



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MATHEUS RODRIGUES LARRÉ

ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO NOS PROCESSOS DE CONTAS A PAGAR
DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Recife

2023

MATHEUS RODRIGUES LARRÉ

**ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO NOS PROCESSOS DE CONTAS A PAGAR
DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Profa. Dra. Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Larré, Matheus Rodrigues.

Estratégia de gerenciamento nos processos de contas a pagar de um
escritório de contabilidade / Matheus Rodrigues Larré. - Recife, 2023.
39 : il.

Orientador(a): Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -
Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Contas a pagar. 2. Gerenciamento. 3. Gestão. 4. Processos. I.
Vasconcelos, Ana Lúcia Fontes de Souza . (Orientação). II. Título.

330 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

MATHEUS RODRIGUES LARRÉ

ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO NOS PROCESSOS DE CONTAS A PAGAR DE UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovado em 28 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Lúcia F. de s. Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco

Prof/a. Bruno José Patricio Romão
Universidade Federal de Pernambuco

Prof/a. Chistianne Calado Vieira de Melo Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Este projeto de pesquisa é dedicado ao meu avô Suplino Rodrigues Neto (in memoriam), maior exemplo de um ser humano íntegro e ético, que não pôde se fazer presente neste momento, mas sempre me apoiou e torceu por mim. “Afinal, aquilo que amamos sempre será parte de nós.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) em nome do Magnífico Reitor Moacyr Cunha de Araújo Filho.

Agradeço ao Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) Prof. Dr. Prof. Zionam Rolim.

A Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Profa. Dra. Christianne Calado.

Agradeço a todos os professores do Departamento de Ciências Contábeis pela dedicação e apoio durante o curso.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos pelo suporte, tempo e atenção.

Aos amigos/familiares, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

RESUMO

O gerenciamento dos processos do setor de contas a pagar é considerado um dos pilares do setor financeiro de qualquer empresa, sabendo disto este estudo buscou mapear e analisar os processos de contas a pagar de um escritório de contabilidade de pequeno porte situado na cidade do Recife, no estado de Pernambuco e descrever as rotinas que devem ser implementadas no processo financeiro como estratégia de gerenciamento. Para este trabalho acadêmico de natureza exploratória, além de revisar referências bibliográficas que fundamentaram sua estrutura, foi realizada uma pesquisa qualitativa, pré-selecionando uma empresa que se encaixasse no perfil desejado, que foi o porte de micro e pequena empresa e a área que estava situada. O instrumento de coleta de dados foi um formulário para entrevista semiestruturada, com análise de conteúdo para sistematizar as rotinas. Participou do estudo, de forma voluntária, o gestor responsável pelo setor financeiro, controladoria e compras da empresa. A coleta dos dados ocorreu no mês de setembro de 2023. Nota-se, com a análise dos dados que a empresa analisada segue alguns processos padrões de contas a pagar, e a partir disto, esses processos puderam ser evidenciados, mapeados e classificados a partir da percepção do respondente e posteriormente elaborada uma ficha técnica identificando problemas enfrentados nesse setor e o respectivo aperfeiçoamento e solução destes gargalos. Os fatores mencionados desempenharam um papel crucial para a compreensão e análise das características do setor de contas a pagar em um contexto de escritório contábil, atendendo assim à questão central deste estudo e, dessa forma, culminando na conclusão desta pesquisa.

Palavras-chave: Contas a pagar. Gerenciamento. Gestão. Processos.

ABSTRACT

The management of accounts payable processes is considered one of the pillars of any company's financial sector. Knowing this, this study sought to map and analyze the accounts payable processes of a small accounting office located in the city of Recife, in the state of Pernambuco and describe the routines that must be implemented in the financial process as a management strategy. For this academic work of an exploratory nature, in addition to reviewing bibliographical references that supported its structure, qualitative research was carried out, pre-selecting a company that fit the desired profile, which was the size of a micro and small company and the area that was located. The data collection instrument was a semi-structured interview form, with content analysis to systematize the routines. The manager responsible for the company's financial, controlling and purchasing sectors participated in the study on a voluntary basis. Data collection took place in September 2023. It is noted, with the analysis of the data, that the company analyzed follows some standard accounts payable processes, and from this, these processes could be highlighted, mapped and classified based on the respondent's perception and subsequently prepared a technical sheet identifying problems faced in this sector and the respective improvement and solution of these bottlenecks. The aforementioned factors played a crucial role in understanding and analyzing the characteristics of the accounts payable sector in an accounting office context, thus meeting the central question of this study and, thus, culminating in the conclusion of this research.

Keywords: Accounts payable. Management. Processes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2. JUSTIFICATIVA	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Gestão de contas a pagar	14
2.2. Controle contábil e avaliação de contas a pagar	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	21
4.1. PERFIL DO GESTOR	21
4.2. MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR	21
4.2.1. COMPREENSÃO DO GESTOR DOS PROCESSOS DO CONTAS A PAGAR	25
4.2.1.1. FICHA TÉCNICA DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE A – TERMO DE ADESÃO À PESQUISA	35
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36

1. INTRODUÇÃO

Gestão financeira, como uma combinação de atividades de planejamento, controle e ações de gestão de recursos das empresas, desempenha um papel fundamental na garantia da estabilidade, crescimento e continuidade. Conforme aponta o estudo de Sá (2021, p. 5), o “gerenciamento financeiro que organiza as atividades criando-se como bases os controles internos das empresas para fornecer segurança ao cumprimento dos objetivos [...]”, que dentre os diversos componentes da gestão financeira, o setor de contas a pagar assume um papel estratégico.

Oliveira (2018) aponta o seguinte: "Dentro do setor financeiro, uma área de extrema importância é as 'contas a pagar', setor este que define as obrigações as quais a empresa deve cumprir em determinado prazo, as informações devem estar sempre atualizadas, corretas e organizadas."

A implementação de rotinas bem definidas e eficazes no processo financeiro do setor de Contas a Pagar emerge como uma estratégia indispensável de gerenciamento, seu controle deve ser acompanhado de perto pela gestão, pois envolve o capital da empresa. Consoante ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2018), o controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, são os compromissos assumidos, no processo atual, destacam-se considerações essenciais, como a identificação e priorização de obrigações financeiras, a prevenção da perda de prazos para descontos, evitando multas, e a contribuição para o fluxo de caixa, incluindo a conciliação com saldos contábeis.

Essas rotinas não apenas asseguram o pagamento pontual de obrigações financeiras, mas também na construção de relacionamentos sólidos com fornecedores e credores. Para serem cada vez mais competitivas, é importante que as empresas possam contar com fornecedores competentes que atuem em sintonia com as estratégias estabelecidas, visando alcançar os resultados esperados. (MOURA, 2009).

Ao longo deste estudo, será evidenciado que as rotinas implementadas no processo financeiro do Setor de Contas a Pagar se estendem para a esfera do planejamento estratégico, que segundo Lucion (2005), “é a forma de garantir que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de operação da

empresa”, sejam viáveis e internamente coerentes, o que impacta na saúde financeira da empresa e desafios do setor.

Este estudo busca proporcionar uma compreensão aprofundada das práticas eficazes no gerenciamento de obrigações financeiras em organizações, podendo, desta forma, beneficiar as empresas, oferecer percepções valiosas para profissionais de contabilidade, gestores financeiros e pesquisadores.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O gerenciamento estratégico de contas a pagar é um processo empresarial que envolve a administração eficiente e planejada dos compromissos financeiros de uma organização, segundo Gitman (2013), “o processo de planejamento financeiro começa pelos planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos”. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais. De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. Essa prática visa otimizar a gestão dos pagamentos a fornecedores, credores e outras obrigações financeiras.

Com base nos dados do IBGE de 2020, quase metade (48%) das empresas de pequeno porte no Brasil encerram suas atividades em três anos, sendo a falta de uma gestão eficaz apontada como a razão predominante. Um quarto (25%) dos empresários que experimentaram o fechamento de suas empresas destacaram a ineficiência na gestão como um dos principais fatores conducentes à falência.

Quando a gestão se utiliza de um planejamento financeiro, problemas como multas, juros e o tempo perdido, serão evitados. De acordo com Camargo (2007), “o planejamento se torna prática fundamental no cotidiano empresarial, o que pressupõe que o gestor possa anteceder possíveis acontecimentos e se preparar melhor para enfrentá-los.”

O estudo de Oliveira (2012) afirma que, “uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre empréstimos”. Portanto, a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a descontinuidade.

Esta descontinuidade dos pagamentos, pode afetar diretamente o fluxo de caixa, que segundo Jacquinet (2019) pode ser definido como: "o dinheiro que entra e sai de uma empresa, num período específico, é também chamado de fluxo de tesouraria." A autora Azuma (2021) demonstra que o controle do fluxo de caixa deve se fazer presente em uma gestão financeira quando afirma que: "[...] o fluxo de caixa é uma prática dinâmica, com um importante papel no planejamento financeiro das organizações, que deve ser observada e atualizada constantemente com a finalidade de ser útil na tomada de decisões."

O acompanhamento do fluxo de caixa e das rotinas do setor de contas a pagar quando pelo seu gestor, quando auxiliadas por uma sistematização e ao uso da tecnologia, se torna mais dinâmico, como afirma Lopes (2020):

A realização dos processos financeiros, de uma forma eficiente e eficaz, permite evitar erros e falhas que poderiam trazer avultados prejuízos para a organização, através dos riscos de multas e perdas.

Presentemente, representa um papel fundamental na gestão dos processos financeiros, de forma a assegurar uma boa posição da organização num mercado cada vez mais competitivo, devido ao complexo e elevado número de tarefas. No entanto, a tecnologia oferece um vasto leque de alternativas que possibilitam otimizar os processos financeiros, reduzindo as hipóteses de falhas e permitindo uma maior velocidade na execução das tarefas.

Uma empresa funciona por meio de processos que acontecem simultaneamente e na área financeira, o contas a pagar precisa de certa atenção. Segundo Prado e Alves (2019), o processo de desembolso de recursos, referido como contas a pagar, deve ser gerenciado com precisão por meio da implementação de controles rigorosos, a fim de reduzir as ocorrências que poderiam potencialmente resultar em perdas financeiras.

Portanto, o processo de contas a pagar deve ser eficiente e a gestão financeira da empresa, precisa manter o controle sobre as disponibilidades da empresa, Ferreira (2020) acredita que: "a gestão financeira deve se preocupar em assegurar uma eficiente captação, alocação e uso dos recursos de capital de modo a permitir a geração de riqueza."

Assim, uma gestão financeira eficiente trará benefícios, Nogueira (2019) afirma que: "as decisões financeiras afetam a situação financeira das entidades,

designadamente: Tesouraria (decisões financeiras de curto prazo) e a Estrutura financeira (decisões financeiras de médio e longo prazo).”

Segundo Gitman (2013): “mudanças nos ambientes econômico, competitivo e regulamentador aumentaram a importância e a complexidade das tarefas de um profissional financeiro.” Trazendo destaque para o papel de um gestor financeiro, que de fato traga um olhar analítico e resultados.

Perante o exposto, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão:

Quais rotinas devem ser implementadas no processo financeiro do Setor de Contas a Pagar como estratégia de gerenciamento?

1.2. JUSTIFICATIVA

Aquino (2021) concluiu em seu estudo que o uso de ferramentas de gestão e organização financeira são necessárias para a administração de um escritório de contabilidade, o empreendedor contabilista pode aproveitar os benefícios da aplicação de metodologias de gestão financeira. A otimização potencial de recursos, incluindo tempo, equipe, finanças, materiais, operações e informações, ocorre quando são empregadas ferramentas integradas, como fluxo de caixa, controle de estoque e gestão orçamentária, adaptando-se às necessidades específicas do escritório. Isso permite que o profissional ofereça seus serviços com maior qualidade.

Em diversos cenários, a gestão das contas a pagar emerge como uma das responsabilidades cruciais da empresa, dado o seu impacto direto sobre o fluxo de caixa da organização. (Iudícibus, 2007)

Dados do SEBRAE (2023) indicam que as Micro e pequenas empresas estão desempenhando um papel crucial na recuperação econômica após os desafios enfrentados durante a pandemia. Elas não apenas estão impulsionando a geração de empregos, mas também acelerando o crescimento econômico. No ano de 2021, as micro e pequenas empresas geraram cerca de 1,2 milhão de novas

oportunidades de emprego. No entanto, é essencial enfatizar que, a fim de assegurar tanto sua própria subsistência, essas empresas devem estabelecer e manter um planejamento financeiro sólido e constante.

Um processo alinhado de gerenciamento de contas a pagar de uma empresa trará bons resultados e relatórios que futuramente serão utilizados para as tomadas de decisões, Basso (2005) afirma que: “o controle de contas a pagar, dá à empresa uma visão geral dos pagamentos assumidos a curto ou a longo prazo, dando autonomia no acompanhamento dos compromissos firmados para determinados períodos, para que não haja erros no acordo firmado.”

O profissional da área da Contabilidade que exerce a função de assistente ou analista financeiro contribuirá fundamentalmente para o processo de contas a pagar de uma empresa e conseqüentemente para uma tomada de decisão mais coerente, Passos (2010) afirma que: “o conhecimento da contabilidade, de seus instrumentos e as diversas formas de analisá-los para auxiliar nesses controles, o que passa a ser um diferencial competitivo, orientando o processo decisório. “

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Descrever as rotinas que devem ser implementadas no processo financeiro do Setor de Contas a Pagar como estratégia de gerenciamento, em um escritório contábil na cidade de Recife/PE.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para chegar ao objetivo geral foram estabelecidas as atividades:

- ✓ Mapear as rotinas dos processos de contas a pagar deste escritório descrevendo os fluxos das tarefas empregadas no escritório;
- ✓ Classificar as rotinas dos processos de contas a pagar deste escritório, conforme os fluxos das tarefas levantadas;

- ✓ Elaborar uma ficha técnica de gestão de contas a pagar como proposta de plano de trabalho/processo a ser aplicada em escritórios contábeis, à luz dos estudos levantados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

A gestão financeira abrange o controle, análise e planejamento das receitas e despesas de uma empresa, sendo fundamental, uma vez que sua análise proporciona suporte ao gestor no processo de tomada de decisões. (Teixeira, 2021) Uma gestão do processo de contas a pagar se refere ao controle e à administração dos recursos financeiros da empresa, incluindo o planejamento, monitoramento, análise e tomada de decisões relacionadas ao dinheiro.

O processo de contas a pagar e sua gestão auxiliam a empresa, o controle das finanças representa o gerenciamento de recursos. Esse campo aborda o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e o governo. Gitman (2013)

Para englobar neste setor as obrigações de uma empresa, para com seus funcionários, fornecedores e prestadores de serviço, onde também estarão incluídas suas obrigações fiscais, o estudo de Sá (2002), traz a afirmação quando sustenta que:

O “contas a pagar” é definido como uma obrigação financeira da empresa, seja ela com funcionários ou fornecedores de um modo em geral. Sua origem parte de operações como: contratação de serviços e aquisição de mercadorias. Os pagamentos ocorrem por meio de faturas, depósitos e duplicatas com recursos disponibilizados na conta-corrente do caixa da empresa.

Para corroborar com a relevância do setor, também o estudo de Almeida (2010), afirma, também, que:

As obrigações representam fonte de recursos e reivindicações de terceiros contra ativos e conclui que as obrigações da empresa compreendem geralmente os seguintes grupos de contas: empréstimos a pagar, fornecedores a pagar, imposto de renda e contribuição social a pagar, salários a pagar e descontos e encargos sociais a recolher, outras obrigações, provisões.

O processo de contas a pagar, sua análise e todo o cumprimento das obrigações da empresa devem seguir sistematicamente as normas e leis contábeis,

e o profissional da contabilidade que estiver envolvido com o processo de gestão de contas a pagar também deve cumprir as leis. Conforme é estabelecido no Novo Código Civil, na Lei 10.406/2002, art. 1.179:

O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico. (BRASIL, 2002)

E também, no pronunciamento contábil básico CPC 00 (R1), feito pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, no capítulo 1, no que diz respeito ao objetivo do relatório contábil-financeiro, é constatado o seguinte:

Relatórios contábil-financeiros de propósito geral fornecem informação acerca da posição patrimonial e financeira da entidade que reporta a informação, a qual representa informação sobre os recursos econômicos da entidade e reivindicações contra a entidade que reporta a informação.

A partir do exposto, os gestores analisam os relatórios elaborados, que vão fornecer informações quantitativas da empresa. Esta questão é reforçada nos estudos por Passos (2010) quando afirma que: “através da análise das demonstrações pode-se avaliar a situação da empresa, em aspectos operacionais, patrimoniais e financeiros, orientando qual decisão tomar em determinada situação.”

2.2 CONTROLE CONTÁBIL E AVALIAÇÃO DE CONTAS A PAGAR

Toda gestão busca o maior controle interno dos ativos e passivos de uma empresa, diante das tendências do mercado, os gestores estão cada vez mais empenhados em aprimorar o controle de suas operações internas, visando alcançar os resultados de maneira mais eficaz. Chiavenato (1997, p.273), reforça que o controle interno de uma empresa tem o objetivo de:

Assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos, ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

O estudo de Crepaldi (2012) acredita que:

“Pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas. O resultado deste controle de fluxo interno, inclusive no fluxo de caixa e das contas a pagar, é importante para a tomada de decisões dos proprietários e gestores.”

Consoante as normas de auditoria NBC TA 315 (R2), o controle interno integra o planejamento dos processos, implementado e mantido pelos gestores responsáveis, tanto quanto pelos colaboradores. Assim, se pode promover segurança razoável para o cumprimento dos objetivos da empresa no que se diz à competência dos relatórios financeiros, em concordância com as leis e regulamentos em vigor, bem como para a eficiência das operações.

As funções principais do controle interno estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade. Portanto, a existência de objetivos e metas é condição principal para a existência dos controles internos (RITTA, 2010), o que auxiliará os gestores a obterem uma informação contábil e financeira confiável e que esteja em segundo as regras da empresa e as normas políticas.

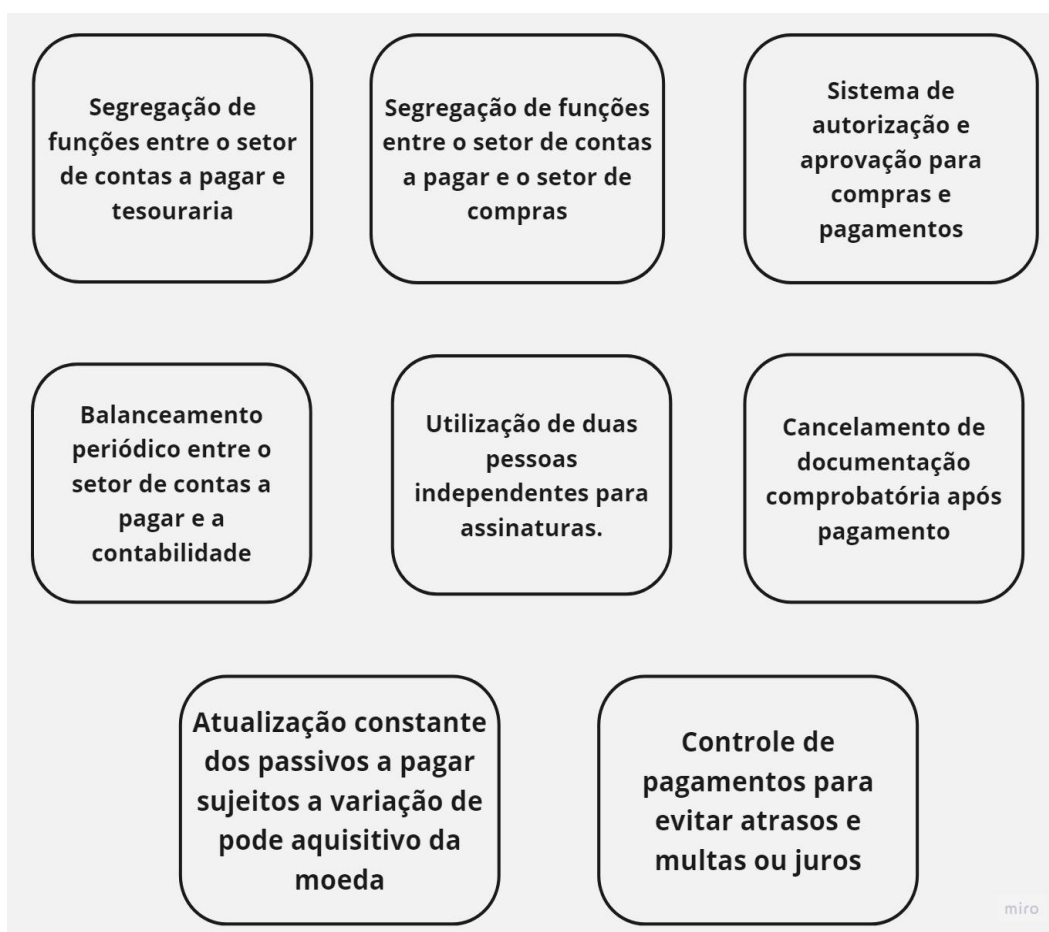
A contabilidade fornece informações financeiras, enquanto o controle interno visa garantir a eficácia, eficiência e conformidade das operações da empresa. Juntos, eles desempenham um papel fundamental na gestão e no bom funcionamento das atividades empresariais. Conforme o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRC-SP) e o Instituto de Auditoria Independente do Brasil (CRC/SP; Ibracon, 2000, p.59-61):

“ A contabilidade passa a ser uma ferramenta de gerenciamento atuante e poderosa, proporcionando a seus usuários relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, de tal maneira que as metas definidas no planejamento possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas.”

Uma micro e pequena, quando mal estruturada e sem visão de seus acontecimentos contábeis, torna-se um alvo fácil e vulnerável para o mercado que está em constante competição. (MORAIS e JÚNIOR, 2019). Por outro lado, adotar as melhores práticas recomendadas pelas ciências contábeis é essencial para fortalecer o processo de gestão e aumentar a resiliência da instituição.

Attie (2011, p. 89) conclui que: “um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades, estabelecendo prioridade nos pagamentos.” O mesmo traz também um quadro que contém os principais itens a serem avaliados durante o processo de contas a pagar, em formato de fluxograma, o autor trouxe tais informações conforme a Figura 1.

Figura 1: Processos para análise de contas a pagar



Fonte: Adaptado de Attie (2011).

Segundo o estudo de Alves e Prado (2019): “A relação à área de contas pagar, para que o controle interno seja eficiente, devem estar segregadas as funções de aprovação, registro e pagamento de obrigações.” Lisboa (2013) enumera alguns dos processos que o mesmo entende como essenciais para o contas a pagar:

- A numeração consecutiva de faturas;
- Controle de datas de vencimento;
- Revisão de documentos quanto a cálculos e somas;
- Definição de critérios para o processo de pagamento revisado antes da aprovação;
- Aprovação por funcionário autorizado;
- Conciliação de extratos.

Além da separação por despesas, outra divisão importante é a de custos, que segundo De Paula, Corrêa, Da Silva (2019) et al. pode ser dividido entre: “custos fixos: tendem a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais, custos variáveis: que normalmente crescem ou diminuem em proporção às atividades da empresa.”

Assim, sendo o processo de contas um instrumento para o gestor controlar os recursos financeiros e acompanhar as saídas de caixa da empresa, segundo o SEBRAE (2022), as obrigações podem ser divididas em:

- Compras: Inclua o dinheiro gasto pela sua empresa em compras. Projete as compras com base no histórico, nas estimativas de produção e venda e nas sazonalidades.
- Salários: Projete as datas e o total a ser pago. Fique atento para não esquecer as quantias, datas para pagamento dos salários e outros benefícios como férias e 13º salário.
- Impostos: Tenha sempre em mãos os calendários de impostos a pagar, projetando os valores com base nas vendas ocorridas.
- Ajustes e negociações: elas devem fazer parte do seu cotidiano. Ao identificar situações de sobra ou de falta de caixa, é muito importante promover ajustes e, sempre que necessário, promover negociações de prazos e valores.

O controle contábil e das contas a pagar em um escritório de contabilidade são fundamentais para a gestão financeira eficiente e a conformidade com regulamentos fiscais. Von Muhlen (2019) afirma que:

Sem conhecer a parte administrativa ou a lógica contábil, esses empresários não entendem o valor ou importância da informação financeira gerada para a gestão e continuidade de sua empresa. Isso transforma a elaboração dos relatórios financeiros e contábeis em mero cumprimento de obrigações legais, que, em alguns casos, não demonstram a realidade patrimonial da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza exploratória, por buscar levantar os processos praticados no setor de contas a pagar em um escritório contábil. Segundo Lakato e Marconi (2021): “As pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno.”

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, onde é possível descrever e classificar esse processo como uma sequência de etapas que incluem a obtenção e organização dos dados obtidos e por meio das observações de campo, isso permite uma conclusão e categorização baseada na interpretação dos dados obtidos. (GIL, 2022).

O instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada com um roteiro pré-estabelecido, com o gestor do setor de contas a pagar de um escritório contábil, para identificar os problemas enfrentados nos processos financeiros do setor, classificá-los e mapeá-los. O critério de escolha deu-se por permitir ao pesquisador encorajar o entrevistado; esse método dá ao pesquisador a liberdade de sondar o entrevistado a elaborar ou a seguir uma nova linha de investigação introduzida pelo que o entrevistado está dizendo, método, este usado amplamente pelas ciências sociais aplicadas. BRIZZOLA (2020).

Como roteiro para o instrumento de coleta de dados, o critério de escolha da modalidade da entrevista foi a dirigida, com o gestor do setor de compras e contas a pagar, por assinar o termo de adesão a pesquisa, com objetivo de identificar quais problemas de processos, com perguntas fundamentadas na matriz de amarração teórica, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Matriz de amarração teórica

Categorias	Questões da Pesquisa	Fundamentação Teórica
Funções do setor de contas a pagar	Q1) Quais são as responsabilidades e funções do setor de contas a pagar nesta organização?	GITMAN (2013)
Processo de Contas a pagar	Q2) Quais são os principais processos utilizados no setor de contas pagar?	ATTIE (2011)
Problemas no setor de contas a pagar	Q3) Como gestor, quais problemas são enfrentados neste setor e o que pode ser melhorado?	ALVER; SILVEIRA; MONTAGNER (2019).

Fonte: elaborado pelo autor (27 de agosto, 2023)

O critério de escolha do segmento como unidade social, deu-se pela conveniência do pesquisador exercer a função no setor de contas a pagar, e perceber a necessidade de melhorias no processo, como também entender os processos e contribuir para o melhor funcionamento da gestão de um setor de contas a pagar. Esta inquietação também está registrada nos estudos de Sá (2021) onde o mesmo destaca que: “[...] a importância deste setor para o patrimônio empresarial, em que os controles de contas a pagar contribuem para o cumprimento das inadimplências financeiras.” Uma vez que é indispensável obedecer ao vencimento de cada fatura, para que, assim, o progresso empresarial não venha a ser interferido pelo descontrole de gastos.

A unidade social, onde a pesquisa se desenvolveu, é classificada no segmento de escritórios contábeis, de pequeno porte, no bairro do Paissandu, na região metropolitana do Recife/PE. O critério de escolha foi devido ao escritório ter adesão à pesquisa e, assim, ter viabilidade técnica aos dados e realizar entrevista com o gestor, para os procedimentos de coleta de dados. O gestor em questão é responsável pelos setores de contas a pagar, compras e controladoria da empresa, o qual foi entrevistado e assinou um termo de livre consentimento e adesão à pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DO GESTOR

Para classificar o perfil do gestor buscamos como fundamento teórico, autores que apontam as variáveis do perfil do gestor como relevantes no processo decisório e no controle interno, como aponta o estudo de Bortoluzzi (2016), essa influência se deve ao fato de que: “a liderança em uma organização complexa é uma atividade compartilhada, na qual a experiência, cognições, habilidades e interações de toda a equipe impactam o comportamento estratégico.” Os dados da pesquisa apontam uma condição de perfil do entrevistado conforme os estudos de referência, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2: Perfil do entrevistado

Função na empresa	Tempo exercendo a função	Maior Nível de escolaridade	Área de formação	Experiência na área	Ano da última formação	Idade
Gerente/Financeiro/ Controladoria	11 meses	Pós-graduação	Contábil e Administração Financeira	15 anos	2023	49

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

Para Michelin (2019), a análise da experiência, formação e conhecimento técnico de um gestor é relevante, contudo, habilidades interpessoais, de liderança, histórico de desempenho passado e capacidade de adaptação também desempenham papéis críticos na escolha de um gestor financeiro eficaz.

A seguir, serão apresentados os dados da investigação quanto aos aspectos contábeis e gerenciais relacionados à melhoria do setor de contas a pagar em uma unidade social que aceitou a realização das observações de pesquisa.

4.2. MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

Um dos primeiros objetivos para se buscar compreender os processos internos do setor contas a pagar, foi levantar as rotinas a partir de um responsável pelo setor, sendo utilizada a metodologia de mapeamento de processos.

Para o mapeamento foi utilizada a técnica de entrevista dirigida, sendo eleito, como critério de escolha, o gestor responsável pelo setor financeiro e de controladoria, respondendo à questão de pesquisa (Q2): “quais são os principais processos utilizados no setor de contas pagar?”, esta escolha do respondendo para esta questão trouxe profundidade de observações sobre as rotinas e processos implementados, onde, ocasionalmente, muitos deles não formalizados, mas acontecem dentro de uma rotina no setor de contas a pagar, onde foi possível elaborar um fluxograma contendo os processos implementados pelo gestor e estão em uso, de acordo com a Figura 2.

Figura 2: Fluxo das Rotinas utilizadas no Setor de contas a pagar



No Fluxograma destacado na figura 2, vê-se que o gestor conhece e aplica alguns processos de contas a pagar, como o registro e validação de faturas

recebidas de fornecedores ou prestadores de serviço, a aprovação e processamento dos pagamentos que posteriormente geram os relatórios financeiros, que também são monitorados, a gestão de fluxo de caixa, conciliação bancária, de forma D+1 (sempre conciliando no dia seguinte) e a negociação e atendimento a alguns fornecedores e prestadores.

Para a Q1 foi perguntado: “Quais são as responsabilidades e funções do setor de contas a pagar nesta organização?”

Como resposta [...] “Garantir que todas as responsabilidades financeiras da empresa, incluindo pagamentos a fornecedores, despesas com recursos humanos e obrigações fiscais, sejam gerenciadas, organizadas e liquidadas pontualmente, assegurando o cumprimento de todos os compromissos financeiros assumidos.” Nesse contexto, a resposta do gestor está em consonância com o que é mencionado por Arantes (2022), o setor de contas a pagar tem procura operar de maneira eficiente para dar suporte às operações essenciais que contribuem para o sucesso da organização. Essas transações financeiras podem surgir por diversas razões, como projetos da empresa, despesas regulares dos colaboradores, folha de pagamento, viagens de funcionários e obrigações fiscais.

A entrevista semi-estruturada foi realizada, embasada em estudos como o de Arttie (2011), Alver; Silveira; Prado (2019) e Gitman (2013), e a partir das mesmas, descrevemos as responsabilidades do setor de contas a pagar e também, os desafios enfrentados pelo setor conforme Quadro 3.

Quadro 3: Levantamento dos desafios do setor de compras a pagar

Responsabilidades do Setor de Contas a Pagar:	
Tipos de Processos	Tipos de Desafios
Registro e Classificação de Faturas	Perda do vencimento das faturas
Gestão de Fluxo de Caixa	Falta da conciliação diária
Negociação de Termos de Pagamento	Relacionamentos com fornecedores
Cumprimento de Prazos	Contas pagas fora dos prazos
Controle de Custos	O excesso de gastos

Fontes: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

Com os dados da entrevista, foi realizado complementar com observações in loco no escritório, sendo rastreado os processos implementados no setor que estão sendo utilizados no escritório, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Processos utilizados pelo escritório

Dimensão	Mapeamento dos Processos
Processos (Fluxo 1)	Conciliação bancária
Processos (Fluxo 2)	Registro de faturas
Processos (Fluxo 3)	Agendamento e processamento dos pagamentos
Processos (Fluxo 4)	Verificação e auditoria das obrigações fiscais
Processos (Fluxo 5)	Negociação e atendimento aos fornecedores
Processos (Fluxo 6)	Elaboração de relatórios financeiros
Processos (Fluxo 7)	Gestão de fluxo de caixa
Processos (Fluxo 8)	Arquivamento da documentação para análise da contabilidade

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa.

A partir dos estudos de Attie (2011), De Sá (2021), que detalha os processos, sendo: sistema da autorização e aprovação de pagamentos; controle de prazos; balanceamento entre o contas a pagar e a contabilidade da empresa; foi buscado comparar o que estava sendo aplicado no escritório com as metodologias apresentadas no fluxograma adaptado de Attie (2011), pelo fato de que, a realidade de empresa de pequeno porte, muitas vezes estes procedimentos são concentrados em apenas um funcionário, o que pode gerar erros de execução, que segundo Azevedo; Assis (2021): "há cargos que envolvem um rol muito amplo de atribuições, tornando por demais complexo o seu bom desempenho."

Para customizar os processos necessários para o escritório, pequeno porte, podemos adaptar as metodologias apresentadas no estudo de Attie (2011) nos seguintes processos:

- Autorizações e aprovações das compras e pagamentos;
- Controle dos vencimentos para evitar multas e juros;
- Segregar o setor de comprar e o de contas a pagar;
- Contato constante com o setor de contabilidade para revisão das obrigações fiscais (municipais, estaduais e federais);

- Utilização de duas pessoas para solicitação de pagamentos (solicitante e gestor imediato).

Por ser uma empresa de pequeno porte, não se faz necessária a segregação do setor de contas a pagar e da tesouraria e nem a atualização dos passivos, por questões de poder aquisitivo da moeda.

4.2.1. COMPREENSÃO DO GESTOR DOS PROCESSOS DO CONTAS A PAGAR

Nesta seção, a metodologia utilizada foi a realização de uma entrevista com o gestor, efetuada no dia 11 de setembro de 2023, no qual, a entrevista foi respondida, com a total permissão do entrevistado, conforme termo de adesão a pesquisa, onde o mesmo deixa explícito que aceita participar da entrevista e está disposto a responder todas as perguntas realizadas.

Para a Q2 foi perguntado: “Quais são os principais processos utilizados no setor de contas pagar?”

Como resposta [...] “Registro das Faturas, aprovação, autorização, agendamento e posteriormente o processamento dos pagamentos, gestão de fluxo de caixa, conciliação bancária, relatórios financeiros, arquivamento da documentação, verificação e auditoria das obrigações fiscais, negociação e atendimento com fornecedores.” Desta forma, o autor Almeida (2010) corrobora com a resposta quando afirma que fornecedores a pagar, empréstimos a pagar, impostos e contribuições sociais, outros impostos, salários e encargo, outras obrigações e provisões, são grupos de contas que fazem parte das contas a pagar.

A Q3, foi perguntado ao gestor: “Como gestor, quais problemas são enfrentados neste setor?”

Como resposta [...] “Problemas internos com os setores de compras e recursos humanos, como atrasos de envio de pagamentos, folha de pagamento atrasada, negociações com fornecedores que geram atrasos, falta de controle de despesas, erros de lançamento tanto para beneficiário, como no controle das datas

de vencimentos.” Com isso em vista, como mencionam Tenório (2020), o departamento pessoal e compras deve ser integrado por profissionais adequadamente qualificados, já que esta área está intrinsecamente relacionada à gestão de contas a pagar, onde também é importante ter um profissional da área de contabilidade. Para desta forma, com as informações em mãos, o gestor efetua as decisões necessárias.

4.2.1.1. FICHA TÉCNICA DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

A partir dos desafios levantados, e das propostas com os estudos teóricos embasando as possíveis soluções, foi proposto uma ficha técnica para auxiliar a gestão e aperfeiçoar as atividades para melhoria do setor de contas a pagar, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Proposta de Ficha Técnica de Processos de Contas a Pagar

FICHA TÉCNICA DE PROCESSOS DE CONTAS A PAGAR	
Problemas enfrentados	Aperfeiçoamento das rotinas
Atraso nos pagamentos	Implementar um sistema de gerenciamento de contas a pagar eficiente que rastreie as datas de vencimento e envie lembretes automáticos antes dos prazos. Estabelecer políticas claras de pagamento e priorizar pagamentos conforme as prioridades financeiras da empresa. (Adaptado de Sá, 2021)
Erros de lançamento, como duplicidade ou omissão de pagamentos.	Adotar um processo de revisão em duas etapas, onde um funcionário prepara o lançamento e outro revisa. Além disso, a automatização e integração dos sistemas podem ajudar a identificar automaticamente pagamentos duplicados ou ausentes. (Adaptado de Sá, 2021)
Falta de visibilidade sobre as obrigações financeiras futuras	Desenvolver um plano de fluxo de caixa que preveja e acompanhe todas as obrigações financeiras futuras. Utilizar software de previsão financeira para modelar diferentes cenários e identificar potenciais problemas com antecedência. Manter comunicação regular com fornecedores e credores para ajustar prazos de pagamento conforme necessário. (Adaptado de Sá, 2021)
Falta de comunicação eficaz com fornecedores, levando a desentendimentos ou condições de pagamento não favoráveis.	Estabelecer canais de comunicação claros e regulares com fornecedores. Negociar termos de pagamento de forma transparente e garantir que ambas as partes estejam cientes e de acordo. Mantenha-se proativo ao comunicar qualquer possível atraso ou problema, buscando renegociar prazos quando necessário. (Adaptado de Lisboa, 2013)
Monitoramento inadequado das pendências de contas a pagar	Monitoramento periódico das pendências do Contas a Pagar, visando investigar e formalizar o motivo das pendências. (Adaptado de Sebrae, 2022)
Pagamentos indevidos a fornecedores	Monitoramento periódico do volume de pagamentos realizados em duplicidade realizado pela área de Contas a Pagar. (Adaptado de Lisboa, 2013)

Alterações indevidas de prazos de vencimentos	Monitoramento periódico das condições de pagamento praticadas versus as negociadas.
---	---

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa. (14 de setembro, 2023)

O estudo de Sá et al. (2021), estabelece que o controle deste setor deve ser minucioso, organizando as rotinas para que os pagamentos sejam realizados dentro dos prazos estabelecidos conforme os contratos, evitando multas e juros, a priorização de alguns pagamentos, em caso de dificuldade financeira e o fornecimento de informações para o acompanhamento do fluxo de caixa e da conciliação bancária. Desta forma, o Quadro 6 apresenta os problemas enfrentados e como podem ser melhoradas essas atividades no escritório referente à temática de atrasos, erros e controles de saídas.

Quadro 6: Dos atrasos, erros e controle de saídas

Problemas enfrentados	Aperfeiçoamento das rotinas
Atraso nos pagamentos	Implementar um sistema de gerenciamento de contas a pagar eficiente que rastreie as datas de vencimento e envie lembretes automáticos antes dos prazos. Estabelecer políticas claras de pagamento e priorizar pagamentos conforme as prioridades financeiras da empresa. (Adaptado de Sá, 2021)
Erros de lançamento, como duplicidade ou omissão de pagamentos.	Adotar um processo de revisão em duas etapas, onde um funcionário prepara o lançamento e outro revisa. Além disso, a automatização e integração dos sistemas podem ajudar a identificar automaticamente pagamentos duplicados ou ausentes. (Adaptado de Sá, 2021)
Falta de visibilidade sobre as obrigações financeiras futuras	Desenvolver um plano de fluxo de caixa que preveja e acompanhe todas as obrigações financeiras futuras. Utilizar software de previsão financeira para modelar diferentes cenários e identificar potenciais problemas com antecedência. Manter comunicação regular com fornecedores e credores para ajustar prazos de pagamento conforme necessário. (Adaptado de Sá, 2021)

Fonte: Retirado do Quadro 5 pelo autor da pesquisa.

Conforme o estudo de et al. Lisboa (2013), pôde ser elaborado o aperfeiçoamento desta relação entre fornecedor e tomador de serviços ou produto, que neste caso é a empresa de pequeno porte, estreitando algumas das relações com estes fornecedores para poderem ser gerados alguns benefícios para ambas as partes, conforme Quadro 7.

Quadro 7: Da comunicação e pagamentos indevidos para/com os fornecedores

Problemas enfrentados	Aperfeiçoamento das rotinas
Falta de comunicação eficaz com fornecedores, levando a desentendimentos ou condições de pagamento não favoráveis.	Estabelecer canais de comunicação claros e regulares com fornecedores. Negociar termos de pagamento de forma transparente e garantir que ambas as partes estejam cientes e de acordo. Mantenha-se proativo ao comunicar qualquer possível atraso ou problema, buscando renegociar prazos quando necessário. (Adaptado de Lisboa, 2013)
Pagamentos indevidos a fornecedores	Monitoramento periódico do volume de pagamentos realizados em duplicidade realizado pela área de Contas a Pagar. (Adaptado de Lisboa, 2013)

Fonte: Retirado do Quadro 5 pelo autor da pesquisa.

Para a temática de monitoramento das alterações contratuais, estas que trazem alterações nos vencimentos e a falta de acompanhamento das pendências, sejam estas fiscais ou com outros serviços, precisam de um monitoramento periódico e constante, para que nada passe despercebido, a pesquisa teve como parâmetro o estudo de Attie (2011), em orientações do SEBRAE (2022), conforme Quadro 8.

Quadro 8: Do monitoramento das pendências e alterações de prazos

Problemas enfrentados	Aperfeiçoamento das rotinas
Monitoramento inadequado das pendências de contas a pagar	Monitoramento periódico das pendências do Contas a Pagar, visando investigar e formalizar o motivo das pendências. (Adaptado de Sebrae, 2022)
Alterações indevidas de prazos de vencimentos	Monitoramento periódico das condições de pagamento praticadas versus as negociadas. (Elaborado pelo autor da pesquisa)

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

A implementação de melhorias personalizadas no setor de contas a pagar é uma estratégia fundamental para as empresas que buscam otimizar seus processos financeiros e alcançar uma gestão financeira mais eficaz. Personalizar as melhorias nesse setor é importante porque cada organização tem suas próprias necessidades, desafios e requisitos específicos que não podem ser abordados com soluções genéricas

Os contadores desempenham um papel crucial no processo de identificação e apresentação de propostas de pesquisas intervencionistas para promover mudanças e melhorias no setor de contas a pagar. Analisando os processos existentes do setor

de contas a pagar para identificar áreas que necessitam de melhorias. Isso envolve revisar políticas, procedimentos, fluxos de trabalho e sistemas de registro e com base na análise e nas melhores práticas identificadas. A expectativa é que esta investigação acadêmica possa fornecer orientação para os contadores e futuros estudos relacionados ao tema em análise, potencialmente beneficiando a área das ciências sociais aplicadas e contribuindo para a expansão do conhecimento nesse domínio específico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal, identificar os processos realizados pelo gestor responsável pelo setor de contas a pagar de um escritório de contabilidade de pequeno porte, já estabelecido na cidade do Recife, na região metropolitana do Recife, Pernambuco. Processos esses, determinantes para a organização interna de qualquer empresa, seja no âmbito das obrigações fiscais como na tempestividade dos pagamentos aos fornecedores e funcionários.

A partir da elaboração de um formulário foi realizada a entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, onde o gestor entrevistado, após concordar e assinar o termo de adesão a pesquisa, respondeu às perguntas realizadas e pôde ser identificado alguns dos processos realizados pelo setor de contas a pagar do escritório e também foram identificados alguns dos problemas enfrentados pelo setor.

Com a obtenção destes dados, foi feito um mapeamento dos processos internos do setor de contas a pagar, onde foram identificados os principais procedimentos utilizados para a organização dos pagamentos. Segundo De Sá (2021) A gestão meticulosa das contas a pagar é de extrema importância, a fim de garantir a aderência rigorosa aos prazos previamente definidos e contratados, evitando, assim, quaisquer desembolsos que se desviem das datas estipuladas.

Após a obtenção das informações dos dois primeiros objetivos, pôde ser elaborada uma ficha técnica, baseada em estudos anteriores sobre o tema, que pode ser utilizada como parâmetro para evitar certos tipos de problemas no setor de contas a pagar e por consequência obter melhores resultados e organização para o setor e seu gestor, o que na visão de Silva e Fritsch (2020): "as contas a pagar de

uma organização necessitam de atenção e controle dos gestores, pois representam todos os compromissos que a empresa necessita liquidar."

A partir da proposta da ficha técnica elaborada, pôde ser adaptado o Quadro 6, que diz respeito aos problemas de atrasos, erros e controle de saídas e embasado nos estudo de Sá (2021) foram identificadas soluções, assim como nos Quadros 7 e 8, que respectivamente tratam dos gargalos referentes a comunicação e pagamentos indevidos para/com os fornecedores e do monitoramento das pendências e alterações de prazos, e tendo como base o estudo de Lisboa (2013), Attie (2011) e Sebrae (2023), puderam ser elaboradas estratégias para sanar os problemas em questão.

Sugere-se que futuros estudos sejam conduzidos, inclusive abordando diferentes segmentos empresariais, para uma compreensão mais abrangente da realidade, visto que esta pesquisa se limitou a entrevistar apenas um gestor, o que abre espaço para a realização de outros estudos que ampliem as questões exploradas neste trabalho. Portanto, recomenda-se expandir os conhecimentos e dados apresentados neste documento, visando a ampliação do escopo da pesquisa e a obtenção de *insights* adicionais.

REFERÊNCIAS

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

ALVER, Juliani Karsten; DA SILVA SILVEIRA, Rafael; MONTAGNER, Fernanda. **Avaliação do controle interno financeiro no contas a receber e a pagar: um estudo de caso em uma indústria arrozeira**. Revista de Contabilidade Dom Alberto, v. 8, n. 16 (2019), p. 61-94, 2019. Disponível em: <<https://revista.domalberto.edu.br/revistadecontabilidadefda/article/view/80/80>>. Acesso em: 15 de ago. 2023.

ARANTES, Patrick Duca et al. **Informatização do setor de Contas a Pagar da empresa Alfa**. 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232456/TCC%20FINAL%20-%20Patrick%20Arantes%20Versao%20Final%2004.03.2022%20para%2018.03.2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 12 de Set. 2023.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://www.skoob.com.br/livro/118246>>. Acesso em: 10 de Ago. 2023.

AZUMA, Emilyn et al. **FLUXO DE CAIXA E SUAS APLICAÇÕES**. Acesso em, v. 13, n. 06, 2021. Disponível em: <<https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n13/n13-FLUXO-DE-CAIXA-E-SUAS-APLICACOES.pdf>> Acesso em 16 set. 2023

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

BORTOLUZZI, Daiane Antonini et al. **A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: um estudo em empresas listadas na BM&FBOVESPA**. Espacios, v. 37, n. 37, p. 1-24, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Edicreia-Andrade-Dos-Santos/publication/321704166_A_influencia_das_caracteristicas_dos_executivos_de_alto_escalao_sobre_a_estrutura_de_capital_Um_estudo_em_empresas_listadas_na_BMFBOVESPA/links/5a381d58a6fdccdd41fde81b/A-influencia-das-caracteristicas-dos-executivos-de-alto-escalao-sobre-a-estrutura-de-capital-Um-estudo-em-empresas-listadas-na-BM-FBOVESPA.pdf>. Acesso em: 10 de set. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10656770/artigo-1179-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>> Acesso em 09 de ago. 2023

BRASIL. **Comitê de pronunciamentos contábeis, Pronunciamento Contábil Básico (R1), Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/regulados/normascontabeis/cpc/CPC_00_R1_Consolidado.pdf> Acesso em 09 de ago. 2023

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin et al. **Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas**. UFAM Business Review-UFAMBR, v. 2, n. 3, p. 103-130, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/8087>> Acesso em 16 set. 2023.

CAMARGO, Camila. **Planejamento financeiro**. Editora Ibpx, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uAKXoa6XqhQC&oi=fnd&pg=PA13&dq=planejamento+financeiro+empresarial&ots=yhhB3xu6Si&sig=jHUvWzRA2uQI09aBZxbiWkCzlGM#v=onepage&q=planejamento%20financeiro%20empresarial&f=false>> Acesso em 18 de ago. 2023

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://doceru.com/doc/x0vnsv>>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

COLEÇÃO SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON. **Controles Internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Controles_internos_cont%C3%A1beis_e_alguns_a/WLfvMAAACAAJ?hl=pt-BR> Acesso em: 12 de Ago. 2023.

CONTÁBEIS. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos**. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/48838/quase-50-das-empresas-fecham-em-a-te-tres-anos/>>. Acesso em 18 ago. 2023.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010, 822p. Disponível em: <https://www.academia.edu/11524723/SILVIO_APARECIDO_CREPALDI_AUDITORIA_CONTABIL> Acesso em 11 de ago. 2023

DE AQUINO, RAFAEL ALVERNE; OLIVEIRA, LEONARDO AUGUSTO SILVA. **CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O EMPREENDEDOR CONTÁBIL**. 2021. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos22/3573372.pdf>> Acesso em 16 set. 2023.

DE OLIVEIRA RITTA, Cleyton. **Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4775/477548999005.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2023.

DE PAULA, Silvia; CORRÊA, Vitor; DA SILVA, Ademir. **A contabilidade de custos e seu destaque na gestão**. Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 8, n. 9, p. 125-139, 2019. Disponível em <<file:///C:/Users/Ana%20Carolina/Downloads/405-1667-1-PB.pdf>> Acesso em 16 set. 2023.

DE SÁ, Tatiana Gomes Xavier. **Gerenciamento Financeiro de Contas a Pagar nas Empresas de Micro e Pequeno Porte**. ID on-line. Revista de psicologia, v. 15, n. 56, p. 451-466, 2021. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3153/4935>>. Acesso em 19 ago. 2023.

EMPREENDEDORISMO: Dicas para organizar finanças. **SEBRAE**, 30/09/2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba/artigos/tudo-para-organizar-as-financas-da-sua-empresa,202d21b5505a5610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 01 set. 2023.

FERREIRA, Renata. **Gestão financeira e finanças corporativas**. Editora Senac São Paulo, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uqDHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gest%C3%A3o+financeira+de+uma+empresa&ots=ERDs4iXGao&sig=m1AtZdQQrNxVIJarKN7kUqee_8l#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20financeira%20de%20uma%20empresa&f=false> Acesso em 16 Set. 2023.

FREDERICO AZEVEDO, ALVIM ASSIS. **GESTÃO DO DESEMPENHO. GESTÃO DE PESSOAS**, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13928/1/GestaodepessoasemONGs.pdf#page=96>> Acesso em 17 set. 2023.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2014.

GIL, Antonio carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GITMAN, L.J.: **Princípios de Administração Financeira**. 12ªed. São Paulo: Harbra, 2013. Disponível em:

<file:///C:/Users/Ana%20Carolina/Downloads/Principios_da_Administracao_Financeira_G.pdf>. Acesso em: 08 de ago. 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade, das sociedades por ações (aplicável às demais sociedades)**. 7 edição. São Paulo: Atlas, 2007.

JACQUINET, Marc. **Introdução breve ao conceito de Cash Flow (ou fluxo de caixa)**. 2019. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/8613>> Acesso em 15 de set. 2023

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 9ª Edição; São Paulo. 2021.

LISBOA, I.. **Manual de Auditoria Interna: Conceitos e práticas para implementar a Auditoria Interna**. 2013. Disponível em <<http://www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos/controles-internos-em-algumas-areas-operacionais.html>> Acesso 31 de ago de 2023.

LOPES, Carlos Alberto Ribeiro. **Automatização robótica de processos financeiros-automatização de processos financeiros SAP pela introdução de RPA**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://run.unl.pt/bitstream/10362/110809/1/TGI0370.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MICHELON, Paula de Souza et al. **Relação entre características dos escalões superiores, práticas de orçamento de capital e desempenho financeiro de empresas brasileiras**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211412>>. Acesso em: 10 set. 2023

MIOTTO, Camila. **Controles internos no contas a receber e a pagar : estudo de caso em uma empresa no ramo de refrigeração e gastronomia**. 2022. 72 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/2389>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. **A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte**. ID on-line. Revista de psicologia, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1527/2306>>. Acesso em: 02 set. 2023.

MOREIRA, Héber Lavor. **Planejamento Financeiro Empresarial**. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Hinara-Ara%C3%BAJo-Th%C3%A9-A9-Planejamento-Financeiro-Empresarial.pdf>> Acesso em 18 ago. 2023.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009-153815/publico/Luciano_Raizer_Moura_Tese_Doutorado.pdf> Acesso em 19 ago. 2023.

NBC TA NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. **NBC TA 315 (R2), DE 19 DE AGOSTO DE 2021**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2021. Disponível em:

<[https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2021/NBCTA315\(R2\)&arquivo=NBCTA315\(R2\).doc&_ga=2.190622571.1720181543.1693436419-801067790.1693436416](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2021/NBCTA315(R2)&arquivo=NBCTA315(R2).doc&_ga=2.190622571.1720181543.1693436419-801067790.1693436416)> Acesso em 30 ago. 2023.

NOGUEIRA, Célia. **Análise Financeira na Gestão Empresarial**. 2019. Disponível em:

<https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Negocio-Responsavel/Documents/Masterclass_V_AnaliseFinanceiranaGestaoEmpresarial.pdf> Acesso em 16 set. 2023.

OLIVEIRA, Donizete Cosme. **A importância do planejamento financeiro**. Revista Intellectus, Ano VIII, n. 20, p. 75-83, 2012. Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholarq=cache:O8FbBlufOslJ:scholar.google.com/+planejamento+financeiro+empresarial&hl=pt-BR&as_sdt=0,5> Acesso em 18 ago. 2023.

OLIVEIRA, Renato Mello de. **Controle Interno: A Importância do controle do "Contas a pagar"**. REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS APLICADAS DA FAIT. n. 1. Maio, 2018. Disponível em: <http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/KZfINDfqPKvZ0Xa_2020-8-20-20-3-20.pdf> Acesso em: 15 de set. 2023

PRADO, Eduardo Vieira do; ALVES, Tamires Candido. **Controles internos: um estudo de caso dos controles-chave de contas a pagar em uma empresa situada em Mogi Mirim**. Universitas - Ano 13 - Nº 24 - Janeiro/Junho 2019. Disponível em: <<file:///C:/Users/Ana%20Carolina/Downloads/353-1091-1-PB.pdf>>. Acesso em: 08 de ago. 2023.

ROWLING. J. K. **Harry Potter e as Relíquias da Morte**. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

SA, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 3ed. São Paulo Atlas, 2002.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Planejamento financeiro e a importância para micro e pequenas empresas**. Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-financeiro-e-a-importancia-para-micro-e-pequenas-empresas,fd2ac83eec486810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 16 set. 2023.

TENÓRIO, Ana Paula de Araújo Fernandes et al. **A importância do profissional contábil no departamento de pessoal como estratégia para reduzir riscos e custos às empresas**. Revista Científica BSSP, v. 1, n. 1, p. 0-0, 2020. Disponível em: <<https://revistacientificabssp.com.br/article/5f4d53eb0e88251874b9f0d4>>. Acesso em 12 de set. 2023.

VON MUHLEN, Alonso et al. **Isomorfismo Institucional na Contabilidade: uma pesquisa em um escritório contábil**. Revista Gestão Organizacional, v. 12, n. 3, 2019. Disponível em: <<file:///C:/Users/Ana%20Carolina/Downloads/admin,+9+5210-18937-1-ED+v2+ok+novo.pdf>> Acesso em 16 set. 2023.

APÊNDICE A – TERMO DE ADESÃO À PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa, realizada pelo aluno Matheus Rodrigues Larré da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sob a responsabilidade de orientação da Profa. Dra. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos.

O objetivo desta pesquisa é descrever as rotinas que devem ser implementadas no processo financeiro do Setor de Contas a Pagar como estratégia de gerenciamento.

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. A sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com a Instituição. O produto que será usado nesta pesquisa, com sua participação, será trechos de falas do depoimento realizado conforme seu consentimento. Será assegurado o sigilo das informações pessoais e a sua identidade não será publicada em nenhuma hipótese. O produto da pesquisa será materializado através de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e publicado na plataforma Atena da UFPE.

Havendo dúvidas a respeito da pesquisa, a organização será esclarecida a respeito em qualquer aspecto que desejar, através do e-mail da orientadora (ana.svasconcelos@ufpe.br).

Matheus Rodrigues Larré

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu concordo em participar da pesquisa e declaro que fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Estou ciente de que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: Recife/PE 11/09/2023

Nome: Kalva Regina Fortaliza do Nascimento

Assinatura do sujeito ou responsável: [Assinatura]

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. A sua contribuição nos auxiliará a atingir o objetivo da pesquisa, que é mapear os controles contábeis para a sustentabilidade financeira no período da pandemia em empreendimentos de pequeno porte no segmento alimentício. Todos os dados aqui enviados serão de responsabilidade da Universidade Presbiteriana Federal de Pernambuco (UFPE) para fins de banco de dados de pesquisa, e não serão publicados de forma a expor a empresa ou o respondente, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que conta com medidas e regras para a coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento de dados pessoais.

Desde já agradecemos sua participação.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você aceita participar desta pesquisa, respondendo o questionário?

☐	Sim , eu aceito participar
☐	Não , no momento prefiro não participar

Dimensão I: Perfil do Respondente

1. Qual a sua função no estabelecimento? _____
2. Quanto tempo você exerce esta função? _____
3. Qual o seu maior nível de escolaridade? _____

☐	Formação não escolar, adquirida na vivência do trabalho
☐	Ensino Fundamental incompleto
☐	Ensino Fundamental Completo
☐	Ensino Médio incompleto
☐	Ensino Médio completo
☐	Nível Técnico
☐	Superior incompleto
☐	Superior completo ou mais
☐	Pós-graduação com especialização
☐	Mestrado
☐	Doutorado

3.1 Em que Área é a sua Formação? _____

3.2 Em que ano foi sua última formação para qualificação profissional? _____

3.3 Há quanto tempo atua na área? _____

4. Qual sua idade?

	18 a 30 anos
	31 a 45 anos
	46 a 55 anos
	Acima de 56 anos