

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

Frederico Garcez Corrêa da Silva

**Definindo requisitos básicos para desenvolvimento de módulo financeiro em um
software de gestão de projetos**

Porto Alegre

2011

Frederico Garcez Corrêa da Silva

Definindo requisitos básicos para desenvolvimento de módulo financeiro em um software de gestão de projetos

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. Dr. Henrique M. R. de Freitas

Porto Alegre

2011

FREDERICO GARCEZ CORRÊA DA SILVA

**DEFININDO REQUISITOS BÁSICOS PARA DESENVOLVIMENTO DE MÓDULO
FINANCEIRO EM UM SOFTWARE DE GESTÃO DE PROJETOS**

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.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas - PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que tornaram a minha graduação possível. Minha mãe, Maria do Carmo, pela confiança de, desde cedo, permitir que eu tomasse minhas próprias decisões e encarasse as conseqüências e assim pudesse aprender que eu sou o responsável pelo meu sucesso ou fracasso. Ao meu pai, Antonio Carlos, por me ensinar que não há sucesso sem trabalho e que não podemos desistir diante dos obstáculos e das dificuldades que aparecem em nosso caminho, nem mesmo quando parecem impossíveis de superar. Honestidade, integridade e boa índole são algumas das qualidades dele que eu aprendi a admirar. Agradeço aos meus colegas, em especial Felipe Conter Leite e Pablo Antonio Rodrigues, os quais estiveram sempre ao meu lado nestes anos de universidade, sempre estando a disposição para me auxiliar nos momentos mais difíceis e ocupados. Aos meus amigos Thiago Misturini, Fernando Grahl, Vinicius Bittencourt, Duan Pacheco dos Santos e Cristiano de Mattos Lima por me apoiarem nos momentos difíceis e compartilharem comigo suas alegrias.

Em especial, devo agradecer ao professor Henrique Freitas, a Kathiane Corso e ao Ariel Behr por terem aceitado o desafio de me orientar neste trabalho. Não posso deixar de agradecer minhas colegas Samanta Gomes e Juliane Lumertz por me cobrarem a realização deste trabalho, me auxiliando com cronogramas, correções, apoio moral e ensinamentos diversos. Agradeço minha irmã, Marília, por me mostrar que todos os problemas são passíveis de solução quando nossa vida está em jogo. À minha irmã mais velha, Paula, agradeço pelo exemplo de luta e dedicação.

Os agradecimentos finais ficam para os sócios-diretores da CCM Eventos, Alessandro da Costa e Eduardo Niederauer Corrêa, os quais me permitiram crescer pessoal e profissionalmente nesses últimos dois anos e possibilitaram a realização desse trabalho. A todos, digo o meu “obrigado”.

*Todos estes que aí estão
Atravancando meu caminho,
Eles passarão.
Eu passarinho!*

(Mario Quintana)

RESUMO

Atualmente as organizações, salvo raras exceções, estão inseridas em mercados altamente competitivos, nos quais a luta por otimização de recursos é diária e é de extrema importância que os gestores tenham à sua disposição informações de qualidade – o que denota a presença de confiabilidade, precisão e relevância, entre outras características – para dar suporte à tomada de decisão. Em um ambiente como este impõe a necessidade de as organizações buscarem a constante melhoria de seus métodos e sistemas, integrando ao máximo os dados, operações e informações que possam estar disponíveis a todos e atualizadas. Através de questionários e conversas informais com gestores de equipes de trabalho e com os diversos setores ligados a contratação de fornecedores, vendedores e financeiro, da análise de documentos e planilhas de custos utilizadas na gestão financeira de cada projeto e, principalmente, da observação do funcionamento como um todo chegou-se a uma série de requisitos para a implementação de um módulo de gestão financeira no já existente software de gestão de projetos utilizado pela organização. Por fim, o método e os requisitos foram testados manualmente, através de planilhas em Excel, para verificar se o módulo sugerido atende as necessidades da organização e se é possível utilizá-lo.

Palavras-chave: Sistemas; Sistemas de Informação Gerencial; Projetos; Gestão de Projetos; Dados; Informação; CCM Eventos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma CCM Eventos.....	32
Figura 2: Orçamento detalhado	43
Figura 3: Software de Gestão de Projetos – Evecon.....	56
Figura 4: Gerenciador de despesas	65
Figura 5: Gerenciador de Contratos	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atributos da Qualidade da Informação	19
Tabela 2 - Características e benefícios dos projetos	23
Tabela 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	24
Tabela 4 - Projetos CCM Eventos	37
Tabela 5 - Grupo de contas.....	41
Tabela 6 - Orçamentos agrupado.....	42
Tabela 7 - Planilha resumo	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVOS	15
3.1 Objetivo Geral	15
3.2 Objetivos específicos	15
4 REVISÃO TEÓRICA	16
4.1 Dados e Informação	16
4.2 Qualidade da Informação	17
4.3 Atributos da Qualidade da Informação	18
4.4 Sistemas de Informação	19
4.5 Projeto	21
5 MÉTODO DO ESTUDO	24
5.1 Coleta de Dados	26
5.2 Análise dos Dados	26
6 ESTUDO DE CASO	27
6.1 Descrição da Organização	27
6.1.1 Missão e Valores	30
6.1.2 Estrutura	31
6.1.3 Projetos	34
6.2 Setor Financeiro / Contratos	37

6.2.1	Setor Financeiro.....	37
6.2.2	Setor de Contratos	38
6.3	Processos Atuais	39
6.3.1	Orçamento.....	39
6.3.2	Acompanhamento e Gestão Financeira dos Eventos	42
6.3.3	Fechamento e Relatório Financeiro.....	46
6.4	Análises dos processos	48
6.5	Solução proposta	54
6.5.1	Estrutura da Ferramenta.....	55
6.5.1.1	Menu	55
6.5.2	Itens de cadastro	57
6.5.2.2	Despesas.....	57
6.5.2.2	Patrocinadores	58
6.5.2.3	Contratos	59
6.5.3	Metodologia dos processos	59
6.5.3.1	Metodologia de lançamentos – Despesas.....	60
6.5.3.2	Metodologia de lançamentos – Contratos	61
6.6	Resultados: o teste em Excel manual	62
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE	72

INTRODUÇÃO

Projetos são realizados desde os primórdios da civilização. Nos últimos tempos, entretanto, as organizações passaram a dar grande importância à Gestão de Projetos para otimizar o tempo e, principalmente, os custos dos mesmos. Para Keelling (2002 p. 3), um projeto seria um “esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Esta afirmação implica uma delimitação de tempo para o projeto, uma data final para a conclusão.

Empresas organizadas por projetos múltiplos, como é o caso da organização a ser estudada no presente trabalho, apresentam um “conjunto de know-how e recursos disponíveis para fornecer atendimento à proprietários e patrocinadores do projeto”, como afirma KEELLING (2002 p.8). Além disso, desfruta de alguns benefícios característicos da gestão de projetos, tais quais simplicidade de propósito – possui metas e objetivos claros – facilidade de medição, motivação e moral à equipe de trabalho entre outros (KEELLING, 2002).

O que diferencia a projetos antigos dos projetos modernos é que, atualmente, um aspecto se sobrepõe a todos os outros: custo (KEELLING, 2002). A organização em questão, CCM Eventos, trabalha de forma que o resultado de cada projeto – Congresso – é dividido com contratante do projeto – sociedade médica. Dessa forma, cada projeto deve apresentar a maior margem de lucro possível. Assim, percebemos que a gestão financeira de cada projeto é de vital importância para o sucesso econômico da organização.

Para que esse processo de acompanhamento financeiro dos projetos seja adequado, é necessário haver um bom sistema de informação, que possibilite ao gestor do projeto ter conhecimento da situação no momento da tomada de decisão, que ofereça segurança, confiabilidade, precisão e relevância.

Normalmente, não é simples verificar de forma quantitativa o benefício gerado por um bom sistema de informação, mas se for possível verificar algumas melhorias, tais quais redução de custos operacionais, relatórios precisos e rápidos, melhores

projeções e simulações dos efeitos das decisões, está implícito que o processo de tomada de decisão foi beneficiado (OLIVEIRA, 2008).

Assim, este estudo tem como objetivo a definição dos requisitos necessários para criação de um módulo financeiro a ser desenvolvido dentro do software de gestão de projetos utilizado pela empresa CCM Eventos, que possa auxiliar os gestores de projetos nos processos de tomada de decisão, propiciando-os relatórios rápidos, precisos, confiáveis e relevantes sobre a situação financeira de cada projeto.

Para chegar ao objetivo, foi necessário realizar observações do funcionamento do fluxo de dados na empresa - desde a contratação de fornecedores, passando pelo planejamento de pagamento, a efetivação do pagamento e informação que chega ao gestor de projetos - da integração dos envolvidos no fluxo, do andamento de recebimentos de patrocínios, da atuação dos demais gestores de projetos, questionários com os gestores e análise das planilhas de controle financeiras utilizadas pelos diversos setores.

Entende-se que os requisitos definidos deverão ter a relevância necessária e devem ser de possível entendimento de todos os envolvidos e que a metodologia de funcionamento proposta seja adequada à realidade da empresa. Após a definição dos requisitos e da metodologia, será necessário efetuar teste manual do sistema para que seja possível verificar sua aplicabilidade, funcionalidade e eficiência para os gestores e à organização.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado de promoção e gerenciamento de eventos no Rio Grande do Sul e no Brasil é caracterizado por ser bastante reduzido: são poucas agências organizadoras e que trabalham com uma diversa gama de eventos que vão desde festas de aniversário, formaturas e casamentos até congressos e encontros científicos da maior diversidade que se possa imaginar. Nesse cenário, é ainda menor o número de agências especializadas em eventos médicos, tais quais simpósios, jornadas, encontros e congressos. Visando este mercado restrito e pouco explorado é que surgiu a CCM Eventos. Essa agência organiza e gerencia apenas eventos médicos – não abrindo opções nem para outras áreas da saúde. O modelo inovador de trabalho, baseado na divisão de lucros de cada evento, buscando, dessa forma, maior lucratividade para as sociedades médicas e a jovialidade e criatividade trazida a um ambiente conservador, tradicional sem novidades foi muito importante para a abertura de clientes para a empresa e seu rápido crescimento.

Nos últimos anos, a CCM Eventos vem experimentando um processo de crescimento financeiro acentuado, partindo de uma receita de pouco mais de R\$ 600.000,00 no ano de 2008 para um patamar de R\$ 2.500.000,00 no ano de 2010 e a projeção é, em 2014, chegar aos R\$ 4.000.000,00. O faturamento da empresa advém do resultado financeiro de cada evento gerenciado. Um projeto – congresso, simpósio, jornada – funciona da seguinte forma: a CCM Eventos intermedeia a venda de patrocínios entre a sociedade médica contratante e a empresa patrocinadora, gerencia toda a contratação de fornecedores e organização do evento, além das inscrições de congressistas. Dessa forma, em nenhum momento há movimentação financeira envolvendo a CCM Eventos. Apenas ao final do evento, quando for apurado o resultado do projeto, há a divisão de resultado e só então é feita a transferência do montante para a conta bancária da empresa.

Com isso, temos a constatação de que o gerenciamento das despesas e receitas de cada evento deve ser preciso, confiável e eficiente, de forma que não haja equívocos no momento da apuração do resultado e, mais importante, que durante o

andamento do evento, forneça informações suficientes para sustentar tomadas de decisões, aprovação de orçamentos e adequada condução de forma geral do evento.

Esse funcionamento e essa necessidade levam, então, a uma série de questionamentos, tais como: o processo de gestão financeira dos projetos utilizados atualmente é adequado? Como é possível identificar a melhor decisão? Por que é importante ter acesso a informações de qualidade? Quais são as principais deficiências do processo atual? Quem deve ter acesso à informação e quando? As informações necessárias estão realmente disponíveis? Como um novo processo/modelo/sistema irá beneficiar a organização?

Estas diversas indagações levam à identificação do problema na organização estudada e que será o foco deste trabalho: **como podemos definir quais são os requisitos necessários para desenvolver um módulo de gestão financeira no sistema de gerenciamento de projetos existente e qual será a metodologia de utilização?**

2 JUSTIFICATIVA

O resultado deste trabalho irá proporcionar a possibilidade de substituição de um método manual, desintegrado, pouco confiável e pouco eficiente de gerenciamento financeiro de eventos por um Sistema de Processamento de Transações (SPT), a ser integrado ao sistema de gestão de projetos já existente e que fornecerá informações – e não apenas dados – suficientes para o acompanhamento correto e preciso da situação financeira de cada congresso e dará suporte seguro à tomada de decisão.

A finalidade do estudo é analisar as deficiências do processo atual de gerenciamento financeiro de cada projeto, buscar informações necessárias para desenvolver um módulo financeiro dentro do sistema de gestão utilizado e implementá-lo em um período de seis meses. Dessa forma, será possível ter segurança sobre o gerenciamento das despesas de cada projeto, fato que não ocorre no modelo de atuação em vigência.

Os resultados serão disseminados dentro da própria empresa que será a maior beneficiária dos resultados do estudo, utilizando-os para atingir melhor desempenho, mais segurança nas tomadas de decisão, além de garantir maior precisão nos momentos de apuração de resultado do projeto. Pessoalmente, o resultado obtido com este trabalho será, também, importante para criar condições de trabalho onde o nível de estresse diminua e a segurança aumente. A função desempenhada é justamente a de Atendimento, aquela que é a responsável por todas as aprovações de orçamentos e controle orçamentário de cada projeto, sendo ainda responsável pela apuração de resultado final junto ao cliente. Atualmente, as aprovações são mais baseadas em bom-senso do que em conhecimento da previsão de custos de cada evento e cada fechamento de projeto (apuração de resultado) junto ao cliente é cercado de incertezas e perdem-se semanas nesse processo.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como finalidade desenvolver requisitos básicos para criação de uma ferramenta de gerenciamento financeiro de projetos no sistema de gestão de eventos utilizado na empresa organizadora de congressos médicos CCM Eventos.

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Estabelecer estrutura do módulo Financeiro a ser incluída no Sistema de Gestão de Projetos já utilizado pela organização em questão.
- Definir os campos de digitação de cada item do módulo Financeiro, verificando os campos obrigatórios no momento de inclusão de cada movimento e seu formato.
- Desenvolver a metodologia dos lançamentos de cada transação efetuada durante o projeto – seja ela a incorrência de um gasto ou o fechamento de algum contrato de patrocínio.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 Dados e Informação

Os dados são a matéria-prima da informação. Interna ou Externamente, são coletados, armazenados e processados com a finalidade específica de produzir uma informação. Segundo Freitas (1997), por si só os dados não passam de ingredientes. São dos mais importantes, porém não fornecem inteligência. Bio (*apud* FREITAS, 1997, p. 26) afirma que “pode-se entender o dado como um elemento que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco”. Temos, então, que um dado pode ser uma data, um valor, um simples número, sem contexto ou relação com outro dado. Laudon & Laudon (2007, p. 9) define dados como “sequências de fatos brutos que representam eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los”.

As informações seriam, portanto, formadas por um conjunto de dados, devidamente organizados e relacionados entre si. Para Davis (*apud* FREITAS, 1997, p. 26) “informação é um dado processado de uma forma que é significativo para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores”. Já Burch & Strater (*apud* FREITAS, 1997, p.27) definem informação como “a agregação ou processamento de dados que provêem conhecimento ou inteligência.” Laudon & Laudon (2007) afirma que uma informação deve ser útil e significativa para os seres humanos. Audy *et all* (2005) inclui na sua definição de informação a noção de que ela dá um valor adicional ao fato em si.

Para Freitas (1997), a relação entre dados e informação é e sempre será muito próxima, embora tratem-se de dois estados diferentes dos fatos. A distinção está no fato de os dados elementares serem a matéria-prima para prover a informação e essa transformação de dado em informação se deve, necessariamente, a um processo cognitivo.

4.2 Qualidade da Informação

Uma informação ruim pode – e provavelmente irá – acarretar uma decisão ruim. Com o avanço dos sistemas de informação, não é possível esquecer que as informações geradas dos processamentos de dados devem apresentar qualidade suficiente para possibilitar uma boa tomada de decisão. Em primeiro lugar, e mais importante, está que a informação deve ser relevante para a situação em questão. “De nada adianta ela possuir uma boa qualidade mas não ser pertinente a situação enfrentada pelo decisor” (FREITAS, 1997. p. 32).

Para Stair (2006, p. 6), “se as informações de uma organização não são precisas ou completas, as pessoas podem tomar decisões inadequadas, custando às organizações e aos indivíduos milhares ou mesmo milhões de dólares”. Conforme Redman (1998) a coleta adequada de dados, seu processamento adequado e a satisfatória disponibilidade aos usuários do sistema de informação e tomadores de decisão são atributos dos quais a qualidade da informação depende.

A preocupação das empresas com a qualidade da informação deve ser, como já vimos, constante, pois informação de má qualidade invariavelmente vem acompanhada de prejuízos. Entretanto, como qualidade é um atributo de difícil mensuração e avaliação, ainda vemos algum descaso quanto a ela. Para Wang *et al* (2005) “em geral as organizações não conseguem visualizar o seu valor, pois o seu valor é difícil de ser quantificado, porque envolve tanto componentes tangíveis como intangíveis”.

A qualidade da informação tem toda a sua importância no momento da tomada de decisão. Ela é quem dará o apoio e suporte a uma boa (ou má) decisão. Para se chegar a esse momento de escolha, é necessário realizar uma análise do problema em questão e, baseado nas informações à disposição buscar soluções a ele. Assim, os níveis estratégicos devem receber informações com consistência e relevância adequadas, evitando-se que tenha acesso a informações inúteis e desnecessárias que poderiam atrapalhar o processo decisório, caracterizando o problema de maneira equivocada. Para Freitas (1997) as decisões em níveis estratégicos devem contar com

o apoio de informações agregadas, com horizonte de planejamento futuro e de alcance amplo, enquanto decisões em nível operacional devem ter suporte de informações detalhadas, históricas e com alcance bem definido.

4.3 Atributos da Qualidade da Informação

Para Stair (2006, p. 7), “o valor da informação está diretamente ligado a como ela auxilia tomadores de decisão a atingir seus objetivos organizacionais”. Dependendo de cada momento de tomada de decisão, as informações devem apresentar um ou outro atributo. Em dado momento pode ser necessário uma informação com alto detalhamento enquanto num outro, uma informação menos precisa porém mais ampla pode ser a melhor alternativa para uma tomada de decisão.

Observando essa particularidade é possível estabelecer algumas características que definem a qualidade de uma informação: na tabela abaixo, é possível verificar as características definidas por Stair (2006) para definir a qualidade das informações:

Característica	Definição
Precisas	Informações precisas não contém erros. Em alguns casos, informações imprecisas são geradas quando dados imprecisos são fornecidos durante o processo de transformação.
Completas	Informações completas contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimentos que não inclua todos os custos relevantes não é completo.
Econômicas	Informações devem também ser relativamente econômicas de produzir. Os tomadores de decisão devem sempre equilibrar o valor das informações e o custo de produzi-las.
Flexíveis	Informações flexíveis podem ser usadas para diversos propósitos. Por exemplo, informações sobre os itens em estoque para uma peça específica podem ser usadas por um representante de vendas para fechar uma venda, por um gerente de produção para determinar se é preciso repor os estoques e por um executivo financeiro para determinar o valor total que a companhia investiu em estoque.
Confiáveis	Podemos depender de informações confiáveis. Em muitos casos, a confiabilidade de informações depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Em outros, a confiabilidade depende da fonte de informações. Um boato de fonte desconhecida de que o preço do petróleo pode subir pode não ser confiável.
Relevantes	Informações relevantes são importantes para o tomador de decisões. A informação de que o preço do tecido pode cair talvez não seja relevante para um fabricante de dispositivos para computadores.

Simple	Informações devem também ser simples, e não exageradamente complexas. Informações sofisticadas e detalhadas podem ser desnecessárias. De fato, informações em demasia podem provocar uma sobrecarga de informações e o tomador de decisões, por sua vez, talvez não consiga determinar o que é, de fato, importante.
Momento	É preciso apresentar as informações no momento exato. Saber das condições climáticas da semana anterior não ajudará a decidir qual roupa vestir hoje.
Verificáveis	Informações devem ser verificáveis. Isso significa que você pode checá-las para garantir que estejam corretas, talvez pela checagem de muitas fontes para a mesma informação.
Acessíveis	Informações devem ser de fácil acesso para usuários autorizados, obtidas no formato correto e no momento correto segundo suas necessidades.
Seguras	Informações devem ser seguras quanto ao acesso de usuários não autorizados.

Tabela 1 - Atributos da Qualidade da Informação

Fonte: Stair (2006).

4.4 Sistemas de Informação

Para Stair (2006, p. 4) “um sistema de informação é um tipo especializado de sistema” e pode ser definido como “conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processo) e disseminam (saída) dados e informações e oferecem um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo”. Laudon & Laudon (2007, p. 9) afirma ainda que “além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos”.

O *Enterprise Resource Planning* – Sistema de planejamento de recursos empresariais – ou simplesmente ERP e os Sistemas de Processamento de Transações – SPT e os Sistemas de Área Funcional surgem como exemplos de sistemas intra-organizacionais, ou seja, estão restritos a uma organização específica. Os sistemas ERP surgiram com a finalidade de aprimorar os Sistemas de Área Funcional, justamente porque integra as informações que, anteriormente, não tinham relação entre si. O departamento financeiro tinha o seu sistema, mas que não compartilhava informações com o sistema utilizado pela produção. Essa falha que o sistema ERP corrige. No caso dos Sistemas de Processamento de Transações, estes coletam dados, fazem o seu processamento e os armazenam, apoiando, dessa forma, operações essenciais.

Em relação aos sistemas de informações interorganizacionais, são aqueles utilizados por organizações diferentes, com a finalidade de compartilhar informações. São muito utilizados em organizações que investem em cadeia de suprimentos, com exemplos como do *Wal-Mart*, que se mantém conectado a praticamente todos os seus fornecedores o tempo todo e também no comércio eletrônico.

A totalidade dos autores concorda que um sistema de informação, obrigatoriamente coleta, processa, armazena dados e os distribui. Segundo Audy *et all* (2005, p. 112), “a coleta consiste na obtenção e na codificação de dados que caracterizam entidades, eventos e previsões de eventos que sejam de interesse da organização. Os dados coletados são valores que determinados atributos da entidade apresentam em determinada situação.”

Sobre a fase de processamento, Stair (2006, p. 12) aponta que este “envolve a conversão ou transformação de dados em saídas úteis.” O Processamento, ainda, “pode envolver cálculos, comparações e ações alternativas, bem como armazenamento de dados para uso futuro.” (STAIR, 2006. p. 12). Audy *et all* (2005) considera que o processamento deve transformar os dados coletados em informação útil à organização, sendo ele composto por algoritmos que realizam essa transformação obedecendo os objetivos do sistema de informação utilizado pela empresa. “Esses algoritmos constituem a forma pela qual a organização gerencia e executa as suas operações, realiza processos decisórios nos níveis operacional, tático e estratégico, e atua de forma estratégica em seu ambiente de negócios” (AUDY *et all*, 2005, p. 112). O processamento leva a produção de informação de saída: relatórios gráficos e inteligência.

O armazenamento registra dados coletados e informações geradas pelo processamento em algum meio que dê a oportunidade de consulta futura pela organização. “Os dados poderão ser utilizados posteriormente na realização de procedimentos de planejamento, organização, direção e controle de eventos e processo dos negócios” (AUDY *et all*, 2005. p. 113). Ainda segundo Audy *et all* (2005), há exigências legais e contratuais que exigem o armazenamento de informações, além do

fato de que, após longos períodos, podem fornecer séries históricas que possibilitam análise de cenários e tendências, dando suporte à tomada de decisão.

A função de distribuição de um sistema de informações é responsável por disseminar as informações geradas para aqueles de dentro e fora da organização, mas conforme *Audy et all* (2005) apenas àqueles que necessitam das informações e possuem a devida autorização para acessá-las.

Há ainda a necessidade de citar os elementos de um sistema de informação computadorizado. Falamos principalmente em *hardware* e *software*, tendo ainda as pessoas como elemento adicional. Stair (2006, p.14) diz que “*hardware* consiste no equipamento computacional usado para efetuar as atividades de entrada, processamento e saída.” Estamos falando, efetivamente do computador que armazena e processa dados, do teclado em que digitamos, do monitor que visualizamos. Já o *software*, segundo Stair (2006, p.14 e 15) são “programas de computador que governam a operação do computador”.

4.5 Projeto

Conforme Kerzner (2008, p. 17), um projeto “trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”. O Project Manager Insitute – PMI *apud* Rabechini Jr & Carvalho (2004, p. 26), define um projeto como um “empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. Em geral, os projetos têm, portanto, uma data de conclusão e um resultado específico e, segundo Keelling (2002), apresentam as seguintes características:

- São empreendimentos independentes;
- Possuem propósito e objetivos distintos;
- São de duração limitada;
- Possuem as seguintes fases:
 - Conceituação: ideia inicial, proposta do projeto e estudo de viabilidade

- Planejamento: revisão da idéia inicial e dos objetivos do projeto, estabelecimento de metas e prazos
- Execução: projeto em prática, acompanhamento para atingir as metas e objetivos
- Conclusão: preparação para conclusão e entrega, atribuições de deveres e responsabilidades de acompanhamento e operação.

É notado que há duas características presentes em todas as definições de projeto: temporalidade e singularidade. A primeira resulta do fato de que todo projeto tem começo e fim bem determinados e a segunda de que, de algum modo, o resultado é sempre único (RABECHINI JR. & CARVALHO, 2006).

O trabalho desenvolvido em projeto é feito em separado das atividades correntes da organização. Entretanto, existem organizações que trabalham com projetos múltiplos, ou seja, sua atividade é a gestão de diversos projetos que geram receitas para a organização, independentes um do outro, como empreiteiras, por exemplo (KEELLING, 2002).

Entre as principais características e benefícios dos projetos, Keelling (2002) destaca as seguintes:

Característica / Benefício	Definição
Simplicidade de propósito	O projeto possui metas e objetivos facilmente entendidos
Clareza de propósito e escopo	O projeto pode ser descrito claramente em poucos termos: seus objetivos, escopo, limitações, recursos, administração, qualidade de resultados e assim por diante
Controle independente	O projeto pode ser protegido do mercado ou de outras flutuações que afetam operações rotineiras
Facilidade de medição	O andamento do projeto pode ser medido por meio de sua comparação com metas e padrões definidos de desempenho
Flexibilidade de emprego	A administração do projeto pode empregar ou cooptar especialistas e peritos de alto padrão por períodos limitados, sem prejudicar os arranjos de longo prazo na lotação de cargos

Conduz à motivação e moral da equipe	A novidade e o interesse específico do trabalho do projeto é atraente às pessoas e leva à formação de equipes entusiásticas e automotivadas
Sensibilidade ao estilo de administração e liderança	Embora às vezes capazes de autogestão, as equipes de especialistas automotivadas reagem criticamente a certos estilos de liderança
Útil ao desenvolvimento individual	Trabalhar com uma equipe de projeto eficiente favorece o desenvolvimento acelerado e a capacitação pessoal
Favorece a discrição e segurança	Os projetos podem ser protegidos de ação hostil ou atividade de informação para defesa, pesquisa, desenvolvimento de produto ou segurança de produtos sensíveis ao mercado ou de alto valor
Mobilidade	Como entidades independentes, os projetos podem ser executados em locais remotos, países estrangeiros e assim por diante
Facilidade de distribuição	A administração ou a condução de um projeto inteiro pode ficar livre de contrato

Tabela 2 - Características e benefícios dos projetos

Fonte: Keelling, 2002.

Conforme Kerzner (2008), a gestão de projetos poucas vezes consegue atingir tudo que seria possível devido a falta de convencimento dos executivos que mudanças são necessárias (em direção à gestão de projetos), talvez porque projetos exigem uma descentralização muito maior, distanciando-se da gestão tradicional, centralizadora. Cabe aos Diretores, então, proporcionar aos gerentes de projeto informações críticas e controle parcial das despesas.

5 MÉTODO DO ESTUDO

A definição do método de pesquisa a ser utilizada depende, segundo Yin (2010, p. 28 e 29) de três condições bem específicas:

- a) O tipo de questão de pesquisa proposto;
- b) A extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais;
- c) O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

Para verificar essas condições entre os diferentes métodos de pesquisa, temos a Tabela seguinte, que apresenta um quadro das situações relevantes para definição do método a ser utilizado:

Método	(I) Forma de questão de pesquisa	(II) Exige controle dos eventos comportamentais?	(III) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (Survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Tabela 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa
Fonte: YIN (2010)

O mesmo Yin (2010, p.39) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claros”. Yin (2010, p. 39) diz que:

Em outras palavras, você usaria o método de estudo de caso quando desejasse entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento englobasse importantes condições contextuais – porque eram altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo (por exemplo, Yin & Davis, 2007). Dessa forma, esta primeira parte da lógica do projeto ajuda a continuar a distinguir os estudos de caso de outros métodos de pesquisa que foram discutidos.

Ainda para especificar a diferenciação entre o estudo de caso e os demais métodos de pesquisa, Yin (2010, p. 39 e 40) afirma que,

Um experimento, por exemplo, separa deliberadamente o fenômeno de seu contexto, preocupando-se apenas com poucas variáveis (tipicamente, o contexto é “controlado” pelo ambiente de laboratório). A pesquisa histórica, em comparação, trata da situação interligada entre o fenômeno e o contexto, mas geralmente com eventos não contemporâneos. Finalmente, os levantamentos podem até tentar dar conta do fenômeno e do contexto, mas sua capacidade de investigar o contexto é extremamente limitada. O elaborador do levantamento, por exemplo, luta constantemente para limitar o número de variáveis a serem analisadas (e assim o número de questões que podem ser feitas) para permanecer com segurança no número de respondentes que podem ser levantados.

Observando todas as definições trazidas até o momento e características dos métodos de pesquisa, chegamos a algumas definições que nos possibilita definir a metodologia escolhida. Em relação a coluna I da Tabela 3, a análise da proposta deste trabalho indica que as questões a que se propõe buscar respostas são do tipo “como” e “por quê”. Na mesma tabela, referente a coluna II, o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos comportamentais e, ainda na Tabela 3, coluna III, certamente os eventos enfocados são contemporâneos. Desta forma, chegamos à conclusão de que este trabalho deve utilizar como método de pesquisa o Estudo de Caso. Esta metodologia apresenta como objeto de estudo uma entidade bem definida e visa conhecer, em profundidade, suas características, assim procurando identificar padrões, baseando-se fortemente no trabalho de campo (ERICKSON, 1986).

Neste tipo de pesquisa, temos a coleta de dados e sua posterior análise detalhada, para chegar à proposição dos requisitos para implementação de módulo financeiro no software de gestão de projetos atualmente em utilização pela empresa e a metodologia de seu funcionamento.

5.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetuada através da aplicação de questionários estruturados com gerentes de projetos, pois estes possuem conhecimento sobre todas as áreas dos projetos, observação do cotidiano dos setores e obtenção de planilhas de controle dos setores financeiro, operacional, comunicação, comercial, contratos e atendimento.

5.2 Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita, principalmente, confrontando os dados colhidos com as respostas dos questionários com os responsáveis pelo setor de atendimento, podendo, dessa forma, identificar onde estão as discrepâncias entre o que precisa ser feito e o que está sendo feito. Com isso será possível definir os requisitos básicos e metodologia apropriada para desenvolvimento de módulo financeiro a ser agregado ao software de gestão de projetos atualmente utilizado pela CCM Eventos.

6 ESTUDO DE CASO

Este capítulo visa realizar a introdução e realização efetiva do estudo de caso. Será apresentada uma visão geral da organização assim como os elementos que levarão ao problema referido no trabalho, buscando evidenciá-lo e contextualizá-lo, de maneira que possa permitir chegar a uma solução.

A estruturação do capítulo dar-se-á da seguinte maneira: descrição da organização, Setor Financeiro / Contratos, processos atuais, análise dos processos e proposta de requisitos e metodologia para desenvolvimento do módulo financeiro para o software de gestão de projetos utilizado pela empresa.

6.1 Descrição da Organização

A CCM Eventos foi criada em 2002, vislumbrando um mercado pouco explorado e pouco especializado: o setor de eventos. Por eventos, poderíamos pensar em festas, formaturas, casamentos, congressos. Dentre estes, um ramo mostrou-se promissor e foi nele que a CCM Eventos estabeleceu-se – a realização de congressos médicos. A sigla CCM é uma abreviação de Central de Congressos Médicos. À época de sua fundação havia no Rio Grande do Sul apenas uma empresa especializada em eventos médicos.

Os primeiros anos de existência, como de qualquer empresa, foram de dificuldades. Os primeiros clientes eram sociedades regionais que buscavam alguma empresa que aceitasse realizar congressos de pequeno porte. Neste tipo de evento, os recursos são muito escassos e, com isso, o trabalho é maior e o resultado financeiro pouco expressivo. Contando com um sócio administrador de empresas com experiência em administração hospitalar e pós-graduação em marketing e outro publicitário com grande experiência em agências de propaganda de grande porte em São Paulo, a empresa apostou em um modelo inovador, propondo aos clientes contratos de risco, nos quais a CCM Eventos seria remuneradas de acordo com o resultado financeiro do evento. Se o congresso tivesse lucro, a CCM ficaria com 50%. Com isso, o envolvimento no controle

de custos e a necessidade de buscar novas fontes de receita para os eventos acabaram se transformando na maior arma para conquistar clientes, já que a estratégia mostrou-se adequada: as sociedades contratantes tiveram suas receitas aumentadas dramaticamente e, com isso, passaram a indicar a CCM Eventos para realizar eventos de maior porte.

Como vimos, porém, a organização tem passado por uma fase de expansão veloz, saindo de um faturamento de R\$ 600.000,00 em 2008 para R\$ 2.100,00 em 2010, com um 2011 promissor e a expectativa de chegar a R\$ 4.000,00 até 2014. Muitas modificações também ocorreram na estrutura da companhia, seguindo o padrão de crescimento financeiro. Contava, em 2008 com 11 funcionários e, em dezembro de 2010 contava 26 colaboradores fixos. Com isso, notamos um crescimento desestruturado, cada vez mais confuso e distante do processo originalmente definido.

As atividades da CCM em cada projeto começam na sua captação. Eventos de porte nacional, geralmente, não têm sede definida e precisam de eleições. Nesses casos, a CCM estabelece aliança com a Sociedade médica regional para, primeiramente, captar o evento para aquela determinada região. Se obtiver sucesso, deverá conquistar o contrato com a sociedade nacional responsável pela realização do evento. Em eventos menores, em muitos casos, a própria sociedade é quem chega até a CCM Eventos para propor a realização do evento.

Depois de captado o evento – cada evento é um projeto – há uma série de atividades a ser realizadas. Todo o projeto tem o mesmo roteiro padrão, tendo mais ou menos atividades de acordo com o seu tamanho, prazo para conclusão e potencial financeiro:

- Atividades pré-evento

- **Planejamento:** Sugerir o cronograma de atividades do evento, preparar pautas e atas para as reuniões;
- **Financeiro:** Elaborar o orçamento financeiro do evento; realizar o acompanhamento financeiro (receitas e despesas);

- **Operacionalidade do sistema:** inscrições, trabalhos, programação, comissão, convidados internacionais são reunidos num sistema que gerencia as informações e as atualiza instantaneamente no site do evento.
- **Científico:** preparação e envio de cartas convite para palestrantes partir de programa científico aprovado com a SOCIEDADE MÉDICA, confirmação de palestrantes, elaborar grade final de palestrantes e respectivas participações no evento, solicitação de apoio a entidades indicadas pela SOCIEDADE MÉDICA, envio de release sobre o evento para entidades indicadas pela SOCIEDADE MÉDICA e para meios de comunicação;
- **Operacional:** seleção e contratação, em nome da sociedade médica, de: fornecedores e prestadores de serviços, com a anuência da SOCIEDADE MÉDICA; receber as inscrições e trabalhos científicos para o evento e fornecer informações a congressistas; apoio na escolha e reserva do local do evento;
- **Comercial:** definição da montadora oficial, com a anuência da SOCIEDADE MÉDICA, montagem do programa comercial, comercialização de patrocínios e elaboração dos contratos de patrocínios;
- **Divulgação:** preparar programa de divulgação; busca e gerenciamento de empresa de criação de logotipo para o evento, quando for o caso, e para diagramação de mala-direta, material de divulgação, material de sinalização (banner, faixa de mesa) , cartazes, certificados e do programa final; busca e gerenciamento de empresa para criação de site e newsletter eletrônico;

- Atividades durante o evento:

- Gerenciamento do evento, mediante a organização, instalação, capaz de dar atendimento a todas as providências necessárias a sua realização, com atividades tais como controle de palestrantes, atualização das modificações do programa científico nas salas, estruturação da rotina para recepção de congressistas e palestrantes na secretaria do evento, disponibilização de sala vip e data desk,

acompanhamento, junto com a agência de turismo oficial, dos transfers, hospedagens e passagens dos palestrantes.

- Atividades pós-evento
- Envio de cartas de agradecimento para palestrantes e patrocinadores, envio de release pós evento para as entidades e pessoas indicadas pela SOCIEDADE MÉDICA, prestação de contas e entrega de book com materiais do evento para o SOCIEDADE MÉDICA.

6.1.1 Missão e Valores

Apesar de ter iniciado sua operação há apenas 8 anos, a CCM Eventos já teve diversas modificações no seu planejamento estratégico, para seguir crescendo e prosperando no mercado. Com isso, a busca pela excelência, qualidade e resultados esteve sempre sendo aprimorada e o seu foco foi alterado para ser a opção de escolha dos melhores eventos médicos realizados no país.

Missão: Transformar idéias em eventos médicos de grande resultado;

Visão: Ser a primeira opção dos melhores eventos médicos;

Valores:

- **Persistência:** Significa não desistir, tentar sempre algo melhor, novo, diferente. Não sucumbir no primeiro obstáculo. Nunca aceitar o primeiro não como definitivo;
- **Especialização:** Somente os especialistas são capazes de encontrar soluções duradouras e conhecer o cliente a fundo. Acreditamos na especialização. Somos especialistas em eventos médicos.
- **Pronta-resposta:** Ao receber uma solicitação, uma dúvida ou sugestão, temos que estar preparados para a pronta-resposta, ou seja, para responder de imediato, sem demora, sem procrastinar.
- **Foco na rentabilidade;**

- Transparência nas negociações;
- Relações de parceria e confiança: com clientes, fornecedores, colaboradores e patrocinadores;
- O jeito CCM de Trabalhar:
 - **Primeiro definir os objetivos**
 - Público, receita com inscrições, patrocínios, custos
 - Estratégias dirigidas – divulgação, vendas
 - **Depois, pensar de forma diferente**
 - O que podemos fazer que ainda não foi feito? O que podemos melhorar? Há algo que podemos deixar de fazer, pois não traz resultado?
 - **Por fim, alcançar novos patamares e dividir resultados**
 - Bater recordes nos agrada, desde que os públicos interessados no evento (patrocinadores, congressistas, sociedade, palestrantes...) sintam-se mais felizes e satisfeitos com isso.

6.1.2 Estrutura

A CCM Eventos é uma empresa organizada por múltiplos projetos. Cada congresso médico que gerencia é um projeto, trazendo cada um, independente do outro, receita financeira para a organização. Desta forma a estrutura da empresa é, em um primeiro olhar, um pouco confusa. Parte dela é organizada horizontalmente e parte verticalmente. A estrutura da empresa, basicamente gira em torno de uma única pessoa, que seria um gerente geral, responsável por pagamentos, recebimentos, recursos humanos. Todos os demais funcionários trabalham em função dos projetos.

Basicamente, há 3 equipes diferentes, cada uma atendendo a, no máximo, 9 projetos por ano. Cada equipe conta com um gestor (atendimento) de projetos, um especialista do setor científico, um especialista do setor operacional e um do setor

comercial. Além das equipes, existem setores que dão suporte aos projetos das três equipes: Comunicação, Financeiro, Inscrições, Contratos e Trabalhos.

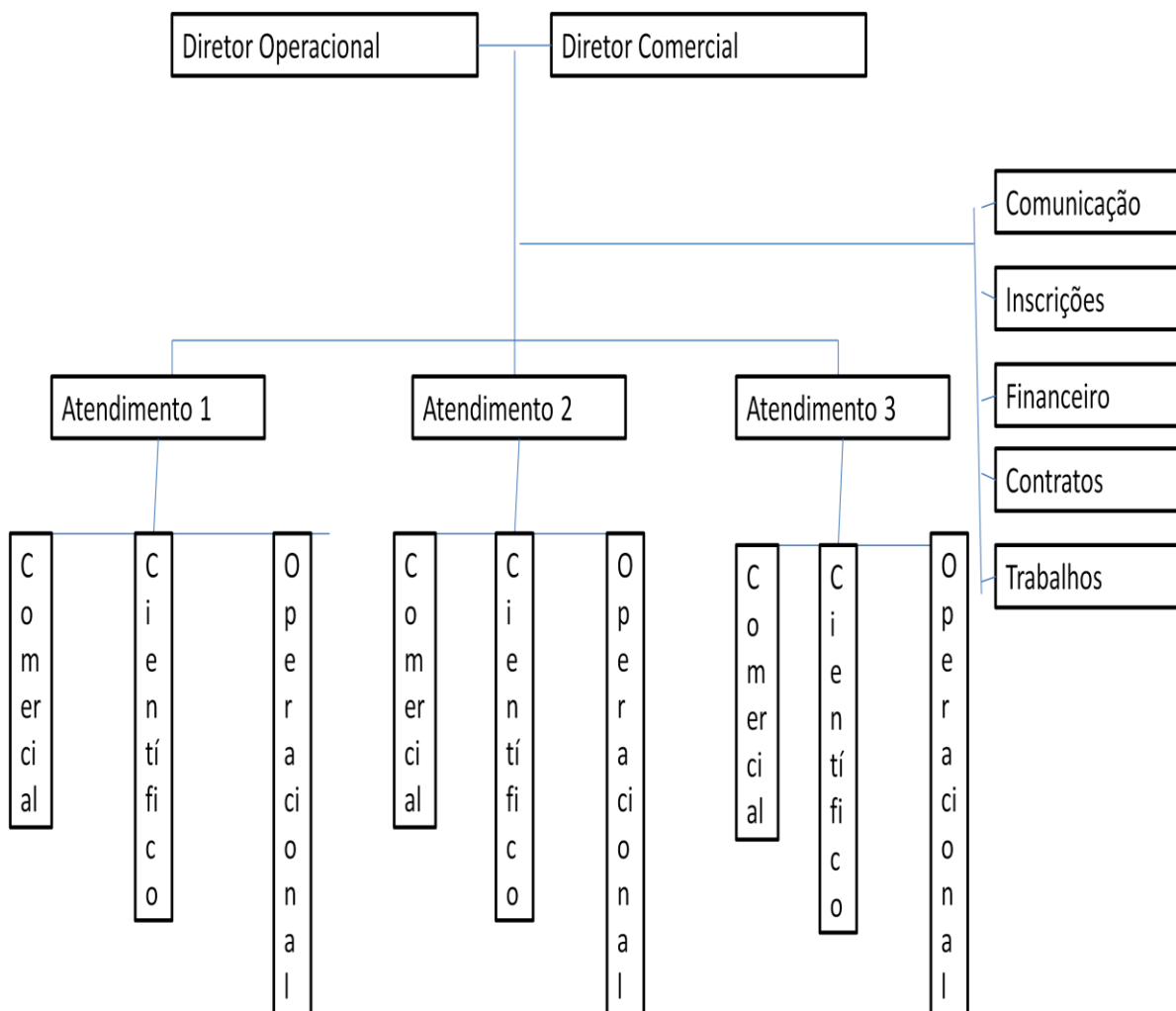


Figura 1: Organograma CCM Eventos
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As funções de cada setor são bem definidas e buscam transformar cada executor em especialista na função, desempenhando sempre o mesmo papel em todos os projetos da empresa:

Atendimento (Gestor) de Projeto: responsável pelo atendimento ao cliente adaptando o projeto inicial de acordo com as respostas/desempenho de cada setor, criando estratégias para otimizar os resultados. Para isso, o atendimento necessita de

relatórios semanais de cada setor para analisar se o cenário atual aponta para o alcance das metas estabelecidas; atualiza semanalmente a sua planilha financeira de acordo com as informações de custos passadas pelo operacional, científico e custos com divulgação. Por exemplo: se o comercial tem dificuldades para vender os stands e o número de inscritos não vai alcançar a meta por problemas adversos, o local do evento pode ser repensado. Se a comissão decide abrir mais uma sala científica, o atendimento deve passar as informações específicas para cada setor e verificar se o andamento de cada setor não desencontra os demais.

Setor Científico: responsável por análise e lançamento da programação, envio dos convites, controles das confirmações e das declarações de conflito de interesses, otimização dos custos com o receptivo dos convidados (hotel, aéreo e transporte terrestre). Organização das informações para solicitação de apoio ao palestrante pelo comercial; Organização e revisão dos conteúdos científicos dos materiais de divulgação e programação final, assim como responsável pela qualidade (quanto mais finalizado melhor); responsável por receber com cordialidade os convidados no local do evento, assegurando uma boa estada, assim como pelo controle das presenças e substituições necessárias na programação científica.

Setor Operacional: define contratação do local do evento, reserva das salas sempre atentando à capacidade e demanda do evento; contratação dos recursos humanos (equipe de recepção, mestre de cerimônia, atrações), serviços e materiais necessários para realização no local do evento, tais como tradução, limpeza, fotógrafo, geradores de energia, computadores; produção das faixas de mesa e material de sinalização (nomes das salas e capacidade - científico), assim como dos convites das atividades sociais, orçamento das atrações culturais e atividades sociais, assim como com gráficas dos crachás, certificados, programa final. Responsável por manter custos em nível compatível com orçamento do evento e por bater meta de custos.

Setor Comercial: deve iniciar o desenvolvimento da planta da feira do evento e do respectivo do plano comercial com a apresentação dos pacotes de produtos do evento, respeitando as regras do *compliance* (*Principles on Good Laboratory Practice - ANVISA*), contratação da montadora oficial;

Setor de Contratos: contratualização da venda realizada pelo setor comercial, informando e controlando/cobrando os prazos dos pagamentos nas contas indicadas (geralmente as contas das sociedades que provem o evento).

Setor Financeiro: realiza controle das contas a pagar, estratificação dos custos de cada evento e controle das receitas/depósitos recebidas através de planilhas que são a base para o fechamento financeiro do evento 25 dias após seu encerramento.

Setor de Trabalhos Científicos: realiza atendimento ao congressista na submissão de trabalhos através do site; relatório dos trabalhos inscritos e envio aos avaliadores; comunicação dos trabalhos aprovados para oral ou pôster; organização do material de identificação postado nos painéis; orientação das datas de afixação e retirada dos pôsteres (às vezes há revezamento), se haverá avaliação no local (pôster comentado) e informa sobre as datas, horários e tempos de apresentação dos trabalhos orais.

Setor de Inscrições: atendimento ao congressista; lançamento das categorias, valores e formas de pagamento, assim como do número de vagas, quando há em dada atividade do evento; controle e baixa dos pagamentos efetuados (comprovante de depósitos recebidos por fax); envio do relatório de inscritos no dia do evento, para liberação do sistema.

Setor de Comunicação: responsável por elaborar as estratégias de divulgação para atingir a meta de inscritos (mala-direta, mailing list) de cada projeto; produção dos materiais impressos e do programa final e divulgação do conteúdo no site básico ou construído.

6.1.3 Projetos

Como já dito anteriormente, a CCM Eventos é uma empresa organizada por múltiplos projetos. A atividade fim da organização é o gerenciamento de congressos médicos e, portanto, cada congresso é um projeto independente de todos os outros no seu desenvolvimento e geração de receitas.

Cada projeto pode ser diferente entre si em diversos quesitos, tais quais número de congressistas, categoria(internacional, nacional, regional), custos totais, potencial de patrocínios, geração de resultado. Por mais que estes três últimos itens pareçam óbvios, nem sempre um depende do outro, dependendo do tipo de contrato existente entre a CCM Eventos e a Sociedade médica envolvida. Quando um contrato pode é baseado na divisão de lucros do evento – o que é o caso da maioria dos eventos da empresa – essa regra de patrocínios e despesas para chegarmos ao lucro do evento e posterior receita da CCM Eventos é aplicada. Há, entretanto, casos onde o contrato prevê uma remuneração como percentual sobre receitas (comissão de vendas) ou onde há remuneração fixa (cachê) ou mista (cachê e comissão de vendas).

Em relação às equipes, os projetos são distribuídos de forma que as duas equipes mais experientes cuidem dos eventos mais importantes. Além destes, a separação considera as datas e os faturamentos. Uma das equipes tem menos e eventos e de menor porte, pois ainda não tem experiência suficiente.

Durante o ano de 2011, há 24 eventos em andamento e, para 2012, já existem 3 grandes eventos sendo gerenciados. Cada um desses eventos já conta com sua meta de inscritos, de gastos e patrocínios além da meta de remuneração para a CCM Eventos. A tabela 4, abaixo, lista em ordem cronologia os eventos e algumas metas e também a divisão entre as equipes de trabalho.

Evento	Meta CCM	Data	Cidade	Inscritos	Receita Inscrições	Comercial	Equipe
PNEUMOSUL - Congresso de Pneumologia da Região Sul	30.000,00	07 a 09/04	Florianópolis /SC	350	30.000,00	230.000,00	FRED
Simpósio Internacional do Câncer no Aparelho Digestivo	20.000,00 + 6% patrocínios	07 a 09/04	Porto Alegre/RS	300	5.000,00	80.000,00	Suzy
SUL NEURO - 6º Congresso Gaúcho de Neurologia e Neurocirurgia	30.000,00	12 a 14/05	Porto Alegre/RS	350	31.356,25	130.000,00	Juli/ Rafa
VII Congresso Sul-Brasileiro de Geriatria e Gerontologia	30.000,00	02 a 04/06	Porto Alegre/RS	700	75.000,00	100.000,00	Suzy
III Joint Meeting Liver & IBD	80.000,00	04 e 07/06	Puerto Iguazu / Ar	150	0,00	350.000,00	FRED

7º Congresso Brasileiro de Cérebro, Comportamento e Emoções	160.000,00	15 a 18/06	Gramado/RS	2300		315.000,00	1.080.000,00	FRED
II Congresso Latino-americano de Resistência Microbiana e IX Sul Encontro de Controle de Infecção	30.000,00	22 a 25/06	Gramado/RS	400		83.075,00	100.000,00	Juli/ Rafa
II Simpósio Sul-americano de Pediatria e IV Congresso Gaúcho de Atualização em Pediatria	127.000,00	07 a 09/07	Porto Alegre/RS	900		70.000,00	320.000,00	Suzy
Jornada Internacional de Urologia da SBU-RS e Educational Course of the International Continence Society (ICS)	38.760,00	15 a 16/07	Porto Alegre/RS	300		12.000,00	200.000,00	Juli/ Rafa
Doenças de Inverno 2011 - XIV Simpósio de Sinusite, Rinossinusite e Asma	45.000,00	05 e 06/8	Porto Alegre/RS	350		30.000,00	150.000,00	Suzy
7º Encontro Nacional do Distúrbios do Movimento	80.000,00	11 e 13/08	Tiradentes/MG	300		23.000,00	400.000,00	FRED
TRAIN THE TRAINERS	35.000,00	08 a 16 de ago	Porto Alegre/RS	65	X		X	Juli/ Rafa
X Jornada Gaúcha de Psiquiatria	39.000,00	18 a 20/08	Porto Alegre/RS	900			170.000,00	Juli/ Rafa
VI Congresso de Geriatria e Gerontologia de Minas Gerais	33.000,00	24 a 27/08	Ouro Preto / MG	600		85.000,00	100.000,00	FRED
I Congresso Latino-americano de Medicina de Urgência e Emergência / Jornada Carioca de Clínica Médica	35.000,00	01 a 03 de set	Búzios / RJ	500		80.000,00	120.000,00	Juli/ Rafa
XXXVI Congresso Brasileiro de Oftalmologia	750.000,00	05 a 08/09	Porto Alegre/RS	4500		2.000.000,00	5.000.000,00	Suzy
Congresso Brasileiro de Doenças Cerebrovasculares	73.200,00	29/09 a 01/10	Gramado/RS	500		40.000,00	180.000,00	Juli/ Rafa
IV Congresso Bras. Neuropsiquiatria Geriátrica	80.000,00	29/09 a 01/10	Porto Alegre/RS	700		30.000,00	250.000,00	FRED
I Encontro Gaúcho de Endocrinologia e XVI Encontro Gaúcho de Diabetes	30.000,00	30/09 a 02/10	Porto Alegre	350		20.000,00	90.000,00	Suzy
IV BRADOO - Congresso Brasileiro de Densitometria, Osteoporose e Osteometabolismo	84.000,00	12 a 14/10	Belo Horizonte/MG	600		70.000,00	470.000,00	Suzy

II Congresso Sul-americano de Videocirurgia	35.000,00	13 a 15/10	Gramado/RS	600	70.000,00	150.000,00	FRED
Congresso Brasileiro de Neurofisiologia Clínica	10.000,00	23 a 27/10	Punta Del Este / Uy	XX	X	100.000,00	Juli/Rafa
XIII Congresso Brasileiro de Cirurgia Bariátrica	150.000,00	09/11 a 12/11	Gramado/RS	1000	200.000,00	900.000,00	Juli/Rafa
VI Simpósio Internacional Multidisciplinar de Atualização em Doença Inflamatória Intestinal	46.000,00	04 e 05/11	São Paulo/SP	200	10.000,00	120.000,00	Suzy
X SBAD - Semana do Aparelho Digestivo	550.000,00	18 a 24/11	Porto Alegre / RS	4500	1500000	3500000	FRED

Tabela 4 - Projetos CCM Eventos

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

6.2 Setor Financeiro / Contratos

Este capítulo tem como objetivo descrever os dois departamentos da CCM Eventos que não estão dentro das equipes. Ou seja, são setores de apoio que realizam suas funções para todos os projetos. É necessário entender seu funcionamento para identificar qual o seu propósito, pois não é clara para seus integrantes a sua principal função.

6.2.1 Setor Financeiro

Primeiramente, devemos entender que este setor tem uma denominação que confunde a sua real função e objetivo. Ele é chamado desta forma pois é responsável por organizar todas as despesas de cada um dos eventos, acompanhar todos os pagamentos e, com isso, suprir os líderes de equipe de informações necessárias para tomada de decisão. Com isso, entendemos que o chamado setor financeiro é, na verdade, um setor de contas a pagar.

Na medida em que cada projeto começa a se desenrolar, são criadas despesas que podem ser provenientes de fornecedores diversos, contratados pelo setor operacional ou de divulgação, ou ainda passagens aéreas e hospedagens, provenientes do setor científico. As notas fiscais chegam ao setor, que aloca para o projeto, tira cópias das

notas fiscais e encaminha para a sociedade contratante efetuar o pagamento e acompanha se o mesmo foi, de fato, efetuado.

Em todos os momentos há falta de comunicação entre o setor que cria a despesa e o financeiro. Quando há a criação de uma despesa, o setor responsável não comunica o setor financeiro. Quando a nota fiscal chega, o responsável pelo setor financeiro tem que buscar saber o que é o produto comprado ou serviço contratado e a qual projeto ele se refere. Da mesma forma, o setor financeiro não mantém informados os setores que criam as despesas se os pagamentos efetivamente foram feitos ou não. Desta forma, ocorrem muitos erros alocação de despesas e de falta de pagamento.

6.2.2 Setor de Contratos

Da mesma forma que ocorre no setor financeiro, há falta de clareza no objetivo do setor de contratos. Efetivamente, deve-se elaborar contratos de patrocínios a partir das negociações feitas pelo setor comercial. Entretanto, o objetivo final do setor é garantir a entrada dos valores na conta corrente do congresso. Ou seja, a função é, na verdade, um setor de contas a receber.

O setor comercial trabalha, em cada projeto, com um programa comercial onde constam todos os itens de patrocínio a serem vendidos. Quando é fechada uma venda com algum patrocinador, o setor comercial envia ao setor de contratos os itens e pacotes comercializados, para que seja elaborado o contrato, enviado ao patrocinador e assinado pelas partes. No contrato é que fica estabelecido a forma de pagamento – à vista, parcelado – e as datas de pagamento. A partir deste momento, o setor de contratos deve acompanhar e garantir que os pagamentos sejam feitos nas datas estipuladas.

Até por não compreender qual é o objetivo da função, os responsáveis pelo setor de contratos acabam preocupando-se mais em elaborar os contratos e manter planilhas atualizadas e esquece-se de efetivamente cobrar os patrocinadores. Todos os pagamentos a receber são feitos através de transferências bancárias e na conta da sociedade médica contratante. Por isso, o controle dos recebimentos deveria ser ainda mais rígido, pois se o pagamento não é efetuado, nada acontece. Não há protesto ou

pagamento em cartório. Assim, ocorre de muitas vezes as parcelas de patrocínio atrasarem por meses, o que acaba prejudicando os pagamentos, devido ao desequilíbrio de fluxo de caixa.

6.3 Processos Atuais

Este capítulo do estudo de caso tem como objetivo demonstrar como os líderes de equipe e gerentes de projetos carecem de informações e segurança no momento de tomada de decisão durante o andamento do congresso em questão. Serão descritos os processos de gestão financeira pré, durante e pós evento, para que se possa identificar as falhas e momentos onde um sistema de apoio à decisão poderia auxiliar o gestor.

A primeira etapa, pré-evento, é, na verdade, apenas o momento onde se busca elaborar um orçamento inicial do evento. Logo após de fechado o contrato junto à sociedade médica, começa o evento, que engloba toda a parte de organização até o final do evento em si. Durante os dias em que o congresso efetivamente ocorre, raras são as ocasiões onde se deve tomar alguma decisão com forte impacto financeiro, visto que a maioria delas já foram tomadas previamente. Certamente uma decisão que envolve grande impacto financeiro não pode ser tomada durante o evento, pois acarretaria alguma grande mudança no andamento do mesmo. Desta forma, findo o ultimo dia de evento, há poucas decisões que envolvem geração de custos, restando apenas a tarefa de reunir todos os dados financeiros que possam produzir o relatório final da gestão financeira do evento.

6.3.1 Orçamento

A fase de orçamentação de um evento é delicada e, hoje, não recebe a atenção necessária. Há casos na empresa em que não há orçamento prévio e a gestão financeira apenas toma cuidados básicos e tem como referência apenas o montante de patrocínios captados para o projeto, desconsiderando o controle de geração de despesas e, portanto, correndo riscos demasiados nos momentos de tomada de decisão.

Cabe salientar que, como cada evento é realizado em cidades diferentes, há a necessidade de conhecer diversas informações, tais quais tarifas de hotel, custo de centro de eventos, distancias entre hotel e aeroportos, distancia entre hotéis e centro de eventos, custo médio de passagens aéreas, custos de alimentação. Cada um desses itens apresenta grande variação de custos quando estamos em Porto Alegre ou São Paulo, por exemplo. Além destas condições locais, há questões importantes como número de salas científicas, convidados de fora do estado e do país, concessões aos convidados, tradução simultânea, atividades sociais e outros tantos que tem grande importância no orçamento do evento.

Inicialmente as despesas e custos de um projeto são agrupados em contas padrão, as quais foram definidas segundo histórico de eventos. São elas:

Grupo	Descrição
Serviços de Terceiros	Envolve custos como tradutores, fotógrafos, pessoal de limpeza e segurança
Alimentação	Coffee breaks, Jantar de palestrantes, alimentação de festas, coquetéis, Sala de palestrantes
Locação de Equipamentos	Equipamentos audio-visuais para salas científicas, montagem de secretaria, data-desk, equipamentos de tradução, transmissão, equipamentos para atividades sociais, festas, jantares, internet
Hospedagem	Diárias concedidas a palestrantes e comissões do projeto.
Diagramação e Material Gráfico	Criação de identidade visual do evento, folders, postais, cartazes, programa final, impressões e criações
Correios	Postagens de materiais de divulgação
Local do Evento	Centro de Eventos, salas científica, área de feira
Operacional	Custos diversos com operacionalização do evento
Passagem aérea	Passagens aéreas de convidados, palestrantes, comissões do evento
Transporte terrestre	Transporte interno, aeroporto-hotel-aeroporto, hotel-centro de eventos-hotel
Secretaria Executiva	Recepcionistas e demais colaboradores durante o evento: secretaria, salas científicas, área de trabalhos científicos
Diversos e Material expediente	Tesoura, cola, fita adesiva, grampeadores, canetas...
Stands	Montadora oficial de stands e custos envolvendo demais montadoras dos patrocinadoras e mobiliário contratado
Site, Internet e e-mail marketing	Criação de site do evento, sistema de inscrições e custos de elaboração de newsletters

Impostos, taxas e Despesas Financeiras	ISSQN, ECAD, tarifas de conta-corrente
Shows e Apresentações artísticas	Atrações diversas para atividades sociais, bandas, grupos de teatro

Tabela 5 - Grupo de contas
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

É de responsabilidade do gestor de projetos elaborar o orçamento inicial. Busca-se informações sobre custos em eventos anteriores que tenham mesmo porte, que tenham sido realizados no mesmo lugar ou que tenham algum ponto importante em comum. O grande problema neste momento é encontrar as informações, pois normalmente os relatórios finais estão com os gestores dos eventos e um não tem acesso aos arquivos do outro. Desta forma, o gestor encarregado de elaborar o orçamento deve buscar informações com os outros gestores e também com o setor financeiro, que deveria possuir todos os fechamentos financeiros anteriores.

Acontece, entretanto, que passado muito tempo de um evento não é possível identificar, mesmo com as descrições das despesas, alguns custos, por estarem lançados errados ou não estarem desmembrados, como por exemplo, uma fatura da agência de viagens, onde pode estar incluídas passagens aéreas e diárias de hotel. O Setor financeiro escolhe se faz o lançamento como sendo do grupo de contas “Passagens aéreas” ou “Hospedagens”. Com isso, quando o gestor busca informações em eventos anteriores, pode incorrer em erros.

O mais comum é o gestor buscar um arquivo do relatório final e transformá-lo em um orçamento inicial. Dessa forma, ele pode escolher trabalhar com um orçamento reduzido, utilizando apenas os grupos de conta, conforme a tabela descrita na próxima página:

	Custos do Congresso	334.386,35
20	Serviços de Terceiros	6.800,00
21	Alimentação	7.417,05
22	Locação de Equipamentos	17.230,00
23	Hospedagem	139.215,50
24	Diagramação e Material Gráfico	24.384,60
25	Correios	1.984,19
26	Local do Evento	58.120,00
27	Operacional	730,50

28	Passagem aérea	34.962,83
29	Transporte terrestre	4.152,00
30	Secretaria Executiva	12.153,20
31	Diversos e Material expediente	17.369,48
32	Stands	5.800,00
33	Site, Internet e e-mail marketing	
34	Telefone	
35	Impostos, taxas e Despesas Financeiras	3.567,00
36	Shows e Apresentações artísticas	500,00

Tabela 6 - Orçamentos agrupado

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Desta maneira, o orçamento é feito mais rapidamente e de forma muito ampla. Por ter essas características, ele torna-se simples demais e é indicado apenas para eventos que estão em fase muito embrionária, com 2 anos de antecedência à sua realização. Isto ocorre pois é muito difícil de mantê-lo atualizado, visto que não é fácil identificar o impacto de cada despesa dentro do seu agrupamento. Os eventos que possuem orçamentos agrupados normalmente não tem um acompanhamento rígido de controle de gastos.

A segunda maneira de elaborar os orçamentos é a detalhada, na qual os grupos de despesas são quebrados entre todos os custos que o compõe e são lançados um a um, conforme a mostra a figura 2.

Como exemplo, no grupo de “Diagramação e Material Gráfico”, são lançados os seguintes itens: mala-direta 1, mala-direta-2, mala-direta 3, newsletter, diagramador, cartaz e outros. Este tipo de orçamento demanda muito tempo e análise, pois cada congresso pode ou não ter certos gastos. Poucos são os que possuem assessoria de imprensa. Portanto, o gestor do projeto deve sempre “lembrar” de o quê cada evento vai efetivamente necessitar ao elaborar o orçamento. Após terminado e apresentado ao cliente, e quando os custos criados deixam de ser custos de captação da CCM Eventos e passam a ser custos do evento, é quando ele de fato começou.

6.3.2 Acompanhamento e Gestão Financeira dos Eventos

Dentro de um projeto, há três setores – operacional, comunicação e científico – que criam despesas e dois setores – comercial e inscrições – que criam receita. Operacional, através de contratação de fornecedores gerais, comunicação através de

contratação de empresa de diagramação, site, gráficas e correios. Já as receitas geradas pelo setor comercial são relativas à venda de patrocínios e inscrições efetivamente recebe pagamentos dos congressistas que participarão do evento.

Tanto para criação de despesas e de receitas, há sempre um setor responsável por organizar e centralizar essas informações. No caso dos setores que geram despesas, o setor financeiro recebe todas as cobranças, apropriada ao projeto correto e cobra da sociedade contratante o pagamento das despesas. No caso do setor comercial, todos os patrocínios fechados são recebidos pelo setor de contratos, que elabora as minutas contratuais, negocia condições de pagamento e faz o controle de recebimentos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Cont'	Ref	Grup'	Histórico	Descrição	Fornecedor	Documento	Valor	Ver	
2	17/12/2010	257	Postagem operacional	25	Correios	Postagem operacional novembro/10		RS	17,60	17
3	25/01/2011	257	Postagem operacional	25	Correios	Postagem operacional Janeiro/11		RS	204,85	25
4	17/02/2011	315	diversos	31	Diversos e Material expediente	Reembolso CCM/Diversos		RS	644,94	28
5	21/02/2011	257	Postagem operacional	25	Correios	Postagem operacional dezembro/10		RS	2,90	21
6	21/02/2011	2419	Postais	24	Diagramação e Material Gráfico	Postais PneumoSul		RS	495,00	20
7	21/02/2011	231	Hospedagens	23	Hospedagem	20% total das hospedagens dos convidados e dos palestrantes - Costão		RS	12.207,60	22
8	21/02/2011	2419	Postais	24	Diagramação e Material Gráfico	Postais PneumoSul		RS	690,00	20
9	21/02/2011	2418	Cartazes	24	Diagramação e Material Gráfico	Cartazes PneumoSul		RS	583,00	20
10	21/02/2011	241	Criação de marca / logotipo	24	Diagramação e Material Gráfico	Parcela 1/5 ref. a criação da identidade visual do evento		RS	370,00	20
11	21/02/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagem aérea para reunião científica		RS	307,50	28
12	22/02/2011	241	Criação de marca / logotipo	24	Diagramação e Material Gráfico	Parcelas 2 e 3/5 ref. a criação da identidade visual do evento		RS	740,00	01
13	24/02/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagem aérea Maria Eunice e Jussara Fiterman		RS	2.142,08	28
14	25/02/2011	257	Postagem operacional	25	Correios	Postagem operacional Fevereiro/11		RS	71,00	25
15	01/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas equipe CCM		RS	3.753,60	04
16	02/03/2011	231	Hospedagens	23	Hospedagem	10% do valor total do Hotel Costão do Santinho		RS	5.385,60	04
17	02/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagem aérea Dr. Luiz Otavio Freire		RS	555,24	04
18	02/03/2011	256	Postagem comercial	25	Correios	Postagem Folders		RS	1.002,64	10
19	03/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas convidados		RS	1.267,27	04
20	15/03/2011	231	Hospedagens	23	Hospedagem	Pagamento 40% dos aptos Novartis		RS	21.542,40	18
21	15/03/2011	231	Hospedagens	23	Hospedagem	Pagamento 40% dos aptos convidados		RS	24.415,20	18
22	17/03/2011	301	Receptionistas e coordenad	30	Secretaria Executiva	Pagamento de 50% do valor total Ref. a serviço de recepção		RS	3.305,00	21
23	18/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas convidados		RS	3.321,42	21
24	21/03/2011	2411	Folders	24	Diagramação e Material Gráfico	2.000 Folders		RS	621,00	23
25	23/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas convidados		RS	1.969,85	25
26	24/03/2011	282	Passagem aérea internacion	28	Passagem aérea	Passagem aérea convidado		RS	16.748,39	28
27	28/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Diferença de passagem aérea - Adalberto Sperb Rubin		RS	78,37	30
28	28/03/2011	2420	Sinalização do Evento - bann	24	Diagramação e Material Gráfico	Pagamento de 50% da sinalização durante o evento		RS	1.923,25	28
29	28/03/2011	361	Bandas, Orquestras	36	Shows e Apresentações artística	Músico Murilo Leite - Coquetel de abertura		RS	500,00	31
30	30/03/2011	2420	Sinalização do Evento - bann	24	Diagramação e Material Gráfico	Pagamento 2ª parcela sinalização do evento		RS	1.923,25	04
31	31/03/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas equipe CCM		RS	1.985,21	04
32	31/03/2011	315	diversos	31	Diversos e Material expediente	Aluguel de bandeira		RS	63,00	05
33	31/03/2011	315	diversos	31	Diversos e Material expediente	Material de expediente		RS	59,20	07
34	31/03/2011	246	Pastas	24	Diagramação e Material Gráfico	800 pastas duas alças		RS	15.600,00	08
35	01/04/2011	209	Serviço de Limpeza	20	Serviços de Terceiros	Serviços de limpeza durante o evento		RS	600,00	11
36	01/04/2011	315	diversos	31	Diversos e Material expediente	Arranjos para o evento		RS	460,00	04
37	01/04/2011	241	Criação de marca / logotipo	24	Diagramação e Material Gráfico	Parcela 4/5 ref. a criação da identidade visual do evento		RS	370,00	05
38	01/04/2011	311	Etiquetas	31	Diversos e Material expediente	Etiquetas pimaco e envelope		RS	63,50	05
39	01/04/2011	315	diversos	31	Diversos e Material expediente	Valor aproximado dos auxílios viagem		RS	11.403,60	07
40	05/04/2011	257	Postagem operacional	25	Correios	Postagem operacional março/11		RS	429,35	05
41	06/04/2011	277	Xerox	27	Operacional	300 xerox		RS	36,00	06
42	06/04/2011	241	Criação de marca / logotipo	24	Diagramação e Material Gráfico	Parcela 5/5 ref. a criação da identidade visual do evento		RS	370,00	11
43	06/04/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas convidados		RS	176,00	11
44	06/04/2011	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagens aéreas convidados		RS	893,78	11

Figura 2: Orçamento detalhado

Fonte: CCM Eventos.

Cada setor possui a sua planilha de controle. Ou seja, são 6 arquivos em Excel diferentes, além do orçamento elaborado pelo gestor (que deve ser constantemente atualizado), os quais sempre apresentam diferença e, então, raramente a informação que chega ao gerente de projeto é confiável.

Toda despesa criada deve receber a autorização do gestor do projeto. Dessa forma, esta função exige conhecimento da situação financeira do projeto para que possa

avaliar adequadamente a possibilidade ou não da contratação do produto ou serviço em questão. Há itens como crachás e certificados, por exemplo, que são obrigatórios em um evento médico e, portanto, basta que o gerente aprove sempre a opção mais em conta que satisfaça os níveis de qualidade minimamente exigentes.

Quando, por exemplo, há a necessidade de aprovação da contratação de sinalização do evento, o gestor deve conhecer as necessidades do local para poder fazer uma boa escolha. Além disso, trata-se de um item de alto valor agregado e que, portanto, terá grande impacto no orçamento do evento, seja ele de pequeno, médio ou grande porte. O setor operacional passa, então, as opções de sinalização, envolvendo itens como totens, banners, mosaicos, pórticos e outros, os quais devem ser adequados para as necessidades físicas do evento e apresentar um valor condizente com a realidade do projeto. Passa o gestor, portanto, a identificar se as quantidades e custo são adequados. Considerando a aprovação do orçamento, o setor operacional confirma a contratação junto ao fornecedor, que faz o faturamento utilizando os dados da sociedade médica promotora do evento e envia as notas fiscais e cobranças para a CCM Eventos.

Quando a nota fiscal chega à CCM Eventos, é entregue diretamente para o responsável do setor financeiro que, analisando as informações contidas no documento, aloca a despesa para o projeto em questão, tira cópias dos documentos e envia para a sociedade médica em questão para que efetue o pagamento. Nesta fase, quando uma mesma sociedade está promovendo dois eventos, é comum que as despesas se confundam, pois o setor financeiro só questiona o setor responsável pela contratação em caso de dúvida.

A preocupação da CCM Eventos com o fluxo de caixa de cada projeto surge apenas quando a sociedade recusa-se a fazer os pagamentos. Isto pode acontecer em fases iniciais do projeto, nas quais são criadas algumas despesas de divulgação, reuniões executivas e científicas sem que tenha sido concretizada nenhuma venda de patrocínio ou também, em fases mais adiantadas, quando os patrocinadores começam a atrasar os pagamentos e a sociedade acaba ficando sem disponibilidade de caixa. Quando isto acontece, o responsável do setor financeiro informa a situação ao setor de

atendimento(gestor do projeto) que, então, averigua as condições de recebimento junto ao setor de contratos, estabelecendo as formas de efetuar a cobrança. Financeiro e contratos sentam lado a lado, e nem assim há troca de informações. No momento que a informação de falta de recursos chega ao atendimento, quando este verifica a agenda de recebimentos do projeto junto ao setor de contratos, via de regra são diversos patrocinadores que estão com as parcelas atrasadas e não são cobrados. A partir de então, o setor de contratos passa a fazer todas as cobranças em atraso deste projeto em particular, mantendo a mesma situação nos demais, sem cobrança e com atrasos.

Todos os setores envolvidos na contratação de fornecedores aprovam os valores e contratações consultando previamente o gestor do projeto. Este é, portanto, o centralizador das informações pois os demais setores não tem nenhuma comunicação neste sentido, e o setor financeiro não tem conhecimento de nenhuma negociação ou contratação até que as notas fiscais cheguem a CCM Eventos. Cada projeto conta com uma infinidade de contratações e que exigem decisão por parte do gestor que não dispõe de nenhum sistema de informação disponível que possa dar segurança suficiente para embasar a tomada de decisão, tanto de contratar ou não um determinado serviço ou mesmo aprovar um ou outro orçamento. Despesas menores e indispensáveis não são problemas tão graves, pois basta escolher o preço mais barato. Mas quando o gestor precisa argumentar junto ao cliente se será ou não possível realizar uma festa do congresso, por exemplo, precisa ter informações confiáveis sobre o que já foi gasto, o que já foi arrecadado e o que ainda será gasto e o recursos ainda possíveis de ser captados. Quando precisa dessas informações o gestor passa por todos os setores coletando os dados e verifica que, quando chega no setor financeiro, que deveria concentrar as despesas vindas dos três setores que geram despesas, nenhuma das planilhas de controle (veja anexos 1, 2 e 3) apresentam dados consistentes. Procura-se então, harmonizar os dados, tarefa que fica a cargo do setor de atendimento.

Tratando-se de uma organização que trabalha com projetos múltiplos, cada setor de atendimento gerencia vários projetos simultaneamente, tendo necessidade de tomar decisões com impacto financeiro todos os dias. As rotinas descritas nos parágrafos anteriores repetem-se constantemente durante o projeto até o último dia do evento.

6.3.3 Fechamento e Relatório Financeiro

Quando um projeto chega ao fim ele, na verdade ainda não terminou. O último dia de evento marca o fim da criação de despesas e começa a produção final do relatório de fechamento financeiro, com a apresentação de todas as receitas e despesas e conseqüente resultado financeiro do projeto.

Há diversos tipos de despesas que são pagas parceladamente, com uma parcela no momento do efetivação e outra após a realização do evento. Além disso, há as despesas com hospedagem e relativas ao centro de eventos que normalmente levam até dez dias para ser finalizadas e cheguem até a CCM Eventos para lançamento na planilha financeira. Como os setores que contratam produtos e serviços não comunicam ao setor financeiro, este acaba desorientado sobre se ainda faltam mais despesas para chegar e ser incluída nesta planilha.

Mais uma vez, então, o atendimento do projeto deve verificar a planilha para identificar se ainda há pendências de pagamento, solicitando que os setores operacional, de comunicação e científico encaminhem suas planilhas de controle para que possa fazer o encontro de contas e verificar o que está pendente e se os valores são consistentes entre si.

Há ainda a necessidade de verificar junto ao setor de contratos se todos os pagamentos de patrocinadores já foram efetuados e, se não foram, providenciar os recebimentos no menor tempo possível. Durante o evento, surgem ainda receitas vindas dos patrocinadores pois a organização do evento cobra taxas para liberação de pontos de energia e internet, principalmente, o que obriga o setor de contratos a cobrar essas receitas também.

Ao final destes processos, o setor de inscrições repassa ao financeiro a receita total de inscrições e os valores de ressarcimentos aos congressistas e o setor de contratos repassa ao financeiro o valor total arrecadado com patrocínios. De posse, então, de todos os custos do evento e todas as receitas, gera-se duas planilhas: a planilha com a

descrição de todos os custos, semelhante a Figura 2 e a tabela resumo seguinte, que apresenta o resultado do evento e divisão de lucros, conforme abaixo:

		Período	01/01/2007	26/01/2015
Cod	Natureza	R\$	%	
Receita Bruta		356.401,00	100,0%	
1	Inscrições	17.640,00	4,9%	
2	Patrocínios	328.761,00	92,2%	
3	Patrocínio Aché	10.000,00	2,8%	
4	Outros			
Deduções		600,00	0,2%	
10	Reembolso Inscrição (Dr. Roberto Targa)	250,00	0,1%	
10	Reembolso Inscrição (Dr. Johnatan Reichert)	150,00	0,0%	
10	Reembolso Inscrição (Rafaella Castagna)	200,00	0,1%	
Receita Líquida		355.801,00	99,8%	
Custos do Congresso		334.386,35	93,8%	
20	Serviços de Terceiros	6.800,00	1,9%	
21	Alimentação	7.417,05	2,1%	
22	Locação de Equipamentos	17.230,00	4,8%	
23	Hospedagem	139.215,50	39,1%	
24	Diagramação e Material Gráfico	24.384,60	6,8%	
25	Correios	1.984,19	0,6%	
26	Local do Evento	58.120,00	16,3%	
27	Operacional	730,50	0,2%	
28	Passagem aérea	34.962,83	9,8%	
29	Transporte terrestre	4.152,00	1,2%	
30	Secretaria Executiva	12.153,20	3,4%	
31	Diversos e Material expediente	17.369,48	4,9%	
32	Stands	5.800,00	1,6%	
33	Site, Internet e e-mail marketing			
35	Impostos, taxas e Despesas Financeiras	3.567,00	1,0%	
36	Shows e Apresentações artísticas	500,00	0,1%	
Resultado do Congresso		21.414,65	6,0%	
Distribuição de resultados		21.414,65	6,0%	
50	CCM Eventos	10.707,33	50,0%	
	Adiantamento CCM	207,87		
	CCM Eventos a receber	10.499,46		
51	Associação Catarinense de Pneumologia e Tisiologia	10.707,33	50,0%	
Resultado Após Distribuição				

Tabela 7 - Planilha resumo
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Após a planilha resumo informar o resultado do evento, deve-se verificar se a conta bancária do evento apresenta o mesmo resultado. É nesse momento que todos lembram que nenhum lançamento de despesas bancárias foi feito e que não foi apurado nenhum ganho de aplicação. Então esses custos e ganhos são apurados pelo atendimento, que solicita a sociedade médica que forneça os extratos bancários para conferência. Se os valores, ao final, não são consistentes entre si, busca-se identificar as discrepâncias e corrigi-las, chegando, finalmente, ao resultado financeiro do evento.

6.4 Análises dos processos

Conforme visto no item 5.3, as dificuldades enfrentadas pelo gestor dos projetos no momento da tomada de decisão são evidentes e baseadas em suposições e em dados – e não informações. Quando questionada sobre a adequação do método atual de gestão financeira dos projetos, Forte (2011), uma das gestoras de eventos da CCM Eventos afirma que:

Por muito tempo o sistema utilizado deu conta das demandas dos eventos organizados pela empresa. Mas atualmente estamos numa fase de grande crescimento aonde cada vez mais os processos vão se tornando mais complexos e envolvendo número maior de pessoas. Portanto, considerando a situação atual da empresa e as perspectivas de crescimento, o método utilizado se mostra trabalhoso e suscetível a erros.

A outra gestora de eventos da CCM Eventos, Lumertz (2011), que está na função há menos de um ano diz, quando perguntada sobre se a sistemática utilizada atualmente lhe ajuda no momento da tomada de decisão que:

Não ajuda. Achei bastante confusa a planilha financeira nas minhas primeiras análises (planejamento). Junto com alguns dos setores da minha equipe, fiz uma tabela que utilizamos para guiarmos nossa contratação, mas essa não é utilizada pelo setor financeiro na hora de informar os pagamentos realizados, tampouco pelos contratos para avisar os valores recebidos. Assim, existem diferentes “arquivos” espalhados pela empresa que contem partes do que deveria se integrar e auxiliar a gestão financeira do evento.

Analisando a descrição dos processos atuais descritas no item 5.3 e afirmações das duas gestoras de eventos e observando o quadro proposto por Stair (2006) em relação

aos atributos da qualidade da informação podemos entender que as informações disponíveis para o decisor não são adequadas. Dos onze elementos descritos pelo autor, podemos observar que sete não estão presentes no sistema utilizado atualmente. As informações não são precisas, completas, confiáveis, não estão disponíveis no momento adequado, não são acessíveis, verificáveis e nem seguras.

Vários procedimentos e condutas equivocadas é que levam a um quadro de falta de qualidade de informação conforme verificamos quando temos apenas quatro entre onze atributos de qualidade presentes no momento da tomada de decisão pelo gestor. Há evidentemente um grande e talvez o maior problema do sistema atual que é a falta de comunicação e integração entre os setores, de maneira que cada setor não disponibiliza as suas informações para os demais. Isto é a raiz de todos os outros problemas que surgem durante o processo, o qual apresenta conflito de informações, tendo um setor apresentando valores diferentes do outro, os gestores não tem acesso a informação, que não apresenta confiabilidade e não está disponível no momento adequado. Chegamos, então, três principais falhas no modelo de gestão financeira atual: falta de integração dos processos, excesso de demanda por parte do gestor para manter a gestão atualizada e a falta de conhecimento dos setores sobre o funcionamento dos outros envolvidos no processo.

Se observarmos que a organização dispõe de um software de gerenciamento de projetos, poderíamos supor que ele disponibilizasse de módulos financeiros para que as informações estivessem disponíveis aos envolvidos e, dessa forma, pudesse servir de apoio a decisão. O sistema, entretanto, envolve os setores científico, de inscrições, dados gerais do evento e também apresenta um módulo de administração de conteúdos dos *sites* dos eventos.

Portanto, ficam de fora os setores comercial e contratos – entradas – e também os setores operacional e financeiro – saídas. Estes setores, como já vimos anteriormente, trabalham com planilhas de controle próprias e sem comunicação entre si. Assim, é inevitável que as informações não sejam consistentes entre si, apresentando diferenças e, portanto, não apresentando a confiabilidade necessária para dar suporte a tomada

de decisão. Sobre esta falta de integração, Forte (2011) sugere, como forma de aumentar a comunicação, a

Contratação de um sistema que integrasse todos os setores relacionados à gestão financeira, facilitando a interface e otimizando a comunicação. Tal sistema deveria ter acesso personalizado a cada usuário conforme autonomia e grau de complexidade de suas tarefas. Seria também importante que fosse um sistema online de forma a sempre manter-se atualizado, podendo ser acessado a qualquer instante e de qualquer lugar.

Lumertz (2011) compartilha a mesma opinião, conforme já exposto, de que há carência de integração e sugere

Desenvolver um sistema que integre as informações de todos os setores em um único local, dar treinamento a todos envolvidos para que esses funcionários entendam da mesma forma a utilização do sistema, utilizar as ferramentas que a empresa já possui em alguns setores para essa área são formas de melhorar a gestão financeira dos eventos que a CCM eventos organiza.

Podemos verificar que as duas sugestões são muito parecidas e tem o mesmo intuito, que é eliminar ou amenizar a falta de integração dos setores obrigando-os a utilizar uma mesma ferramenta, que disponibilize a todos a mesma informação. A grande diferença nos dois casos é que Forte (2011) sugere a contratação de um sistema ERP, enquanto Lumertz mostra preferência pelo desenvolvimento de um sistema, podendo então criar um módulo que gerencie parte de contratação de serviços e produtos, pagamentos e venda de patrocínios e recebimentos dentro do sistema já existente e em uso pela empresa. Cabe salientar que este mesmo sistema inicialmente possuía apenas os módulos de cadastro do evento e inscrições, tendo criado os demais ao longo do tempo e de acordo com a necessidade da empresa, exatamente como agora se faz necessário um modulo financeiro.

Em fase de crescimento acentuado, é de suma importância que este se dê de forma estruturada, permitindo que o conhecimento esteja na função e não na pessoa que a desempenha. Através da observação dos processos atuais, fica evidente que a gestão financeira dos projetos depende muito da forma que o gestor atua. A centralização e uniformização das informações geradas pelos diversos setores envolvidos nos processos fica a cargo de quem está na gerencia do projeto, pois é

quem passa por todos os setores coletando as informações e as comparando, fato para o qual Lumertz (2011) chama a atenção quando pontua que “a gestão financeira ainda depende mais da pessoa e de suas qualidades em vez de ser um projeto da empresa, com planejamento definido”.

. Se todos os departamentos alimentassem uma única base de dados, o gestor teria à disposição as informações necessárias com facilidade de acesso, maior segurança, confiabilidade, precisão e elas seriam completas. Apenas com esta medida centralizadora, melhorar-se-ia cinco aspectos da qualidade de informação, fatalmente levando a uma maior segurança no momento de tomada de decisão.

Talvez uma das vertentes estratégicas da organização possa compartilhar da mesma opinião de Forte (2011) de que um dos pontos positivos do método utilizado até o momento é que ele seja “sem custos”. Ora, não apresenta custos diretos, mas certamente proporciona perdas por proporcionar uma decisão ruim ou errada e também a perda de tempo para agregar todas as informações.

Uma observação mais atenta do depoimento de Lumertz (2011) evidencia a carga excessiva de demanda que o gestor de projetos recebe durante o evento quando aponta que “há uma falha de comunicação entre todos os envolvidos na contratação dos serviços (setor operacional e científico, especialmente) com o setor financeiro. Ou seja, na sua visão, o setor financeiro é quem deveria centralizar as informações. Essa distorção é verificada, pois no momento do fechamento do financeiro de cada projeto, o setor financeiro é quem busca, inicialmente, as informações de patrocínios com o setor de contratos e de receitas de inscrição com o setor de inscrições. Durante o evento, entretanto, o setor financeiro apenas é responsável pelas contas a pagar e, portanto, não é recebe todas as informações financeiras envolvidas no projeto. Efetivamente quem centraliza as informações é mesmo o gestor do projeto. A grande dificuldade enfrentada é que este concentra-se muito no controle de custos do evento, não tendo acesso total a informações de vendas. Mesmo assim, deve manter atualizada sua planilha orçamentária durante todo o andamento do projeto, colhendo e atualizando os custos dos setores científico, operacional e comunicação de todos os eventos que acompanha durante o ano. Ou seja, torna-se, em dado momento, tarefa burocrática em

demasia e é abandonada. Com isso, a tomada de decisão fica cada vez mais baseada em suposições e critérios pessoais.

Há, evidentemente, gestores de estilos diferentes dentro da organização. Alguns têm como maior prioridade o atendimento ao cliente e realização de sua satisfação e existem aqueles que priorizam o resultado financeiro do projeto. Desta forma, alguns dão maior importância para o acompanhamento financeiro e despendem mais tempo buscando as informações de custos do que outros, o que torna a gestão financeira quase que um critério pessoal, sem procedimentos padronizados e sem indicadores que possam ser avaliados uniformemente. Há outro fator que aumenta a demanda sobre o setor de atendimento de projetos (gerência) que é a falta de confiança na informação recebida dos setores de contratos e financeiro. Quando questionadas sobre a confiabilidade das informações recebidas para apoiar a tomada de decisão, as gestoras afirmam que não confiam por ter dúvidas em relação alguns dados e julgar alguns processos inadequados (LUMERTZ, 2011) e devido ao fato de que a confiabilidade das informações depende muito de quem as proporciona (FORTE, 2011). Assim, o gestor obriga-se a certificar-se de que os dados ou a informação estão corretos, tendo de revisar a origem do da despesa, o valor correto, a data de vencimento, o fornecedor e se já foi efetuado o pagamento. Se a informação é sobre recebimentos, deve verificar o valor fechado, o valor que consta no contrato e as formas de pagamento. Tudo isto envolve uma varredura nos setores envolvidos, perdendo-se tempo e criando uma desconfiança geral, pois os demais setores ficam desconfortáveis com a investigação. Não é possível verificar, entretanto, se o gestor se viu obrigado a buscar as informações em todos os setores por sua falta de comunicação ou se a proatividade do gestor desobrigou os setores a se comunicarem. Independente disto, tendo esta necessidade, o setor de atendimento de projetos não consegue desempenhar o papel de centralizador das informações, uma vez que elas existem em grande quantidade e não estão sob seu domínio. Caso cada gestor tivesse apenas um projeto, seria possível manter um orçamento razoavelmente atualizado. Com oito, essa tarefa, se realizada manualmente e sem um sistema que a gerencie, em pouco tempo o acompanhamento torna-se distante e pouco preciso.

Há ainda outros pontos em que o setor de atendimento de projetos deve intervir para que o gerenciamento financeiro não escape do controle, conforme destaca Lumertz (2011) “não há acompanhamento adequado dos pagamentos pelo setor financeiro. Por exemplo, quando é enviado ao cliente um pagamento a ser realizado, o responsável pela função não se preocupa em conferir se este foi realmente efetivado”. Resta, então, que o gestor do projeto se responsabilize por questões como esta, tanto no controle de pagamentos quanto no controle de recebimentos, no qual o responsável pelo setor de contratos tampouco preocupa-se em manter os recebimentos em dia.

O terceiro ponto levantado que causa prejuízo a qualidade da tomada de decisão é o fato de cada setor desconhecer a função dos demais e ter a sua atividade como a principal prioridade e a única maneira de realizar os processos. Isto leva, invariavelmente, a uma situação onde ninguém procura entender as necessidades dos demais setores e contribui para a falta de comunicação. O raciocínio parte do pensamento de que, se o setor operacional não precisa saber qual é o número da nota fiscal do serviço contratado, ele não vai manter isso na sua planilha de controle, e, quando a mesma chega ao setor financeiro, este não pode usar essa numeração para ter certeza aonde alocar a despesa.

Novamente, verificamos o mesmo problema que, se um setor desconhece as atividades do outro, deve haver algo ou alguém que conheça o processo de forma ampla, as conseqüências de cada processo no andamento do projeto. Este alguém é o gestor do projeto. Exatamente da mesma maneira que acontece nas outras duas falhas, o setor de atendimento de projetos acaba sendo o responsável por interligar os procedimentos, ajustando e verificando as necessidades de cada um dos setores.

Em uma situação onde o um dos setores não consegue vislumbrar as atividades do outro e as ações de um deles trazem conseqüências ao outro (e vice-versa), se existe um mecanismo comum de funcionamento, a saída do sistema será uma informação adequada. O problema neste caso é que, na organização CCM Eventos, não existe tal mecanismo e, portanto, desde um processo de orçamento até o pagamento de uma contratação de produto e serviço, há grande chance de se perderem informações relevantes e, desta forma, a informação disponível ao gestor no momento de decisão não será de qualidade.

O que podemos apreender de todas as colocações acima é que, de fato, há uma completa desintegração entre os envolvidos nos processos de cada projeto e, assim, o gestor está permanentemente tomando decisões como se estivesse vendado, sem ter uma visão estratégica e ampla do projeto e seu andamento em relação a custos e receitas. Desta maneira, efetivamente torna-se evidente que um sistema que fizesse esta integração já deveria ter sido implantado na empresa. Conforme Lumertz (2011),

Já existe um sistema que é utilizado pela empresa que concentra informações de diferentes setores, especialmente o científico. Este é online, possibilitando o acesso de qualquer dos empregados da empresa, em qualquer lugar, a qualquer hora. Nesse poderia ser desenvolvido uma “seção” específica para o financeiro, agrupando e centralizando as informações dos diferentes setores.

Entende-se que, quando há falta de comunicação manual entre um setor e outro e um não conhece as necessidades e processo do outro, um sistema automatizado poderia integrar a base de dados de todos os setores e padronizar as informações necessárias para que cada um possa alimentar o sistema adequadamente, não fornecendo apenas as informações que são relevantes somente ao seu setor, mas sim todas aquelas que sejam relevantes para o processo como um todo. É importante que todos tenham acesso de qualquer lugar para alimentar e consultar o sistema, tornando a informação acessível no momento correto. Dessa forma, o gestor não mais precisa-se envolver na busca pelo conjunto de informações, ganha tempo e tem um apoio confiável para a tomada de decisão.

Portanto, é necessário desenvolver e identificar os requisitos básicos para que um sistema de informações seja desenvolvido e adicionado ao software de gestão de projetos utilizado na CCM Eventos. Além destes requisitos, tanto para custos/pagamentos quanto para comercialização/recebimentos, é necessário também estabelecer a metodologia de utilização do sistema, padronizando processos de todos os setores envolvidos no projeto.

6.5 Solução proposta

Conforme verificamos no capítulo anterior, a principal falha do método utilizado pela CCM Eventos para gestão financeira dos projetos é a falta de um sistema que integre as operações dos diversos setores responsáveis pelos processos envolvidos. Essa

falha gera problemas em cascata, que levam a um processo de tomada de decisão sem segurança e confiabilidade. Assim, a solução proposta é o desenvolvimento dos pré-requisitos para implementação de um módulo financeiro no sistema já utilizado pela empresa.

A CCM Eventos conta com um sistema operacional totalmente online, que pode ser acessado de qualquer computador que possua acesso à Internet. Este sistema não é um ERP, não englobando todas as operações da empresa. Uma das ferramentas que não existe é a Financeira. Há, portanto, a necessidade de criá-la e existem condições que tornam sua implementação relativamente simples e, muito importante, executável a curto prazo. Devemos, então, definir os parâmetros e estrutura que essa ferramenta deve possuir, além de estabelecer a metodologia de utilização da ferramenta, atribuindo a cada um dos envolvidos sua responsabilidade de utilização do sistema – basicamente definir quem lança o quê.

6.5.1 Estrutura da Ferramenta

6.5.1.1 Menu

Conforme padrão existente no sistema Evecon, há um menu inicial para cada área. Há, por exemplo, um menu “Científico”(ver figura 3) no qual há seções específicas, como cadastro de convidados, cadastro de atividades e assim por diante. Com isso, devemos permanecer no padrão e criar o menu inicial “Financeiro”. A partir dele teremos as sub-divisões, que irão depender da forma como iremos trabalhar as duas áreas distintas: Custos e Patrocínios.

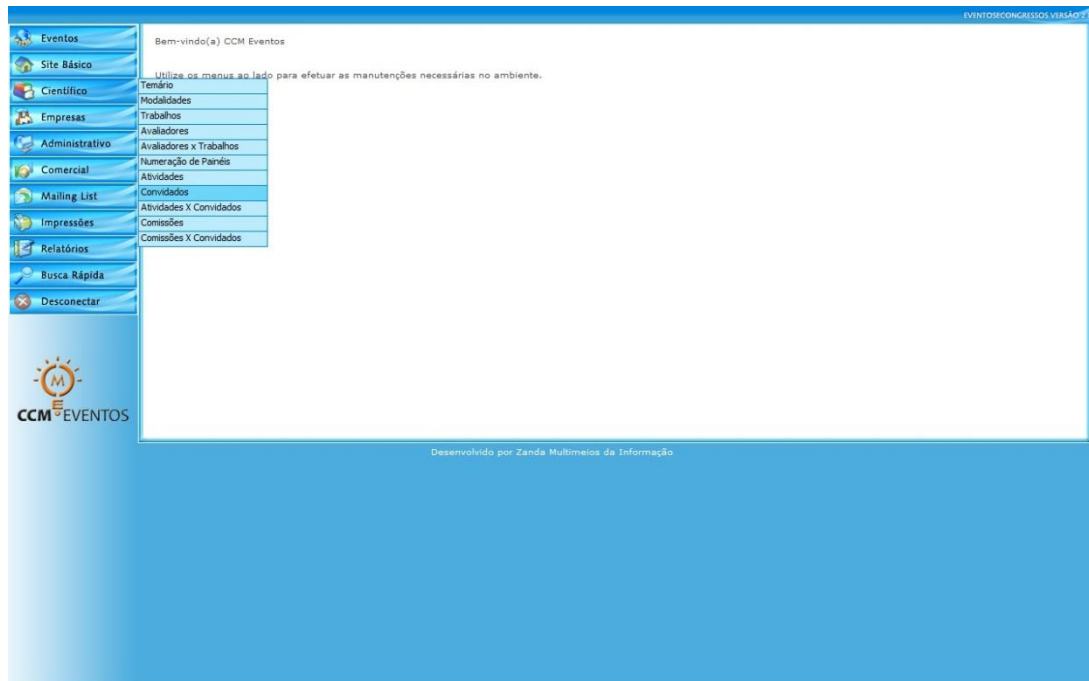


Figura 3: Software de Gestão de Projetos – Evecon
Fonte: CCM Eventos.

Em relação à parte de custos, é possível ter uma seção que encaminhe diretamente aos lançamentos, pois as particularidades de cada um estarão discriminadas no próprio lançamento das despesas.

Já na parte de patrocínios, temos uma situação diferente. Podemos ter um cadastro de empresas e um item de contratos. No cadastro iremos adicionar o laboratório e suas informações de contato. No item específico do contrato, iremos associar um cadastro de patrocinador e adicionar as informações do contrato. Essa estrutura é necessária para que seja possível envio via sistema das informações do contrato de patrocínio que dizem respeito ao evento e laboratório envolvidos. Isto é importante pois um mesmo laboratório está presente em diferentes eventos.

Definiremos a estrutura básica do menu da seguinte forma:

- Financeiro
- >Despesas
- >Patrocinadores

>Contratos

6.5.2 Itens de cadastro

Dentro de cada uma das seções do menu devemos estabelecer os campos de preenchimento de dados que irão proporcionar relatórios com os dados que efetivamente são necessários para construção de um resumo financeiro adequado.

6.5.2.2 Despesas

Nesta seção serão lançados todos os custos do evento. Deve conter informações necessárias para gerar uma previsão inicial, um relatório contendo despesas realizadas e previsões ainda não concretizadas e, finalmente, relatório final de todas as despesas.

- Campos de Dados:
 - ❖ Código: Previsão, autorização ou pagamento
 - ❖ Número do Fatura ou NF
 - ❖ Data de vencimento(ou pagamento)
 - ❖ Valor monetário
 - ❖ Fornecedor
 - ❖ Grupo de despesa (hospedagem, local do evento, passagem aérea, divulgação)
 - ❖ Descrição da despesa
 - ❖ Ferramenta para upload da fatura ou NF

Alguns campos de preenchimento devem ter um formato padrão para digitação de valores. Campos de “Data de vencimento” e “Data de Pagamento” devem obedecer formato dd/mm/AA; Campo “Valor Monetário” deve seguir padrão R\$ X.XXX,xx; Campo “Grupo de despesa” deve obedecer mesmo formato já utilizado nos “tipos de atividades”nos cadastros de atividades científicas.

Há a necessidade de estabelecer alguns campos de preenchimento obrigatório. Entre eles estariam “Código”, “Valor Monetário” e “Grupo de Despesa”. Neste caso, se quisermos incluir alguma previsão, mas realmente não há noção de valores, basta digitar R\$ 0,00.

6.5.2.2 Patrocinadores

Esta seção serve para cadastrar cada um dos patrocinadores e, basicamente, informações de contato. Da mesma forma que atribuímos a cada convidado uma função no menu “Científico” iremos atribuir um contrato para cada patrocinador:

- Campos de Dados:
 - ❖ Nome do Patrocinador
 - ❖ Razão Social
 - ❖ CNPJ
 - ❖ Endereço
 - ❖ Telefone de contato
 - ❖ Nome do Responsável
 - ❖ Login
 - ❖ Senha
 - ❖ E-mail

Neste caso, os campos de digitação obrigatória devem ser “Nome do Patrocinador”, “Login”, “Senha” e “E-mail”. As outras informações são úteis para mais uma função importante que podemos incluir nesta ferramenta: gerar recibos e contratos automaticamente via sistema. Utilizando a mesma idéia do sistema de Envio de Cartas já existentes no Evecon.

A intenção é criar uma área restrita também para que o patrocinador tenha acesso à sua agenda de pagamentos , cópia do contrato e do recibo. Além disso, após o cadastro de cada contrato, será possível enviar uma carta de informações gerais, informando do login e senha e das funcionalidades disponíveis, além de agradecer o patrocinador pela parceria.

6.5.2.3 Contratos

A seção de contratos irá relacionar as informações dos contratos com os patrocinadores cadastrados. Aqui será possível incluir as informações referentes ao valor do contrato, número e valor das parcelas, vencimentos e demais informações. O objetivo é fornecer uma ferramenta que possibilite o acompanhamento dos pagamentos dos patrocinadores.

- Campos de Dados:
 - ❖ Patrocinador
 - ❖ Número do contrato
 - ❖ Valor do contrato
 - ❖ Número de parcelas
 - ❖ Valor das parcelas
 - ❖ Vencimento das parcelas / Pagamento das parcelas
 - ❖ Observações
 - ❖ Ferramenta para upload de comprovantes
 - ❖ Confirmação de pagamento.

Na mesma forma que na seção de despesas, há campos onde o preenchimento deve seguir uma padrão: “Vencimento das parcelas / Pagamento das parcelas” deve seguir o formato dd/mm/AA; “Valor das Parcelas” deve seguir o padrão R\$ XX.XXX,xx.

Da mesma forma que ocorre hoje com os trabalhos, poderemos utilizar o mesmo mecanismo com o pagamento das parcelas. Conforme é recebido o comprovante de pagamento, basta marcar que a parcela foi paga, fazer o upload do comprovante de pagamento e digitar a data do pagamento. Assim, quando o responsável entrar na área restrita, poderá visualizar quais parcelas já foram quitadas.

6.5.3 Metodologia dos processos

Após termos a disponibilidade do Menu financeiro, temos de definir a operacionalização da ferramenta, estabelecer a melhor forma de utilização e algum

regramento. Além disso, é importante definir quem é o responsável por cada um dos passos até o final da operação.

Como temos as duas áreas separadas – Despesas e Patrocínios – devemos estabelecer uma metodologia específica para cada uma delas. A área de despesas deverá ser acessada por diversos setores, enquanto a área de patrocínios, a princípio, seria movimentada apenas pelo setor de Contratos.

6.5.3.1 Metodologia de lançamentos – Despesas

O primeiro passo nesta área é fazer o lançamento de todas as previsões de gastos do evento. Estes lançamentos poderão ser feitos tanto pelo setor financeiro quanto pelo Atendimento. A elaboração da previsão, esta sim, é de responsabilidade do setor de Atendimento. Este lançamento inicial deve, obrigatoriamente, classificar todos os lançamentos com o código de Previsão. Não haverá Número de NF, nem informações sobre o pagamento. Será necessário estabelecer valores e informar o grupo de despesas.

De acordo com o andamento do evento, ao tempo que vão se originando as primeiras despesas, o setor responsável – Divulgação, operacional, científico – deve incluir uma autorização de contratação da despesa. Basta incluir uma despesa, com o código “Contratação” e alterar/excluir a previsão equivalente. Isto é necessário em casos onde temos, por exemplo, um gasto Previsto de R\$ 100.000,00 com “Festa do Congresso”. O setor operacional fecha o contrato para o local da festa no valor de R\$ 25.000,00. Dessa forma, ele deve incluir uma “Contratação” de R\$ 25.000,00 e alterar a previsão de “Festa do Congresso” para R\$ 75.000,00.

Quando efetivamente a nota fiscal do local da festa chegar, no valor de R\$ 25.000,00, o setor financeiro irá alterar a “Contratação” para “Pagamento” e irá complementar as informações necessárias, como data de vencimento, irá corrigir o valor(se necessário), fazer o upload da fatura ou NF e encaminhar para a Sociedade efetuar o pagamento.

Logo após o lançamento da previsão inicial, é necessário fazer gerar um relatório e resguardá-lo, pois somente desta forma será possível termos dados suficientes para fazer uma comparação entre previsão e realizado.

Utilizando esta sistemática de lançamento da previsão e ajuste quando do efetivo desembolso, é possível saber quanto efetivamente foi gasto/pago até o presente momento e também é possível saber como está o orçamento atual, incluindo pagamentos, contratações e previsões. Deverá ser possível gerar relatórios de despesas incluindo apenas o “Codigo” de despesa selecionado, pois dessa forma seria possível filtrar o relatório a fim de saber, em separado, quanto já foi pago, quanto já foi contratado mas ainda está pendente de pagamento e quanto ainda permanece apenas como previsão.

Periodicamente esse relatório deve ser enviado à sociedade para conferência de despesas ou deve ser solicitado, também periodicamente, a relação de despesas da sociedade, para que a conferência seja feita pela CCM Eventos, sendo esta uma atribuição setor financeiro.

6.5.3.2 Metodologia de lançamentos – Contratos

Ao fechar o patrocínio com o laboratório farmacêutico, o setor comercial envia as informações ao setor de contratos. Este efetua o cadastro do laboratório no menu >Financeiro >Patrocinadores com todas as informações necessárias.

Após o cadastro do patrocinador, deve ser feito o lançamento das informações do contrato, conforme negociação comercial, associando ao cadastro efetuado no passo anterior. Devem ser lançadas as informações de valores, parcelas e vencimentos corretamente

Após esta etapa, é necessário enviar e-mail de aviso ao patrocinador, utilizando as informações preenchidas no cadastro. É um e-mail enviado diretamente pelo sistema Evecon, agradecendo a parceria, informando o *Login* e Senha para acesso à área restrita, onde será possível gerar o contrato, verificar a agenda de pagamentos e, quando uma das parcelas estiver quitada, deverá ser possível emitir o recibo daquele pagamento.

Durante o passar do tempo, será necessário incluir uma rotina diária de conferência de datas de vencimentos e envios periódicos de comunicados a respeito da aproximação de datas de pagamentos para todos os congressos.

6.6 Resultados: o teste em Excel manual

Antes de partir efetivamente para o desenvolvimento do módulo financeiro no software existente, faz-se necessário um teste dos requisitos definidos no capítulo anterior, a fim de verificar se são suficientes para proporcionar informações com qualidade suficiente para dar suporte para uma boa tomada de decisão por parte do gestor do projeto.

A idéia inicial do teste manual partiu do princípio de que era necessário montar uma planilha única, com uma aba para pagamentos, uma aba para patrocínios fechados e uma outra aba com o resumo de entradas e saídas para possibilitar a visualização do resultado financeiro do evento em determinado momento, tendo, em cada uma delas os campos de digitação que foram definidos anteriormente. O segundo ponto importante é que este arquivo deveria estar acessível a todos os envolvidos nos processos, para que alimentassem uma única base de dados, evitando incongruências de valores e para que estivesse disponível para consulta a qualquer momento.

Esta experimentação da proposta de sistema, entretanto, contou com algumas claras limitações: não foi possível criar campos de digitação obrigatória; os dados de receitas de inscrição, que já são processados via sistema Evecon, são incluídos manualmente; o arquivo desenvolvido está localizado na rede interna da organização, não sendo possível consultá-lo de outros locais; não foi possível testar as possibilidades que o sistema criaria que beneficiariam demais envolvidos – patrocinadores, principalmente – que não fosse o gestor do projeto. Portanto, decidiu-se testar exatamente os processos que dariam apoio à decisão do gestor, deixando de lado as funções adicionais.

O teste foi realizado com apenas um dos projetos da CCM Eventos para o ano de 2011, o evento *7º Congresso Brasileiro de Cérebro, Comportamento e Emoções* devido a data de sua realização, que permitiu que fosse elaborado o orçamento desde o

princípio e sua evolução maior deu-se ao passo que este estudo foi elaborado, tendo seu encerramento muito próximo a data de finalização do estudo. O setor de atendimento de projetos foi o responsável por elaborar o arquivo, aplicando melhorias e os campos de digitação adequados aos arquivos já utilizados pelo setor financeiro e de contratos. O orçamento inicial foi estabelecido, sendo cadastradas todas as despesas com o código de previsão, conforme definido na metodologia dos processos para utilização dos sistemas. A partir daí, os setores que criam despesas – operacional, científico e divulgação – foram instruídos, também conforme metodologia de processos definida, a incluir ou alterar as despesas no arquivo comum. Foi definido que o setor que seria responsável por alimentar a base de dados sobre vendas de patrocínios seria o setor de contratos.

O início do processo sofreu muitas complicações principalmente porque os setores tinham dificuldades de lidar com a planilha e o entendimento de como incluir contratações e alterar as previsões que já haviam sido inseridas trouxeram alguma resistência por parte dos setores que, diante dessa dificuldade inicial não aceitaram participar do teste. Somente após uma demonstração detalhada e algumas lições de comandos do Excel é que efetivamente os setores passaram a utilizar a planilha comum. O gestor do projeto era o responsável principal pelo funcionamento do teste, solicitando aos setores que mantivessem o arquivo permanentemente atualizado. A aba da planilha referente aos patrocínios não trouxe qualquer tipo de complicação no seu funcionamento, mas o que foi possível perceber é que, neste projeto, os valores de patrocínios não eram altos e, portanto, as cotas eram pagas em parcelas únicas. Mesmo assim, o setor de contratos não fez o acompanhamento de recebimentos adequado, tendo pagamentos ocorridos com atraso. O primeiro grande benefício do acompanhamento através do arquivo foi que o gestor pôde ter conhecimento desses atrasos e tomar decisões para que os recebimentos fossem cobrados junto aos patrocinadores.

Os setores operacional e financeiro foram os que melhor se adaptaram ao sistema de compartilhamento de um único arquivo. Já comunicação e científico não utilizaram a metodologia definida e continuaram a manter o seu controle individual, prejudicando a avaliação correta do mecanismo, já que, fosse um sistema já implementado, não teriam

a escolha de não utilizá-lo. Após a dificuldade inicial, já citada no parágrafo dois do capítulo atual, as alterações de previsão e inclusão de serviços e produtos contratados foram feitas com sucesso, mantendo o gestor atualizado do crescimento excessivo dos custos do evento. Foi possível, então, visualizar este aumento exacerbado das despesas e, há trinta dias do evento, iniciou-se uma operação para redução de custos que atingiu diversas áreas do projeto, passando pela diminuição do número de recepcionistas, troca do local do coquetel de abertura, troca de hotel de palestrantes e outras. Chegou-se, assim, novamente a um nível adequado, que proporcionasse bom lucro aos proprietários do *Instituto de Neurociências Integradas*, promotor do evento, e remuneração consistente com o crescimento anual do evento para a CCM Eventos.

Por ter recebido pagamentos de valor alto dos laboratórios *Lundbeck* e *Shire* nos meses de janeiro e fevereiro do ano corrente (figura 5), o projeto não sofreu problemas de fluxo de caixa, mesmo com pagamentos terem sido recebidos com certo atraso. Os pagamentos ocorreram principalmente no final do mês de maio, ao tempo que foram recebidos mais pagamentos de patrocínios. Pudemos perceber, então, que este projeto, teve um fácil acompanhamento pelo gestor do projeto em relação às receitas. Tanto patrocínios quanto inscrições, nesse caso específico, ultrapassaram as expectativas.

Na figura 4 podemos observar a tabela de gastos na qual é possível identificar claramente os gastos que estão apenas previstos, os que já foram contratados e os que já foram contratados e pagos. Obviamente, os que já foram pagos não terão valores alterados, mas os contratados e, principalmente os previstos, podem sofrer alterações nos valores. Este é um dos itens mais importantes para o gestor no momento da tomada de decisão. Com a utilização do arquivo comum e único, alimentado por todos, é possível saber quanto já foi contratado até o momento, para balizar as decisões sobre contratações futuras. Assim, neste projeto, quando setor operacional e atendimento necessitavam tomar alguma decisão sobre aprovação de valores ou contratação de um serviço, consultavam freqüentemente o orçamento antes de fazer a escolha.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item	Com	Ref	Grup	Histórico	Descrição	Fornecedor	Loc	Situacao	Realizado	Nº Doc	Data pgto
14	##	211	Jantar de confraternização	21	Alimentação	Jantar Petit Comite	La Caceria	2	Contratação	R\$ 4.000,00	
15	##	211	Jantar de confraternização	21	Alimentação	Jantar Palestrantes	serrano	3	Pagamento	R\$ 35.000,00	
16	##	212	Coquetel abertura	21	Alimentação	Coquetel abertura	bill bar	2	Contratação	R\$ 15.000,00	
17	##	213	Bebidas	21	Alimentação	feita do congresso	Inius Buffet	2	Contratação	R\$ 25.775,00	
18	##	213	Bebidas	21	Alimentação	Bebidas diversas		2	Contratação	R\$ 3.000,00	
19	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Pré Congresso	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 3.150,00	
20	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Link Dedicado	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 3.000,00	
21	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Salas de transmissao	Visual/ Locamulti Midia	1	Previsão		
22	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Pista Coquetel	Visual/ Locamulti Midia	1	Previsão		
23	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Equipamentos de sala	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 31.560,00	
24	##	2215	parelhos de Tradução Simultâneas	22	Locação de Equipamentos	transmissores	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 12.000,00	
25	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	secretaria	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 14.470,00	
26	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Indiana Nomma	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 5.650,00	
27	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Buchecha	Visual/ Locamulti Midia	1	Previsão		
28	##	226	Pacote projeção e sonorização	22	Locação de Equipamentos	Pato Fu	Visual/ Locamulti Midia	3	Pagamento	R\$ 13.550,00	
29	##	231	Hospedagens	23	Hospedagens	hospedagens	Fellini	1	Previsão	R\$ 30.000,00	
30	##	231	Hospedagens	23	Hospedagem	Hospedagens 1/4	Fellini	3	Pagamento	R\$ 40.000,00	
31	##	231	Hospedagens	23	Hospedagem	Hospedagens 2/4	Fellini	3	Pagamento	R\$ 40.000,00	
32	##	231	Hospedagens	23	Hospedagem	Hospedagens 3/4	Fellini	3	Pagamento	R\$ 40.000,00	
33	##	241	Criação de marca / logotipo	24	Diagramação e Material Gr	Identidade Visual	Whoiz Design	2	Contratação	R\$ 5.840,00	
34	##	2414	Crachá	24	Diagramação e Material Gr	Crachás	Rittmann	3	Pagamento	R\$ 1.620,00	
35	##	2416	Certificados	24	Diagramação e Material Gr	Certificados	Rittmann	3	Pagamento	R\$ 860,00	
36	##	244	Programa científico de véspera	24	Diagramação e Material Gr	Programa final	Dolika	1	Previsão	R\$ 12.000,00	
37	##	247	Mala direta 1	24	Diagramação e Material Gr	livretos p/ envio mala direta 3	Dolika	2	Contratação	R\$ 19.000,00	
38	##	247	Mala direta 1	24	Diagramação e Material Gr	mala direta 1	Dolika	2	Contratação	R\$ 2.000,00	
39	##	2418	Cartazes	24	Diagramação e Material Gr	cartazes tematicos	Dolika	3	Pagamento	R\$ 4.125,95	
40	##	246	Pastas	24	Diagramação e Material Gr	Pastas para o evento (3.000un)	Coplastic	3	Pagamento	R\$ 7.750,00	
41	##	2420	inalização do Evento - banners	24	Diagramação e Material Gr	Sinalização do evento	Dolika	1	Previsão	R\$ 15.000,00	
42	##	251	Postagem mala direta 1	25	Correios	Postagem Impresso Especial	Correios	1	Previsão	R\$ 1.000,00	
43	##	252	Postagem mala direta 2	25	Correios	Postagem de Mala Direta 2 (Impr	Correios	1	Previsão	R\$ 15.000,00	
44	##	257	Postagem operacional	25	Correios	Correios operacionais(contratos.	Correios	1	Previsão	R\$ 2.000,00	
45	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	local da festa	recreio gramadense	3	Pagamento	R\$ 2.750,00	
46	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Expogramado		1	Previsão	R\$ 16.000,00	
47	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Expogramado 1/3	Expogramado	3	Pagamento	R\$ 10.000,00	
48	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Expogramado 2/3	Expogramado	3	Pagamento	R\$ 10.000,00	
49	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Gerador	Stemac	3	Pagamento	R\$ 12.600,00	
50	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Aquecedores	Locare	2	Contratação	R\$ 9.000,00	
51	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Oleo diesel para gerador	Expogramado	1	Previsão	R\$ 5.000,00	
52	##	261	Locação espaço físico	26	Local do Evento	Complemento expogramado(luz.	Expogramado	1	Previsão	R\$ 9.000,00	
53	##	271	Tele entrega	27	Operacional	Motoboy + Taxi operacional	Ligue Motos	1	Previsão	R\$ 600,00	
54	##	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagem aérea convidados 86	Fellini	1	Previsão	R\$ 21.278,64	
55	##	281	Passagem aérea nacional	28	Passagem aérea	Passagem aérea convidados 84	Fellini	3	Pagamento	R\$ 68.721,36	
56	##	281	Passagem aérea Indiana Nomma	28	Passagem aérea	Passagem aérea atração jantar	Fellini	3	Pagamento	R\$ 1.483,70	

Figura 4: Gerenciador de despesas
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Conforme é possível identificar no gerenciador de despesas, os campos de número de documento e data de pagamento não foram preenchidos em nenhum dos itens por parte do setor financeiro, que era o responsável por estas informações. De fato, para o gestor, essas informações não são de grande importância, mas para o setor operacional elas são pois é este setor que está em contato com os fornecedores e, quando há dúvida sobre o pagamento e o fornecedor entra em contato, não há como ter certeza de que a despesa foi paga ou não. Entretanto, a tomada de decisão por parte do gestor não fica prejudicada por esta falta de informação. Se estivéssemos tratando do sistema de fato, seria possível bloquear a troca de um lançamento de “contratação” para “pagamento” sem a inclusão do número do documento fiscal.

Orçamento - 7 CBCCE TCC - Microsoft Excel							
A	B	C	D	E	F	G	H
5		25/05 ENVIAR PARA DRA MARIANELA ASSINAR RECIBO TAXA DE MARCAÇÃO.		R\$ 540,00	31/05/2011		
6		06/07 - Enviado por e-mail contrato e recibo. 11/11 - Encaminhei recibo e contrato via Sedex.		R\$ 162.800,00	21/09/2010	OK	CONTRATO ASSINADO
7	201103	30/05 enviei recibo assinado 09 KVAS por e-mail	R\$ 164.960,00	R\$ 1.620,00	03/06/2011	ok	
8		24/05 Enviei por e-mail o RECIBO TAXA DE MARCAÇÃO.		R\$ 540,00	31/05/2011		
9	201104	08/11 - Enviei recibo e contrato por email para aprovação. 04/02 - Encaminhei formulário para cadastro. 15/03 Encaminhei contrato preenchido e ficha de cadastro por e-mail aguardo aprovação 11/04 Envie e-mail solicitando informações sobre o contrato. 11/04 Enviei informações que faltavam no contrato sobre crachás e horário de desmontagem. 02/05 Envie e-mail cobrando contrato e pagamento 03/04 Leonardo informou que o pagamento dará resposta sobre o pagamento após o dia 09/05, devido a problemas na fusão da Pfizer e Wyeth. Solicitará uma NOTA FISCAL para efetuar o pagamento. 04/05 Enviei novo contrato e termo de venda de patrocínio com valores atualizados e masi inscrições. 23/05 cobrei pagamento	R\$ 116.770,00	R\$ 105.850,00	13/06/2011		TERMO ASSINADO
10		27/05 Encaminhei por e-mail termo aditivo e recibo referente a 38 inscrições e mais 08/06 Enviei pelo correio novo recibo de inscrição corrigido para 26 inscrições		R\$ 8.580,00	13/06/2011		
11		7/6/2011enviei o recibo por e-mail dos 10 kvas		R\$ 1.800,00			
12		24/05 Enviei por e-mail o RECIBO TAXA DE MARCAÇÃO. Aguardo aprovação para enviar as vias assinadas.		R\$ 540,00	13/06/2011		
13	201105	17/11 - Encaminhei contrato e recibo por email (R\$ 166.500,00) 12/11/03 Encaminhei novamente contrato e recibo por e-mail com nova proposta de patrocínio no aguardo da aprovação. 26/04 a Janssen encaminhou as vias assinadas pelo correio. Aguardo. 02/05 Envie contrato e recibo assinados pelo correio 12/05 Envie e-mail de cobrança do pagamento 23/05 Cobrei pagamento.	R\$ 71.635,00	R\$ 70.000,00	20/05/2011	ok	ok
14		26/05 enviei recibo de 03 inscrições		R\$ 330,00	01/06/2011		
15		02/06 Enviei recibo pelo correio de 05 kvas		R\$ 900,00			
16		24/05 Enviei por e-mail o RECIBO TAXA DE MARCAÇÃO. 26/05 Enviei novamente		R\$ 405,00	01/06/2011		
17		19/11 - Enviado contrato e recibo por email. 14/12 - enviado recibo e contrato via SEDEX. 17/12 - Encaminhei novamente SEDEX10 com contrato e		R\$ 20.000,00	10/01/2011	OK	
18		Ref. 39 inscrições (recibo)		R\$ 20.000,00	10/02/2011	OK	CONTRATO ASSINADO
19	201106	31/05 enviou por e-mail recibo assinado de 05 kvas	R\$ 98.330,00	R\$ 40.000,00	10/05/2011	ok	
20		26/05 Enviei recibo para 12 inscrições		R\$ 12.870,00	25/04/2011	ok	
21		24/05 Enviei por e-mail o RECIBO TAXA DE MARCAÇÃO.		R\$ 900,00	06/06/2011	ok - Comprovante	
22		14/12 - Encaminhei contrato e recibos para		R\$ 3.960,00	31/05/2011	ok - 01/06	
23				R\$ 600,00	31/05/2011	ok	
24				R\$ 72.500,00	24/02/2011	OK	OK

Figura 5: Gerenciador de Contratos
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Da mesma forma que a tabela de gerenciamento de despesas, temos que a tabela de gerenciamento de contratos funcionou de modo que o gestor esteve a ciente durante o andamento do projeto das cotas de patrocínios vendidas, podendo assim, avaliar mais rapidamente a possibilidade de aumentar os gastos com atividades sociais em decorrência da maior entrada de receitas de patrocínios e acompanhar o andamento dos envios e recebimentos dos contratos, que garantem a efetivação dos valores acordados.

Com isso, podemos observar que, mesmo em um teste utilizando planilhas com alimentação de dados feita manualmente, quando do momento de tomada de decisão, há um mecanismo que facilita ao gestor o acesso a uma informação com maior credibilidade, segurança e confiabilidade. Foi possível notar, inclusive, certa dependência do arquivo mesmo em decisões com pequeno impacto no orçamento do projeto em questão. Graças ao acompanhamento e atualização constante da planilha, foi possível identificar um momento de crescimento descontrolado das despesas e agir

com tempo suficiente para reestabelecer o equilíbrio entre receitas e despesas. O setor operacional, responsável pelo maior número de ações que resultam em gastos para o evento, pode, com este teste ter uma visão real do impacto de cada uma das suas contratações para o andamento do projeto como um todo. Anteriormente, cada item era contratado sem que o responsável tivesse idéia do montante total envolvido no projeto. Assim, pode já trabalhar de forma a identificar, já na fase de elaboração de orçamentos das contratações, gastos supérfluos que poderiam ser evitados, proporcionando ao gestor um menor envolvimento nas contratações.

O que o teste dos requisitos definidos no capítulo anterior revelou foi que, basicamente, a integração das informações em uma única base de dados, acessível a todos, trouxe uma maior agilidade e maior segurança na informação disponível pois, caso haja alguma incongruência, ela é desfeita no momento do lançamento. Assim, tanto gestor quanto os demais envolvidos no processo tem maior segurança, acesso e confiança na informação. Além disso, com o orçamento inicial disponível a todos, os setores sabem quanto podem gastar em cada item e, assim, poupam o gestor do trabalho de intervir no processo. O setor financeiro, da mesma forma, quando recebe as notas fiscais, consulta o arquivo para verificar se já houve alguma contratação deste fornecedor e neste mesmo valor e, dessa forma, não corre o risco de alocar a despesa no projeto errado. Definitivamente, o teste provou que o sistema proposto irá proporcionar um processo de tomada de decisão mais seguro, eficiente, rápido e confiável dentro da organização CCM Eventos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente em que as organizações estão inseridas atualmente é de extrema competitividade. Mesmo em setores da economia nos quais há carência de empresas qualificadas, a tendência é de que sejam preteridas frente à novos entrantes no mercado, principalmente em relação à multinacionais que, cada vez mais, tem voltado seus olhos para o mercado brasileiro, como é o caso da organização a qual foi objeto de estudo deste trabalho. Portanto, a busca pela melhoria contínua, pelo aprimoramento dos processos e pela profissionalização da gestão como um todo, baseada em dados precisos, concretos e informações de qualidade deve ser a premissa daquelas organizações que pretendem sucesso.

Com esta idéia, o objetivo deste trabalho foi, a partir da aplicação de questionários a gestores, análise dos processos e, principalmente, observação das atividades cotidianas da organização, definir os requisitos básicos para desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à gestão financeira dos projetos conduzidos pela empresa CCM Eventos. Foram definidos com sucesso a estrutura do módulo adicional ao software de gestão de projetos já utilizado pela organização, os campos de digitação de cada um dos itens – despesas, cadastro de patrocinadores e contratos – e a metodologia de alimentação do sistema.

Durante a fase de observação dos processos atuais e a posterior análise dos mesmo, foi possível identificar a carência de comunicação entre os setores envolvidos nos processos dos projetos e os decorrentes problemas de gestão dos mesmos, principalmente nos momentos de tomada de decisão por parte dos gestores que, em quase todos os momentos, estão desamparados, tendo disponíveis informações sem atributos de qualidade como facilidade de acesso, precisão, segurança e confiabilidade.

Após a definição dos requisitos básicos para o desenvolvimento do módulo financeiro no software *Evecon*, foi necessário fazer um teste manual, para verificar se efetivamente haveriam benefícios numa integração da base de dados utilizada pelos diversos setores. Foi escolhido um projeto, levando em consideração seu porte, data de realização e impacto nas receitas da empresa, para que se utilizasse um arquivo em

Excel único, sendo alimentado pelos departamentos criadores de despesas e pelo setor de contratos, responsável pelas informações de vendas de patrocínios.

O resultado deste teste foi muito satisfatório pois o acesso a informações foi muito facilitado e a qualidade das mesmas pôde dar suporte para uma melhor tomada de decisão. Neste projeto, o teste foi responsável por identificar em tempo um aumento descontrolado dos gastos, que possibilitou que fossem tomadas medidas para reestabelecer o equilíbrio das contas do evento. Tratando-se de um teste no qual nem todas as funções propostas foram utilizados, foi possível observar que uma ferramenta que integre as operações será muito importante para tornar a gestão financeira dos projetos mais eficiente.

Para a empresa onde este estudo foi desenvolvido houve uma contribuição importante no sentido de que evidenciou a falta de estruturação diante do crescimento acelerado que está acontecendo nos últimos três anos. A definição dos requisitos básicos para desenvolvimento do módulo financeiro, na verdade, integra as operações de diversos setores, criando uma padronização dos modelos de trabalho, além de trazer os benefícios já mencionados para o gerenciamento das finanças dos congressos organizados.

Em termos acadêmicos, o trabalho em questão mostra a importância do uso de *softwares* de gestão na área de serviços, visto que a área de Produção e Sistemas explora usualmente processos do setor industrial. Dessa forma, podemos identificar a importância do uso de tecnologias de gestão para acompanhamento de indicadores financeiros na prestação de serviços – no caso da CCM Eventos, a organização de eventos médicos de alta rentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ERICKSON, F. **Qualitative methods in Research on Teaching**. *In.*: WITTROCK, M. C. Handbook of Research on Teaching. New York, Macmillan, 1986.
- FORTE, Suzy Kiriama. **Gestão de Projeto CCM Eventos**. Porto Alegre, 13 abr. 2011. Questionário respondido a Frederico Garcez Correa da Silva.
- FREITAS, Henrique Mello Freitas de. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre, Ortiz, 1997.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação. Explicitação das Normas da ABNT**. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2008.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- LUMERTZ, Juliane Santos. **Gestão de Projeto CCM Eventos**. Porto Alegre, 12 abr. 2011. Questionário respondido a Frederico Garcez Correa da Silva.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006.
- Redman, T.C. **The impact of poor data quality on the typical enterprise**. *In.*: Communications of the ACM. v. 41 p. 79-82.
- STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Thomson, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- WANG, Richard y. et all. **Information quality**. Armonk: M. E. Sharpe, 2005.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre.
Fundamentos de Sistemas de Informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GESTORA JULIANE LUMERTZ

1) Você compreende todo o processo de gestão financeira de cada evento? Descreva-o resumidamente

Estou no cargo há poucos meses. Assim, penso que eu ainda não tenho conhecimento sobre todo o processo financeiro que envolve a gestão de um evento. No cargo que eu desempenhava anteriormente minha função junto a parte financeira do evento era muito simples, apenas designada a atividade do meu setor, assim não acompanhava a gestão de um evento como todo, como necessito fazer agora.

Resumidamente minha idéia de gestão financeira de um evento inicia pelo planejamento de gastos de todas aquelas atividades que envolvem contratação de serviços e produtos necessários à execução do projeto. Acredito que essa função seja mais atinente ao planejamento do projeto do que a gestão financeira. Por gestão financeira eu entendo que seja mais a contratação do planejado, ao recebimento das entradas (patrocínios), ao pagamento das contas e ao acompanhamento do pós-contratação (entrega do produto/serviço), a baixa do pagamento, e a finalização dos custos, isto é ao fechamento financeiro do evento (o que envolve o financeiro e algumas vezes outros setores, como contábil, contratos, etc) e a prestação das contas ao cliente.

Reitero que talvez a minha visão seja ainda muito simplista do que é o processo; como ainda não acompanhei a gestão financeira de um evento do início ao fim, posso desconhecer algumas partes deste.

2) Cite os principais pontos positivos/vantagens e pontos negativos/deficiências do método utilizado na CCM Eventos para gestão financeira dos projetos.

Pontos negativos

- Não há acompanhamento adequado dos pagamentos pelo setor financeiro. Por exemplo, quando é enviado ao cliente um pagamento a ser realizado, o responsável pela função não se preocupa em conferir se este foi realmente efetivado.

- Apesar de terem proposto novos métodos para acompanhamento da contratação do serviço / pagamento este método ainda não está sendo utilizado de forma efetiva.

- A gestão financeira ainda depende mais da pessoa e de suas qualidades em vez de ser um projeto da empresa, com planejamento definido.

- Há uma falha de comunicação entre todos os envolvidos na contratação dos serviços (setor operacional e científico, especialmente) com o setor financeiro.

- Quanto aos valores a receber, o setor comercial tem acompanhado mais de perto o setor de contratos, algo que antes não ocorria, gerando lacunas entre o comercializado e o recebido. No entanto, ainda falta um sistema em que essas informações sejam armazenadas ou uma sistemática para que o setor o faça – vai mais da preocupação pessoal de cada funcionário.

- Falta um sistema que integre todas as informações. As informações ainda ficam “trancadas” e dependentes de cada funcionário.

Pontos positivos

- Já um sistema que é utilizado pela empresa que concentra informações de diferentes setores, especialmente o científico. Este é online, possibilitando o acesso de qualquer dos empregados da empresa, em qualquer lugar, a qualquer hora. Nesse poderia ser desenvolvido uma “seção” específica para o financeiro, agrupando e centralizando as informações dos diferentes setores.

3) A sistemática utilizada atualmente para gestão financeira dos projetos lhe ajuda no momento de tomada de decisão? Por quê?

Não ajuda. Achei bastante confusa a planilha financeira nas minhas primeiras análises (planejamento). Junto com alguns dos setores da minha equipe, fiz uma tabela que utilizamos para guiarmos nossa contratação, mas essa não é utilizada pelo setor financeiro na hora de informar os pagamentos realizados, tampouco pelos contratos

para avisar os valores recebidos. Assim, existem diferentes “arquivos” espalhados pela empresa que contem partes do que deveria se integrar e auxiliar a gestão financeira do evento.

Os arquivos encontrados na fase inicial serviram para guiar meu planejamento de custos e receitas, e a contratação de determinados serviços (podem guiar e dar idéia de preços já contratados em outras oportunidades). Todavia, penso que poderiam ser melhor desenvolvidas para a gestão do processo atual.

4) Você considera o método atual adequado? Por quê?

Não. Considero bastante falho pelos vários motivos já descritos nas perguntas acima.

5) Você confia que os dados disponíveis estão sempre corretos?

Não. Tenho dúvidas em alguns dados e julgo alguns processos inadequados para dar confiabilidade aos dados.

6) Se for possível, sugira alguma melhoria.

Desenvolver um sistema que integre as informações de todos os setores em um único local, dar treinamento a todos envolvidos para que esses funcionários entendam da mesma forma a utilização do sistema, utilizar as ferramentas que a empresa já possui em alguns setores para essa área são formas de melhorar a gestão financeira dos eventos que a CCM eventos organiza.

APÊNDICE B – QUESTIONARIO GESTORA SUZY FORTE

1) Você compreende todo o processo de gestão financeira de cada evento?

Descreva-o resumidamente

Pelo que observo não há uma padronização para a gestão financeira dos eventos. Parece-me que a forma de gerir cada evento varia conforme a pessoa que coordena o respectivo evento. Eu faço a gestão financeira da seguinte forma:

- a. Elaboro uma planilha financeira para o evento com valores estimados de todos os itens que entendo que serão contratados para o evento (se a empresa já tiver feito a edição anterior deste evento, utilizo a planilha anterior como parâmetro)
- b. Iniro uma coluna ao lado dos valores estimados onde nomino “valores contratados”
- c. Embora cada setor possua uma meta do quanto deve faturar (comercial) e até quanto pode gastar (científico, operacional e divulgação), minha função é responsável por flexibilizar tais metas, desde que esta flutuação não comprometa o resultado final do evento
- d. Conforme os valores vão sendo definidos e os fornecedores sendo contratados, a planilha gradativamente vai sendo preenchida e desenhando um panorama financeiro
- e. O Setor de Atendimento aprova os referidos custos dos setores
- f. Os setores contratam os serviços
- g. As faturas chegam diretamente ao setor financeiro que confirma com os referidos setores se os valores e itens contratados estão corretos
- h. Setor financeiro encaminha fatura para cliente providenciar pagamento (mas não faz o acompanhamento se tal despesa foi paga ou não)
- i. Ao término do evento, Setor de Atendimento compara sua planilha de previsão orçamentária com a planilha do setor financeiro dos valores que efetivamente foram encaminhados ao cliente para pagamento.

2) Cite os principais pontos positivos/vantagens e pontos negativos/deficiências do método utilizado na CCM Eventos para gestão financeira dos projetos.

Pontos positivos – Sem custos

Pontos negativos – processo vulnerável a erros e falhas, não estimula comunicação entre setores e não estimula uma gestão responsável., a empresa possui um setor financeiro, mas este

3) A sistemática utilizada atualmente para gestão financeira dos projetos lhe ajuda no momento de tomada de decisão? Por quê?

Parcialmente, pois para que o processo atual seja eficiente e eficaz depende predominantemente do envolvimento dos demais setores em manter as informações atualizadas. Contudo, cada integrante da equipe preocupa-se diretamente com a gestão de custos de seu setor; fica sobre total responsabilidade do Atendimento gerir de forma equilibrada o Financeiro dos setores envolvidos na organização do evento.

4) Você considera o método atual adequado? Por quê?

Por muito tempo o sistema utilizado deu conta das demandas dos eventos organizados pela empresa. Mas atualmente estamos numa fase de grande crescimento aonde cada vez mais os processos vão se tornando mais complexos e envolvendo número maior de pessoas. Portanto, considerando a situação atual da empresa e as perspectivas de crescimento, o método utilizado se mostra trabalhoso e suscetível a erros.

5) Você confia que os dados disponíveis estão sempre corretos?

Não pois dependem muito da competência dos que o alimentam (atenção, agilidade, rapidez, etc).

6) Se for possível, sugira alguma melhoria.

Contratação de um sistema que integrasse todos os setores relacionados à gestão financeira, facilitando a interface e otimizando a comunicação. Tal sistema deveria ter acesso personalizado a cada usuário conforme autonomia e grau de complexidade de suas tarefas. Seria também importante que fosse um sistema online de forma a sempre manter-se atualizado, podendo ser acessado de qualquer lugar