

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Fernanda Oliveira Granada

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA
GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DE UMA
PEQUENA EMPRESA DE SOFTWARE**

**Porto Alegre
2005**

Fernanda Oliveira Granado

**DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DE UMA PEQUENA EMPRESA DE SOFTWARE**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Henrique Freitas

Porto Alegre

2005

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Orientador: Prof. Henrique Freitas

Aluno: Fernanda Oliveira Granado

Área de Concentração: Finanças

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização deste trabalho e com minha caminhada nestes quase cinco anos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Primeiramente gostaria de agradecer a meus pais, sempre presentes, responsáveis por tudo que sou hoje. Minha irmã, que neste período fez a mesma caminhada, chegando à mesma conquista, além do meu obrigada merece também os parabéns.

Às pessoas fantásticas que conheci na Universidade e que se tornaram grandes amigos, deixo aqui meu agradecimento. Sem eles teria sido muito mais difícil e muito menos prazeroso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Freitas, por todo o apoio, muito obrigada.

Aos companheiros da SPHINX Brasil, em especial à Maria Adelaide Freitas, que auxiliou e contribuiu enormemente com a construção deste trabalho, fica meu reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

Por possuir número reduzido de colaboradores, empresas de pequeno porte, geralmente, necessitam que estes sejam versáteis e se adaptem ao grande número de tarefas a cumprir. Com o evidente acúmulo de funções, é necessário que o setor administrativo-financeiro seja mais bem organizado, com tarefas mapeadas e processos simplificados. Isto para que se torne possível obter tempo para elaborar novas estratégias para, por exemplo, diminuir custos, aumentar rendimento ou melhor gerir os recursos humanos. O presente trabalho terá como foco mapear as atividades do setor administrativo-financeiro de uma pequena empresa do ramo de Tecnologia, mais especificamente de software, tentando identificar quais ações e mudanças deveriam ser realizadas para que a empresa tenha uma gestão mais enxuta e para que o setor administrativo-financeiro desenvolva de maneira mais eficiente suas atividades, controles, etc.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco aspectos para estudo das organizações.....	19
Figura 2 – Principais atividades realizadas pelo setor administrativo-financeiro da empresa.....	33
Figura 3 – Modelo resumido do formulário de venda.....	35
Figura 4 – Criação do código de cliente.....	35
Figura 5 – Tela do sistema de controle de vendas.....	38
Figura 6 – Processo de registro interno das vendas.....	37
Figura 7 – Processo de expedição de produtos e de documentos fiscais.....	42
Figura 8 – Tela da planilha principal do arquivo de controle “Banco”.....	44
Figura 9 – Tela da planilha auxiliar do arquivo de controle “Banco”.....	45
Figura 10 – Tela da planilha de controle “Banco mensal”.....	46
Figura 11 – Tela do sistema de gestão financeira.....	47
Figura 12 – Tela da planilha simplificada proposta.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais contas de despesas e custos da empresa.....	55
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	09
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	OBJETIVOS	14
2.1	OJETIVO GERAL	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	A TEORIA A SERVIÇO DA PRÁTICA	15
3.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – FUNÇÕES, OBJETIVOS, E FERRAMENTAS	15
3.2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – ASPECTOS TEÓRICOS	18
3.3	MÉTODOS E DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	20
3.4	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E REENGENHARIA DE PROCESOS	23
3.5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	24
3.5.1	Importância da informação	24

3.5.2	Gerenciamento estratégico da informação	26
3.5.3	Sistemas de informação	27
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
5	PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DE UMA PEQUENA EMPRESA DE SOFTWARE	31
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO	32
5.2	MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO	33
5.2.1	Registro e Controle Interno das Vendas	34
5.2.2	Expedição de Produtos e de Documentos Fiscais	39
5.2.3	Controles Financeiros	43
5.2.4	Cobrança de Clientes	48
5.2.5	Controles Contábeis	50
5.2.6	Controle Executivo	51
5.2.7	Gestão de Despesas e Custos	55
5.2.8	Relacionamento com Fornecedores	57
5.2.9	Administração dos Recursos Humanos	58
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1 INTRODUÇÃO

O ramo de TI tem se desenvolvido, nos últimos anos, a passos largos no Brasil. Muitas empresas deste segmento iniciaram suas atividades com pequena infra-estrutura e, devido a este crescimento recente, precisam desenvolver estratégias de gestão para se adaptar a este novo cenário e se manter no mercado de maneira mais eficiente.

É já conhecida a estatística que indica que metade das empresas brasileiras morre antes de completar dois anos de atividade. Praticamente 60% não chegam aos quatro anos. Um dos possíveis fatores para este fracasso talvez esteja na falta de uma estratégia de gestão administrativo-financeira adequada, baseada em planejamento de fluxo de caixa, em orçamento de vendas e de despesas, em programação e distribuição de atividades e em controles simples e objetivos.

1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A SPHINX Brasil é distribuidora exclusiva dos softwares para pesquisa e análise de dados Sphinx no Brasil e atua também na América Latina. Conta atualmente com cerca de 1.000 clientes e mais de 2.500 licenças instaladas, pressupondo-se mais de 8.000 usuários.

Com sede em Canoas, no Rio Grande do Sul, a empresa, que deve sua origem à cooperação científica entre seus sócios e os autores do software no início da década de 90, atua há 10 anos no mercado brasileiro. A parceria franco-brasileira

é mantida por uma contínua interação tanto no que diz respeito a questões técnicas, de desenvolvimento do software, quanto a formas de comercialização.

A empresa estudada é considerada de pequeno porte, contando atualmente com cerca de 10 funcionários, divididos entre os setores técnico, comercial, administrativo-financeiro e de comunicação.

“Oferecer soluções inovadoras de tecnologia e conhecimento em pesquisa e análise de dados, propiciando capacitação, autonomia e melhores condições de tomada de decisão nas organizações” é sua missão e seu negócio é descrito como “tecnologia e conhecimento para decisão: soluções em pesquisa e análise de dados”. Para tal, comercializa principalmente o software Sphinx e serviços relacionados a pesquisa e a análise de dados.

O Sphinx é um software que permite a um pesquisador a autonomia no desenvolvimento de enquêtes, pois possui totalmente integradas as três principais etapas de uma atividade de pesquisa: a elaboração do instrumento (definição dos tipos de questões, desvios, restrições, etc.), a coleta ou importação das respostas (por meio de formulário impresso, digitação direta na tela ou via publicação da pesquisa na internet) e por fim a análise dos dados quantitativos (questões fechadas) e qualitativos (questões abertas-texto, como opiniões, sugestões, discursos, etc.). Para o estágio de tratamentos e análises estatísticas, o software dispõe, dentre outros recursos, tabelas simples, cruzadas, de médias e de grupos, tabelas de síntese e de características, correlação, Qui2, Clustering, ACP, ACm, análise por perfil, além de apresentações gráficas, que permitem composição de relatórios e gráficos de resultados.

Os principais serviços prestados pela empresa estão ligados diretamente à utilização do software: treinamento, suporte técnico e pesquisas via web. Todavia, a empresa presta também consultoria e assessoria em método e análise, além de desenvolver aplicações customizadas, baseadas nas necessidades dos clientes.

O mercado de softwares para pesquisa ou para análise de dados no Brasil é composto basicamente por empresas estrangeiras com atuação mundial, que têm a vantagem de serem conhecidas globalmente, mas que comercializam softwares com interface, em sua maioria, técnica e em língua estrangeira. Este é um diferencial que

facilita a comercialização do Sphinx: além de sua interface amigável e em português, toda a documentação de apoio ao usuário (manuais, dicas, notas técnicas, site, CD, etc.) está também em português (e em espanhol, na versão comercializada nos demais países da América Latina).

O público-alvo dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa engloba desde empresas de pesquisa (de mercado, política, de satisfação, etc.), passando por grandes e pequenas empresas, até instituições de ensino, além do setor governo. A carteira de clientes da SPHINX Brasil conta com, por exemplo, bancos, indústrias, hospitais, universidades e empresas governamentais, entre outros. Isto se deve ao fato de o software poder ser utilizado em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, como marketing, comunicação, qualidade, gestão, apoio à decisão, etc.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Empresas de pequeno porte caracterizam-se por possuir pequeno número de colaboradores, geralmente versáteis, capazes de desempenhar mais de uma função, o que não é diferente na SPHINX Brasil. Porém, o número de tarefas a cumprir é grande. É notório na empresa o acúmulo de funções do setor administrativo-financeiro: cobrança de clientes, relacionamento com fornecedores, controles, gestão financeira, gestão do fluxo de caixa, gestão dos recursos humanos. Verifica-se também um grande número de controles e de procedimentos, adotados há certo tempo, e não questionados – a correria do dia-a-dia faz com que se torne cômoda a realização automática dos procedimentos já estabelecidos.

Tendo o setor administrativo-financeiro mais bem organizado, com tarefas mapeadas e processos simplificados, seria possível que se tivesse tempo para elaborar novas estratégias para, por exemplo, diminuir custos, ou melhor gerir os recursos humanos. Estas são atividades de suma importância para uma empresa,

visto que não apenas o aumento das receitas (que pode ser alcançado com mais motivação e melhores condições de trabalho para os funcionários) é fonte de aumento de lucros numa organização, mas também a diminuição dos custos. Percebe-se que o setor deveria dar maior atenção a estes tipos de detalhes.

Quais ações e mudanças devem ser realizadas para que a empresa tenha uma gestão mais enxuta e para que o setor administrativo-financeiro desenvolva de maneira mais eficiente suas atividades, controles, etc?

Seria possível identificar, por exemplo, o controle de custos, ou então os registros e controles operacionais de transação e de expedição de produtos; ou ainda vinculados a este último as questões de processos em si (como as operações se concretizam), de forma a otimizá-los. Entretanto, caso se deseje desenhar uma melhor pequena empresa, esses assuntos não deveriam constituir numa opção para o trabalho a desenvolver, mas sim constituir eles todos o escopo do mesmo. É um desafio; pelo menos a priori se prefere definir dessa forma, mesmo se a posteriori for necessário corrigir essa abrangência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é de interesse da empresa em questão, que terá um de seus mais importantes setores, atividades e processos mapeados e receberá sugestões e indicações de atitudes a tomar para melhor gerir seu negócio, podendo implementar e avaliar os resultados destas novas diretrizes.

Tais resultados poderão ser também de interesse das demais empresas do setor de tecnologia e das empresas de pequeno porte em geral, que poderão tirar deste estudo um modelo ou um guia para melhor gerir seus negócios ou então

poderão simplesmente tomá-lo como um alerta para melhor direcionarem a atenção de sua gestão administrativo-financeira.

Por fim, vislumbra-se que o estudo aqui proposto possibilitará a utilização dos conhecimentos adquiridos em praticamente todas as ênfases do curso de administração (marketing, finanças, produção, sistemas, recursos humanos), o que irá contribuir de forma significativa para o crescimento profissional do aluno, permitindo, sobretudo, que se tenha a possibilidade de colocar em prática os conceitos vistos durante o curso.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e propor mudanças administrativo-financeiras para melhorar a gestão de uma pequena empresa de software.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as atividades do setor administrativo-financeiro da empresa, saber como funciona e qual o seu papel;
- identificar pontos e processos que podem ser aperfeiçoados para que se tenha uma gestão mais eficiente;
- propor melhorias que possam ser colocadas em prática de maneira simples e imediata.

3 A TEORIA A SERVIÇO DA PRÁTICA

Neste capítulo serão apresentados alguns referenciais teóricos para melhor entendimento e desenvolvimento do tema proposto.

3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – FUNÇÕES, OBJETIVOS, E FERRAMENTAS

As áreas principais de preocupação da administração financeira, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000) devem ser o Orçamento de Capital, o qual guia os investimentos da organização (tanto os de curto quanto os de longo prazo), a Estrutura de Capital, que determina a origem do capital da organização, ou seja, a combinação entre capital próprio e de terceiros e, por fim, a Administração do Capital de Giro, que determina como a organização deve administrar suas atividades financeiras cotidianas.

No âmbito da administração do capital de giro, tem-se como ferramenta de extrema importância o orçamento de caixa, com previsão de recebimentos e desembolsos, essencial para que a organização não venha a passar por dificuldades financeiras. Como afirma Zdanowicz (2001), o orçamento de caixa será fundamental para a organização estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de estimar, antecipadamente, o saldo necessário entre

entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de cumprir os futuros compromissos da organização.

Para a mensuração dos compromissos que a organização terá de cumprir ao final de cada período, pode-se contar com a Contabilidade de Custos, que não pode mais ser considerada uma ferramenta nas mãos apenas dos profissionais da Contabilidade, visto que:

A contabilidade de custos é um instrumento de controle dinâmico, pois acompanha os fatos internos da empresa. Quando bem estruturada, atinge os objetivos essenciais estabelecidos pela administração e, através de seu fluxo de informações, funciona como instrumento de tomada de decisões (Medeiros, 1994, pg. 17).

A contabilidade de custos tornou-se um auxílio gerencial, fornecendo dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de precisão e acompanhando o efetivamente acontecido para comparação. Consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito A conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou de corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção, e outros.

O objetivo da contabilidade de custos é calcular os custos para fins de decisões, fins de controle e de valorização. Com a crescente complexidade do mundo empresarial, ela está tornando-se cada vez mais importante na área gerencial da organização, passando a ser utilizada no planejamento, no controle e na tomada de decisões.

Conforme Santos (2001), a contabilidade de custos faz uma diferenciação entre custos e despesas para poder calcular o custo dos produtos vendidos e o resultado do período.

Os custos são os dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação como, especificamente em cada segmento:

- Comércio: valor gasto na aquisição das mercadorias;
- Indústria: valor gasto na fabricação, compreendendo matérias-primas, insumos, mão-de-obra interna e/ou externa etc;

- Serviços: o valor gasto relativo à execução do serviço compreendendo os materiais, componentes, peças, bem como a mão-de-obra interna e/ou externa.

Já as despesas estão relacionadas aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa (aluguel, salários e encargos, pró-labore, telefone, propaganda, impostos, comissões de vendedores etc). Elas ainda são classificadas em fixas e variáveis, sendo as fixas aquelas cujo valor a ser pago não depende do volume ou do valor das vendas, enquanto as variáveis são aquelas cujo valor a ser pago está diretamente relacionado ao valor vendido.

São operacionais as despesas não computadas nos custos, necessárias à atividade da empresa e à manutenção da respectiva fonte produtora.

As despesas operacionais admitidas são as usuais ou normais no tipo de transações, operações ou atividades da empresa, entendendo-se como necessárias as pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa.

Outro conceito importante a se destacar, no que âmbito da administração financeira é o de Investimento. Investimento representa os valores gastos com a aquisição de bens (máquinas, equipamentos, veículos, móveis, ferramentas, informática, etc), pagos de uma única vez ou em parcelas. O pagamento de empréstimo obtido para capital de giro pode também ser entendido como investimento. Uma empresa em situação normal utiliza o lucro gerado para a realização de investimentos.

3.2 ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – ASPECTOS TEÓRICOS

Segundo Cury (2000) pode-se conceituar Organização e Métodos como uma especialidade de administração, cujo objetivo é estabelecer uma infra-estrutura compatível com os propósitos da organização e, em consequência, definir os métodos e os processos de trabalho indispensáveis à efetividade gerencial. Ele também afirma que as organizações podem ser estudadas a partir de cinco aspectos principais:

- a) pessoas: elementos humanos;
- b) área física ocupada: elementos de instalação;
- c) móveis, máquinas e equipamentos: elementos de equipamentos;
- d) que é desenvolvido na organização: funções gerais;
- e) detalhamento das funções: rotinas específicas.

O quadro a seguir descreve as principais características destes aspectos:

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Elementos humanos	São as pessoas que fazem parte da organização, desempenhando cada uma as suas funções com o objetivo de realizar as atividades desta organização.
Elementos de instalação	Formam o arcabouço físico onde está

	instalada a organização, e onde se realiza o seu processo produtivo.
Elementos de equipamentos	São o instrumental posto à disposição dos elementos humanos, dentro dos elementos de instalações, com o qual aqueles realizam as atividades necessárias ao desenvolvimento da organização.
Funções gerais	Focalizam o aspecto dinâmico das organizações: como se age, como se faz, como se trabalha.
Rotinas específicas	Regulamentos, leis, ordens de serviço, manuais, processos, atividades, etc.

Figura 1 – Cinco aspectos para estudo das organizações.

O conhecimento das funções a serem desenvolvidas é fundamental para a construção de uma estrutura organizativa compatível com as exigências da organização. Funções são atividades desenvolvidas com o fim de conseguir o objetivo da empresa (RONCHI, 1976).

Enfim, pode-se dizer, conforme ROCHA (1986), que Organização e Métodos é uma função mista das funções de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e operações de uma organização, assim como na determinação de seus planos, principalmente na definição dos procedimentos, das rotinas e dos métodos.

3.3 MÉTODOS E DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Método de trabalho é o caminho, ou a maneira pela qual uma ou mais operações de um processo devem ser feitas para se alcançar o resultado esperado, afirma D'Ascensão (2001).

Todo e qualquer processo produtivo ou administrativo tem, ou deve ter, um método de trabalho que permita maior rendimento da capacidade produtiva, com menor esforço operacional, menores custos, menores riscos, menor tempo na operação e melhor qualidade.

O alcance destes objetivos e o método de trabalho estão diretamente ligados à estrutura da organização. A estrutura de uma organização indica o conjunto de relações existentes entre seus vários órgãos. Ela não se restringe apenas às diversas unidades (departamentos, divisões, seções, etc.) que a compõem, mas também aos empregados e às relações hierárquicas entre gerentes e subordinados.

A divisão do trabalho na organização, de acordo com as especializações existentes, pode dar origem à departamentalização, que procura agrupar as atividades homogêneas em departamentos, divisões, seções, áreas, etc.

Cury (2000) ressalta a importância da diferença entre tarefa, atividade e função, para efeito de departamentalização, visto que, para este fim, a ótica do analista deve ser voltada mais para o exame das atividades e das funções.

As tarefas são seqüências de passos predeterminados, indispensáveis à identificação de uma continuidade operativa, sendo o meio pelo qual se atinge cada atividade ou objetivo global de cada unidade organizacional. Já uma atividade compreende um agrupamento de uma série de tarefas similares ou complementares,

orientado para um objetivo definido, de caráter global. A agregação de atividades análogas, interdependentes, compreende uma função.

Criada para proporcionar maior eficácia na organização, a departamentalização visa possibilitar maior harmonia, maior controle e mais rapidez na solução de problemas e apresenta os seguintes critérios para sua realização:

a) Departamentalização por Função

Sua principal característica é a especialização, como por exemplo: produção, marketing, finanças e recursos humanos, e suas principais vantagens estão no método lógico e comprovado pelo tempo e no fato de assegurar que o poder e o prestígio das atividades básicas fiquem resguardados pelos seus administradores. Porém, pode-se dizer que tem como limitações a tendência à perda da visão geral da organização.

b) Departamentalização por Produto

Tem a finalidade de agrupar as pessoas que se dedicam à fabricação de determinado produto, artigo ou serviço. Surge em função da expansão da organização e de sua linha de produtos ou serviços. Como vantagens, pode-se destacar a melhoria do emprego de capital especializado, a realização de forma facilitada das atividades de coordenação de determinado produto ou serviço e a utilização otimizada da especialização em termos de pessoal. Como limitações, apresenta forte tendência à formação de agrupamentos semelhantes em outras áreas como vendas, compras, etc.

c) Departamentalização por Processo

Reúne os empregados que utilizam determinada habilidade, tecnologia e formação semelhantes. As principais vantagens são o incentivo à especialização, fracionando o trabalho de forma eficiente e a maior facilidade na coordenação dos trabalhos especializados de uma organização. Porém, mostra como limitação a tendência à proteção a seus colegas de profissão caso o técnico de um determinado processo seja influente na organização.

d) Departamentalização por Cliente

Reúne em um determinado órgão aqueles que trabalham com determinado público, respeitando as características do consumidor. Como vantagens apresenta o conhecimento apurado do consumidor e de suas preferências e a simplificação e coordenação do serviço de comunicação com o público, e como limitações traz a tendência a sacrificar a eficiência em favor do cliente.

A distribuição do trabalho permite a visualização da distribuição de funções, atividades e tarefas entre os diversos funcionários em setores de uma organização. Constitui-se de instrumento importante para a atividade de planejamento, uma vez que organiza as atividades entre os empregados, sendo boa alternativa quando há rodízio de pessoal entre as tarefas.

Estabelece, ainda, as tarefas por setor, especificando o tempo gasto por cada um dos empregados na atividade total e individualmente. Podem ser analisados, neste quadro, o tempo desperdiçado na execução das tarefas, a capacitação produtiva do empregado, o volume de trabalho e o custo do mesmo.

3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E REENGENHARIA DE PROCESSOS

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto (ou serviço) especificado para um determinado cliente (interno ou externo). Ele exige uma ênfase na maneira *como* o trabalho é feito na organização.

Davenport (1994) salienta que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, e *inputs* e *outputs*: uma estrutura para a ação.

Os processos dotados de uma estrutura clara podem ter várias de suas dimensões medidas, seja em termos do tempo seja em custo de sua execução. Seus *outputs* e *inputs* podem ser avaliados em termos de utilidade, coerência, variabilidade e ausência de defeitos, por exemplo. Essas medidas tornam-se os critérios para a avaliação do valor da inovação e para o estabelecimento de programas de melhoria.

A reengenharia de processos tem um grande potencial de ajuda que qualquer organização precisa para obter reduções importantes no custo (as organizações podem eliminar, por exemplo, aspectos onerosos dos seus processos de entrega do produto transferindo a economia para os clientes) e no tempo de realização do processo, ou importantes melhorias de qualidade, flexibilidade, níveis de atendimento ou outros objetivos empresariais.

Os objetivos dos processos incluem a meta geral do processo, o tipo específico de melhoria desejada, e a meta numérica para a reengenharia, bem como o prazo no qual os objetivos devem ser atingidos, ou seja, devem ser quantificados como alvos específicos de mudança, como por exemplo:

- redução do ciclo de tempo para desenvolvimento de novos medicamentos em 50%, no prazo de três anos;
- duplicar os níveis de satisfação do cliente com os serviços num prazo de dois anos;
- reduzir os custos de processamento dos pedidos dos clientes em 60%, no prazo de dois anos.

A reengenharia de processos somente tem sentido se servir para melhorar uma organização de maneira coerente com sua estratégia. A reengenharia passa a ser impossível, ou pelo menos acidental, se o foco da análise do processo não estiver numa parte particularmente estratégica da organização.

3.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

3.5.1 Importância da Informação

O fluxo de dados e de informações, formais e informais em uma organização, seja ela de pequeno ou de grande porte, é imenso. Conforme Mañas (1999), para conseguir ser competitiva de forma durável, em contexto de concorrência mundial crescente, a organização deve aproveitar o surgimento de qualquer oportunidade, e existe uma oportunidade que geralmente é desconsiderada ou pelo menos subestimada pelas empresas: a ação sobre a informação e o conhecimento.

Davis (1974) define informação como um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores. McGee (1994) diz que informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto.

Nas organizações, atualmente a informação já é considerada como um recurso básico e essencial, como são mão-de-obra e matéria-prima. A informação é vista como um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou o fracasso de um empreendimento, afirma Freitas et al (1997).

Segundo Weitzen (1991) no âmbito dos negócios, com frequência a informação é:

- Facilmente perdida ou destruída;
- Enterrada sob grandes quantidades de dados;
- Manipulada de modo a afetar sua validade;
- Diluída por fatos irrelevantes;
- Usada de maneiras para as quais não foi criada;
- Ineficiente se for sensível a tempo.

Porém, com o auxílio da tecnologia, e com a devida importância dada pelos gestores a esta questão, as informações que permeiam a organização podem auxiliar a, por exemplo:

- Acompanhar o progresso na direção de objetivos de longo alcance;
- Monitorar o impacto das mudanças ambientais;
- Isolar as oportunidades de economia de custo;
- Alocar recursos para atingir a eficiência corporativa;
- Ampliar o serviço ao cliente;

- Aperfeiçoar a performance organizacional através de planejamento e controle.

3.5.2 Gerenciamento Estratégico da Informação

Para estar sempre competitiva em determinado contexto, a organização se vê determinada a reagir rapidamente aos eventos, para atingir resultados prefixados em curto espaço de tempo e ainda antecipar ações e evoluir harmonicamente com o próprio ambiente e com isso garantir o seu crescimento. Desta forma, é preciso considerar as informações como recurso estratégico (MAÑAS, 1999).

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-lo ou gerenciá-lo. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros. (McGee, 1994, pg. 23).

Um desafio cada vez maior das organizações está em buscar a melhor forma de armazenar e disponibilizar, enfim em gerir as informações disponibilizadas e criadas pelos seus diferentes setores, atividades e processos.

Conforme Freitas (1993), a gestão da informação pode ser vista de duas formas:

- função por função, serviço por serviço, cada um por si;
- globalmente, ao nível das divisões da organização.

Isto porque, explica ele, tradicionalmente a gestão da informação se faz cada um por si. Porém esta é uma ótica que acaba provocando falhas de comunicação,

muitas vezes falta de coerência e também perda de energia. Cada vez mais tem-se buscado privilegiar uma visão global da organização, o que inclui, evidentemente, a gestão da informação.

3.5.3 Sistemas de Informação

Um sistema de informações é um processo de transformação de dados disponíveis em informações úteis para a tomada de decisão de um executivo. À medida que o processo de tomada de decisão torna-se complexo, devido à complexidade interna na organização, o executivo necessita de um sistema de informações eficiente e eficaz, que processe grande volume de dados e produza informações válidas. Logo, quando o processo de transformação de dados está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da organização, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais (SIG).

Sistema de informações é qualquer sistema utilizado para fornecer informações, incluindo seu processamento, para qualquer uso que se possa fazer dela. O tratamento de dados é uma das funções do SI. O SI, além de tratar dados, é capaz de efetuar análises, planificações ou apoiar o processo de tomada de decisões. (Freitas et al, 1997).

Um dos tipos de sistemas de informações é o sistema de informações gerenciais (SIG), que proporcionam informações periódicas de planejamento e controle para a tomada de decisão. Um SIG atual, baseado no uso intensivo da informática, pode propiciar às organizações:

- melhoria no acesso às informações, através de relatórios mais precisos e rápidos, com menos esforço;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;

- melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.

Com o advento da informática, o sistema de informações gerenciais ganhou um novo impulso, pois a capacidade de armazenamento de dados e processamento de informações foi otimizada, e a agilidade no seu acesso permitiu um ganho significativo de tempo para a tomada de decisões.

Segundo Cruz (2002), tecnologia da informação é o conjunto de dispositivos individuais, como hardware, software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento, ou ainda, que a contenha.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método ou os métodos selecionados para a realização de uma pesquisa ou estudo devem ser adequados à questão de pesquisa, aos pressupostos formulados e aos objetivos da mesma.

O presente trabalho de pesquisa trata-se de um estudo com intervenção, no qual o pesquisador não se limita a coletar e analisar dados, ele tem algo a "dizer" e a "fazer", pretendendo fazer parte da realidade estudada.

Neste contexto de compromisso participativo será utilizada uma proposta metodológica chamada pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada (THIOLLENT, 1997).

Dubost (1987) afirma que o método de pesquisa-ação possui cinco características principais:

- a) trata-se de uma experiência (...) que se inscreve no mundo real, em uma história concreta e não apenas no mundo do pensamento; os atos dos agentes adquirem o caráter de acontecimentos para todos aqueles que estão implicados; deste ponto de vista, cada operação tem um caráter irreversível (...);
- b) esta experiência se desencadeia em escala restrita; essa limitação pode ser o resultado do caráter local ou de aplicação de um princípio de amostragem (...);

- c) como “ação deliberada” que visa a uma mudança efetiva dos grupos e zonas consideradas, ela (a pesquisa-ação) define-se pelos objetivos que podem ser fixados quer pelos proponentes do projeto e as instâncias centrais de poder que lhes dão uma posição de autoridade sobre a população considerada, quer pelo conjunto ou subconjunto dos indivíduos e grupos implicados no processo, quer ainda por um processo de negociação entre os diferentes atores implicados;
- d) desde seu início, ela é projetada para produzir ensinamentos passíveis de generalização, para guiar ações ulteriores ou evidenciar princípios ou leis; ela tenta dispor de capacidades de antecipação relacionadas com um projeto mais geral que a engloba, situado em outra escala espacial e temporal e cujos aspectos podem ser modificados posteriormente em função dos resultados;
- e) ela deve aceitar certas disciplinas, regras ou dispositivos, possibilitando a observação, a coleta de informações cujo processamento condiciona a produção de resultados, o controle e a avaliação de efeitos.

Dubost (1987) salienta ainda que uma experiência de pesquisa-ação em cultura organizacional é satisfatória quando se consegue entreter a participação das pessoas e dos grupos no levantamento de aspectos significativos dos problemas organizacionais e humanos encontrados. Cada passo da investigação e o desencadeamento da ação requerem a geração de idéias novas, em parte sugeridas pelos pesquisadores/consultores e em parte expressadas pelos demais participantes da experiência.

Desta forma, para se atingir os objetivos deste estudo, serão coletadas informações por meio de reuniões com os funcionários da empresa e também por observação do pesquisador. Em seguida, tais informações e observações serão avaliadas com a finalidade de se buscar pontos falhos ou que possam vir a ser melhorados no desenvolvimento das atividades e dos processos do setor administrativo-financeiro. Feitas tais constatações, serão propostas soluções que possam ser colocadas em prática de forma simples e imediata. Caso haja tempo hábil, serão avaliados seus resultados e suas implicações.

5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DE UMA PEQUENA EMPRESA DE SOFTWARE

Com a competitividade do mercado cada vez mais acirrada, as empresas precisam conhecer o campo em que atuam, mas principalmente conhecerem a si próprias. Saber quais são seus processos e se estes são os ideais, se as ferramentas que utilizam são as melhores para que se enxerguem de forma clara seus custos, suas despesas, seu lucro e sua rentabilidade, por exemplo. Visão e estratégias são fundamentais, assim como agilidade para mudar no ritmo necessário, acompanhando a evolução dos fatos e do ambiente.

Tendo consciência de suas atividades, é possível analisá-las no intuito de encontrar possíveis pontos falhos, que, corrigidos, poderiam melhorar seu desempenho e facilitar o trabalho diário de seus colaboradores.

A seguir serão mapeados e analisados mais a fundo o setor administrativo-financeiro da Sphinx Brasil e suas atividades e funções, com uma posterior proposição de melhorias ou soluções para seus possíveis problemas ou desajustes, com a intenção de que se tente chegar a um setor que colabore de forma eficiente no desenvolvimento e na evolução da empresa como um todo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO

O departamento administrativo-financeiro da Sphinx Brasil exerce uma grande quantidade de tarefas, praticamente todas interligadas com os demais setores da empresa. Para o desenvolvimento de suas atividades, conta hoje com três funcionários: um gerente, um assistente administrativo e um office-boy.

O gerente é o responsável pelo setor e pela execução direta de grande parte das atividades ali realizadas, principalmente no que diz respeito a expedição de documentos fiscais e contratos e a liberação de licenças. A cobrança de clientes e a administração dos recursos humanos também são tarefas que ficam a cargo do gerente.

O assistente auxilia o gerente em quase todas as atividades e é responsável pela maioria das atividades de registro em planilhas de controle. Sob sua responsabilidade fica também o relacionamento com fornecedores.

O office-boy, além das atividades externas, como realizar pagamentos em bancos, retirar documentos em cartório, compra de materiais, entre outros trabalhos, também tem funções internas, como registros simples em planilhas de notas fiscais e de fornecedores, preparação de materiais solicitados pelo departamento de comunicação, como pastas e envelopes com material de apresentação da empresa e dos produtos e serviços.

5.2 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Por meio de observação da rotina de trabalho do setor e também de entrevistas e reuniões com os funcionários implicados nas atividades relacionadas à administração financeira da empresa, pôde-se desenhar um “mapa” das principais funções e atividades ali desenvolvidas.

Tais funções e atividades reconhecidas com a realização desta observação e que serão abordadas nesta seção são:

Registro e controle interno das vendas	Expedição de produtos e de documentos fiscais
Controles financeiros	Cobrança de clientes
Controles contábeis	Controle executivo
Gestão de despesas e custos	Relacionamento com fornecedores
Administração dos recursos humanos	

Figura 2 – Principais atividades realizadas pelo setor administrativo-financeiro da empresa.

Verifica-se sobretudo uma grande integração do setor administrativo-financeiro com os demais setores da empresa: técnico, comercial e de comunicação. Todos estes demais setores demandam ações e atividades do departamento financeiro e influenciam diretamente seu dia-a-dia. Na exposição e descrição das tarefas a seguir, será possível visualizar este quadro.

5.2.1. Registro e Controle Interno das Vendas

O setor financeiro é informado de uma venda, seja ela de serviço ou de produto, pelo departamento comercial, por meio de um conjunto de documentos, que contém, basicamente, (1) um formulário impresso da venda (gerado pelo sistema de controle de propostas e de negociação com o prospecto ou cliente), (2) a proposta final enviada e (3) o e-mail ou fax de confirmação da venda ou do pedido de compra e dos dados para faturamento e entrega.

No momento da entrega do conjunto de documentos, o funcionário do setor comercial responsável pela venda informa os principais pontos da negociação e a urgência do cliente com relação ao recebimento do produto ou do serviço e também dos documentos fiscais.

O formulário de venda (figura 3) possui os itens essenciais para a confecção da nota fiscal, do contrato e para o envio do produto vendido ou preparação do serviço a ser prestado. Os principais campos deste formulário estão ligados às informações sobre os dados do usuário (nome, telefone, e-mail, etc.), os dados para nota fiscal (razão social, CNPJ, inscrição estadual, endereço, etc.) e o valor e as formas de pagamento.

Identificação da Proposta	
Responsável:	Tipo de Conta:
Dados do Usuário	
Nome:	Endereço:
E-mail:	Telefone:
Proposta e outras informações	
A proposta é para:	Serviço:
Softwares:	Quantidade:
Pagamento, Materiais e Pacote via Correio	
Valor total:	Quantidade de parcelas:
Tipo de cobrança:	Vencimento licença temporária:
Dados para Nota Fiscal	
Razão Social:	CNPJ:
Endereço:	Contato:

Figura 3 – Modelo resumido do formulário de venda

Tendo posse do pequeno dossiê da venda, dá-se início então ao processo de registro e controle da venda.

O primeiro registro a ser feito é o código do cliente. Tal código precisa ser criado e é formado por quatro letras e quatro dígitos. As letras informam se o cliente é pessoa física (F) ou jurídica (J) e também qual seu ramo de atuação (como por exemplo: AGR – agronegócios, ENE – energia, IND – indústria, TUR – turismo, etc.). Os dígitos são uma seqüência independente das letras, controlados em uma planilha que contém a seqüência de números, que vão sendo excluídos um por um, assim que são utilizados. Este será também o número da ficha do cliente no sistema de controle de vendas. Um exemplo deste código é JEDU2378, como demonstra a figura 4. A criação deste código é essencial para a confecção do contrato.

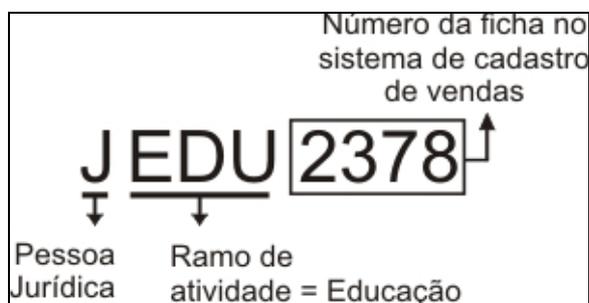


Figura 4 – Criação do código de cliente

Em seguida é definido também o número da ficha em que vai ser registrada a negociação no sistema de controle de vendas. Esta ficha ficará então reservada para preenchimento posterior.

A criação do código de cliente e a definição do número da ficha no sistema são passos necessários para que possam ser expedidos os produtos e os documentos fiscais. Neste momento, há, então, uma pausa no processo de registro para que se possa realizar o processo de expedição, o que será visto na seção 5.2.2 deste trabalho.

Após o envio dos materiais, é então preenchida a ficha no sistema de controle de vendas, na qual são colocadas todas as informações do cliente e da venda em si, que estão no “formulário comercial”, salvo quando a venda foi feita para já cliente, que já possui seu código. Neste caso, nos campos correspondentes a dados da empresa, como endereço, telefone, contato, CNPJ, etc., é inserida a observação “*ver ficha XXXX*”, na qual há a primeira inserção no sistema da empresa em questão.

Neste sistema de controle (figura 5), cada ficha corresponde a uma transação. Por exemplo, se o cliente adquiriu duas licenças de um software Sphinx, serão abertas duas novas fichas. As fichas no sistema foram criadas de forma a conter todas as informações sobre o cliente e a transação. Os campos a serem preenchidos incluem, por exemplo:

- Tipo de transação: software ou serviço;
- Se compra de software, qual software;
- Se contratação de serviço, qual serviço;
- Funcionário responsável pela venda;
- Data;
- Ramo de atividade do cliente;
- Dados para nota fiscal: CNPJ, Inscrição Estadual, endereço, telefone, contato;

- Valor da transação;
- Número do contrato;
- Descrição do computador em que está sendo instalada a licença, etc.

Figura 5 – Tela do sistema de controle de vendas

O próximo controle interno é a confecção de um chamado “boleto interno”. Um documento simples, feito manualmente, que apresenta o nome do cliente, o número da nota fiscal, o valor total da venda, se é parcelado (em caso de parcelamento, apresenta o valor total da negociação e o valor da parcela, além do número da parcela, como por exemplo, 1ª de 3, com sua data de vencimento), se o pagamento será feito por depósito ou por boleto bancário (em caso de boleto, número deste) e a data em que foi acusado o pagamento.

Com base neste boleto interno, é feito o lançamento do valor da venda em um outro sistema, este específico para controle financeiro. Este software de gestão

financeira possibilita cadastrar categorias de contas (ou rubricas) e tipos de transações e o lançamento de receitas e de despesas. Além disso, também permite a confecção de relatórios e estatísticas personalizáveis, como relatórios de contas, extrato por contas, fluxo de caixa mensal, transações agendadas, etc.

O valor da negociação é lançado então na rubrica “vendas”, com o status *OK* (que significa valor já recebido) ou *A REC* (quando o cliente ainda não efetuou o pagamento).

A figura a seguir resume o processo de registro das vendas, conforme descrito no texto acima.

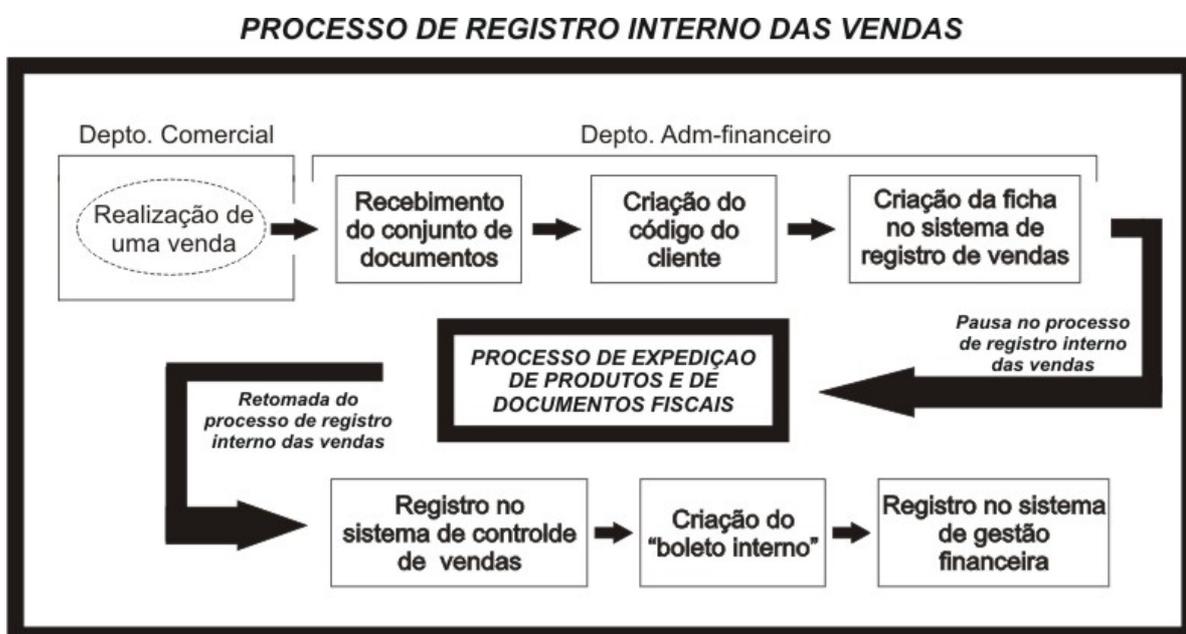


Figura 6 – Processo de registro interno das vendas

O boleto interno é então arquivado em ordem de data de previsão de recebimento, separados por empresas – SPHINX Brasil Ltda. e SPHINX Consultoria Ltda. e será utilizado futuramente para o controle das transações bancárias e das formas de liberação das licenças de software.

Proposição de melhorias no processo de registro e controle interno das vendas

O processo de registro e controle interno das vendas é uma das mais minuciosas dentre as atividades desenvolvidas pelo setor. A informação registrada no sistema de controle interno de vendas deve ser exata, pois é nele que se baseia

todo o histórico de um cliente. Por este motivo, é necessária concentração na tarefa, que deve ser feita, de preferência, sem interrupções. Porém isto não ocorre. O departamento administrativo-financeiro não fica em uma área totalmente isolada e tem grande demanda a todo o momento de todos os demais setores da empresa, sofrendo freqüentes interrupções em seu trabalho. Isto foi apontado pelos funcionários do setor como um fator que realmente atrapalha o desenvolvimento de suas tarefas. Talvez criar um horário de trabalho sem atendimento externo (sem atendimento aos demais setores nem aos clientes, seja por telefone, seja por e-mail) do setor auxiliasse neste sentido.

Com relação ao processo em si de registro, um dos documentos entregues pelo departamento comercial no dossiê de venda, o formulário de venda, poderia ser também enviado eletronicamente, para acelerar o processo de entrada de dados e evitar possíveis erros de digitação. Os dados inseridos no sistema de controle de propostas do departamento de vendas poderiam ser exportados para um formato simplificado que pudesse ser enviado via e-mail ao setor administrativo-financeiro.

5.2.2 Expedição de Produtos e de Documentos Fiscais

O envio dos materiais para os clientes é prioridade assim que é confirmada uma venda. Desta forma, como descrito na seção anterior, quando recebe o conjunto de documentos informativos sobre a venda do setor comercial, o setor financeiro gera primeiramente o código do cliente e o número da ficha do sistema de controle. Isto para que seja possível a elaboração do contrato, e, logo em seguida, fazendo uma pausa no processo de controle, a preparação da expedição dos documentos fiscais e dos produtos.

Os itens que compõem o pacote expedido para o cliente são:

- a) nota fiscal. Para sua emissão, por este ser um documento comprobatório de toda a atividade fim de uma empresa, deve-se ter extremo cuidado com o texto de descrição do produto ou do serviço prestado. É um detalhe importante devido a todas as exigências legais e fiscais;
- b) contrato (possui o número da nota fiscal e da ficha gerada nos sistema de controle de vendas. É arquivado eletronicamente em pastas mensais);
- c) carta remessa (carta de boas vindas ao cliente, agradecendo por sua preferência);
- d) mídia para instalação do software (apenas em caso de venda de produto. Composta por CD e manual de instalação, livro de auxílio à utilização, mouse pad e caneta);
- e) boleto bancário (em caso de pagamento por esta via).

Preparado o material a ser enviado, é necessário eleger a forma em que será enviado, pois a agência dos correios oferece três possibilidades, dependendo da urgência que se tem para o recebimento. Esta informação deve ser passada ao setor financeiro pelo departamento comercial.

Há duas planilhas que são preenchidas sempre que é enviada alguma correspondência. Assim que é expedido algum material, preenche-se a primeira planilha, com informações gerais sobre o que e para quem foi enviado, como empresa, endereço, data, aos cuidados de quem, com ou sem aviso de recebimento.

A segunda planilha é de controle do que foi entregue à agência do correio, com a descrição completa.

Em caso de solicitação de aviso de recebimento, espera-se o retorno deste, assinado, e então se registra na primeira planilha esta data, arquivando-o em um arquivo morto.

Em seguida, caso seja uma venda de software, é necessário que seja providenciada a liberação da licença. Dos negócios realizados pela empresa hoje,

cerca de 80% são venda de software e apenas 20%, aproximadamente, são serviços.

As licenças possuem data de vencimento, que depende da forma de pagamento pela qual o cliente optou. Se o pagamento for à vista, a licença liberada será a definitiva, com vencimento em doze meses, que é o vencimento padrão das licenças. Após este período será feita a renovação, sem custo para o cliente. No caso de venda a prazo (geralmente em duas ou três parcelas), a chave a ser gerada é a nomeada temporária. Ela pode ter validade de quinze dias a três meses, por exemplo. De posse destas informações, o setor preenche uma planilha padrão, desenvolvida pelo departamento técnico da empresa, com as informações necessárias para que seja feito o contato com o cliente para a pré-instalação, como tipo de software, idioma do software, código do cliente, data da liberação, entre outras.

Todos os e-mails trocados entre os dois setores com as tabelas de liberação são arquivados em uma pasta especial pelo departamento administrativo-financeiro, para que se tenha o histórico dos pedidos de liberação de licenças.

Ainda com relação à liberação de licenças, em seguida é necessário o registro na “planilha de licenças vendidas e não instaladas”. Assim que o departamento técnico envia a chave de instalação para o cliente, o registro correspondente é apagado desta planilha.

Por fim, no caso de venda de software, deve ser enviado um Aditivo ao Contrato já emitido e encaminhado. O contrato regula a relação entre a contratada e a contratante. No caso da comercialização de software, é nos aditivos que se discriminam as informações sobre quantidade, tipo de software e validade, entre outros detalhes. Os aditivos emitidos são registrados na pasta de contratos do mês. Todo o processo descrito neste item do trabalho pode ser melhor visualizado no esquema abaixo:

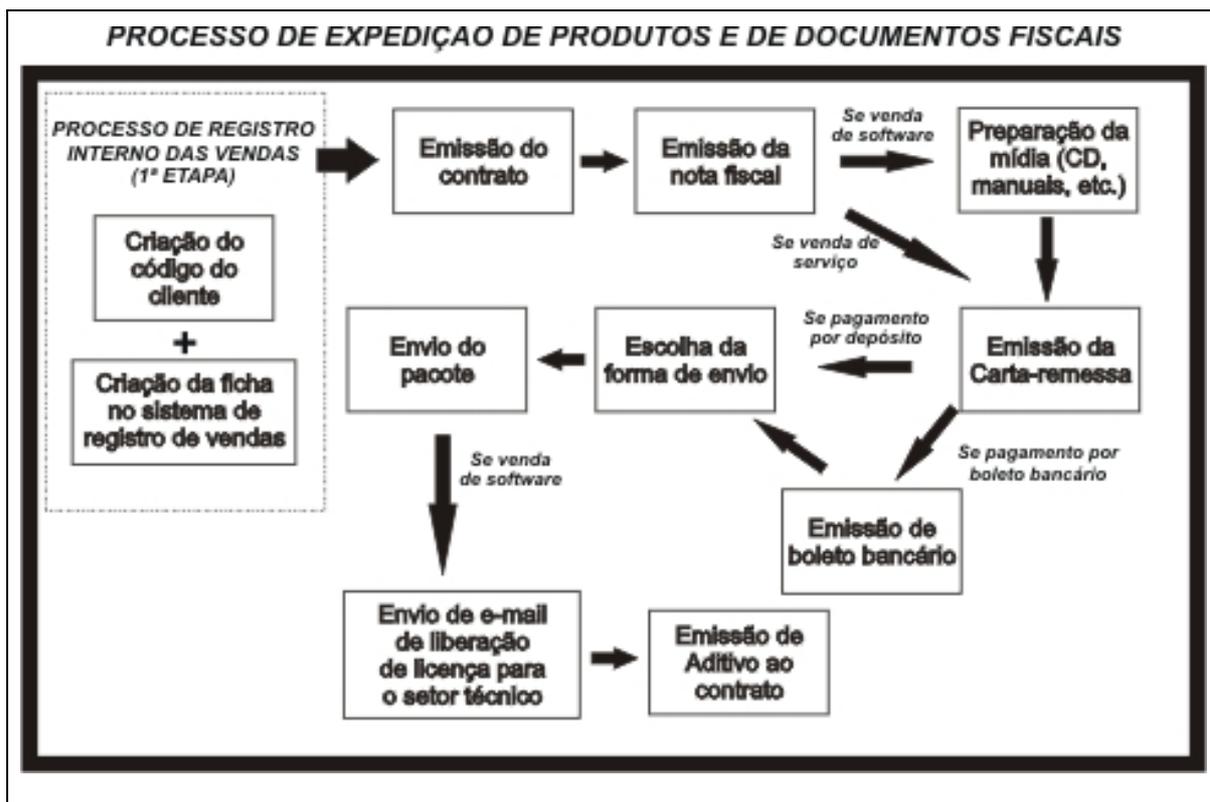


Figura 7 – Processo de expedição de produtos e de documentos fiscais

Proposição de melhorias no processo de expedição de produtos e de documentos fiscais

A emissão dos contratos, que é um dos passos da atividade de expedição de produtos e documentos fiscais, deve ser seguida do correto arquivamento de seus arquivos eletrônicos. O que é feito atualmente é a criação de pastas mensais de contratos, ou seja, na pasta “outubro” são criadas pastas com nomes dos clientes, nas quais são colocados seus respectivos contratos.

Porém, esta forma de arquivamento traz certa dificuldade quando se precisa encontrar um contrato emitido para uma determinada empresa, sem que se saiba a data, e também não permite que se visualize o histórico de contratos emitidos para este determinado cliente. Portanto, uma possível melhor forma de arquivamento fosse a criação de pastas com nomes dos clientes independentes do mês.

O processo de liberação de licenças ocorre não somente quando há uma nova venda de software. Sempre que um cliente necessita trocar sua licença de computador, ou quando, por alguma razão (geralmente por danos na máquina), a licença é perdida, é preciso que se faça uma “reposição de licença”; as licenças têm

prazo padrão de validade de 12 meses, sendo que ao final de cada período elas precisam ser renovadas.

Todos estes casos demandam novo processo de geração de licenças, ou seja, que o setor prepare e encaminhe ao departamento técnico tabela com as informações exigidas para a liberação de uma licença. Isto consome enorme tempo do setor, visto que quantidade diária de solicitações de licenças é considerável. Talvez esta fosse uma tarefa que não devesse caber ao setor financeiro, sendo estudada uma forma de repassá-la a outro setor.

5.2.3 Controles Financeiros

O que a empresa chama de controle financeiro é basicamente a conferência das entradas e saídas em suas contas bancárias, e os devidos registros internos destas movimentações. Tal controle é realizado diariamente, utilizando-se de extratos bancários, planilhas de controle e o sistema de gestão financeira.

O primeiro passo do processo é a emissão dos extratos das três contas bancárias. Em seguida verificam-se as entradas, buscando-se suas origens nos boletos internos gerados em cada venda. Quando a entrada é por meio de títulos (boletos bancários), o valor apresentado no extrato é o total de todos estes títulos. Logo, é necessário que seja acessado o sistema on-line de carteira de títulos para conferir o detalhamento dos boletos que estão indicados no extrato. Com o número do boleto, identifica-se a proveniência do valor que entrou em caixa e registra-se no boleto interno a data deste recebimento.

Com relação às saídas, confere-se no arquivo físico de espelhos de cheques (todas as saídas da empresa são feitas por cheques), os quais possuem anexados

os documentos comprobatórios da origem do desembolso, como guias de arrecadação de tributos, boletos bancários a pagar, etc.

Após esta primeira etapa, cadastram-se as operações na planilha “banco” (figura 8), planilha diária em que são computadas as entradas e saídas do dia em cada uma das contas, sendo apresentado, então, o saldo atual e o do dia anterior, além de uma previsão para os próximos cinco dias.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1					POSIÇÃO BCO. ITAÚ EM 17/11/2005				
2				FC (46186-8)	SB (65435-3)	BB (12053-7) Reserva			
3									
4				Entradas do dia	50,00	100,00	-	-	
5				Saídas do dia	-	2,50	-	-	
6									
7									
8				Saldo C/C	1.000,00	900,00	1.000,00	-	
9									
10									
11									
12				Aplic aut	-	-	-	-	
13									
14									
15				Saldo Total	1.000,00	900,00	1.000,00	-	
16				Saldo Anterior	2.000,00	1.000,00	1.000,00	-	
17							Aplicado = 40.000		
18							45.005,50	Temos no banco + 40.000 (aplicado)	2.900,00
19								Varig	1.000,00
20								ECT # 3.011,26 (retenção de imps)	-
21								Prev. médio prazo (até nov/2005)	500,00
22								Prev. longo prazo até dez/2005	200,00
23								Previsão até 22/11/2005	
24									
25				FC	2.540,00				
26				ENTRADA					
27				SB	-				
28				CB/HL	-				
29				TOTAL DE ENTRADA					2.540,00
30									
31				FC	1.478,00				
32				SAÍDA					
33				SB	300,00				
				CB/HL	-				

Figura 8 – Tela da planilha principal do arquivo de controle “Banco”

No mesmo arquivo há uma planilha auxiliar (figura 9), na qual estão discriminados os recebimentos (cliente e valor) e pagamentos (fato gerador e valor) que serão efetuados nos cinco dias seguintes, assim como até o final do mês (chamado como “a médio prazo”) e o de “longo prazo”, previsão para três meses.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Recebimentos - 5 DIAS											
2												
3	ZC	Taxas										
4		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
5												
6	ZC											
7		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
8												
9	C/PAN											
10		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
11	Pagamentos - 5 DIAS											
12												
13	ZC	IRPJ										
14		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
15												
16		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
17												
18	ZC	13										
19		300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
20												
21		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
22												
23	C/PAN											
24		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
25												
26												
27	Clientes a receber a média prazo - ATÉ O FIM DO MÊS											
28												
29												
30	ZC	Cantax			taxas nav	CEP						
31		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
32												
33		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
34												
35	ZC	Imp. Banilha	UNIBAN	UFRJ		ADA	SENAI-DF					
36		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
37		Fund Turismo										
38		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
39												
40	C/PAN											
41												

Figura 9 – Tela da planilha auxiliar do arquivo de controle “Banco”

Com a etapa de lançamento na planilha diária encerrada, esta é impressa, para que sirva de base para o preenchimento de uma outra planilha de controle de movimentação bancária, esta mensal (figura10). Nela aparecem os valores totais de recebimentos e pagamentos das três contas conjuntamente, com o resultado (entradas menos saídas), e os saldos diário e acumulado do mês.

1	A	B	C	D	E	F	G
2	Dia	Entr FC/ISB-Itaú e	Saída FC/ISB-Itaú e	Res FC/ISB	Mês	Saldo	Conta movimentada Nome das despesas
2						49.605,46	
3	1/nov	100,00	1.112,37	(1.012,37)	(1.012,37)	48.593,09	tr. Siscoob, correios, calvinha, Zaffari, Merc. Miri, 2º Tabelionato, ABC, Farmac
4	2/nov		16.160,42	(16.160,42)	(17.172,79)	32.432,67	tarifa maxota FC/ISB, tarifa maxota exc FC/ISB,ret. Lucro LF/ISB (2), Vivo, Bra
5	3/nov		5.260,20	(5.260,20)	(22.432,99)	27.172,47	
6	4/nov			-	(22.432,99)	27.172,47	tr.siscoob,
7	5/nov			-	(22.432,99)	27.172,47	
8	6/nov			-	(22.432,99)	27.172,47	
9	7/nov	6.000,00	232,01	5.767,99	(16.665,00)	32.940,46	tr. Siscoob, Unitur, IRRF
10	8/nov			-	(16.665,00)	32.940,46	
11	9/nov		7.988,30	(7.988,30)	(24.653,30)	24.952,16	Keller(dezenv. Software), PROCONMMS, Unitur(2), Gráfica Trindade, ESOMAI
12	10/nov	4.800,00	1.740,80	3.059,20	(21.594,10)	28.011,36	Simples, Terra
13	11/nov	3.940,00	3.886,39	53,61	(21.540,49)	28.064,97	CPMF FC/ISB, tr siscoob FC, Cofins, ISSQN, C. Clinico, Plug In, Unitur, PCX
14	12/nov			-	(21.540,49)	28.064,97	
15	13/nov			-	(21.540,49)	28.064,97	
16	14/nov		2.871,11	(2.871,11)	(24.411,60)	25.193,86	Brasil Telecom (2), desp. Viagem Fernandad-RJ, Digimer, moto boy, sal. Fern
17	15/nov			-	(24.411,60)	25.193,86	
18	16/nov		1.847,14	(1.847,14)	(26.258,74)	23.346,72	GVT, 3M, Merc. Miri, 2º Tabelionato, Cart. De Reg. Civil, DAB, Correio, IRRF,
19	17/nov	2.170,00	2,52	2.167,48	(24.091,26)	25.514,20	tr. Siscoob
20	18/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
21	19/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
22	20/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
23	21/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
24	22/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
25	23/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
26	24/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
27	25/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
28	26/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
29	27/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
30	28/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
31	29/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
32	30/nov			-	(24.091,26)	25.514,20	
33				-	(24.091,26)	25.514,20	

Figura 10 – Tela da planilha de controle “Banco mensal”

Finalizados os registros em planilhas, parte-se mais uma ferramenta de controle, o sistema de gestão financeira (figura 11). Como este sistema foi adotado desde o início de suas atividades, quando surgiu a separação em duas empresas (dois CNPJ's), a Sphinx teve que adotar uma nova estrutura de contas: uma para a Sphinx Brasil Ltda. e outra para a Sphinx Consultoria Ltda. Porém a opção adotada na época fez com que a Sphinx Brasil tivesse uma conta independente, mas com que a Consultoria mantivesse o registro de tudo das duas empresas, ou seja, hoje, quando é realizada uma venda pela Sphinx Brasil, ela é registrada nas duas contas no sistema. Quando é feita uma prestação de serviços pela Sphinx Consultoria, por exemplo, essa é registrada apenas na conta da Consultoria.

fc - Microsoft Money

Arquivo Editar Ir Favoritos Ferramentas Ajuda

Conteúdo Contas Contas a pagar Banco on-line Investimentos Orçamento Relatórios Categorias Voltar

Contas Despesas Bancárias Gerenciador de contas

Visualizar: Todas as transações, por Data

Núm	Data	Favorecido	C	Pagamento	Depósito	Saldo
DB/SB 7/10/2005		Desp CPMF (29/09 a 05/10)		57,86		(35.967,10)
DB/BB 8/10/2005		Txs bancárias BB		19,25		(35.986,35)
DB/BB 10/10/2005		CPMF BB		76,07		(36.062,42)
DB/FC 10/10/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		54,13		(36.116,55)
DB/FC 14/10/2005		Desp CPMF (06/10 a 11/10)		20,18		(36.136,73)
DB/SB 14/10/2005		Desp CPMF (06/10 a 11/10)		39,89		(36.176,62)
DB/SB 18/10/2005		Desp títulos cobrança (65435-3)		5,04		(36.181,66)
DB/FC 20/10/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		4,50		(36.186,16)
DB/FC 21/10/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		2,52		(36.188,68)
DB/FC 21/10/2005		Desp CPMF (13/10 a 19/10)		117,58		(36.306,26)
DB/SB 21/10/2005		Desp títulos cobrança (65435-3)		2,52		(36.308,78)
DB/SB 21/10/2005		Desp CPMF (13/10 a 19/10)		32,21		(36.340,99)
DB/FC 25/10/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		2,52		(36.343,51)
DB/FC 26/10/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		2,52		(36.346,03)
DB/SB 28/10/2005		Desp CPMF (20/10 a 26/10)		34,16		(36.380,19)
DB/FC 3/11/2005		Tar maxcta mensal		4,40		(36.384,59)
DB/SB 3/11/2005		Tar maxcta mensal		8,80		(36.393,39)
DB/SB 3/11/2005		Tar maxcta mensal exced		36,90		(36.430,29)
DB/FC 4/11/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		9,00		(36.439,29)
DB/FC 4/11/2005		Desp CPMF (27/10 a 01/11)		26,09		(36.465,38)
DB/SB 4/11/2005		Desp CPMF (27/10 a 01/11)		26,09		(36.491,47)
DB/SB 7/11/2005		Desp títulos cobrança (65435-3)		2,52		(36.493,99)
DB/FC 11/11/2005		Seguro Itauvida - HF PP		29,85		(36.523,84)
DB/FC 11/11/2005		Desp CPMF (03/11 a 09/11)		12,56		(36.536,40)
DB/FC 11/11/2005		Desp títulos cobrança (46186-6)		22,68		(36.559,08)
DB/SB 11/11/2005		Desp CPMF (03/11 a 09/11)		99,82		(36.658,90)
SB/FC a pag 30/11/2005		Despesas Bancárias		450,00		(37.108,90)
SB/FC a pag 30/12/2005		Despesas Bancárias		450,00		(37.558,90)
SB/FC a pag 30/1/2006		Despesas Bancárias		450,00		(38.008,90)
Saldo final:						(R\$ 38.008,90)

Saldo...

Cheque Depósito Transferência Sague Caixa eletrônico

Novo Editar Inserir Cancelar

Número:
Data:
Montante:

Pagar para:
Categoria:
Memorando:

PT _sb_gestao_abr04 09:28

Figura 11 – Tela do sistema de gestão financeira

Dentro de cada das contas do sistema de gestão financeira, a estrutura de rubricas é a mesma, sendo, entre elas: despesas de alimentação, de energia, de telecomunicações, salários, encargos, impostos, receitas com vendas, entre outras.

Proposição de melhorias no processo de controles financeiros

Um fator que nota-se facilmente ao ser observado o processo de registros e de controles financeiros da empresa é o fato de, no sistema de gestão financeira, haver a necessidade de registro duplicado de dados. Isto devido à estrutura de contas adotada na época da separação em duas empresas (dois CNPJ's), quando então foi mantida a estrutura vigente e criada uma nova estrutura para apenas uma das empresas (a Sphinx Brasil Ltda.). Para a Sphinx Consultoria Ltda. manteve-se a mesma disposição de contas antes utilizada, sem que fosse reiniciada a entrada de dados.

Desta forma, hoje quando é realizado um negócio pela Sphinx Brasil, é preciso que se registre no sistema a mesma operação duas vezes, uma nas rubricas referentes à Sphinx Brasil Ltda. e outra nas relacionadas à Sphinx Consultoria Ltda., a qual mantém o histórico de toda a movimentação da empresa desde seu início. Este processo duplicado de lançamento de dados no sistema demanda, obviamente, um tempo extra do setor, que já é mergulhado em várias outras atividades. Isto poderia ser sanado pesquisando-se uma forma do sistema disponibilizar valores totais de dois grupos diferentes de contas (uma de cada empresa), possibilitando portanto a entrada única de dados.

No que se refere à nomenclatura das rubricas ou contas do sistema, as quais foram criadas pela própria empresa, elas são diferentes da nomenclatura adotada pela contabilidade (terceirizada), o que pode ser um fator que dificulte a atividade de conferencia do trabalho realizado pelos contadores. Apesar do setor já estar familiarizado com tal estrutura, seria indicado que tentasse uniformizar as nomenclaturas.

Com relação às planilhas de controle de entradas e saídas e de previsão de movimentação bancária, nota-se que são utilizadas planilhas diferentes para registros semelhantes e que estas poderiam disponibilizar as informações de forma mais organizada, na qual se pudesse visualizar de melhor forma os dados por elas trazidos.

5.2.4 Cobrança de Clientes

As formas de pagamento dos produtos e serviços comercializados pela empresa são diferentes; os produtos podendo ser pagos à vista ou parcelados, geralmente em até três parcelas e os serviços sendo obrigatoriamente pagos à vista e de forma antecipada.

Os pagamentos à vista podem ser realizados por meio de depósito ou então por boleto bancário, sendo este último o utilizado obrigatoriamente em casos de parcelamento.

Os boletos são emitidos eletronicamente, acessando-se o site do banco ao qual a empresa é conveniada, possuindo mecanismo de protesto imediato a partir do seu vencimento.

A empresa possui três contas bancárias (uma para a responsável pela prestação de serviços e duas outras para a que comercializa os softwares), nas quais são realizados os depósitos pelos clientes, no caso de pagamento à vista ou de entrada de parcelamentos.

O controle das entradas diárias é feito de duas formas: pelos chamados “boletos internos” (já vistos no item 6.2.1 deste trabalho), que são arquivados por data de previsão de recebimento, e também pelo sistema de controle financeiro, que dispõe a previsão diária de entradas de caixa.

Com base nestas duas ferramentas, quando um depósito previsto atrasa mais de dois dias, é feito um contato telefônico com o cliente. O mesmo ocorre um ou dois dias antes de um boleto ser encaminhado a protesto, devido ao seu prazo de vencimento. Após conversa com o cliente, o departamento financeiro analisa a situação e busca uma resolução para o caso, seja prolongando o prazo para o depósito (acrescentando ou não juros), seja retirando junto ao cartório o protesto contra a cliente e emitindo novo boleto. O histórico do cliente também é levado em consideração nestas tratativas.

Todos estes fatos são então registrados no sistema de controle de vendas, na ficha do cliente, no qual há o campo “observações”, próprio para o registro de contatos deste tipo, a fim de que se possua um histórico do relacionamento com o cliente.

Proposição de melhorias no processo de cobrança de clientes

Devido à utilização do sistema de boleto bancário, com encaminhamento automático para protesto em caso de não pagamento, o índice de inadimplência entre os clientes da Sphinx Brasil é baixíssimo. É rara, nos últimos anos, a

necessidade de se entrar em contato com clientes para cobrar algum título com data de pagamento vencida.

Com este cenário atual, e tendo todo o registro dos clientes, avaliando seu histórico, talvez a empresa pudesse adotar um pouco mais a forma de pagamento por depósito bancário, inserindo na nota fiscal os dados bancários da empresa. Isto para procurar diminuir custos bancários e de emissão de boletos, que são um dos custos fixos da empresa.

5.2.5 Controles Contábeis

A empresa não possui um departamento contábil interno, logo toda a contabilidade é realizada por empresa terceirizada. Desta forma, cabe ao setor administrativo-financeiro fornecer as informações e os documentos necessários aos contadores para o serviço contábil e fazer a devida conferência do trabalho realizado.

O que deve ser enviado ao escritório de contabilidade todos os meses são os seguintes documentos:

- Relatório mensal de salários (bônus, alterações, etc.);
- Se houve admissões ou demissões;
- Relação de notas fiscais emitidas;
- Planilha com os valores recebidos, com a especificação de impostos e retenções e seus devidos comprovantes;

- Cópias de comprovantes de despesas e gastos, como notas fiscais, boletos bancários, faturas, folha de pagamento e extratos bancários, entre outros.

Os contadores mandam de volta para a empresa relatórios e demonstrações contábeis mensais, trimestrais e anuais para conferência do trabalho que está sendo exercido. Com base então nos documentos e nos extratos bancários, o setor administrativo-financeiro realiza a verificação.

Proposição de melhorias no processo de controles contábeis

Como já referido na seção 5.3.3 deste estudo, a uniformização de nomenclatura das rubricas utilizadas no sistema de gestão financeira, em relação à utilizada pela contabilidade deveria ser um ponto a ser observado, visto que, provavelmente, facilitaria a atividade do setor de conferência do serviço prestado pelos contadores.

5.2.6 Controle Executivo

O chamado “controle executivo” da empresa compreende a gestão da empresa em geral, com todas suas receitas e despesas e a gestão de suas duas empresas (dois CNPJ's) e suas implicações, como por exemplo, cargas tributárias. Isto tudo principalmente com a finalidade da realização da prestação de contas mensal efetuada perante os sócios.

O fato de possuir dois cadastros de pessoa jurídica exige extremo cuidado na gestão de vendas e de pagamentos, visto que possuem cargas tributárias, contas-correntes, despesas e notas fiscais, entre outros detalhes, totalmente distintos. Se,

por exemplo, o departamento comercial da empresa, por algum equívoco, informa que um determinado negócio foi fechado com a Sphinx Consultoria, porém o correto é que seja faturado pela Sphinx Brasil, toda a documentação, inclusive nota fiscal, será emitida por aquela empresa e o pagamento do cliente será feito na conta-corrente da Sphinx Consultoria. Quando o engano for detectado, serão necessárias diversas medidas para consertar a situação, desde estorno de pagamentos, transferência entre contas-correntes do valor, até cancelamento de nota fiscal, dentre outras providências.

Com relação ao imposto de renda, a empresa optou pelo Simples na Sphinx Brasil e pelo lucro presumido na Sphinx Consultoria, o que faz com que nas duas a tributação seja feita por meio das notas fiscais, o que tranqüiliza a gestão em termos de transparência.

A prestação de contas se dá com base nos números do mês, sendo apresentada por meio de cinco relatórios, os quais demonstram as despesas, as receitas, o fluxo de caixa e as disponibilidades, a situação das vendas e o departamento de pessoal. Esta prestação se dá em duas etapas: na primeira, os sócios conferem tais relatórios e, numa reunião posterior, a sócia-gerente realiza uma auditoria, buscando a comprovação de todos os números expostos na primeira reunião. A seguir uma descrição pormenorizada dos relatórios.

O Relatório 1 é uma “planilha de entradas e saídas” do mês, formulada com os dados retirados do sistema de gestão financeira, compreendendo o que entrou e por que e o que saiu e por que, nas contas de cada das empresas, que são justificadas pelos cheques emitidos e pelos boletos internos. Este relatório detalha o que a empresa possui em cada uma de suas contas bancárias, assim como a previsão para os cinco dias seguintes, para o mês e para o trimestre. Uma segunda planilha também é utilizada para demonstrar um panorama geral, independentemente da empresa e da conta bancária. Com o Relatório 1 é possível também visualizar retrato da situação bancária do dia.

O Relatório 2 refere-se às vendas do mês, juntamente com o que foi recebido no mês de vendas realizadas em meses anteriores e a previsão para o mês seguinte.

Nos mesmos moldes do Relatório 2 há o Relatório 3, um demonstrativo de despesas e custos totais e detalhados, assim como as previsões de curto, médio e longo prazo.

O Relatório 4 relata com o que foi utilizada a disponibilidade de caixa durante o mês e seus comprovantes. São pequenos gastos, como manutenção das instalações, jardinagem, alimentação, água, táxi, etc.

O último relatório que compõe a prestação de contas é o chamado “mapa de prestação de contas”, composto por:

- “Folha mapa”: valores finais das receitas, das despesas, do lucro bruto e dos impostos das empresas separadamente;
- “Folha de pessoal”: salários, bônus e encargos, ou seja, o valor total gasto com cada funcionário ou estagiário;
- “Folha custos”: discriminação dos custos fixos e variáveis da empresa;
- “Relação de notas fiscais”: todas as notas fiscais emitidas durante o mês pelas duas empresas.

Proposição de melhorias na atividade de controle executivo

Na realidade, a atividade aqui denominada de controle executivo mistura-se com as tarefas de controle financeiro e de gestão de despesas e custos, visto que tem o objetivo de fazer o acompanhamento dos números em geral da empresa durante o mês, com o intuito de realizar a prestação de contas para os sócios.

Analisando o conjunto de relatórios que compõem a prestação de contas, pode-se ver que ele poderia ser simplificado, e ao mesmo tempo conter informações mais objetivas e claras tanto para que os sócios tenham uma visão do quadro geral, da situação da empresa, quanto para que tenham melhor embasamento para a tomada de decisão. Isto também pelo fato de haver uma segunda reunião de prestação de contas, onde ocorre uma auditoria completa nos documentos comprobatórios dos número demonstrados.

Para tal, é proposto aqui neste estudo um modelo de “Termômetro” da empresa, uma nova planilha (figura 12), única e simplificada, que contém os resumos dos principais números da empresa, com previsão e histórico anual, mês a mês, total de receitas com softwares (com a discriminação dos tipos de software) e serviços – total de despesas e o resultado bruto nos períodos.

CONTA CORRENTE						CONTA CORRENTE					
PERÍODOS CORRENTES	SPH BRASIL 1		SPH BRASIL 2		SPH CONSULT	TOTAL	PERÍODOS ANTERIORES	SPH BRASIL 1		SPH CONSULT	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$
ENTRADAS MÊS	200.000,00		100.000,00		300.000,00		600.000,00				
SAÍDAS MÊS	100.000,00		80.000,00		50.000,00		230.000,00				
SALDO MÊS	100.000,00		20.000,00		250.000,00		370.000,00				
ENTRADAS NO ANO	2.900.000,00		2.000.000,00		3.000.000,00		7.900.000,00				
SAÍDAS NO ANO	1.400.000,00		1.000.000,00		1.200.000,00		3.600.000,00				
SALDO DO ANO	1.500.000,00		1.000.000,00		1.800.000,00		4.300.000,00				

PERÍODOS CORRENTES	SPHIMZ BRASIL		SPHIMZ CONSULTORIA		TOTAL	PERÍODOS ANTERIORES	SPHIMZ BRASIL		SPHIMZ CONSULTORIA	
	R\$	%	R\$	%		R\$	%	R\$	%	
RECEITAS										
CUSTOS E DESPESAS										
RESULTADO										

PROGRESSÃO ANUAL	SPHIMZ BRASIL		SPHIMZ CONSULTORIA	
	R\$	%	R\$	%
JAN				
FEV				
MAR				
ABR				
MAI				
JUN				
JUL				
AGO				
SET				
OUT				
NOV				
DEZ				

Figura 12 – Tela da planilha simplificada proposta

A nova estrutura de planilha sugerida conteria as principais informações que são hoje repassadas aos sócios na prestação de contas, de forma mais organizada e de melhor visualização.

5.2.7 Gestão de Despesas e Custos

A visualização das despesas e dos custos é permitida pelo sistema de gestão financeira, que disponibiliza cada uma das contas (chamadas de rubricas pelo sistema) com os valores discriminados por mês, por ano ou pelo prazo que se necessita.

As principais rubricas são: departamento pessoal, telefone, energia elétrica, correio, despesas bancárias, telecomunicações (telefone fixo e celulares), comunicação (internet, materiais de divulgação, etc.) e impostos.

O que o departamento administrativo-financeiro faz é o registro destas contas no sistema e a preparação dos relatórios com estes números para a prestação de contas ao final de cada mês.

Os valores médios, em percentuais, das principais despesas e custos da empresa são:

Tabela 1 – Principais contas de despesas e custos da empresa

Conta	% em relação ao total de despesas e custos
Depto. Pessoal	40,0
Impostos e encargos sociais	16,0
Telefone	5,0
Correio	2,0
Energia elétrica	1,5
Comunicação	1,5
Despesas bancárias	1,0

Proposição de melhorias na atividade de gestão de despesas e custos

Analisando mais a fundo a estrutura de contas adotada pela empresa em seu sistema de gestão financeira e também a forma como são apresentados os números nas prestações de contas para os sócios, percebe-se que há um equívoco no que diz respeito à diferenciação entre despesas e custos. Na realidade, a empresa trata tudo como se fosse a mesma coisa.

As despesas são os gastos relacionadas à estrutura administrativa e comercial da empresa, como aluguel, salários e encargos, pró-labore, telefone, propaganda, impostos, entre outros. Já os custos podem ser entendidos como os valores gastos na aquisição das mercadorias ou, em se tratando de serviços, o valor gasto relativo à execução dos mesmos, compreendendo os materiais, componentes, bem como a mão-de-obra (interna ou externa).

Um dos papéis que deveria exercer o setor financeiro é o de provedor de informações para o apoio à tomada de decisão dos sócios e dos demais setores da empresa, em especial o comercial. Separando corretamente as despesas e os custos e utilizando-se de técnicas adequadas de cálculo de custos, poderiam ser obtidas informações como o custo real (quando não exato, pelo menos aproximado) de cada software vendido ou serviço prestado, o que poderia influenciar a decisão sobre seus preços de venda.

Possuindo a informação sobre a composição correta de suas despesas e de seus custos, poder-se-ia partir para uma análise mais aprofundada e minuciosa com relação às causas de cada uma das despesas, o que permitiria um maior controle sobre elas.

Uma outra “ferramenta” que se pode perceber que a empresa não possui é um orçamento ou planejamento anual de custos e despesas. Há planejamento e metas de vendas, mas não de despesas. Adotar um orçamento anual poderia auxiliar o setor administrativo-financeiro a guiar-se em suas atividades de controle de custos e despesas durante todo o período (seja mensal, trimestral ou anual).

5.2.8 Relacionamento com Fornecedores

As negociações diretas com fornecedores são feitas não somente pelo departamento financeiro, mas também pelo técnico e de comunicação. O departamento técnico demanda principalmente materiais e peças de informática, além de suporte e serviços ligados à internet e manutenção de equipamentos da empresa. Já o departamento de comunicação lida basicamente com fornecedores de soluções gráficas e com agências de viagem.

O departamento financeiro tem contato direto com fornecedores de materiais de escritório e de utilidades para a manutenção da empresa, como materiais de higiene e limpeza.

Todos os fornecedores contatados são registrados na “Planilha fornecedores”, na qual são estão o nome da empresa, do contato, endereço, telefone e serviços prestados ou produtos comercializados, entre outras informações.

Quando os orçamentos e todas as tratativas são realizados pelos outros departamentos da empresa, chega ao setor apenas a informação sobre o pagamento, com o recebimento da fatura. Neste caso o departamento confere com o responsável pela despesa se o valor indicado é o correto, assim como as condições de pagamento e se o serviço foi prestado corretamente.

Os pagamentos são então registrados conforme os procedimentos descritos no item 5.2.3 – Controles Financeiros.

Proposição de melhorias na atividade de relacionamento com fornecedores

O relacionamento com fornecedores na empresa não é somente feito pelo departamento financeiro. Também os setores técnico e de comunicação têm contato direto com alguns fornecedores. Isto causa, certas vezes, desencontro de informações.

O que o setor administrativo-financeiro poderia fazer mais ativamente seria conferir informações e orçamentos com outros fornecedores, via telefone ou via web, tanto pré-negociação – para apoiar a decisão – como pós, no intuito de auditar o negócio realizado diretamente pelos demais setores da empresa.

5.2.9 Administração Dos Recursos Humanos

Como a empresa não conta com um departamento de recursos humanos, todas as tarefas que caberiam a este setor ficam sob responsabilidade do setor administrativo financeiro. Dentre estas tarefas estão a análise de currículos (juntamente com os setores interessados em um novo funcionário ou estagiário), as entrevistas com os candidatos e todos os trâmites para a contratação.

A folha de pagamento e o controle de frequência dos funcionários, assim como controle de férias (datas, pagamento, negociação) estão também entre as atividades desenvolvidas pelo setor. Regras de convivência e conduta adotadas pela empresa são informadas aos funcionários e repassadas periodicamente.

Proposição de melhorias na administração dos recursos humanos

A administração dos recursos humanos, apesar de ser uma tarefa de total responsabilidade do setor administrativo-financeiro, e, portanto, que lhe ocupa um bom espaço de tempo, não foi estudado mais a fundo neste trabalho. Isto pelo foco do estudo ter se direcionado mais ao âmbito financeiro e de gestão de processos.

Todavia, um estudo futuro poderia ter apenas este ponto como tema, partindo da pequena descrição aqui exposta. Além disto, o presente trabalho terá continuidade na empresa, podendo e devendo este item ser atacado mais fortemente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema central deste trabalho é mapear as atividades do setor “administrativo-financeiro” de uma pequena empresa, com o intuito de fornecer aos funcionários implicados no setor e também aos sócios da organização, um quadro geral do que é ali realizado, permitindo assim que se possa depreender de forma mais clara equívocos ou pontos a melhorar.

O trabalho foi iniciado com a abordagem de uma pesquisa-ação, pois tinha o objetivo claro não só de identificar e propor melhorias, como também de colocá-las rapidamente em prática, para que seus resultados ou implicações pudessem ser sentidos e registrados ainda neste trabalho. Teve-se abertura para tal. Porém, devido a alguns impeditivos, dentre eles a escassez de tempo, isto não foi possível, fazendo com que a atividade ficasse balizada como um estudo de caso. Isso não impossibilitou que se pudesse ter uma contribuição efetiva no ambiente observado.

As diversas reuniões realizadas com os membros da equipe durante o desenvolvimento do trabalho provocaram algumas reflexões e uma série de reações que certamente auxiliarão o setor a buscar melhorias em seus processos e métodos de trabalho, se assim já não vem ocorrendo.

Dentre as proposições de melhorias aqui indicadas, algumas podem ser colocadas em prática de forma rápida e imediata, dependendo apenas de breve reunião com os gestores e com os sócios da empresa para aprovação. Isto poderá e deverá ocorrer, visto que a continuidade do desenvolvimento do trabalho é um desejo tanto do aluno, quanto da empresa.

De um modo geral, pôde-se perceber que, devido ao acúmulo de tarefas, o setor é obrigado a realizar atividades “mecanizadas”, que são necessárias ao

funcionamento da empresa. Isto acaba impedindo que se envolva em planejamento, estratégias financeiras e desenvolvimento de orçamentos anuais, por exemplo, o que deveria ser um dos principais papéis de um setor financeiro-administrativo. Segundo dados divulgados pelo Projeto Setorial de Softwares e Serviços, desenvolvido pelo SEBRAE-RS, a gestão das organizações encontra-se em estágio muito preliminar de adequação das práticas de gestão a um modelo que assegure resultados, crescimento e continuidade do negócio. Eles chegam a afirmar que *“as práticas de planejamento e controle, aliadas ao cenário competitivo, não concorrem para o fortalecimento das organizações do setor de TI do RS”* (SEBRAE-RS, 2005).

Muito ainda há, visivelmente, pois, por fazer, para que se tenha uma gestão mais enxuta da pequena empresa observada. Porém, um pequeno passo já foi dado com a realização deste trabalho. Muitas das sugestões e dos dados aqui levantados poderão servir como base para discussões e adoções de melhorias. Foi uma atividade interessante de ser desenvolvida e que mostra a importância do papel de um profissional de administração, bem como o quão gratificante pode ser o exercício da atividade.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 3. ed. São Paulo; Atlas, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, G.B. **Management information systems: conceptual foundations, structure and development**. New York: McGraw-Hill, 1974.

DUBOST, J. **L'intervention psycho-sociologique**. Paris: PUF, 1987.

FREITAS, Henrique M.R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

FREITAS, Henrique M.R. de. Et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

MAÑAS, Antonio V. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 1999.

MEDEIROS, Luiz Edgar. **Contabilidade de custos: um enfoque prático**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE-RS. **Projeto Setorial de Software e Serviços do RS - Diagnóstico do sistema de gestão**. Slides de apresentação dos resultados do diagnóstico PGQP e tecnológico, disponibilizada via e-mail para as empresas do Setor de TI do Rio Grande do Sul em 27/10/2005.

WEITZEN, H. Skip. **O poder da informação: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

CURRICULUM VITAE

Nome: Fernanda Oliveira Granado
 Endereço: Rua Brasil, 214, bloco 1, ap. 404
 Bairro: Harmonia
 Cidade: Canoas-RS
 CEP: 92310-150

Naturalidade: Brasileira
 Estado civil: solteira
 Data de nascimento: 20/05/1980
 E-mail: nandagranado@yahoo.com.br
 Tel. Residencial: 55 51 3031-2753
 Tel. Celular: 55 51 9988-2154

FORMAÇÃO

- Acadêmica do Curso de Administração
 Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
 Previsão de conclusão: dezembro de 2005.
- Curso Técnico em Contabilidade
 Instituição: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) Santos/SP
 Conclusão: 02/2000.

INFORMÁTICA

Windows, MS Word, MS Excel, MS Power Point, Corel Draw, Dreamweaver, Sphinx e internet.

LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

- Espanhol: fluente.
- Inglês: intermediário.
- Francês: básico.

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

- Empresa: SPHINX Brasil Ltda. (www.sphinxbrasil.com.br)
 Principais atividades: Comercial e comunicação. Responsável pelo setor de comunicação, elaborando conteúdo e layout de informativos para clientes e prospectos e materiais de divulgação (folders, banners, cartazes, etc.). Contato com fornecedores; organização de eventos. Contato direto com entidades de classe (Associações, Sindicatos) e veículos de imprensa. Palestrante em atividades de demonstração dos produtos e serviços da empresa em Universidades e empresas. Diversas atividades de cunho prático e de atuação na equipe comercial (discussão de estratégias de venda, elaboração de campanhas e promoções, entre diversos outros).
 Período: desde jan/2003.
- Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS – www.ea.ufrgs.br/ppga)
 Principais atividades: atuando como bolsista da Secretaria da Escola de Administração (EA/UFRGS), junto ao Coordenador do PPGA, trabalhando no apoio administrativo (gestão de arquivos e acervo digital), na comunicação (elaboração de informativos, atualização de site), na organização de eventos e na realização de projetos. Carga horária de 20 horas semanais.
 Período: jul/2002 a dez/2002.

OUTRAS ATIVIDADES E EXPERIÊNCIAS

- Curso de Introdução ao Mercado de Capitais
 Duração de 6 horas, realizado em outubro de 2004 durante a Semana Acadêmica da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Grupo de Pesquisa GIANTI (Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação – <http://gianti.ea.ufrgs.br/>).
 Atividades: atuação como Pesquisadora voluntária, escrevendo artigos em parceria com os demais pesquisadores do grupo. Um dos artigos concluídos e submetido à revista "Economia e Gestão - PUC/Minas": FREITAS, H., MOSCAROLA, J., ANDRIOTTI, F. K., GRANADO, F. O., KRAFTA, L., COSTA, R. S., FREITAS, P. *O papel do correio eletrônico na forma de comunicação e tomada de decisão: a percepção de brasileiros e franceses*. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, Agosto 2004, 17p.

Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico Escolar

FERNANDA OLIVEIRA GRANADO 115701
 Vínculo Atual
 Habilitação: ADMINISTRAÇÃO
 Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA FINANÇAS - DIURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS. HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	-	Matriculado	4
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	B	Aprovado	2
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	A	Aprovado	2
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	A	C	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	A	Aprovado	6
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	A	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	B	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	A	Aprovado	4
2002/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2002/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	A	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	A	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LE01405)	C	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4