida a Nota Fiscal de Serviço Eletrônico (NFS-e), conforme a operação solicitada pelo cliente.

Tanto o veículo, quanto a carga, são assegurados por meio de averbação securitária da carga transportada, garantindo o ressarcimento da mercadoria, caso algum sinistro ocorra durante o percurso. Assim que o CT-e é emitido, ele é encaminhado automaticamente para a seguradora realizar a averbação securitária. Já no que se refere as operações de transporte documentadas com NFS-e e CRT, são gerados diariamente, relatórios contendo as informações necessárias à seguradora, para averbação securitária das operações correspondente.

A área operacional, também é responsável por analisar e validar as informações referentes aos detalhes da operação quanto a prestação dos serviços de transporte ao cliente e quanto a documentação de averbação securitária quanto as cargas do cliente. Na ficha cadastral constam tanto as informações da empresa para seu cadastro e consulta pelos setores de contabilidade e contas a receber, como as informações relacionadas aos detalhes operacionais da prestação de serviços de transporte.

Dessa forma, a operação analisa os detalhes e condições solicitadas pelo futuro cliente, analisando se é possível atender todas as demandas, ou se necessário, efetuar as alterações de forma a atender as exigências em tempo hábil para prosseguir com as operações de transporte. Nesta etapa, a área operacional, também verifica a necessidade de realizar a contratação de serviços terceirizados, que por sua vez, o cliente tenha solicitado, mas que a empresa não consiga efetuar diretamente.

Todas as informações inseridas no sistema pelos usuários operacionais, advém das informações fornecidas pelos clientes, contratualmente, durante a negociação, através da proposta comercial e posteriormente pelas tratativas diretas entre o cliente e a área operacional, no momento em que as viagens são solicitadas.

A área operacional, atua diretamente com as informações provenientes do sistema, alimentando informações e analisando-as, no entanto, necessita utilizar ferramentas auxiliares na execução das atividades rotineiras. Para isso, a área operacional utiliza planilhas auxiliares padronizadas em suas atividades, principalmente no que se refere ao planejamento das programações das viagens, informando no sistema, somente aquilo que será realmente executado.

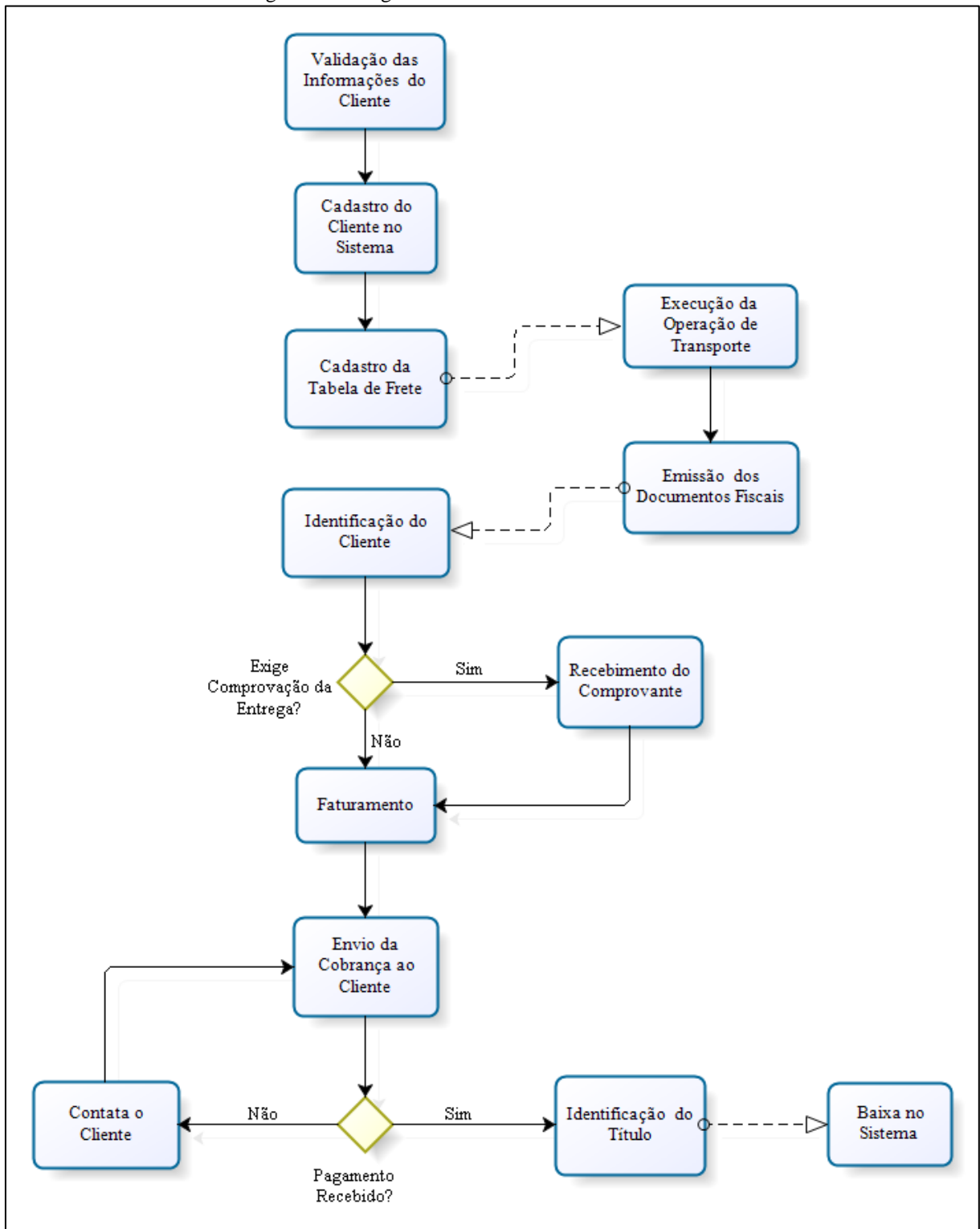
O setor de contas a receber é o subsistema responsável por subsidiar as funções de cadastramento dos clientes, faturamento dos documentos fiscais emitidos pela área operacional e controle dos valores a receber, figura 3. Cabe ao setor identificar os documentos emitidos pela área operacional, fatura-los e encaminhar a cobrança aos devidos clientes, além de acompanhar continuamente, o status de pagamento junto ao cliente, alimentando a programação dos recebimentos no fluxo de caixa. Com os pagamentos efetivados pelo cliente, os títulos são encaminhados ao setor de contas a pagar que realiza a baixa sistêmica.

Durante a negociação com o cliente, a área comercial elabora uma ficha cadastral contendo as informações do futuro cliente e as encaminha ao setor de contas a receber e aos demais setores envolvidos no processo de verificação e análise do cadastro. Cada setor deve analisar as informações prestadas pelo cliente e repassar ao setor de contas a receber a confirmação de que as informações prestadas estão corretas e de acordo com as tratativas da empresa.

O setor de contas a receber é encarregado de analisar as informações relacionadas ao crédito do cliente, validando-as e posteriormente, com o retorno positivo de todos os setores envolvidos, realizar o cadastro do fornecedor no sistema na empresa e de sua respectiva tabela de fretes, para que a área operacional, prossiga com suas atividades. Caso uma das partes envolvidas aponte alguma irregularidade quanto as informações do cliente, o processo de cadastramento é descontinuado e a situação é levada aos diretores e gerencia operacional, para que as tratativas sejam analisadas, prosseguindo de acordo com o que for decidido.

A partir da aprovação da proposta comercial pelo cliente, do cadastramento do cliente e sua tabela de fretes no sistema, a área operacional pode dar início as atividades de transporte, entrando em contato com o cliente e agendado as programações de carregamentos solicitadas. Conforme a execução dos serviços contratados, os usuários operacionais emitem os documentos fiscais referentes as operações de transporte, que por sua vez são emitidos no próprio sistema da empresa, onde já ficam registrados.

Figura 3: Fluxograma subsistema setor contas a receber.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

Assim que ocorre a emissão dos documentos fiscais, os mesmos já ficam disponíveis ao setor de contas a receber, que realiza o acompanhamento contínuo dos documentos, faturando-os e destinando-os conforme as tratativas com os clientes. O faturamento realizado pelo setor de contas a receber, consiste na atividade de verificar os documentos fiscais referente

as operações de transporte, sejam NFS-e, CT-e e/ou CRT, identificar o cliente e emitir a cobrança, conforme as solicitações.

Cada cliente possui suas próprias especificações quanto ao faturamento de seus documentos, que estão descritos junto a ficha cadastral. Como por exemplo, o faturamento imediato, ou seja, assim que o documento fiscal é emitido, o setor de contas a receber já pode encaminhar a cobrança ao cliente; o faturamento segundo a comprovação de entrega, onde o setor de contas a receber somente pode enviar a cobrança depois de receber o respectivo comprovante de entrega da mercadoria pela operação, anexando-o a fatura enviada ao cliente; e o faturamento periódico, no qual os documentos emitidos durante um determinado período de tempo, sejam semanal, quinzenal ou mensal, são agrupados em uma única cobrança e enviado ao cliente.

Cabe aos usuários do setor de contas a receber, acompanhar diariamente os documentos emitidos pela área operacional, identificando-os e faturando-os conforme as tratativas do cliente. Depois de realizar a fatura e encaminhar ao cliente, o setor de contas a receber, deve acompanhar a situação junto ao cliente, verificando se ela foi recebida, foi aprovada pelo cliente e se o pagamento está programado, atualizado o *status* dos recebimentos de recursos financeiros da empresa. O acompanhamento do setor de contas a receber junto ao cliente, minimiza os atrasos de pagamento e evita a falta de pagamento do cliente, por inconsistências ou falhas no processo.

Os títulos referentes aos recebimentos dos clientes, ficam sob a responsabilidade do setor de contas a receber, até a efetivação do pagamento pelo cliente, quando então, o usuário do setor identifica o recebimento do cliente e a qual fatura está relacionada. A partir de então, os recebimentos são classificados segundo a forma de pagamento e encaminhados ao setor de contas a pagar, que tem a função de realizar as baixas dos títulos no sistema, referente aos recebimentos realizados. Por ventura, o pagamento de algum título a receber não seja efetivado pelo cliente, cabe ao usuário do setor de contas a receber coordenar a cobrança dos valores que não foram realizados, até a sua efetivação.

O setor de contas a receber, semanalmente, informa a programação dos recebimentos do cliente no fluxo de caixa da empresa de modo a alimentar as informações necessárias à gestão dos recursos financeiros da empresa. Com base, no acompanhamento realizado com o cliente, o usuário alimenta as informações no fluxo, inserindo as previsões de recebimentos, conforme a programação do pagamento do cliente.

Todas as informações alimentadas no sistema são baseadas em documentação hábil, fornecida pelo cliente e de acordo com os procedimentos internos estabelecidos para o registro

dessas informações no sistema. Da mesma forma, na elaboração das faturas, ou seja, todas as cobranças emitidas pelo setor de contas a receber, são fundamentadas em documentos fiscais, referente as operações de transporte, conforme a legislação.

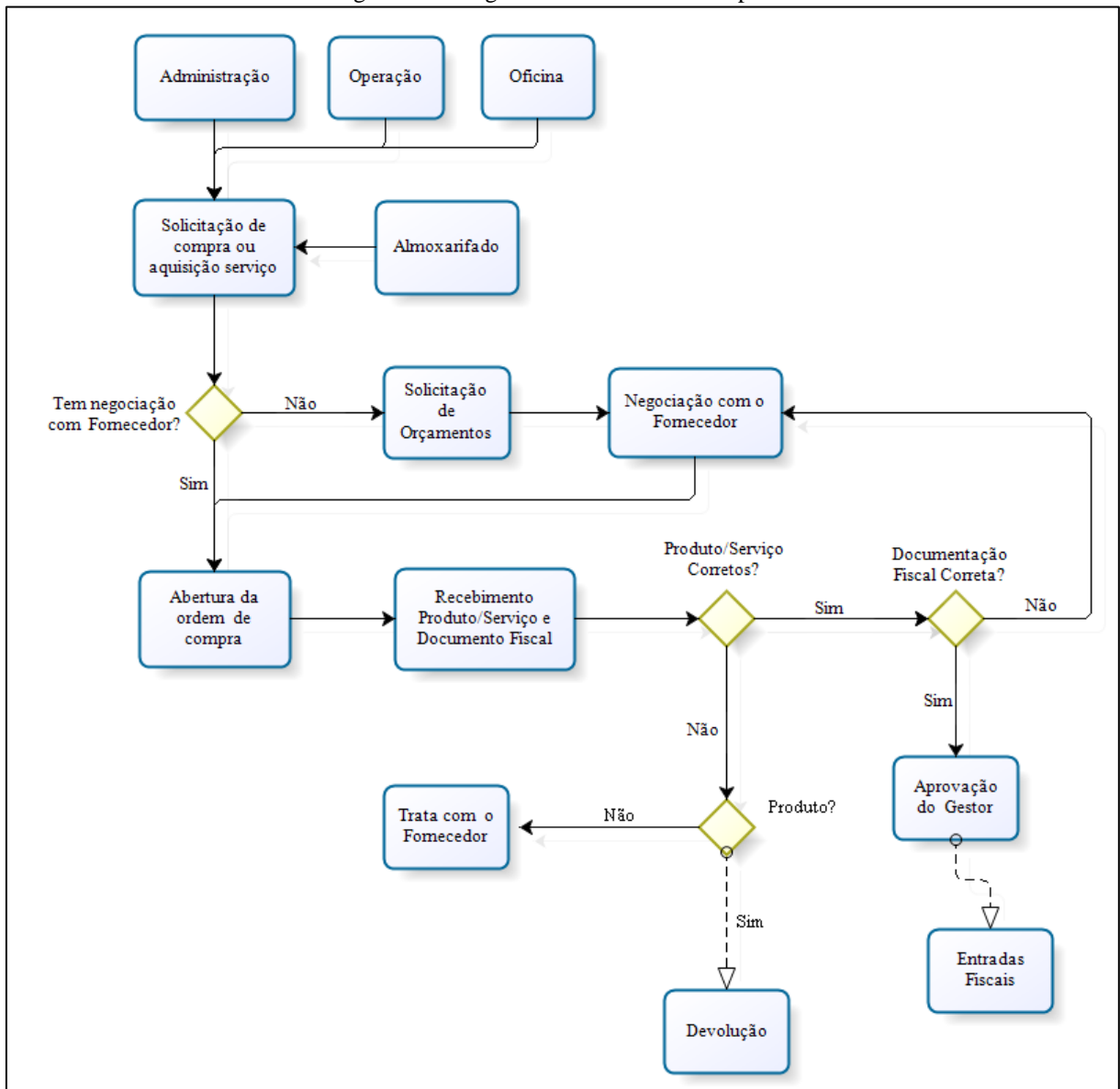
As informações necessárias as atividades do setor, são alcançadas pelo próprio sistema de informação, ou seja, as ferramentas dos sistemas permitem a execução das funções do setor. No entanto, também são utilizadas planilhas auxiliares que contenham mais informações, como relatórios, que permitam trabalhar as informações de forma a atender as necessidades informacionais do setor.

O setor de compras abrange um subsistema destinado a prover a empresa com os recursos externos necessários para sua atuação, ou seja, sua função é analisar as solicitações dos colaboradores, por serviços ou produtos externos, e realizar as negociações com os fornecedores, em busca da melhor qualidade e do melhor preço possível. Com base nos procedimentos internos e autorização do gestor, o comprador realiza a análise do fornecedor que melhor atende a situação, procedendo com a contratação do serviço ou aquisição dos produtos com aquele que melhor atender as demandas.

Conforme o fluxograma do subsistema de compras, na figura 4, é possível acompanhar o fluxo da rotina do setor de compras, que se inicia pela solicitação do colaborador ou gestor de determinada área quanto a necessidade de adquirir algum produto ou serviço. A partir de então, o comprador inicia o processo de negociação com os potenciais fornecedores, respeitando os procedimentos internos, em busca de encontrar o fornecedor com as melhores condições. Finalizada a negociação, cabe ao comprador aguardar o recebimento do produto e/ou realização do serviço, certificando-se que o processo foi realizado e finalizado, encaminhando a documentação fiscal ao gestor para aprovação e posteriormente encaminhamento ao setor de entradas fiscais.

Todas as aquisições de produtos e serviços devem passar pela aprovação do gestor responsável pela despesa, dessa forma todas as negociações realizadas pelos compradores, serão conferidas e validadas por um dos gestores da empresa. O setor de compras recebe as solicitações de produtos e serviços de todos os setores e departamento organizacionais, realizando a negociação diretamente com o fornecedor e abertura da ordem de compra, uma vez que todos os lançamentos de notas fiscais de entrada e prestação de serviços, são realizados por intermédio da ordem de compra.

Figura 4: Fluxograma subsistema de compras.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

A ordem de compra é um processo que confirma a realização de uma compra ou aquisição de serviço pela empresa, nela é informado o fornecedor, produtos ou serviços que serão adquiridos, valores e descontos negociados, centro de custo ao qual a despesa está relacionada e a sua aplicação. As ordens ficam disponíveis no sistema para consulta dos gestores e para serem autorizadas, pois o lançamento das notas fiscais, com exceção das notas fiscais referentes ao abastecimento da frota, somente pode ser realizado depois que a ordem estiver devidamente autorizada pelo gestor.

Ao receber o produto o comprador realiza a conferência, verificando se o produto corresponde ao que foi solicitado, conforme a ordem de compra, e se a documentação fiscal está de acordo, o comprador também verifica a forma de pagamento e o seu vencimento. A partir

de então, identifica-se a ordem de compra no documento fiscal e o encaminha para aprovação do gestor, depois de aprovado, é enviado para o setor de entradas fiscais para dar continuidade ao processo.

A empresa conta com uma oficina própria, destinada a manutenção dos veículos pertencentes a sua frota, assim que o veículo adentra o pátio da empresa, é aberto uma ordem de serviço e o veículo passa por uma revisão. Na ordem de serviço são informados todos os serviços e peças necessárias para a manutenção, os serviços são realizados pela oficina e as peças são retiradas no estoque, realizando a baixa do item e informando o veículo ao qual foi destinado.

Conforme o consumo dos produtos pela manutenção, o comprador junto com o almoxarife, verificam a necessidade de manter determinados produtos e o estoque mínimo para satisfazer as demandas da oficina. Por meio de relatórios, o almoxarifado verifica os itens em estoque e observa as quantidades, assim que algum produto se encontra no estoque mínimo, o almoxarife solicita ao comprador para iniciar o processo de aquisição dos produtos.

No entanto, pode acontecer de o produto demandado pela oficina não fazer parte do estoque da empresa, nestes casos é solicitado ao comprador a aquisição do produto e a vinculação da despesa diretamente no veículo no qual o produto será aplicado. Cabe ao comprador analisar a situação e providenciar a compra de modo a atender as necessidades da manutenção.

A negociação com os fornecedores que atendem as demandas da manutenção da frota é realizada uma vez por ano, o comprador, juntamente com o gestor, apresenta um esboço dos produtos, quantidades requisitadas e um mix de marcas que atendem a qualidade desejada pela empresa aos fornecedores e estes por sua vez, verificam se tem os produtos e o melhor condição de pagamento para oferecer a empresa. Dessa forma, são escolhidos os fornecedores com as melhores propostas e com os quais a empresa negociará no decorrer do ano para a aquisição de determinados produtos da manutenção da frota.

Também ocorre os casos nos quais é necessário contratar serviços de manutenção externa, ou seja, serviços específicos que a oficina própria da empresa não executa, nestes casos, o comprador, juntamente com o supervisor da manutenção da frota, realizam a negociação com o fornecedor e contratação dos serviços, com autorização prévia do gestor. Nos casos dos serviços externos de manutenção, também é realizada a abertura da ordem de compra, cabendo ao comprador, acompanhar e verificar a execução do serviço, assim como o recebimento dos documentos fiscais e tratativas quanto ao pagamento dos serviços, podendo então repassar os documentos para aprovação definitiva do gestor e encaminhamento ao setor de entradas fiscais.

As compras quanto aos materiais de uso e consumo, higiene e limpeza da empresa são realizadas periodicamente, conforme solicitação dos responsáveis de cada setor. Assim como as compras e serviços pertinentes a manutenção das instalações da empresa, que são requisitados, quando necessários. Nesses casos, o comprador negocia com os fornecedores, o melhor preço e qualidade, dando início ao processo de compra e abertura da ordem de compra.

Nos casos de compra e/ou aquisição de serviços específicos, solicitados pela administração e operação, autorizados pelos respectivos gestores, o setor de compras deixa que o colaborador mais especializado sobre o assunto, realize a negociação com o fornecedor, pois ninguém melhor que o próprio usuário para verificar a qualidade do produto ou serviço a serem adquiridos. Depois de negociado, o colaborador contata o setor de compras e o informa sobre a compra ou contratação do serviço, solicitando a abertura da ordem de compra e acompanhamento do recebimento e/ou execução do serviço.

Assim que é contatado pelo colaborador, o setor de compras realiza a abertura da ordem de compra e acompanha tanto o recebimento e/ou execução do serviço, como se os processos internos do fluxo de compras foram efetivados. No entanto, o colaborador que realizou a negociação, também deve acompanhar o processo, certificando-se que todas as etapas do processo foram efetivadas corretamente.

Ressalta-se, que as negociações com fornecedores referentes a manutenção da frota ou operação, são tratativas que podem variar conforme a urgência de cada evento. Ocorrendo problemas que acarretem no impedimento das operações da empresa, as providências devem ser tomadas o quanto antes, para que o fluxo das operações volte ao normal, sem causar danos ou prejuízos ao negócio.

O setor de compras atua diretamente com o sistema de informações, realizando as rotinas de ordem de compra e controle do estoque. No entanto, apesar do sistema possuir informações úteis para a continuidade das rotinas do setor de compras, o sistema não possui ferramentas dinâmicas que permitem ao usuário flexibilizar as informações. Os relatórios com as informações são processados e cabe ao usuário trabalhar com as mesmas. Dessa forma, para maximizar as atividades, são realizados controles externos, assim como a importação das informações do sistema para planilhas auxiliares.

As informações introduzidas no sistema, pelo setor de compras, quanto ao valor dos produtos, nomenclatura do produto ou serviço, impostos, descontos e fretes, são baseadas nas informações fornecidas pelos fornecedores e alimentam as informações financeiras e contábeis. Devido a importância de o setor, ele trabalha em conjunto com os procedimentos internos da empresa, aplicando os regulamentos nas rotinas de compras.

Contudo, devido às situações atípicas, ocorrem as contratações e compras emergenciais, nas quais não é priorizado o emprego dos processos da empresa e sim atender, o quanto antes, uma demanda específica da empresa. Nesses casos, o processo é “atropelado”, dando ênfase na sua efetivação e posteriormente, adequação ao processo burocrático. No entanto, esses casos são exceções à regra, permitidos apenas para casos específicos e com autorização do gestor responsável.

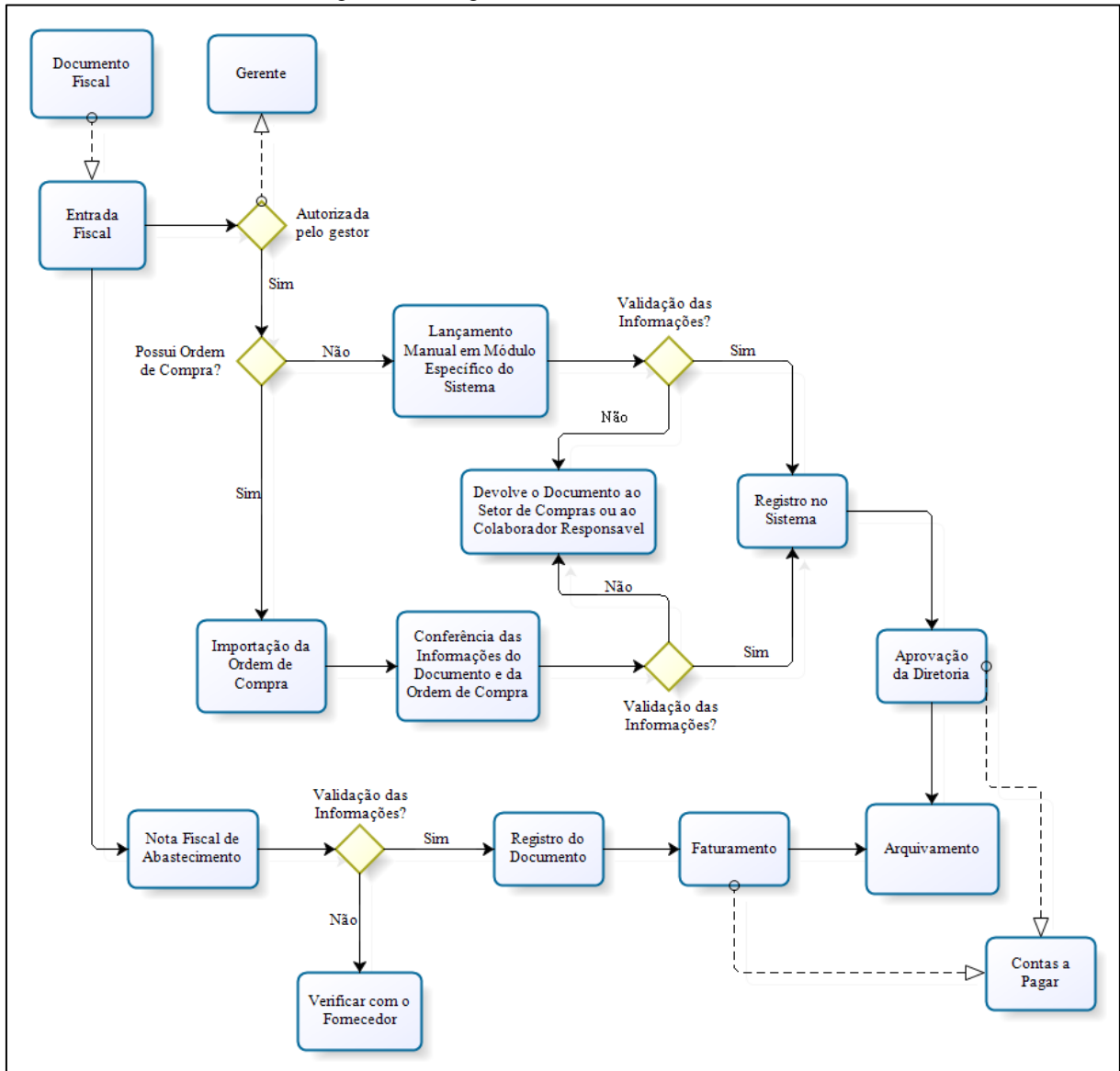
Na sequência, apresenta-se o fluxograma que corresponde ao setor de entradas fiscais, o subsistema responsável pelo registro de todos os documentos fiscais, relacionados as despesas operacionais e administrativas da empresa. O setor de entradas fiscais trabalha diretamente com a alimentação de informações ao sistema da empresa, fornecendo informações a contabilidade, quanto a escrituração fiscal, e ao setor de contas a pagar, quanto as obrigações com os fornecedores.

No fluxograma da figura 5, consta a rotina competente ao subsistema, de forma a estruturar os processos que são realizados pelo setor de entradas fiscais. Assim que os documentos fiscais são recebidos, confere-se a aprovação do gestor responsável pela despesa e se todas as informações necessárias foram contempladas, para prosseguir com o lançamento. O usuário deve identificar o tipo de documento, de qual forma será realizado o lançamento no sistema e qual a sua aplicação na empresa. Finalizado o processo de registro do documento fiscal, o mesmo é encaminhado para aprovação do diretor e posteriormente passado ao setor de contas a pagar, para programação dos pagamentos.

Devido ao grande fluxo de produtos e serviços demandados pela empresa, os documentos são de diversos tipos e formatos, dos mais variados fornecedores referentes a despesas e custos relacionados diretamente a uma determinada área de gestão. Respeitando os procedimentos internos, todos os documentos de entrada, passam pela aprovação do gestor responsável pela despesa e, tão somente depois, são disponibilizados ao setor de entradas fiscais para conferência e registro do mesmo.

Assim que os documentos são recebidos pelo setor de entradas fiscais, os mesmos são conferidos se estão autorizados pelos gestores, o que ocorre, por meio da rubrica do gestor responsável no documento. Outro fator, também observado em um primeiro momento, é o vencimento do documento e/ou urgência para realização do pagamento, priorizando os casos mais imediatos.

Figura 5: Fluxograma subsistema estradas fiscais.



Fonte: elaborado pela autora, (2020).

Ao realizar o registro dos documentos no sistema, as informações contidas no documento, como fornecedor, cliente, descrição dos produtos e serviços adquiridos, valores, questões fiscais, prazo para pagamento e a documentação para realizar o pagamento, são conferidas e validadas pelo usuário. A validação dos documentos é baseada nos procedimentos internos e treinamento que o colaborador recebe ao iniciar sua função, assim como o próprio conhecimento adquirido devido a experiência do usuário na realização da função.

Na observação de alguma incoerência em relação ao documento, o mesmo é devolvido ao setor de compras ou responsável que contatou o fornecedor, para realizar as correções necessárias e passar pelo processo novamente até chegar ao setor de entradas fiscais. Os casos as irregularidades do documento, são referentes a tributos ou questões fiscais relacionadas a

emissão do documento, o próprio setor de entradas fiscais ou a contabilidade, aciona o fornecedor para verificar e realizar as tratativas necessárias para correção do documento.

Atualmente os documentos da empresa são lançados em três plataformas específicas, voltadas ao registro de determinados tipos de documentos. As notas fiscais de compra e prestação de serviços são lançadas em um modulo que permite a vinculação da nota fiscal a uma ordem de compra, previamente realizada. Neste lançamento, o usuário realiza a importação das informações da ordem de compra e validação com as informações do documento fiscal, quanto aos produtos ou serviços adquiridos e, também, quanto ao direcionamento da despesa à um determinado conta e centro de custo da empresa.

As notas fiscais de combustível, no entanto, são lançadas sem a realização das ordens de compra, uma vez que seu uso é direcionado a um veículo da frota e sua utilização é de conhecimento geral da empresa. Neste lançamento, cabe ao usuário reconhecer, manualmente, a qual veículo o abastecimento se refere e se o documento fiscal foi emitido de acordo com os requisitos solicitados pela empresa. Na ocorrência de erros e incoerências na emissão destes documentos, o setor de entradas fiscais, contata o fornecedor para verificar e corrigir as incoerências, com o intuito de dar continuidade no lançamento e faturamento dos documentos fiscais.

Os demais documentos, referente a títulos financeiros, contratos, recibos, reembolsos e guias é realizado em um modulo específico. Neste caso, o gestor além de autorizar a despesa, deve realizar o apontamento da conta vinculada a sua aplicação. Ao realizar o lançamento, o usuário deve identificar ao que se destina o documento e realizar o lançamento, vinculando a conta apontada pelo gestor e o centro de custo ao qual aquela despesa se refere.

Após realizar o registro das informações no sistema, os documentos passam para a aprovação da diretoria e depois são enviados ao setor de contas a pagar, para conferência, controle e programação dos pagamentos. Depois de autorizado pelo setor de contas a pagar, os documentos físicos de origem dos registros no sistema, retornam ao setor de entradas fiscais, em que são devidamente arquivados, respeitando os processos da empresa, conforme o mês de competência ao qual está vinculado.

O setor de entradas fiscais atua diretamente com o sistema de informação, registrando dados provenientes de documentos com validade fiscal, com objetivo de alimentar a escrituração contábil da empresa e do mesmo modo, alimentar informações quanto aos fornecedores para o setor de contas a pagar. A conferência documental e a aplicação dos procedimentos internos nas atividades do setor de entradas fiscais são indispensáveis ao

processo como um todo, uma vez que valida as informações registradas no sistema e fornece a base de dados para os processos subsequentes da empresa.

O setor de contas a pagar tem como função realizar todos os pagamentos da empresa, assim como o fluxo do caixa, registrando todas as entradas e saídas relacionadas aos recursos financeiros. A rotina do setor, fundamenta-se no controle e conferência dos títulos a pagar, conciliação dos valores pagos, gestão dos comprovantes de pagamentos e controle dos recursos financeiros, provendo a gestão dos recursos para que os valores devidos sejam pagos e certificando-se que a empresa não se torne inadimplente no mercado.

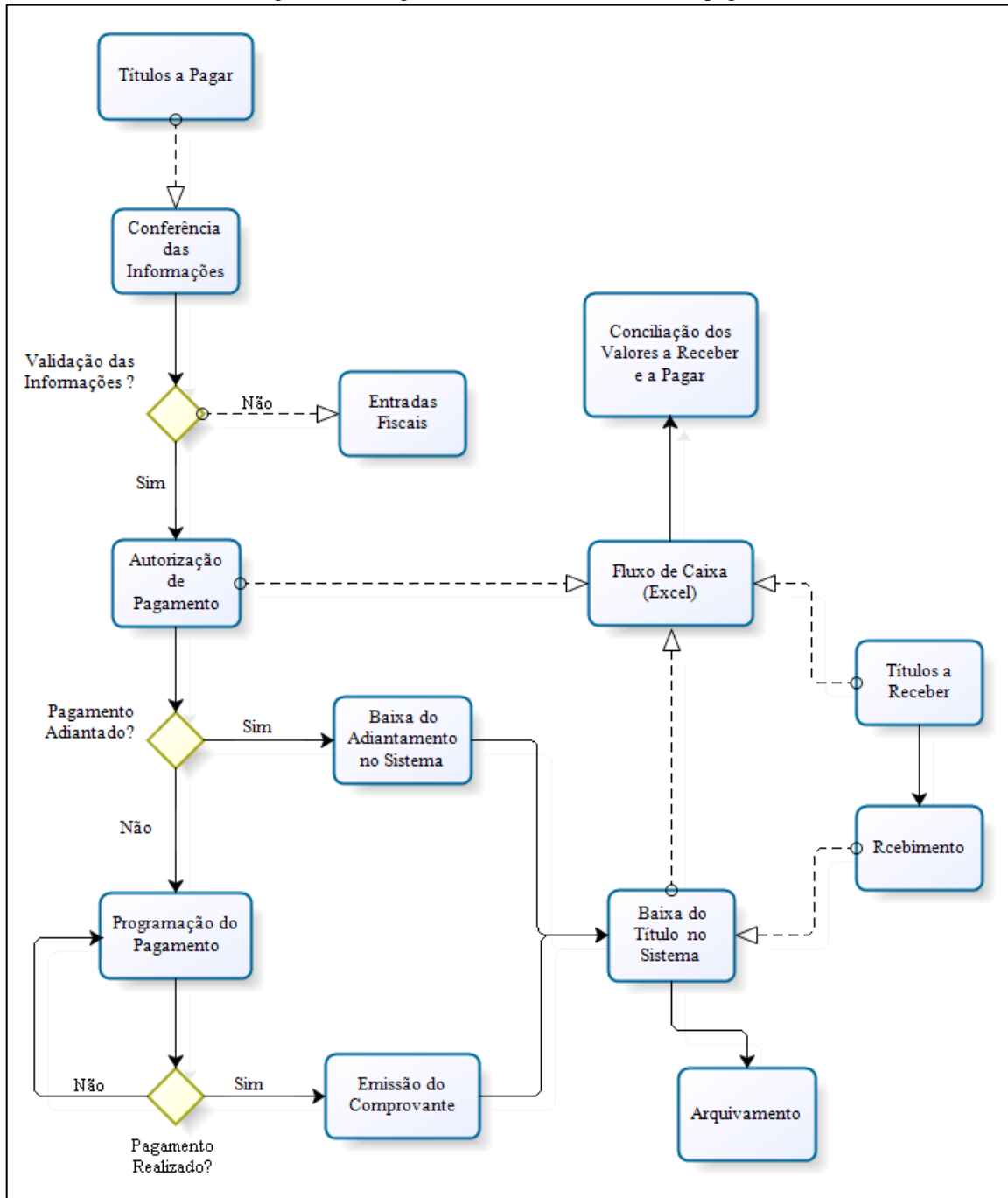
A figura 6, apresenta o fluxograma do subsistema de contas a pagar, todos os documentos registrados no sistema pelo setor e entradas fiscais são enviados para o setor de contas pagar, para a conferência e autorização do pagamento conforme as condições observadas no documento e no seu respectivo lançamento no sistema. Os títulos autorizados são programados de acordo com os vencimentos informados e partir de então ocorre o controle diário dos pagamentos a serem realizados. Cabe ao setor de contas a pagar coordenar continuamente os pagamentos previstos e os pagamentos realizados, de forma a cumprir com todas as obrigações com terceiros.

Para realizar o pagamento aos fornecedores, os títulos precisam estar devidamente registrados no sistema da empresa. Sendo assim, ao receber os documentos do setor de entradas fiscais, estes por sua vez, já lançados no sistema, o setor de contas a pagar confronta as informações do documento de origem, as informações alimentadas no sistema e as informações necessárias para realizar o pagamento ao fornecedor.

Após a validação das informações, o pagamento do título é autorizado no sistema e o usuário informa a data programada para o pagamento e o banco onde o mesmo será realizado. Caso seja encontrada alguma incoerência nas informações verificadas, o pagamento não é autorizado e o documento é devolvido ao setor de entradas fiscais, para realizar as tratativas de correção do mesmo.

No entanto, também se observa o pagamento adiantado aos fornecedores, por alguma razão específica ou acordo previamente estabelecido, o pagamento é realizado antes de o documento de origem ser emitido e/ou registrado no sistema da empresa. Para estes casos, o valor pago adiantado é lançado em uma conta de adiantamento, enquanto o documento não chega ao setor de contas a pagar. O usuário responsável pelos adiantamentos deve aguardar e identificar os documentos que foram pagos antecipadamente, realizando a baixa do valor do adiantamento no sistema e por meio do *slip* contábil, realizado em um controle auxiliar, para registrar a contabilização da baixa do adiantamento e o documento vinculado.

Figura 6: Fluxograma subsistema setor contas a pagar.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

Os pagamentos realizados por meio de boletos bancários, são destinados a um banco específico. Neste caso, além das informações de vencimento e banco no qual o título será pago, também é informado a linha digitável do documento. Depois de realizada a programação semanal dos documentos, é gerado um arquivo remessa, contendo os pagamentos realizados por boletos, que é enviado para o banco, que na sequência disponibiliza um arquivo retorno, em que é possível verificar possíveis incoerências nos boletos emitidos pelos fornecedores. A conferência do arquivo retorno, permite verificar incoerências e corrigi-las junto ao fornecedor

para realizar o pagamento dentro do vencimento previsto, que é realizado pelo próprio arquivo remessa encaminhado ao banco.

A programação dos pagamentos é realizada uma vez por semana, ou de acordo com fluxo de documentos, e consiste na atividade de inserir os pagamentos e previsões de pagamento, referentes a semana subsequente, no fluxo de caixa da empresa. A programação permite acompanhar e controlar o fluxo dos pagamentos a serem realizados, assim como a conferência e conciliação dos pagamentos já realizados.

Para realizar a programação dos pagamentos, os títulos autorizados são exportados do sistema, conferidos e importados para o fluxo de caixa, que atualmente é realizado por uma planilha auxiliar no Excel. No fluxo, os pagamentos são informados de acordo com o banco onde serão realizados, depois de pagos, ocorre a conciliação entre os títulos e seus pagamentos, registrando toda a movimentação financeira da empresa.

Os títulos a pagar são encaminhados, à usuários específicos da gestão e diretoria, que realizam os pagamentos, emitem os comprovantes e os enviam ao setor contas a pagar, para anexá-los aos respectivos títulos de pagamento e arquivá-los. No dia subsequente aos pagamentos, os títulos pagos são conciliados no fluxo de caixa, informado o pagamento dos respectivos títulos que constavam na programação. A conciliação é realizada através da conferência entre os valores informado no fluxo de caixa e do extrato bancário, verificando se todos os pagamentos previstos foram realizados e com isso registrar o pagamento no fluxo de caixa.

Depois de conciliados os valores, realiza-se a baixa dos títulos a pagar, no sistema da empresa, manualmente, o usuário identifica o título e registra a baixa, realizando os lançamentos financeiros necessários, quanto as taxas, variações e juros. Depois de finalizado o processo de conferência e baixa dos títulos, o extrato bancário é arquivado juntamente com os pagamentos descritos em seu histórico, esta atividade é realizada para todos os bancos em que ocorrer movimentação.

O setor de contas a pagar, também possui a função de baixar sistematicamente os títulos a receber, depois da efetivação do pagamento pelo cliente. Os títulos referentes aos faturamentos dos documentos fiscais são controlados pelo setor de contas a receber, que identifica os recebimentos, conforme o fluxo de caixa e encaminha os respectivos para o setor de contas a pagar registrar a baixa do título no sistema, uma vez que o pagamento foi realizado pelo cliente, finalizando o processo com o arquivamento dos documentos envolvidos.

Todos os pagamentos da empresa realizados aos fornecedores pelo setor de contas a pagar são fundamentados em documentos com validade fiscal, autorizados pelos gestores

responsáveis pela despesa, assim como pela própria diretoria. Do mesmo modo, os pagamentos são relacionados com seus respectivos comprovantes, garantindo a efetivação dos pagamentos e integridade das informações financeiras registradas no sistema e no fluxo de caixa da empresa.

Da mesma forma que os pagamentos são informados no fluxo de caixa, as previsões de recebimento e os recebimentos efetivados são continuamente informados no fluxo de caixa, permitindo o controle quanto a entrada e saída dos recursos financeiros na empresa. O setor contas a receber informa as previsões de entrada, com base nos faturamentos e cobranças realizadas aos clientes, enquanto o setor de contas a pagar, acompanha a movimentação conferindo as previsões que foram realizadas.

O setor de contas a pagar necessita do sistema para suas atividades, assim como das informações que disponibiliza, porém, o sistema não possui todas as ferramentas necessárias para atender as atividades desempenhadas pelo setor. Ou seja, mesmo com as informações proveniente do sistema, o setor de contas a pagar utiliza diferentes ferramentas externas para realizar suas tarefas, levando as informações do sistema, para planilhas auxiliares em que as informações possam ser controladas de forma que permitam realizar as atividades rotineiras do setor.

O cumprimento dos procedimentos internos da empresa, nas etapas que antecipam o setor de compras a pagar é indispensável ao desenvolvimento das atividades do setor. Uma vez que, possíveis inconsistências, que não foram corrigidas ao longo do processo, por falta de atenção aos parâmetros estabelecidos pela empresa, podem resultar em travas no final do fluxo, ou seja, o setor não consegue prosseguir com suas funções, porque processos anteriores não foram cumpridos devidamente. Sendo então, necessário, retroceder as etapas anteriores para corrigir os erros e alinhar as atividades conforme o fluxo delineado pela empresa.

A partir das informações do setor de contas a receber e setor de contas a pagar, ocorre a gestão da área financeira, que realiza a análise dos recursos financeiros, de modo a garantir que todas as obrigações sejam realizadas. Bem como, o acompanhamento dos saldos bancários confirmando a efetivação dos eventos previstos, tanto os pagamentos a terceiros quanto os recebimentos dos clientes.

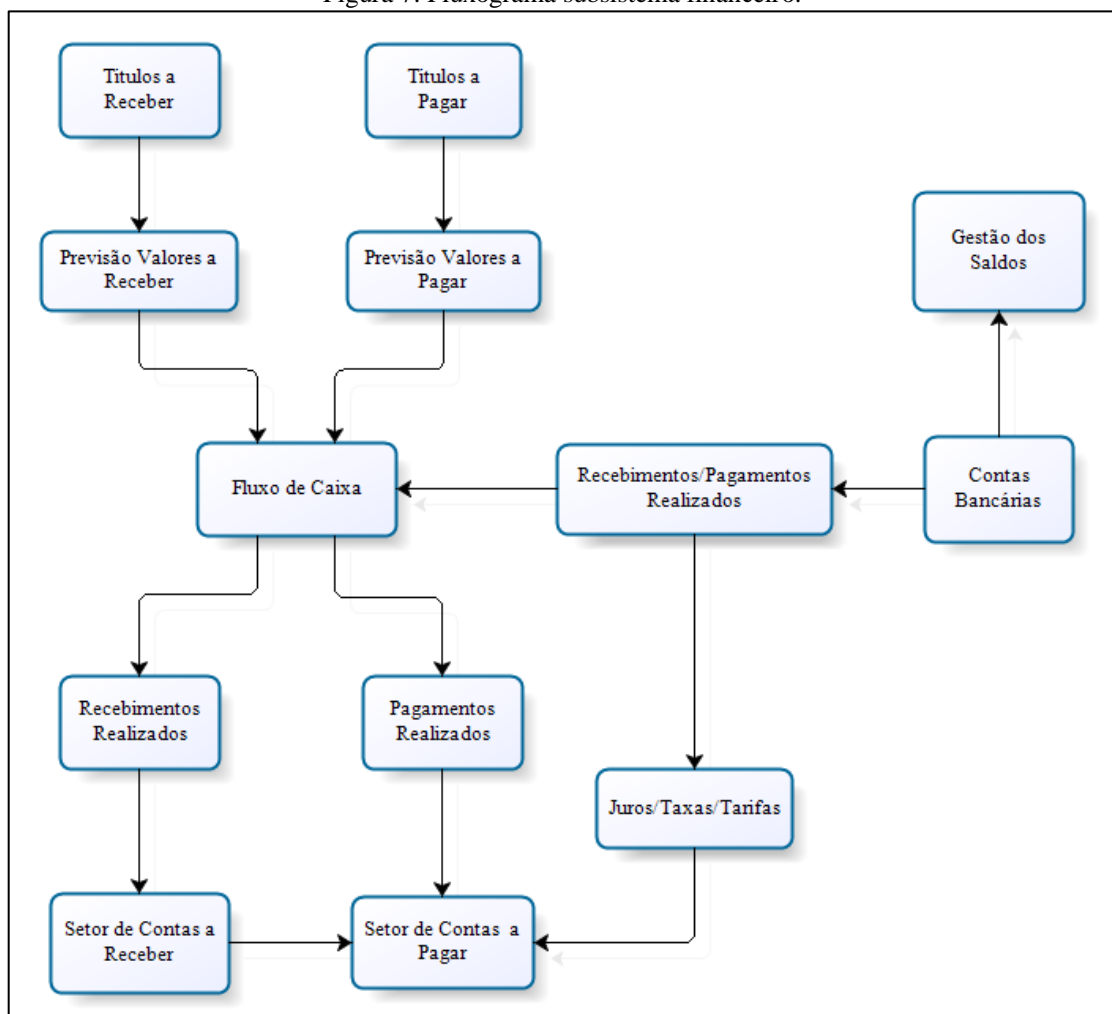
Os recebimentos programados no fluxo de caixa são confirmados pelo gestor financeiro, que por meio da verificação dos saldos bancários, diariamente, acompanha a entrada dos recursos, conforme previsto e os informa no fluxo de caixa, para que o setor de contas a receber prossiga com a confirmação e identificação dos títulos a receber que foram efetivados.

Os pagamentos são realizados por membros específicos da diretoria, sendo assim depois de receber a confirmação que os pagamentos diários foram realizados, o financeiro emite

os comprovantes para o setor de contas a pagar conferir os pagamentos. Já no dia subsequente, o financeiro encaminha os extratos referentes as contas bancárias, para o setor de contas a pagar, confirmar os pagamentos efetivados e realizar a baixa dos documentos, assim como conciliar a movimentação financeira com as informações do fluxo de caixa, informando a incidência de taxas, juros e tarifas no processo financeiro.

Em paralelo as atividades do setor de contas a pagar e setor de contas a receber, a área financeira realiza a gestão dos recursos financeiros, figura 7, por meio do controle dos saldos bancários, com os valores realizados, em relação aos valores previstos programados no fluxo de caixa. Por meio das conciliações, entre os valores recebidos e valores a pagar, os recursos são movimentados pelas contas bancárias, de forma a garantir que em cada banco, disponha dos recursos necessários para liquidar suas obrigações, conforme as informações disponibilizadas pelo fluxo de caixa.

Figura 7: Fluxograma subsistema financeiro.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

Segundo Padoveze (2019), a área financeira tem o objetivo de efetivar financeiramente as operações da empresa, além de administrar os recursos financeiros, sendo constituído por sistemas de apoio a finanças e tesouraria, que são responsáveis pelo recebimento de valores dos clientes e outros, pagamento a fornecedores e outros, movimentação de títulos análise de crédito, conciliações bancárias e administração do fluxo de caixa. No entanto, estas funções são divididas em dois subsistemas na empresa em estudo, sendo então o subsistema de contas a pagar e o subsistema de contas a receber.

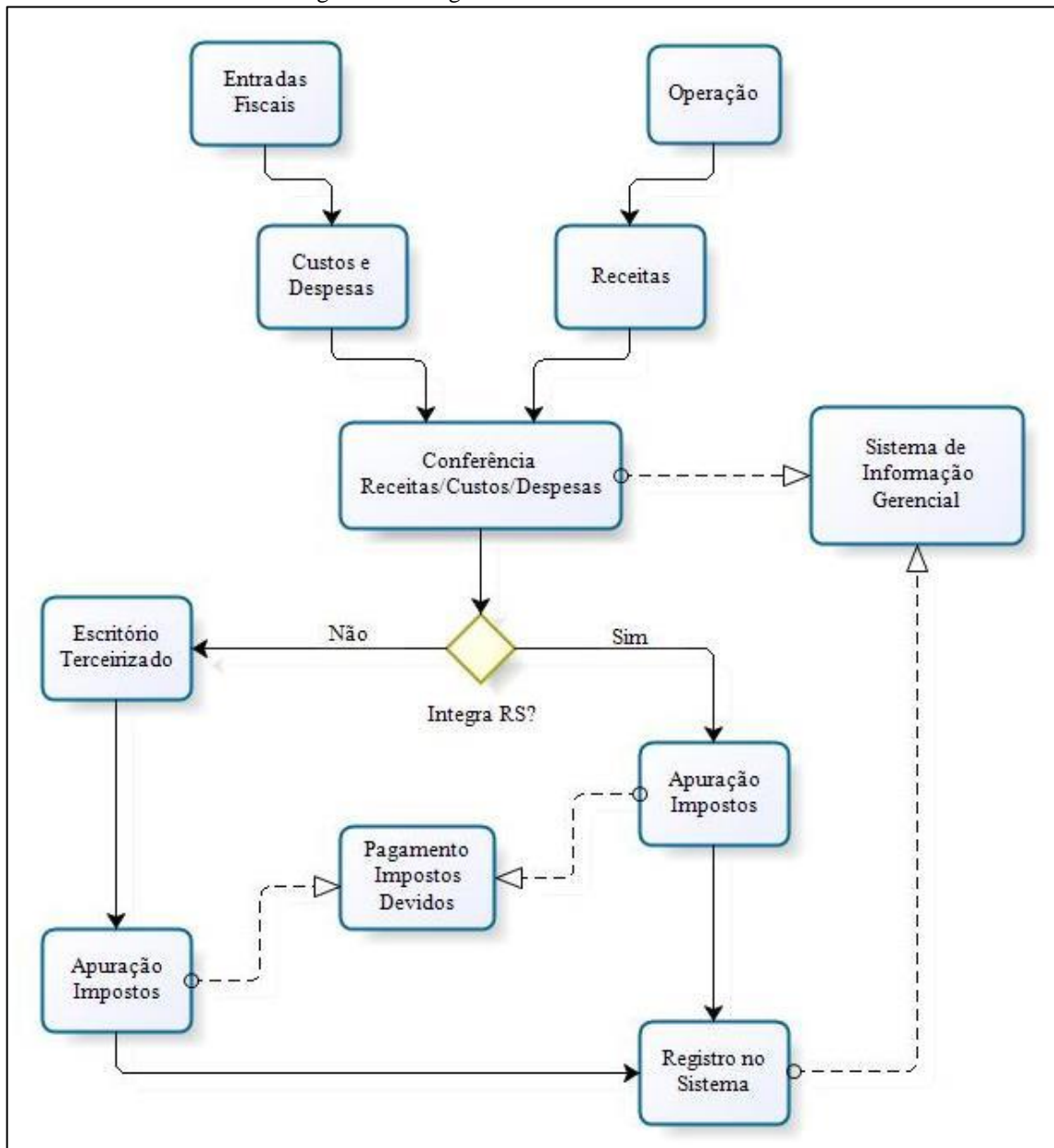
Para finalizar, o subsistema referente a contabilidade, o setor contábil tem a responsabilidade de gerir todos os registros informacionais da empresa, sejam de entradas ou saídas, sendo o destino das informações operacionais e o início do processamento das informações gerenciais. Todas as informações inseridas no sistema, relacionados as receitas, despesas e custos da empresa são levadas ao conhecimento da contabilidade, que realiza a análise das contas contábeis, através da elaboração do balancete mensal.

O setor contábil recebe as informações provenientes de outros setores, ou subsistemas, e os processa, transformando-os em informações que serão destinadas ao sistema de informação gerencial da empresa. O setor contábil também realiza as obrigações fiscais competentes ao estado do Rio Grande de Sul e ao município de Ijuí, assim como a emissão dos demais documentos de saídas, como devoluções, remessas e transferências.

Mensalmente a empresa realiza o fechamento, no qual todas as informações quanto as movimentações mensais são levadas ao conhecimento da gestão e direção. Dessa forma a contabilidade, tem a função de integrar todas as informações da empresa, com o objetivo de analisá-las e deixá-las prontas para serem inseridos e processadas no sistema de informação gerencial da empresa. Por meio da análise do balancete e das contas de ativo e passivo, o usuário verifica possíveis desvios nas contas contábeis, permitindo corrigi-las antes de serem processadas pelo sistema gerencial e levadas ao conhecimento da gestão.

Todas as saídas da empresa, no que diz respeito a geração de receitas pela sua atividade principal, prestação de serviços de transporte, é realizado pelos pontos de apoio da operação, que realizam a emissão dos documentos fiscais referente aos fretes, sendo então a emissão do conhecimento de transportes, nota fiscal de serviço e conhecimento internacional de transporte rodoviário. Quanto as demais receitas, relacionadas as vendas do imobilizados, por exemplo, são emitidos pela própria contabilidade, que também realiza o registro manual dos documentos fiscais no sistema da empresa. Encerrado o processo de conferência e integração das receitas, as mesmas são destinadas ao contador que as disponibiliza para os gestores e diretoria, de forma a apresentar a receita mensal realizada na empresa.

Figura 8: Fluxograma subsistema contabilidade.



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

A integração das entradas fiscais é realizada por meio da conferência do balancete pela contabilidade depois de encerrados os lançamentos pelo setor de entradas fiscais, de forma a analisar a composição das contas de custos e despesas, a fim de identificar possíveis erros de lançamentos e corrigi-los. Durante a conferência, a contabilidade também realiza os ajustes nas contas contábeis, pois o sistema não permite parametrizar a contabilização para determinados eventos, sendo então necessário realizar esses alinhamentos manualmente. Depois de finalizar a conferência das contas de custos e despesas, as informações são encaminhadas ao contador, que as destina aos gestores e diretores da empresa.

Encerrado a conferência das entradas e saídas, é realizado as obrigações fiscais, competentes ao estado do Rio Grande do Sul e do município de Ijuí. Quanto as obrigações fiscais, relacionadas as filiais da empresa em outros estados, compete aos escritórios terceirizados, contratados para realizar as obrigações fiscais pertinentes ao respectivo município e estado no qual a filial se encontra. Dessa forma, depois de finalizar a conferência dos balancetes, as informações de entradas e saídas referente a cada filial, são enviadas aos respectivos escritórios, para que os mesmos deem sequência em suas atividades e posteriormente, devolvam à contabilidade da matriz, os comprovantes quanto ao cumprimento das obrigações.

Os impostos apurados pelas obrigações fiscais, também são registrados no sistema e contabilizados, o próprio setor de contabilidade alimenta essas informações no sistema, que passam a integrar sistema de informação. Uma vez que, até a data prevista para o fechamento, todas as informações referentes as receitas, despesas e custos da empresa, precisam ser alimentadas no sistema de informação, conferidas e disponibilizadas aos gestores e diretores incluindo as informações de caráter fiscal.

No entanto, gerir a informação não é a única função desempenhada pela contabilidade, cabe ao setor contábil, controlar a parte tributária, verificando os saldos de créditos que a empresa e suas filiais possuem, para abater dos impostos devidos. Assim como, acompanhar as mudanças tributárias e fiscais, mantendo a empresa em regularidade quanto as suas atividades.

Entre as rotinas do setor, estão as análises e validações dos documentos fiscais, tanto emitidos pela empresa, quanto recebidos. As notas fiscais referentes as demais receitas da empresa, como a venda de imobilizado, assim como as notas fiscais de transferência, remessas e devoluções, são emitidas pelo setor de contabilidade, que realiza o lançamento manual desses documentos no sistema e acompanhamento da baixa dos títulos pelo setor de contas a pagar.

O setor de contabilidade também tem a função de validar as informações prestadas pelo cliente, a partir da análise fiscal das informações da ficha cadastral, verificando a situação fiscal atual da empresa, conferindo sua regularidade e permitindo que o setor de contas a receber prossiga com o cadastramento do cliente, uma vez que o cadastro somente é realizado, mediante autorização de todos os setores envolvidos no processo.

As funções da contabilidade estão relacionadas a todas as atividades e departamentos da empresa, uma vez que todas as informações produzidas são destinadas ao setor de contabilidade, para conferência e verificação final das informações inseridas no sistema. Trata-se de um processo fundamental de análise das informações operacionais, antes de serem

encaminhadas ao sistema de informação gerencial, onde serão processadas as informações voltadas a atender as necessidades em nível gerencial e estratégico da empresa.

Tendo em vista que, a Ciência Contábil, conforme Padoveze (2019), é responsável pelo controle e de toda a informação útil a administração, o sistema de informação contábil segmenta-se em áreas de responsabilidade: escrituração fiscal, análise e gerencial. Na empresa em estudo, a área de escrituração é destinada ao subsistema de entradas fiscais, que realiza os lançamentos contábeis e demais tratativas. Quanto a escrituração de outros eventos e análise das informações, ficam sob a responsabilidade do setor contábil, depois de analisadas, as informações são encaminhadas ao contador, que realiza o processamento das informações contábeis junto ao sistema gerencial da empresa.

Os subsistemas descritos correspondem diretamente à alimentação das informações no sistema informacional da empresa, ao mesmo tempo que, também, são utilizadas pelos usuários operacionais na execução de suas atividades cotidianas. Trata-se do ponto inicial das informações contábeis gerenciais, uma vez que, depois de inseridas no sistema, as informações constituem a base de dados da empresa para todas as informações, principalmente as informações gerenciais.

4.3 ANALISE DOS PROCESSOS DO SISTEMA CONTÁBIL GERENCIAL

As informações oriundas do sistema de informação, provenientes do conjunto dos subsistemas descritos, são responsáveis por alimentar todas as informações referentes a gestão empresarial, colaborando com o planejamento estratégico da empresa. A contabilidade tem a função de realizar a checagem final dessas informações, conferindo se foram registradas nas contas contábeis corretas conforme o plano de contas, assim como, unir as informações dos diferentes setores da empresa, como o operacional, contas a receber, compras, entradas fiscais e contas a pagar, para então destina-las ao sistema de informação gerencial, assim como fornecer informações para a elaboração do orçamento anual.

Para Padoveze (2019), o sistema de informação contábil constitui-se em um sistema de informação de apoio gerencial, tendo em vista que processa dados e os transforma em informações úteis para o processo decisório de toda a empresa. As constatações do autor são evidenciadas no sistema gerencial da empresa em estudo, uma vez que, todas as informações gerenciais, partem da área contábil, que prepara as informações, com base na análise e estruturação dos dados, para posteriormente serem processados pelo sistema gerencial.

As principais ferramentas, utilizadas pela empresa, na gestão empresarial, são o orçamento empresarial global e o próprio sistema de informação gerencial. A partir do momento em que orçamento anual é realizado, em meados de outubro e novembro do ano anterior, todas as informações relacionadas as contas contábeis de receitas, custos e despesas, são transportadas para o sistema de informação. Apesar do sistema não disponibilizar informações de caráter gerencial aos gestores e diretores, o orçamento empresarial se encontra integrado ao sistema de informação, uma vez que, permite o controle em tempo real dos valores orçados para cada uma das contas contábeis.

O motivo do orçamento estar integrado ao sistema de informação está relacionado as travas automáticas do sistema, ou seja, quando as contas contábeis, alcançam seus limites orçados, o sistema trava e impossibilita o registro da informação vinculada a aquela determinada conta. Quando o limite orçado de uma conta contábil é excedido, três tipos de ações podem ser tomados: o bloqueio da conta, não admitindo mais nenhum registro vinculado a aquela conta; a suplementação de verba para a conta, transferindo os recursos destinados de outra conta semelhante; ou inclusão de verba, o que impactará no resultado da empresa, pois os valores orçados como resultados serão transferidos para a suplementação extra da conta contábil excedida.

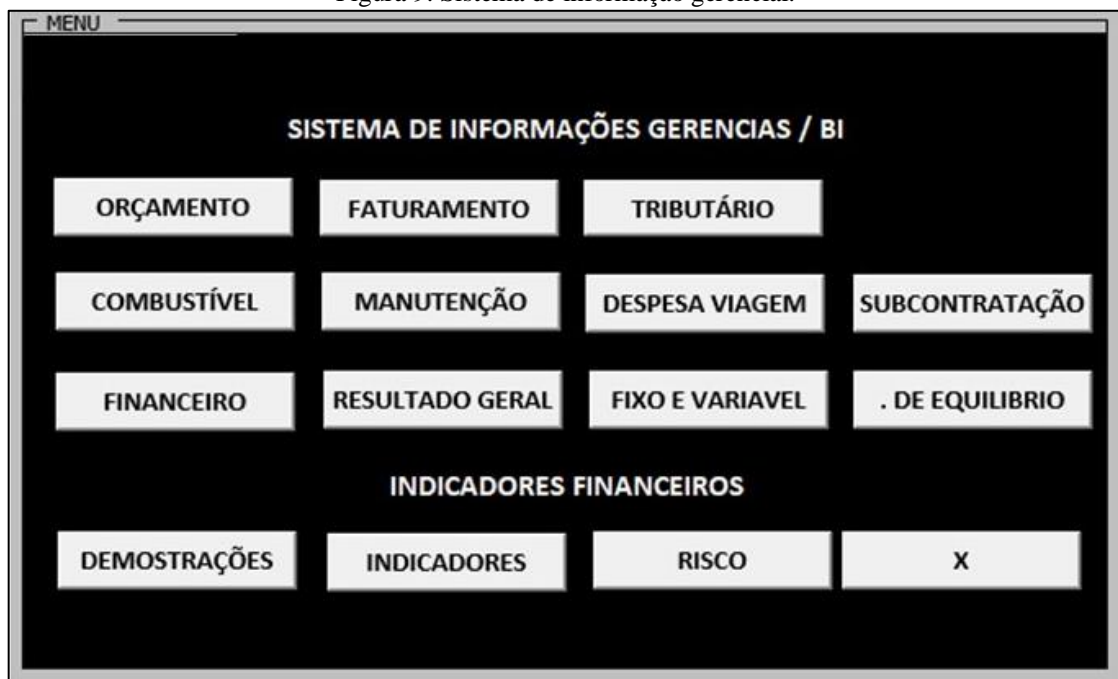
O orçamento empresarial é a primeira ferramenta de gestão empresarial, apesar de ser uma ferramenta engessada, com travas sistêmicas, ela permite o controle orçamentário, viabilizando relatórios aos gestores, para o acompanhamento da situação quanto as contas contábeis orçadas e realizadas. Segundo Padoveze (2019), as contas contábeis, são criadas para agrupar e classificar elementos patrimoniais, sendo necessárias para os aspectos societários, fiscais e informacionais, além de prover subsídios para a tomada de decisão. Com isso, as informações orçamentarias partem do planejamento estratégico, influenciando na construção do orçamento empresarial global do ano subsequente, na alimentação do sistema de informação e, dessa forma, controlando os recursos que entram e saem da empresa.

O sistema de informação gerencial é um sistema próprio da empresa, à parte do sistema de informação, desenvolvido internamente de forma a processar as informações operacionais de acordo com as necessidades dos gestores e diretores. Os autores Siqueira (2005) e Oliveira (2009), compreendem o sistema de informação gerencial, como o processamento de informações, utilizadas pelos usuários da estrutura decisória da empresa. Por meio desses sistemas, resultam informações referentes ao desempenho dos processos e das operações, auxiliando no planejamento de recursos, gestão de conflitos e tomada de decisão.

A alimentação do sistema gerencial é realizado manualmente, cabe ao Contador, o usuário responsável, exportar as informações do sistema de informação, por meio de arquivo TXT e importá-los para o sistema de informação gerencial, para então ocorrer o processamento das informações gerenciais. Apesar do sistema de informação não estar integrado ao sistema de informação gerencial, o SI proporciona todas as informações iniciais, necessárias para ao processamento das informações gerenciais. Diferente dos resultados do estudo de caso realizado por Silva *et al* (20174), no qual, apesar do forte uso de tecnologias, os sistemas são pouco utilizados como ferramentas gerenciais e estratégicas pelos usuários, mas exclusivamente para o *imput* de informações.

O sistema de informação gerencial, realiza a distribuição das informações inseridas, nas mais variadas segmentações a serem analisadas pelos gestores e diretores, gerando pacotes de informações referentes às micros áreas de gestão, conforme a figura 9. Os pacotes permitem o detalhamento da informação global, ou seja, por meio do sistema gerencial é possível analisar as informações sob diferentes perspectivas, segmentando as informações e aumentando o seu grau de detalhamento. Além da informação global referente a cada pacote, existem as informações derivadas, constituídas pelos indicadores de cada pacote de informação.

Figura 9: Sistema de informação gerencial.

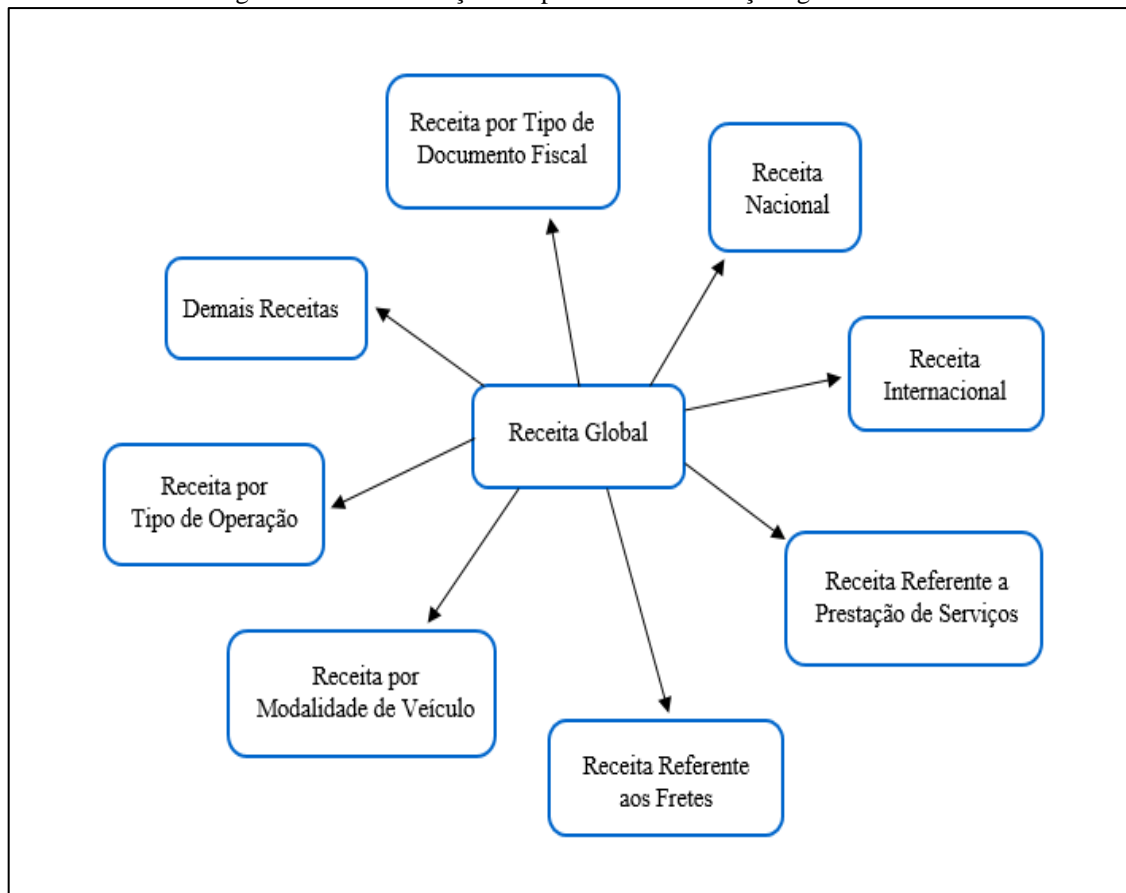


Fonte: *Print screen* da tela do sistema de informação gerencial da empresa (2020).

Por exemplo, as informações referentes a receita global da empresa, são distribuídas em diferentes segmentos, sistematizados pelo sistema gerencial e os quais se desejam analisar.

No caso, a informação macro constitui a receita global da empresa, que acaba sendo fracionada em informações micro, referente aos diferentes segmentos que compõe a informação macro e desejam ser analisadas, ou seja, receita nacional, receita internacional, demais receitas da empresa, se a receita se refere a prestação de serviços ou fretes, a receita conforme a modalidade de veículo, receita por tipo de operação, receita por tipo de documento emitido, entre outras segmentações que possam vir a ser solicitadas pela gestão e direção, e que o sistema permita tratar, figura 10.

Figura 10: Sistematização dos pacotes de informações gerenciais. .



Fonte: Elaborado pela autora, (2020).

Cada um dos pacotes de informações do sistema gerencial, são constituídos tanto pela informação global, quanto pelas informações segmentadas, que permitem o maior detalhamento da informação global, assim como pelos indicadores referentes às micro áreas de gestão. Os indicadores do sistema gerencial, são constituídos por indicadores fundamentados teoricamente e por indicadores construídos pela própria empresa, ou seja, além de utilizar indicadores teóricos, a empresa, com base nas solicitações dos gestores e diretores, elabora seus próprios indicadores, que permitem analisar eventos de forma mais clara e objetiva pelo gestor.

O sistema de informação gerencial da empresa está estruturado junto ao *Business Intelligence*, no qual o usuário visualiza uma tela, com vários pacotes de informações que podem ser consultadas e manipuladas. As informações sistematizadas do SIG e BI, ficam disponíveis aos gestores e diretores através da rede de dados da empresa. Conforme o estudo de caso desenvolvido por Caser (2020), o desenvolvimento de sistema de BI, permite o acesso a informações mais úteis e tempestivas, uma vez que os dados podem ser manuseados e moldados pelo próprio usuário.

As informações do sistema gerencial da empresa não são atualizadas, em tempo real, uma vez que, a alimentação das informações operacionais, para a geração de informações gerenciais é realizado manualmente. Uma vez por semana, as informações são atualizadas, manualmente, de forma a gerar uma previsão do resultado mensal aos gestores e diretores. Vale ressaltar que os sistemas integrados, juntamente com a tecnologia, permitem que as informações sejam utilizadas em tempo real, acrescentando flexibilidade e suporte ao negócio, para a maximização do desempenho econômico (LAUDON; LAUDON, 2007). Um ponto importante, que deve ser observado pela empresa no desenvolvimento do sistema gerencial

Realizado o fechamento do mês, ou seja, todas as contas contábeis de receitas, custos e despesas foram alimentadas, conferidas e encaminhadas ao sistema gerencial, que por sua vez gerou informações gerenciais e BI. Os gestores e diretores partem para a análise das informações mensais e com base nisso, elaboram o material para ser apresentado na reunião mensal do fechamento.

A reunião mensal, está agendada para os doze meses do ano e ocorre em meados do quinto dia útil do mês subsequente ao mês encerrado, consiste na apresentação do resultado mensal, na qual participam os gestores e os diretores, incluindo o diretor geral. Cabe ao Contador apresentar o resultado mensal, juntamente com a análise das informações quanto as receitas, despesas e custos da empresa, como o custo fixo, custo variável, margem de contribuição, indicador de eficiência e resultado operacional.

Após a apresentação do resultado da empresa, cada gestor deve realizar a apresentação das informações referentes a sua área de gestão, junto com as explicações, justificativas e/ou planos de ações referentes aos resultados que ficaram divergentes com o que foi previsto, sejam variações positivas ou negativas. Com isso, mensalmente serão priorizados os pontos que se encontram muito desproporcionais com o que foi previsto, observando com maior atenção, as divergências negativas.

A tomada de decisão requer informações e, para isso, os sistemas de informações devem apoiar a toma de decisões em todos os níveis do processo. Para Oliveira (2009), os

sistemas de informação devem ser estruturados na forma de banco de dados sobre os eventos organizacionais, de forma que permitam a tomada de decisões sobre os aspectos operacionais, financeiros e econômicos, sejam elas na fase de planejamento estratégico, operacional, execução ou controle.

Tendo em vista que as operações da empresa são tanto nacionais quanto internacionais, o planejamento estratégico está voltado não só a questões políticas e econômicas do país sede, como também dos países onde a empresa tem operação. Qualquer mudança no cenário econômico ou político, afeta as operações da empresa, sendo necessários desenvolver novas estratégias com base nas informações disponíveis.

Dessa forma, a reunião mensal se destina ao planejamento estratégico da empresa, na qual mensalmente são analisados os resultados realizados, através das informações provenientes do SIG, assim como os ajustes quanto aos pontos divergentes, por meio de planos de ação que permitem a empresa retomar ao seu objetivo. Os diretores, também realizam as ponderações quanto aos propósitos a serem alcançados e orientações referentes ao planejamento estratégico da empresa.

Durante a reunião, os gestores explanam seus problemas e dificuldades que divergem da sua área de atuação, e/ou estão interligadas as funções de outra área gerencial, de forma que juntos possam encontrar a solução e partir para o plano de ação. Nascimento e Reginatto (2015), apontam que a melhor comunicação entre os usuários e seus respectivas área de responsabilidade, possibilitam aos administradores, coordenar suas decisões de forma mais sistêmica, melhorando o desempenho da organização.

Com o planejamento estratégico mensal, os problemas são identificados no estágio inicial e permitem que ações sejam tomadas antes que se desenvolvam em problemas maiores. Uma vez que, segundo o relato do Contador da empresa, quando se revisa o planejamento mensalmente, as chances de assertividade aumentam consideravelmente. Tais constatações, também são afirmadas por Rezende (2003), o controle estratégico monitora os processos organizacionais, garantindo que os resultados planejados sejam alcançados. Ao mesmo tempo em que, identifica os problemas que se configuram em desvios do planejamento, com a finalidade de corrigi-los e evitar a sua reincidência.

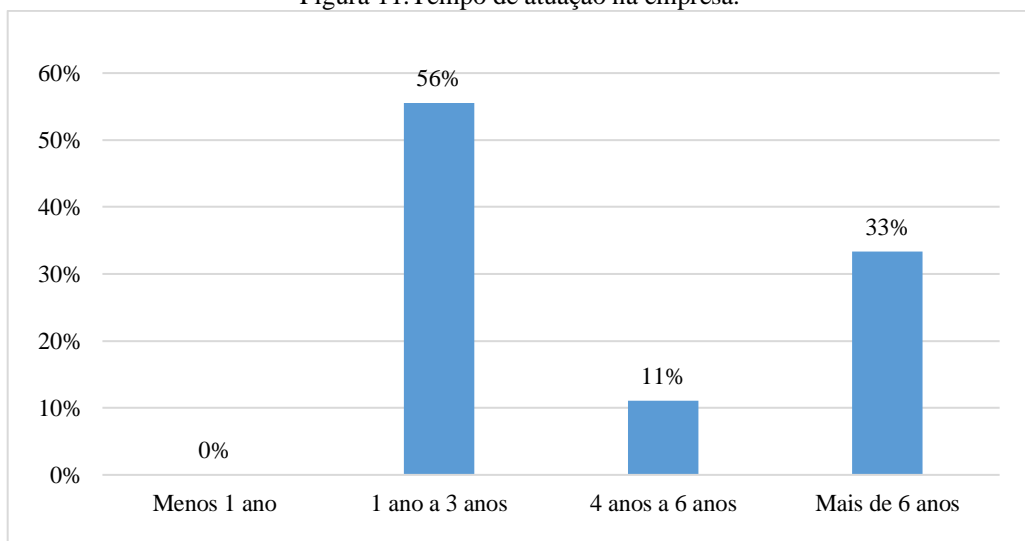
4.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E OS RESPECTIVOS PONTOS DE CONTROLE DOS SUBSISTEMAS

Por meio da entrevista estruturada, voltada aos usuários operacionais, buscou-se analisar pontos específicos da utilização do sistema de informação e identificar a relevância atribuída pelos colaboradores, no ato de alimentar as informações, assim como ao cumprimento dos procedimentos internos, colaborando com a confiabilidade das informações prestadas. Os dados da entrevista estruturada foram analisados juntamente com os pontos de controle referentes ao fluxograma dos subsistemas de informação.

Foram entrevistados nove usuários operacionais, que atuam diretamente com o sistema de informações da empresa, tanto na alimentação das informações no sistema, como também com seu respectivo uso na execução de suas atividades. Dessa forma, são os responsáveis por inserir os dados iniciais que alimentam todo o sistema de informação e geração de informações gerenciais para os gestores e diretores da empresa.

Todos os entrevistados possuem mais de um ano de atividade dentro da empresa, sendo o mesmo período, correspondente ao tempo que atuam com o sistema de informação, dos quais cinco colaboradores desempenham suas atividades de um ano a 3 anos, um colaborador respondente ao período de 4 anos a 6 anos, e três usuários referentes ao período de mais de 6 anos de funções no sistema da empresa.

Figura 11: Tempo de atuação na empresa.

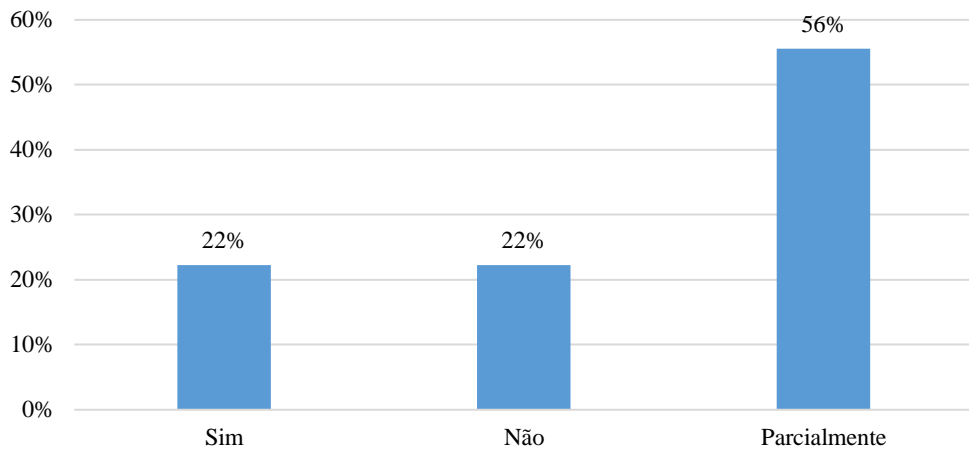


Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Para que as atividades operacionais sejam realizadas, o sistema de informação precisa disponibilizar as ferramentas necessárias à execução das funções organizacionais dos usuários

operacionais. Segundo Padoveze (2019), os sistemas operacionais, surgem naturalmente, da necessidade de desenvolver as operações fundamentais da empresa. Tendo em vista, que os colaboradores desempenham suas funções através das ferramentas sistêmicas, questionou-se os usuários, se o atual sistema de informação utilizado pela empresa, fornece todos os instrumentos para a execução de suas atividades.

Figura 12: As ferramentas do sistema atendem as necessidades dos usuários.



Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Dos entrevistados, dois informaram que o sistema disponibiliza todas as ferramentas, dois informaram que o sistema não disponibiliza de todas as ferramentas e cinco informaram que o sistema disponibiliza parcialmente todas as ferramentas necessárias para execução de suas atividades. Dessa forma, verifica-se que, apesar do sistema permitir que os usuários realizem suas funções, o sistema não atende as necessidades de todos os usuários, uma vez que mais de 75% dos respondentes informaram que o sistema não atende ou atende parcialmente suas demandas.

O fato do sistema não disponibilizar de todas as ferramentas que permitem a execução das atividades dos usuários, leva a implementação e utilização de ferramentas externas, como sistemas independentes e planilhas auxiliares, que amparam o usuário na efetivação de suas atividades cotidianas. Conforme as entrevistas, todos os usuários utilizam de ferramentas e planilhas auxiliares para desempenhar suas atividades, pois as ferramentas do sistema não são o suficiente na execução das funções.

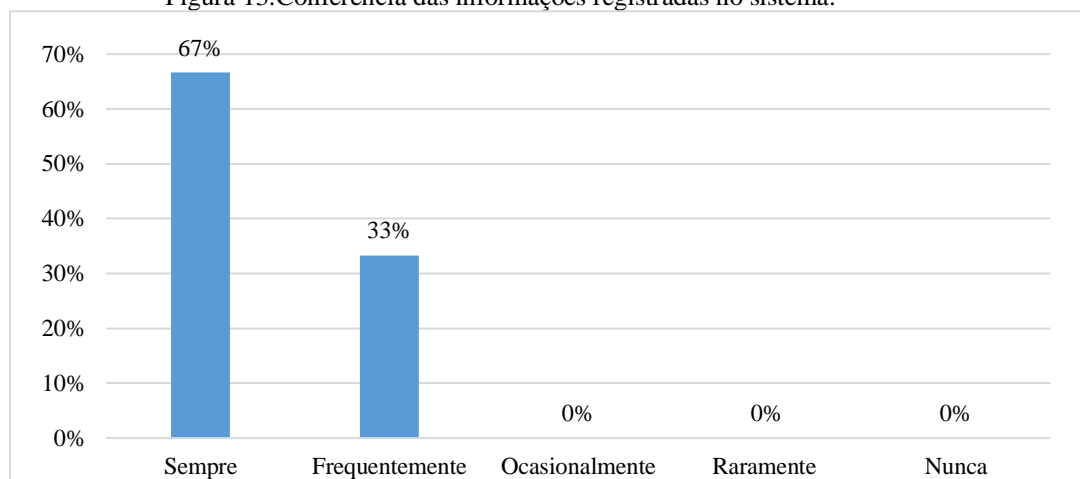
Dessa forma, os usuários acabam buscando ferramentas, sistemas e/ou programas paralelos que atendem as suas necessidades, ou desenvolvem, por meio de planilhas, relatórios, que permitem controlar e analisar as informações, da forma pretendida pelo usuário. Também se observa a grande incidência de planilhas auxiliares com informações complementares dos

processos realizados pela empresa, ou seja, além das informações inseridas no sistema, ocorre um controle paralelo, com informações complementares, que o sistema não registra em sua base de dados, uma vez que não consegue tratar estas informações.

Os recursos humanos atuam como componentes do sistema de informação, a partir do momento em que coletam, processam ou utilizam os dados. O registro inicial dos eventos empresariais, em sua forma física, representam os dados a serem usados em vários modelos decisórios, que por sua vez são agrupados e processados segundo as necessidades informacionais, de acordo com as regras definidas que formam um conjunto de conceitos sobre como atribuir valores aos eventos, Oliveira (2009).

No processo de registro dos dados no sistema, o usuário precisa atentar para a análise das informações, identificando-as e alimentando-as no sistema, com informações que condizem com a realidade e que estejam de acordo com as informações correspondentes solicitadas pelo sistema. Conforme a entrevista, os resultados apontam a atenção dos colaboradores, que conferem os dados no sistema, sendo que seis respondentes sempre realizam a conferência das informações, e três realizam a conferência frequentemente, não havendo respostas para as demais alternativas.

Figura 13: Conferência das informações registradas no sistema.

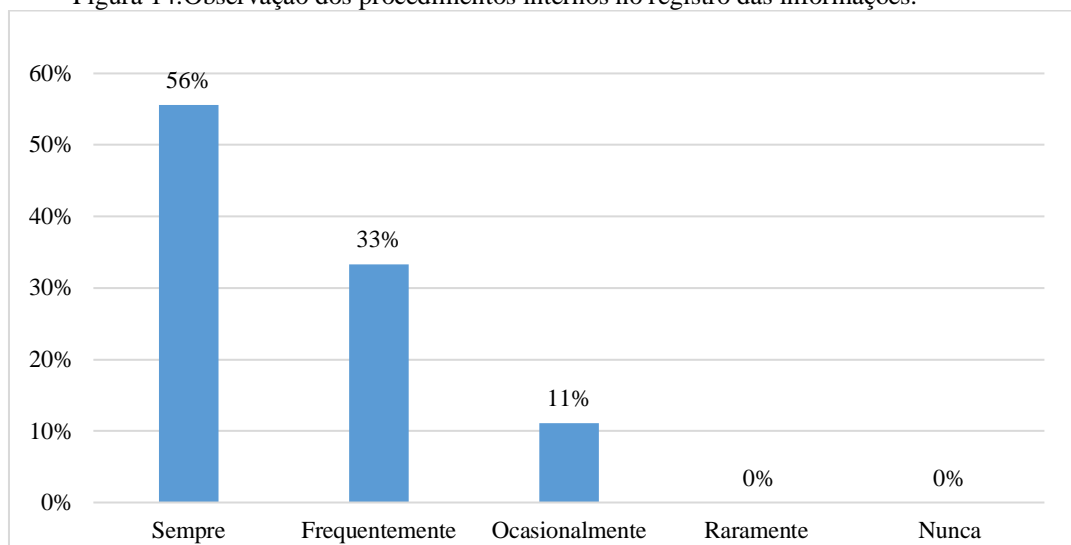


Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Vale ressaltar que os indícios para a conferência ser realizada frequentemente ao invés de sempre pelos usuários respondentes, pode estar relacionado aos casos emergências, conforme já mencionado na descrição dos fluxogramas dos subsistemas. Nos casos emergenciais, prioriza-se a realização da operação final e, posteriormente, ocorre a adequação burocrática do processo, segundo as condições da empresa.

Os subsistemas de informações, relacionados a determinados departamentos e áreas da empresa, possuem procedimento previamente desenhados, que possibilitam a orientação para os usuários realizar as atividades operacionais, além de diretrizes que devem ser cumpridas quanto ao registro das informações no sistema. Quando questionados sobre a observação dos procedimentos internos da empresa nos processos de alimentação das informações no sistema, cinco respondentes, alegaram que os procedimentos são sempre observados, três responderam que frequentemente são observados os procedimentos e um respondeu que ocasionalmente, observa os procedimentos, quando as demais alternativas não tiveram respostas.

Figura 14: Observação dos procedimentos internos no registro das informações.



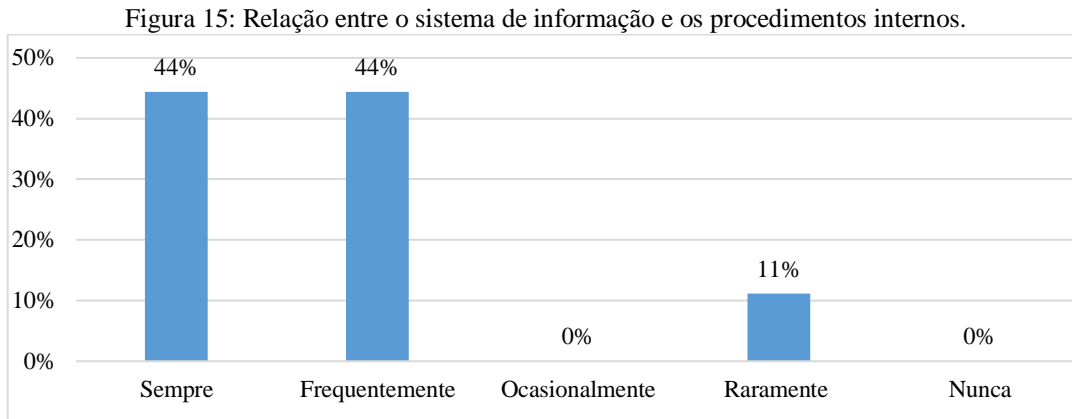
Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Da mesma maneira, que ocorre quanto as conferências das informações, ocorre para as observações dos procedimentos internos, a maioria dos respondentes atenta aos procedimentos internos da empresa, no entanto, escapam alguns casos, na qual as informações ficam sob a observação frequente ou ocasionalmente dos procedimentos internos.

A responsabilidade pela análise das informações e registro dos dados cabe aos usuários operacionais, no entanto, os sistemas disponibilizam de parametrizações quanto a travas sistemas que auxiliam os usuários, bloqueando o registro de informações que não seja caracterizada conforme a configuração do sistema. Com base nas parametrizações do sistema, buscou-se identificar se o sistema de informação, permite os usuários, apenas registrar informações que estejam de acordo com os procedimentos da empresa.

Dentre os respondentes quatro usuários, responderam que o sistema sempre permite realizar apenas informações que coincidam com os procedimentos internos, quatro alegaram que frequentemente o sistema habilita realizar apenas informações em conformidade com os

procedimentos e um respondente, em que raramente o sistema permite registrar apenas informações conforme os processos internos e regulamentos, as demais alternativas não obtiveram respostas.



Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Dessa forma, entende-se que o sistema permite registrar, em sua maioria, informações que estejam de acordo com os procedimentos, porém permite que algumas informações divergentes também possam ser inseridas, partindo-se então da importância que o usuário, precisa atribuir na análise e atenção aos procedimentos no registro das informações no sistema.

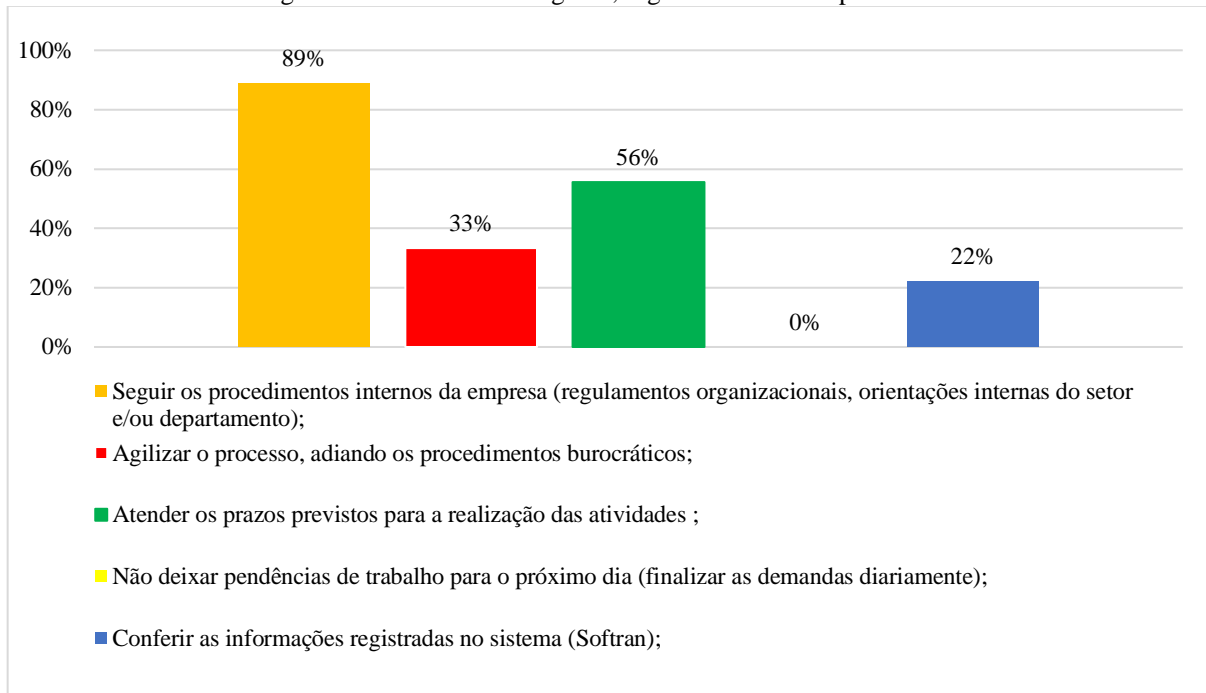
Quanto a responsabilidade do usuário na alimentação das informações e seu impacto na geração de informações de qualidade, dos nove respondentes, oito afirmaram ser muito importante a responsabilidade do usuário, e um informou ser importante a responsabilidade do colaborador na alimentação das informações, não havendo respostas para as demais alternativas.

Sendo assim, os usuários que realizam a alimentação das informações no sistema, possuem o conhecimento da responsabilidade que exerce sobre a qualidade das informações geradas. Cabe ao usuário operacional a responsabilidade de analisar os dados registrados e se atentem aos procedimentos determinadas pela empresa, refletindo diretamente na qualidade das informações gerenciais processadas.

Por fim, buscou-se identificar, sob a perspectiva do usuário operacional, quais questões são priorizadas no momento que se realiza o registro das informações no sistema. O primeiro fator mais importante, segundo os usuários refere-se ao cumprimento dos procedimentos internos da empresa, atendendo as orientações internas para o registro das informações. O segundo fator mais importante, compreende em atender os prazos previstos para realização das atividades.

O terceiro fator apontado pelos usuários, compreende na função de agilizar os processos, adiando os procedimentos burocráticos, ou seja, primeiro ocorre o processo envolvidos com a execução do evento e, posteriormente, a sua conciliação com os procedimentos burocráticos. Por último, os usuários elencaram a conferência das informações registradas no sistema, certificando-se que estão corretas.

Figura 16: Prioridades no registro, segundo o usuário operacional.



Fonte: Dados conforme entrevistas (2020).

Conforme Laudon e Laudon (2007), os sistemas de informações são ineficientes sem pessoas habilitadas para desenvolvê-los, mantê-los e que saibam utilizá-los para atingir os objetivos organizacionais. Do mesmo, modo se aplica a empresa em estudo, uma vez que as informações registradas, são processadas e analisadas pelos usuários operacionais, para posteriormente constituírem toda a base informacionais ao processo decisório e planejamento estratégico. Corroborando com o estudo de caso de Silva *et al* (2017), o qual aponta a importância de investir na qualificação dos colaboradores operacionais, para contribuir com a geração de informações mais fidedignas ao processo decisório.

4.5 ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES GERADAS NA TOMADA DE DECISÃO CONFORME ENTREVISTA COM OS GESTORES

Com o objetivo de analisar a relevância das informações geradas pelo sistema de informação, foram entrevistados os gestores da empresa, que emitiram a sua opinião sobre o

sistema de informação, sistema de informação gerencial, com aplicação dos BI, e as informações processadas e utilizadas na gestão da empresa. As entrevistas foram voltadas ao Gerente administrativo, Gerente financeiro, Gerente operacional e Contador.

O sistema de informação, na qual os dados são registrados pelos usuários operacionais, não gera informações gerenciais, ou seja, o sistema gerencial da empresa não se encontra vinculado, diretamente, ao SI. Com isso, as informações gerenciais são processadas por um sistema paralelo, que deve ser alimentado com as informações operacionais, de forma manual.

Dessa forma, os gestores atuam diariamente, em dois sistemas de informação: o SI, onde as informações são alimentadas continuamente e constituem uma base de dados para todas as informações gerenciais, e o SIG, onde as informações são processadas juntamente com o BI, de maneira que a gestão possa analisá-las e utilizá-las em suas funções.

As informações processadas pelos sistemas de informação contábil gerencial da empresa, são utilizados pelos gestores no controle estratégico da empresa, corroborando parcialmente com o resultado do estudo de caso de Ferrari, Diehl e Souza (2011). Conforme o estudo as cooperativas analisadas utilizam das informações internas, no entanto são iniciantes na utilização dos sistemas de informação contábil gerencial para o suporte ao controle estratégico.

O sistema de informação, alimentados pelos usuários operacionais não atende adequadamente as necessidades gerenciais, quanto a estruturação das informações para a gestão empresarial, sendo a única ferramenta disponibilizada pelo SI, voltada a gestão do controle orçamentário. Por intermédio das informações do SI, o gestor consegue acompanhar e controlar o orçamento, de modo a gerenciar as atividades de sua área para que as previsões sejam realizadas, assim como se basear no orçamento realizado mensalmente, para planejamento o orçamento do ano subsequente.

Apesar do sistema não disponibilizar das ferramentas que permitem a análise das informações para a gestão e as próprias informações gerenciais já processadas, o sistema contém todas as informações iniciais necessárias para a gestão empresarial. Sendo assim, o SI torna-se a principal base de dados das informações para a gestão empresarial, voltada principalmente para a consulta de determinadas informações e importação de dados encaminhados para sistemas secundários que realizem a análise gerencial das informações.

Atualmente são utilizados muitos controles secundários, no qual o SI não disponibiliza as informações relatadas na forma que os gestores e diretores desejam visualizar, sendo necessário reproduzir muitos relatórios e planilhas auxiliares. O fluxo de caixa, a principal

ferramenta para a gestão financeira, constitui-se da compilação das informações do SI, mas que são analisadas e trabalhadas em uma planilha paralela ao SI da empresa.

Os usuários gerenciais utilizam das ferramentas do SI para realizar as suas funções de rotina, como autorização de ordens de compra (Gerente administrativo e operacional), controle dos títulos a vencer (Gerente financeira) e realização das obrigações fiscais (Contador). Mas, também necessitam de ferramentas auxiliares que atendam às suas funções gerenciais, sejam planilhas e relatórios próprios, controles paralelos, sistemas auxiliares e o próprio sistema de informação gerencial da empresa.

O SI da empresa, disponibiliza uma grande quantidade de informações, no entanto são engessadas de forma que sua análise se torna limitada dentro do próprio sistema. Com isso, cabe ao sistema de informação gerencial, integrar as informações do SI, processá-las e transformá-las em informações gerenciais, maleáveis voltadas à gestão e planejamento estratégico da empresa, em forma de indicadores e relatórios mensais estruturados conforme a necessidade do gestor.

Todas as informações alimentadas no SI e posteriormente encaminhadas ao SIG, são fundamentadas em documentação legal, fiscal e idônea, de forma que as informações geradas, se reflitam em informações corretas e confiáveis. Os procedimentos internos e treinamentos aos usuários operacionais, também colaboram para o registro de informações mais seguras, ou seja, seguir os procedimentos internos, com fundamentação em documentos hábeis gera informação de maior confiança e segurança aos gestores e diretores.

O sistema de informação gerencial desenvolvido pela empresa, além de atender as necessidades gerenciais, configuram-se em um sistema de apoio a tomada de decisão. Uma vez que, segundo os autores Laudon e Laudon (2007), o sistema de apoio a tomada de decisão, configuram-se em sistemas voltados ao apoio interativo de informações para o processo decisório, através de ferramentas que permitem a análise de grandes quantidades de informações.

A empresa zela por registrar todos os eventos de forma correta, por isso se dá grande ênfase nos processos internos, como a análise dos documentos pelos usuários operacionais e aprovação dos gestores, ou seja, existem várias etapas de conferências, cada qual conferindo e validando as informações durante o processo.

Os gestores não conseguem verificar e conferir todas as informações processadas no SIG, sendo assim, a responsabilidade pela veracidade e confiabilidade da informação processadas, cabe aos usuários que alimentam os subsistemas de informações. Sendo conhecedor dos procedimentos internos da empresa, os gestores e diretores, irão analisar as

informações com a concepção que todos os procedimentos foram realizados adequadamente pelo usuário operacional.

Dessa forma, confiabilidade das informações, cabe aos usuários operacionais, afirmando os resultados do estudo Silva *et al* (2017), na qual aponta a necessidade de investir na qualificação dos colaboradores envolvidos com operação e manutenção de dados na estrutura, garantindo o êxito nas informações fidedignas e apropriadas para a tomada de decisão.

Contudo, ressalta-se a importância do conhecimento do usuário operacional, fator que contribui com a qualidade da informação, pois cabe a ele interpretar as informações e registrá-las adequadamente no sistema. Sendo assim, o usuário que executa a função diariamente, terá maior domínio sobre o assunto, realizando não apenas uma análise documental e processual, mas uma análise crítica quanto a informação a ser inserida no sistema.

Conforme Siqueira (2005), a gestão do conhecimento está cada vez mais presente nas organizações, por meio da administração dos recursos organizacionais e intelectuais da organização a gestão do conhecimento tem impulsionado os resultados de produtividades e a capacidade de inovação. Dessa forma, as pessoas certas, nos locais certos, desempenhando os processos desenhados de forma correta, garantem a qualidade da informação.

CONCLUSÃO

O processo de gestão empresarial, necessita, cada vez mais, de informações com qualidade e confiabilidade, para realizar suas funções referentes a tomada de decisão e ao planejamento estratégico. Em conjunto com os avanços na tecnologia da informação, a contabilidade vem aperfeiçoando os sistemas de informação, de modo a permitir a gestão da informação, de forma ágil, flexível e em tempo real para seus usuários.

O objetivo do presente Trabalho de Conclusão de Curso consistia em analisar o sistema de informação contábil e a relevância atribuída ao processamento dos dados na geração das respectivas informações, em uma empresa do ramo de transportes no noroeste gaúcho. Por meio da observação sistêmica dos processos e entrevistas aos usuários/colaboradores, estruturou-se o fluxo do sistema de informação, desde o processo de alimentação dos dados, seguido do processamento das informações contábeis gerenciais da empresa.

A descrição dos subsistemas de informação, estruturou o fluxo que a informação percorre, ao longo da estrutura organizacional, permitindo identificar a importância que os usuários operacionais, possuem, no processamento dos dados e geração de informações confiáveis e verídicas. Por meio, das entrevistas estruturadas aos usuários operacionais, verificou-se, o cumprimento dos procedimentos internos e a processos de conferência que devem ser executados, efetivando a informação.

Quanto ao sistema de informação contábil gerencial, verificou-se a sua importante relação com a área contábil, referente a análise e conferência das informações de forma que possam ser processadas pelo sistema gerencial. Colaborando com autores citados na metodologia do presente trabalho, os quais apontam, a grande relevância que a Ciência Contábil possui, no desenvolvimento dos sistemas de informação, voltados para atender as necessidades dos usuários gerencias.

Por intermédio da sistematização das entrevistas aos gestores, observou-se o emprego das informações do sistema de informação, em suas atividades cotidianas e, principalmente, a aplicação das informações contábil gerencial, no processo de tomada de decisão, gestão empresarial e controle estratégico, para a verificação da efetivação dos objetivos da empresa.

Ressalta-se a importância atribuída pelos gestores ao conhecimento dos usuários, no ato de registrar os dados no sistema de informação, uma vez que a qualidade da informação fica sob a responsabilidade do usuário operacional. Cabe a ele, cumprir com os procedimentos internos conforme os regulamentos da empresa, fornecendo as informações de acordo com as necessidades estabelecidas gerencias e estratégicas, previamente estabelecidas.

Com base na descrição dos processos informacionais, análise e sistematização dos dados do estudo, conclui-se que a alimentação dos dados no sistema de informação da empresa, impacta diretamente, na qualidade das informações geradas, sejam operacionais, gerenciais ou estratégicas. Isso porque, todo o processamento da informação contábil gerencial, se inicia com a sua alimentação no sistema, pelo usuário operacional, seguindo, a partir de então o fluxo informacional, onde são utilizadas para os fins de tomada de decisão e planejamento estratégico.

Dessa forma, para que as informações atendam a qualidade devida, que sejam confiáveis, fidedignas e corretas, o usuário responsável pelo registro dos dados no sistema, precisa cumprir, corretamente, com os processos de análise documental e validação dos dados. Uma vez que, a alimentação incorreta de informações no sistema, causam travas no processo, o erro necessita ser encontrado e corrigido, para o processo prosseguir com o seu fluxo.

Cabe ressaltar, que a falta de integração entre o sistema de informação e o sistema de informações gerencial, impacta na agilidade que a informação é levada aos gestores e diretores da empresa. A alimentação manual do sistema gerencia, atrasa o processamento das informações gerências e interfere na qualidade da decisão pelos gestores e diretos, pois a situação analisada, não estará refletindo a real situação da empresa.

O presente estudo contemplou todos os objetivos propostos, no entanto, enfatiza-se, para as futuras pesquisas, a realização do estudo em um maior número de empresas, de modo a abranger uma maior quantidade de usuários operacionais, para confirmar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de alimentação de dados no sistema de informação.

Para a acadêmica, o estudo foi de suma importância, pois viabilizou a análise do sistema de informação contábil gerencial e os reflexos das informações no processo de tomada de decisão, gestão empresarial e controle estratégico. Enquanto, a análise dos processos do sistema de informação, ou seja, dos subsistemas de informação, possibilitou compreender a importância do registro informacional, assim como ao cumprimento dos procedimentos internos, pelos usuários operacionais, uma vez que, impactaram na qualidade da informação contábil gerencial.

A necessidade crescente de informações confiáveis e rápidas, exige que as organizações busquem elaborar sistemas mais eficientes e menos onerosos. Dessa forma, o estudo proporciona a autora conhecimento sobre elaboração dos sistemas de informações contábil gerencial, quanto a identificação das as informações, seus usuários e período em que são requisitadas, para estruturar sistemas que atendam às necessidades gerencias e estratégias das organizações.

REFERÊNCIAS

- AUDY, Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801305/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 24 abr. 2020.
- BASSO, Irani Paulo; BRIZOLA, Maria Margarete Baccin; FILIPIN, Roselaine. Contabilidade geral básica. 5. ed. rev. Ijuí: Unijuí, 2017, 480 p.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para a tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (Brasil). Deliberação CVM nº 29, de 05 de fevereiro de 1986. Aprovar e referendar o pronunciamento anexo do Instituto Brasileiro de Contadores - IBRACON, sobre Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/deliberacoes/anexos/0001/deli029.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- DIEHL, Carlos Alberto; FERRARI, Araceli Borsoi; SOUZA, Marcos Antonio. **Informações Contábeis-gerenciais Utilizadas por Cooperativas da Serra Gaúcha e da Região Metropolitana de Porto Alegre como Apoio ao Controle**. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34787/37525>>. Acesso em: 24 mar. 2020.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teórica e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010794/cfi/6/2\[vnd.vst.idref=cover\]!](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010794/cfi/6/2[vnd.vst.idref=cover]!>)>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1yjNDGMqPr-NPdHMOICuq1k_tqzlbjHz9/view>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- GIL, Antonio de Loureiro; BIANCOLINO, César Augusto; NASCIMENTO, Borges. **Sistema de informações contábeis: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109926/cfi/4!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 27 jun. 2020.
- GORDON, Steven R. GORDON, Judith R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2391-5/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

HURT, Robert L. **Sistemas de informações contábeis: conceitos básicos e temas atuais**. 3. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553314/cfi/2!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1WnVgL2RNprDEc_34jIuvSCSfIxGpY8xO/view>. Acesso em: 13 abr. 2020.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/ss51sn>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

MORAES, Jhony Pereira. *et al.* **Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura**. Visão. Caçador, v. 7, n. 1, p. 37-57, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1227/746>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476688/cfi/3!/4/4@0.00:52.7>>. Acesso em 14 jun. 2020.

O'BRIEN, James A; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551112/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR. José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/ncv0n1>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégia aplicada: conceito, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learnin, 2016. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125968/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 31 maio 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PINOCHET, Luis Hernan Contreras. **Uso estratégico dos sistemas de informação no apoio aos processos de negócio**: estudo de caso na indústria de alimentos. Revista Administração em Diálogo. São Paulo, v. 13, n. 3, 2016, p. 01-25. Disponível em: <<file:///D:/USUARIO/Downloads/25110-82339-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/x0101c>>. Acesso em 15 abr. 2020.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114672/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494316/cfi/4!/4/4@0.00:8.12>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia de pesquisa e elaboracao de teses e dissertacoes 4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20de%20pesquisa%20e%20elaboracao%20de%20teses%20e%20dissertacoes%204ed.pdf)>. Acesso em 17 abr. 2020.

SILVA, Cristiano Moreira. *et al.* **Influência do sistema de informação contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria**: um estudo de caso. Revista Sinergia, Rio Grande, n. 21. p. 53-66, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/6062/4837>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SORDI, José Osvaldo De; MEIRELES, Manuel. **Administração de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131532/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

STAIR, Ralph M. REYNOLDS, George W. Princípios de sistemas de informação. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124107/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/s818ec>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014.

ANEXOS

Entrevista aos Gestores

1. Atua diretamente com o sistema de informação da empresa?
2. Sua função organizacional, necessita das ferramentas disponibilizadas pelo sistema?
3. O sistema disponibiliza todas as ferramentas e informações necessárias para a realização de suas funções organizacionais?
4. O sistema disponibiliza todas as informações e ferramentas necessárias para atender as demandas de seu departamento (gerencia)?
5. Mesmo com as ferramentas disponibilizadas pelo sistema é necessário manter controles secundários no desenvolvimento de suas funções?
6. Qual a base das informações inseridas no sistema (documentos, registros)?
7. As informações alimentadas no sistema, sofrem alguma validação/verificação/análise antes de serem inseridas no sistema?
8. Os parâmetros para essa classificação são baseados em procedimentos internos ditados pela empresa ou somente pelo conhecimento comum do funcionário (conhecimento adquirido pela experiência)?
9. A validação dos procedimentos internos nos dados introduzidas no sistema, colaboram com informações mais verídicas seguras e exatas?

Entrevista aos Usuários Operacionais:

Sistema de Informação Contábil Gerencial

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o Sistema de Informação da Empresa e conto com sua ajuda para responder o questionário de forma clara e concisa: Informo que todas as informações quanto a pesquisa serão preservadas, mantendo o anonimato da empresa e dos colaboradores respondentes, assim como demais informações que possam ser vinculadas a empresa.

Atenciosamente, Maiza Ludwig.

Quanto tempo de empresa você possui?

Menos de 1 ano

1 ano a 3 anos

4 anos a 6 anos

Mais de 6 anos

Você atua diretamente com o sistema de informação da empresa?

Sim

Não

Há quanto tempo você atua com o sistema de informação?

Menos de 1 ano

1 anos a 3 anos

4 anos a 6 anos

Mais de 6 anos

O sistema de informação, disponibiliza todas as ferramentas necessárias para a realização de suas atividades?

Sim

Não

Parcialmente

Mesmo com as ferramentas do sistema, são utilizadas ferramentas externas (Excel) para auxiliar na realização das atividades?

Sim

Não

Parcialmente

As informações inseridas no sistema, são conferidas antes de serem registradas?

Sempre

Frequentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

Os procedimentos internos da empresa (regulamentos organizacionais, orientações internas do setor e/ou departamento), são sempre observados na execução das atividades?

Sempre

Frequentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

O sistema permite realizar somente atividades que estejam de acordo os procedimentos internos da empresa (regulamentos organizacionais, orientações internas do setor e/ou departamento)?

Sempre

Frequentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

Qual o nível de importância com relação a responsabilidade do colaborador na alimentação inicial do sistema e seu impacto na geração de informação de qualidade?

Muito importante

Importante

Indiferente

Pouco importante

Sem Importância

Dentre as alternativas de resposta, selecione as duas que você considera as mais importantes na alimentação de informações no sistema?

Seguir os procedimentos internos da empresa (regulamentos organizacionais, orientações internas do setor e/ou departamento);

Agilizar o processo, adiando os procedimentos burocráticos;

Atender os prazos previstos para a realização das atividades;

Não deixar pendências de trabalho para o próximo dia (finalizar as demandas diariamente);

Conferir as informações registradas no sistema.