

**CONSELHO REGIONAL DE
CONTABILIDADE DO
RIO GRANDE DO SUL**

**ORIENTAÇÃO
PARA
NEGOCIAÇÃO
DE HONORÁRIOS**

COMISSÃO DE ESTUDOS DE
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS - 2005

*Porto Alegre-RS
Janeiro de 2006*

Editor:

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DO RIO GRANDE DO SUL
Rua Baronesa do Gravataí, 471
90160-070 Porto Alegre-RS
Fone/fax (51) 3228-7999
Correio eletrônico: crcrs@crcrs.org.br
Internet: www.crcrs.org.br

Coordenação-Geral:

Contador Rogério Rokembach – Presidente do CRCRS

Autores – Comissão de Estudos de Organizações Contábeis do CRCRS (2005):

Contadora Jandira Morete Bindé (Coordenadora)
Contador Antônio Lucena Guadalupe
Contador Celso Luft
Contador Flávio Duarte Ribeiro Junior
Contador José Inácio Lenz
Contador Marcelo Alexandre Vidal
Técnico em Contabilidade Marco Antonio Dal Pai
Contador Neri Wietholter
Contador Paulo Cesar Lisboa Júnior
Técnico em Contabilidade Paulo Roberto Salvador
Contador Roberto Rodolfo Drews
Técnico em Contabilidade Sandro Luis de Barros Petry

Tiragem: 3.000 exemplares

*Os conceitos emitidos neste livro são de inteira
responsabilidade dos autores.*

Apresentação

Colega:

Em um processo de evolução das nossas habilidades, como forma de valorização profissional, um dos elementos fundamentais é a negociação dos honorários, pois numa economia estabilizada um erro nesta definição dificilmente será revertido no futuro.

Pensando nisso, e numa forma de valorização profissional, o Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul está editando este livro, abordando o processo que envolve a negociação de honorários.

É importante não esquecermos disso: a valorização da nossa Profissão está condicionada à nossa valorização pessoal.

Esta é mais uma publicação do Programa de Fiscalização Preventiva – Educação Continuada deste CRCRS, que é oferecida gratuitamente à Classe Contábil gaúcha. Ela também está disponível, para consulta e *download*, na página do CRCRS.

Nossos agradecimentos aos autores e aos colegas Paulo Schnorr e Renato Kerkhoff, que dedicaram uma parcela de seu tempo na elaboração e revisão deste livro, tendo em mente algo mais elevado: colaborar com a classe contábil gaúcha.

Boa leitura!

Contador **ROGÉRIO ROKEMBACH**,
Presidente do CRCRS.

Sumário

Introdução	7
1 – A Habilidade de Negociar	9
2 – Fases da Negociação	10
2.1 – Autoconhecimento	10
2.2 – Preparação	11
2.3 – Apresentação	14
2.3.1 – A Importância da Aparência	14
2.3.2 – Etapas da Apresentação	15
2.3.3 – Formas de Apresentação de Proposta	16
2.4 – Negocie	16
2.4.1 – Técnicas de Negociação	17
2.4.2 – O que fazer	17
2.4.3 – O que <i>não</i> fazer	17
3 – Fechamento	19
Conclusão	19
Modelo de Carta-Proposta	21
Anexo I	23

INTRODUÇÃO

A formação dos contabilistas é lastreada, em geral, por conhecimentos técnicos e de legislação. Os cursos de graduação e o próprio perfil profissional conduzem para este caminho.

Normalmente, o perfil do profissional contábil é de uma pessoa centrada, estudiosa e introspectiva. A formação contábil propicia ao profissional um leque de opções de atividades nas quais poderá atuar. Os currículos normalmente não abordam assuntos relacionados a *marketing*, imagem pessoal, negociação ou temas específicos sobre empresas contábeis.

Quando se aceita o desafio de constituir uma empresa de serviços contábeis, ouve-se que: *para ser um bom empresário, não basta somente a técnica, necessita-se também do conhecimento do mundo dos negócios*. As habilidades administrativas, organizacionais e de negociação são fundamentais para a obtenção do sucesso empresarial.

Nesse sentido, não se pode esquecer também das dificuldades encontradas pelos empresários contábeis na elaboração de planilhas de custos e principalmente na hora da negociação dos honorários.

A idéia deste trabalho é trazer à tona a questão comercial de uma empresa contábil, dando ênfase ao processo de negociação de honorários, abordando seus principais tópicos e propiciando uma visão global sobre o tema e sua aplicabilidade.

1. A HABILIDADE DE NEGOCIAR

Negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes. O grande desafio é como fazê-lo com a máxima efetividade.

Em um momento de negociação, é importante que se analise o seu estado mental: um estado mental rico de recursos é a base para o sucesso; um estado mental frágil e inadequado é a porta para o fracasso. O estado mental adequado para se negociar tem a ver com a capacidade de cada um em lutar diante de novos desafios, em não desistir diante de obstáculos, em saber conviver muitas vezes com situações desconfortáveis, de tensão ou até mesmo de risco.

Importante também é avaliar suas crenças pessoais, como, por exemplo, aprender com os erros, sejam próprios, sejam dos outros. Ver nos erros uma forma de melhorar no processo de negociação, evidencia a importância da qualidade da preparação, ou seja, é necessário ver a situação pela ótica do profissional que está negociando e pela parte do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a frase de Sun Tzu: *Se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhum combate. Se você só conhece a você, para cada vitória, haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, você irá sucumbir em todos os combates.* Toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas, e todo relacionamento importa em comunicação. Assim, é muito importante saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias idéias de forma convincente.

Ao negociador é essencial algumas habilidades, tais como:

- perceber quando uma pessoa está falando, e a outra nem entendeu bem o que é dito e já está pensando no que vai responder;
- saber perguntar. Bons negociadores sabem fazer perguntas relevantes e ficam atentos às respostas. As respostas são os indicativos dos próximos passos que se devem dar;

- como cada pessoa age e reage de forma diferente, é necessário descobrir, sondar, compreender as necessidades, desejos e expectativas da pessoa com que se está negociando.

Ao término de cada negociação, reflita sobre ela, e aprenda com a prática. Tenha sempre em mente a necessidade do desenvolvimento pessoal continuado.

2. FASES DA NEGOCIAÇÃO

2.1 – Autoconhecimento

Entre os diversos fatores que compreendem o ato de negociar, o *autoconhecimento* caracteriza-se como premissa fundamental na consolidação do sucesso em uma negociação. Diante disso, salienta-se a necessidade de conhecer bem o seu negócio e a si mesmo.

Especificamente nas organizações contábeis, o *autoconhecimento*, necessário para subsidiar uma negociação de honorários, vai desde a avaliação das responsabilidades intrínsecas, dos conhecimentos técnicos específicos e complementares dos responsáveis e colaboradores até a mensuração dos custos infra-estruturais que contribuem para o bom exercício e manutenção da atividade desenvolvida.

Quanto aos conhecimentos complementares demandados atualmente, faz-se necessário que sejam de caráter multidisciplinar, envolvendo um bom discernimento da legislação tributária, societária, trabalhista e previdenciária, além de noções de informática, *marketing* e economia.

Diante de tudo isso, reitera-se que o fator *autoconhecimento* é condição *sine qua non* para que as organizações contábeis obtenham êxito nas negociações de honorários com seus clientes.

Entre os conhecimentos necessários que devem ser considerados, exemplifica-se:

Legislação:

Federal:

IRPJ

CSLL

PIS (Sistema Cumulativo e Não-Cumulativo)

COFINS (Sistema Cumulativo e Não-Cumulativo)

IPI

SIMPLES

IRPF

DACON, DCTF, DIPJ, PJ, DIRF e demais obrigações acessórias

Estadual: ICMS com seus enquadramentos (ME, EPP, Simples gaúcho a partir de jul./2006 e Modalidade Geral)

Municipal: ISSQN, ITBI, LICENCIAMENTOS

Previdenciária: INSS

Trabalhista: CLT

Societária: Código Civil e demais legislações pertinentes

Conhecimentos sobre Direito Tributário: Código Tributário Nacional

Conhecimentos básicos sobre administração e marketing

Conhecimentos sobre informática

Cultura geral, cenário político, atualidades

Além disso, cabe ressaltar que constantemente ocorrem mudanças nas legislações exigindo do profissional atualização permanente.

Quanto aos meios infra-estruturais importantes para um bom desenvolvimento das atividades pelas organizações contábeis, sugere-se:

- Local físico e instalações adequadas.
- Mobiliário (mesas, cadeiras, etc.)
- Linha Telefônica
- Fax
- Computadores
- Sistemas (programas de contabilidade, fiscal e pessoal)
- Rede Lógica
- Sistema de armazenagem de dados (arquivos digitais)
- Acesso à Internet (ADSL)
- Assinatura de informativos fiscais

2.2 – Preparação

Nas negociações, deve-se ter em mente que todos os lados precisam ganhar algo de valor em troca de concessões eventualmente feitas.

Nesse sentido, a preparação envolve muita pesquisa para obter todas as informações úteis no sentido de ajudar os profissionais no fortalecimento de seus argumentos.

A elaboração de um plano de ação incluindo o objetivo final e a estratégia necessária para alcançá-lo é fundamental: fazer uma lista de todos os objetivos a serem atingidos, colocá-los em ordem de prioridade e identificar os que não são essenciais, pois, no momento de fazer concessões, é possível saber o que ceder primeiro.

Para auxiliar na preparação, apresenta-se a seguir um modelo de diagnóstico de cliente, enfatizando-se a quantificação e a responsabilidade sobre os serviços a serem contratados.

Setor Pessoal

- Qual é o número e rotatividade média dos funcionários, sócios, autônomos e terceiros (retenção INSS)?
- Qual é a quantidade de dissídios para a folha?
- O controle do ponto é eletrônico ou manual?
- Como é o controle das horas extras? (controle horas extras diárias) – banco de horas?
- Como é o controle de férias e férias coletivas?
- Mantém os impostos da folha em dia?
- Possui encarregado para informações do Departamento Pessoal Interno?
- Possui o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)?
- Possui o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)?
- Possui o LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho)?
- Possui o PCMAT (Programa de Controle Médico do Ambiente de Trabalho)?
- Possui o PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário)?

Setor Fiscal

- Há emissão de notas por sistema informatizado?

- Possui ECFs?
- A Guia do ICMS é completa ou simplificada?
- SINTEGRA?
- REGISTRO 54?
- Possui impostos em atraso?
- REFIS ou PAES?
- Há controle de estoque para fins fiscais?
- Há controle do CIAP? Quantos itens?
- Quantos ramos de atividade possui?
- Há incentivo fiscal? Qual?
- Qual é a quantidade de guias emitidas por mês?
- Qual é o valor total dos impostos apurados por mês e por tipo?

Setor Contábil

- Há Pessoa Jurídica Sócia (equivalência patrimonial)?
- Há Filiais? Quantas? Em que praças?
- Qual é o número de contas analíticas do Plano de Contas?
- Qual é o número de contas bancárias?
- Qual é o número de aplicações financeiras?
- Qual é o número de clientes?
- Qual é o número de fornecedores?
- Há empréstimos ou financiamentos? Quais?
- Há controle de caixa e bancos?
- Quais as formas de financiamento das compras e vendas (Ex.: comprar, vender, cheques pré, etc.)?
- Há controle do Imobilizado? Quantos itens?
- Há controle dos cheques emitidos e recebidos?
- Há diário auxiliar de clientes e fornecedores?
- Distribui lucros durante o exercício?
- Qual é a periodicidade dos balancetes?
- Qual é o faturamento médio mensal (últimos 12 meses)?
- Qual é a forma de Tributação (Simples, Presumido ou Real, Isento)?

Organização Geral

- Qual é o número de sócios?

- A sede é própria?
- Como é o nível de organização geral (visita a sede do cliente)?
- Qual é o histórico da empresa (início de atividades, mudanças no quadro societário, mudanças de ramo, situação financeira, etc.)?

2.3 – Apresentação

Planeje cuidadosamente os movimentos iniciais para mostrar-se convicto e ser convincente. A partir daí, fique alerta e seja flexível para criar e aproveitar oportunidades durante a negociação. Causa muito boa impressão o prestador de serviço que mostra conhecimento da empresa na qual está interessado a prestar serviço ou negociar seus honorários.

2.3.1 – A Importância da Aparência

Estude sua aparência com cuidado e com bastante antecedência. Afinal, a primeira impressão é a que fica. Avalie o tipo de negociação de que você participará e vista-se de acordo. Uma aparência muito sofisticada pode influenciar o modo como as pessoas vêem você e sua autoridade, mas também pode parecer agressivo. Na dúvida, prefira sempre roupas conservadoras.

Para muitos clientes, o cuidado que o empresário da Contabilidade dispensa consigo mesmo é o mesmo que ele dispensa aos outros.

Tanto o homem como a mulher devem trajar-se adequadamente, sem modismos, parecendo combinações realizadas ao natural, sem esmero exagerado.

Pode-se até considerar exagero, mas deve-se ter muito cuidado até mesmo com a barba, visto que homens sem barba representam melhor o padrão de aparência correta. Aquele que optar por barba ou bigode, deverá mantê-los muito bem aparados, pois, do contrário, poderá transmitir uma imagem de desinteresse consigo mesmo, e, por consequência, o cliente poderá interpretar que este descuido é repassado ao serviço prestado.

Deve-se levar em consideração também o “*marketing* pessoal”, para o qual, resumidamente, contribuem os seguintes fatores:

- vestir-se bem, de forma adequada, com roupas passadas e limpas;
- falar bem, evitar cometer erros grosseiros, não usar gírias;
- estar sempre com um bom visual. Mulheres discretamente maquiadas e homens barbeados;
- mostrar competência, ou seja, que efetivamente domina os serviços que presta ou que está oferecendo;
- ser sempre PONTUAL;
- não inventar desculpas, qualquer que seja a situação;
- CUMPRIR sempre o prometido;
- fazer mais que o prometido, sempre que for possível;
- não falar mal dos escritórios concorrentes, se citados pelo cliente;
- mostrar, não apenas com palavras, mas com ações, que realmente se importa com seu cliente;
- ser incansável enquanto um problema apresentado pelo seu cliente não for resolvido, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta;
- lutar pelos interesses do cliente, quando lícitos, deixando claro que você é um aliado.

2.3.2 – *Etapas da Apresentação*

Na apresentação é interessante formular um roteiro das etapas a serem seguidas, pois isto auxiliará o profissional contábil a não perder o foco e demonstrará que está bem preparado.

Exemplo de Roteiro:

- apresente de forma resumida os serviços que serão prestados;
- esclareça os pontos mais importantes;
- apresente soluções para possíveis problemas;
- crie alternativas do tipo ganha-ganha, agregando valor ao **negócio** do cliente;
- mostre que sua proposta atende às necessidades e expectativas do cliente;
- enfatize as qualidades de sua equipe e empresa na prestação deste tipo de serviço.

2.3.3 – Formas de Apresentação de Proposta

Para a elaboração de uma boa proposta de serviços, deve-se levar em consideração as necessidades do cliente, que podem ser levantadas da seguinte forma:

- Qual a necessidade do cliente em relação ao serviço que está sendo oferecido bem como sua capacidade de pagar por ele?
- O que é mais importante para o cliente ao contratar um serviço de contabilidade?
- Qual será a utilização e quais são os resultados esperados pelo cliente?
- O que o cliente espera do serviço? Este questionamento deve ser efetuado no momento da primeira reunião para discussão da proposta.
- O cliente tem algum tipo de relacionamento com outro escritório de contabilidade, em nível de consultoria ou até mesmo outras propostas de serviços de contabilidade?
- Quais são as expectativas do cliente com os serviços a serem prestados? A forma como está sendo prestado supera suas expectativas ou deixa algo a desejar?

De posse destas informações, elabore a sua proposta de serviços contábeis e, no momento da apresentação desta proposta, leve em consideração os seguintes fatores:

1. apresente sua proposta inicial de forma fluente e confiante para ser levado a sério pelo cliente. Ao falar, enfatize a necessidade de se chegar a um acordo;
2. explique as condições embutidas antes de fazer a oferta inicial;
3. resuma a proposta de forma breve e, então, cale-se, para demonstrar que terminou e dar tempo para o cliente analisar sua oferta.

2.4 – Negocie

Essa parte diz respeito ao ato de negociar propriamente dito. É o momento de ceder em itens que para você têm pouco valor, a fim de

ganhar em outros que têm muito valor. É o chamado encontro de interesses.

2.4.1 – Técnicas de negociação

Saber negociar é uma arte. A seguir serão apresentadas algumas técnicas simples que podem ajudar muito. O primeiro passo no planejamento de cada negociação é determinar os objetivos: o que se quer obter? Somente quando tiver resposta para esta pergunta, poderá determinar de forma eficiente os passos seguintes da sua negociação.

2.4.2 – O que fazer

- Estude e valorize o estilo pessoal de cada um, antes de a negociação começar.
- Escute com atenção.
- Fortaleça a idéia de que as duas partes saiam ganhando na conversa.
- Crie um clima agradável para a negociação, seja uma pessoa de abordagem ampla e aberta para novas idéias.
- Deixe espaço suficiente para manobras nas suas propostas.
- Se não conseguir aceitar um compromisso proposto, não hesite em recusá-lo.
- Tente descobrir qual é a posição da outra parte: “O que acha se...”
- Seja flexível de forma a adaptar-se à situação e às reações da outra pessoa. Lembre-se: a flexibilidade não é sinal de insegurança ou fraqueza, mas de estar alerta e compreender a questão.
- Se, durante as negociações, algo for dito em *off*, mantenha sigilo.
- Trabalhe com uma agenda para tornar a reunião mais eficiente.
- Trate a todos como VOCÊ gostaria de ser tratado.

2.4.3 – O que NÃO fazer

- Fazer muitas concessões logo no início da negociação.
- Tentar levar vantagem na negociação. Isso só prejudica o andamento do negócio.

- Ser preconceituoso ou muito “apaixonado” nas suas premissas. Deixe as conversas sobre política e futebol para depois, elas podem acabar com tudo.
- Fazer uma oferta inicial muito radical.
- Dizer “nunca”. Leve o seu tempo para negociar e para pensar nas situações.
- Ridicularizar a outra parte.
- Começar a falar se não tiver algo relevante para dizer. As negociações já são demoradas por natureza, não as atrase ainda mais.

Seguindo os passos acima, é possível chegar a um bom termo na negociação.

3. FECHAMENTO

Na maioria dos casos, a negociação de honorários profissionais não se resolve numa primeira reunião com o cliente.

No momento do acordo final, o ideal é saber ouvir as ponderações do outro lado e argumentar todas as questões que estão sendo discutidas, mostrando ao cliente as obrigações a cumprir e as responsabilidades com o trabalho a ser realizado para a empresa dele.

É imprescindível saber que a organização contábil é uma empresa. Logo, deve estabelecer seus objetivos de forma que, ao alcançá-los, como consequência virá o lucro.

Deve-se tomar o cuidado de que existe diferença na negociação com o cliente que está constituindo sua empresa e o cliente que está vindo de outra empresa de serviços contábeis, caso em que é aconselhável consultar o profissional anterior.

Salientamos que é obrigação do profissional alertar o candidato a empresário das sérias consequências da abertura de uma empresa, principalmente em relação a obrigações tributárias, trabalhistas, fiscais e acessórias.

Sendo assim, em um bom acordo de honorários profissionais, deve-se considerar um limite, ou seja, um ponto de equilíbrio e, quando for o caso, ao abrir concessões, ter sempre uma segunda alternativa.

CONCLUSÃO

Após a negociação, o relacionamento deve continuar: este é o momento de investir na construção de uma relação duradoura entre as partes.

Negociar é mais do que descobrir quanto e quando se vai receber pelos “SERVIÇOS”. Não esqueça, você está negociando o futuro de sua empresa, uma rede de contatos e a possibilidade de estar aprendendo enquanto trabalha. Você está vendendo seus serviços e

tentando obter algum lucro, financeiro ou empresarial. Neste quesito, um ponto importante é: olhe bem ao lado de quem você está. Não caia no conto da parceria barata, que lhe leva o tempo e não lhe devolve nada além de prejuízo. Escolha muito bem para quem e com quem você vai trabalhar.

Um comentário infeliz ou uma piada fora de hora pode por tudo a perder em uma negociação que tinha tudo para dar certo.

A Contabilidade, como qualquer outra área do conhecimento humano, sempre esteve associada ao progresso da humanidade. A cada dia surgem inovações, fazendo com que se busque o constante aperfeiçoamento. Não se pode parar, não se pode fugir das mudanças que ocorrem em plena era da Informática.

Desta forma, juntamos os conhecimentos adquiridos na atividade profissional e, no decorrer do trabalho, no que tange ao estudo sobre a negociação de honorários.

Valiosas foram as experiências obtidas ao longo deste estudo, pois solidificou os conceitos, as idéias já conhecidas. As dificuldades encontradas fizeram-nos ir à fonte das informações, enriquecendo desta maneira os conhecimentos.

O resultado deste trabalho retratou a funcionalidade do processo que envolve a negociação de honorários.

Trata-se de um assunto que merece muita atenção pela sua utilidade, carecendo de estudo intenso e aprofundado, com tempo mais prolongado para uma pesquisa mais completa.

Pelo exposto, constata-se que as empresas contábeis muitas vezes, no afã de ganhar clientes, no momento da negociação dos honorários, acabam fazendo concessões em demasia, desagregando valor aos serviços a serem prestados, com uma conseqüente desvalorização de nossa atividade.

Modelo de Carta-Proposta

(Cidade), de de

Ilmo. Sr.
Fulano de Tal
DD. Diretor da Empresa X
Porto Alegre-RS

Prezado Senhor:

Consoante contatos mantidos e informações recebidas, vimos apresentar a V. Sa. nossa proposta de prestação de serviços para essa empresa, nos seguintes termos:

1. Os serviços serão prestados conforme descrito no Anexo I, que é parte integrante desta carta-proposta.

2. O trabalho a ser desenvolvido prevê a utilização do sistema de processamento de dados, no qual está integrada a contabilidade e a escrituração fiscal e departamento pessoal, com a possibilidade de acesso, a este sistema, por terminal, na sede dessa empresa.

3. Essa empresa deverá disponibilizar local de trabalho, em sua sede, para a equipe de funcionários da nossa organização, os quais serão por nós devidamente credenciados.

4. O prazo de duração da prestação de serviços será de, podendo ser interrompido mediante comunicação prévia de 30 (trinta) dias.

5. Os honorários e os encargos relativos aos profissionais envolvidos no desenvolvimento do trabalho proposto são de nossa inteira responsabilidade.

6. O valor dos honorários mensais será de (.....), pagos no final de cada mês.

7. Anualmente, pela entrega das demonstrações contábeis e declaração IRPJ, também será devido o valor correspondente a uma mensalidade.

8. O custo de implantação do serviço corresponderá a ...% do valor de uma mensalidade (oriundo de outra empresa de serviços contábeis).

9. O serviço será implantado em dias, após a aprovação desta proposta, fixando-se o calendário de implantação de comum acordo com V.Sa. (oriundo de outra empresa de serviços contábeis).

Ao seu dispor para os esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários, subscrevemo-nos

atenciosamente.

(assinatura do titular da Empresa Serviços Contábeis)
Contador/Técnico em Contabilidade – CRCRS nº
Sócio-Gerente

DE ACORDO, em
/ /

(assinatura do responsável pela empresa-cliente)

ANEXO I

Para realizar a análise do custo por cliente, o profissional pode utilizar o Anexo I completo (com a indicação do custo baixo, médio, alto). Terminada essa verificação, o profissional vai entregar para seu cliente a carta-proposta, juntamente com o Anexo I, contendo somente as opções que serviram de base para a definição dos honorários, sem a indicação dos custos (baixo, médio, alto).

	<i>Custo</i>		
<i>Setor Pessoal</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o número e rotatividade média dos funcionários, sócios, autônomos e terceiros (retenção INSS)? • Qual é a quantidade de dissídios para a folha? • O controle do ponto é eletrônico ou manual? • Como é o controle das horas extras? (controle horas extras diárias) – banco de horas? • Como é o controle de férias e férias coletivas? • Mantém os impostos da folha em dia? • Possui encarregado para informações do Departamento Pessoal Interno? • Possui o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)? • Possui o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)? • Possui o LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho)? • Possui o PCMAT (Programa de Controle Médico do Ambiente de Trabalho)? • Possui o PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário)? 			
<i>Setor Fiscal</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Há emissão de notas por sistema informatizado? • Possui ECFs? • A Guia do ICMS é completa ou simplificada? • SINTEGRA? • REGISTRO 54? • Possui impostos em atraso? • REFIS ou PAES? • Há controle de estoque para fins fiscais? • Há controle do CIAP? Quantos itens? • Quantos ramos de atividade possui? • Há incentivo fiscal? Qual? • Qual é a quantidade de guias emitidas por mês? • Qual é o valor total dos impostos apurados por mês e por tipo? 			

<i>Setor Contábil</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Há Pessoa Jurídica Sócia (equivalência patrimonial)? • Há Filiais? Quantas? Em que praças? • Qual é o número de contas analíticas do Plano de Contas? • Qual é o número de contas bancárias? • Qual é o número de aplicações financeiras? • Qual é o número de clientes? • Qual é o número de fornecedores? • Há empréstimos ou financiamentos? Quais? • Há controle de caixa e bancos? • Quais as formas de financiamento das compras e vendas (Ex.: comprar, vender, cheques pré, etc.)? • Há controle do Imobilizado? Quantos itens? • Há controle dos cheques emitidos e recebidos? • Há Diário auxiliar de clientes e fornecedores? • Distribui Lucros durante o exercício? • Qual é a periodicidade dos balancetes? • Qual é o faturamento médio mensal (últimos 12 meses)? • Qual é a forma de Tributação (Simples, Presumido ou Real, Isento)? 			
<i>Organização Geral</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o número de sócios? • A sede é própria? • Como é o nível de organização geral (visita a sede do cliente)? • Qual é o histórico da empresa (início de atividades, mudanças no quadro societário, mudanças de ramo, situação financeira, etc.)? 			