

# O Mapeamento de um processo administrativo do Departamento Financeiro na Controladoria de uma Empresa do Segmento Veterinário

Jefferson de Souza Pinto

Rosley Anholon

Eliane Araujo  
Fundato

Elisiete Araujo

Sonia Aparecida Romano

Faculdades Metropolitanas de Campinas - METROCAMP

## RESUMO

*O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre alguns aspectos que influenciam a Controladoria através do mapeamento de um dos processos administrativos do departamento financeiro, pois o comportamento dos administradores no exercício do processo decisório das organizações em que atuam, demonstra que suas decisões normalmente seguem um processo racional cujas bases são fornecidas pelo departamento financeiro e contabilidade gerencial. Contudo observa-se que mesmo os processos mais simples e rotineiros desta área não são padronizados o que pode ocasionar para o gestor uma decisão equivocada em alguns casos e na pior das hipóteses uma série de situações inoportunas num período de auditoria. Em face da atual complexidade do mundo empresarial, onde as decisões devem ser tomadas de forma rápida e eficaz, em meio a um ambiente instável e de mudanças aceleradas, o processo decisório precisa contar com informações consistentes e processos confiáveis desde o mais simples deles, assumindo configurações estratégicas. Objetiva-se com este trabalho mapear um dos processos de base do departamento financeiro, porém que não padronizado e bem observado pode acarretar uma série de danos a empresa além de causar fadiga e desgaste no executor da tarefa. Considerando-se essas duas dimensões, serão abordados no presente trabalho: a otimização do tempo e produtividade do colaborador em função da padronização do processo de recebimento de notas fiscais, utilizando como para melhoria o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Por fim, serão apresentadas as considerações finais, que buscam encontrar uma sugestão de melhoria no processo que agilize a execução da tarefa otimizando assim a qualidade da informação gerada e o tempo gasto pelo executor.*

**Palavras-chave:** Administração; Controladoria; MASP

## 1. INTRODUÇÃO

A chegada da globalização ocasionou para o mercado financeiro uma série de mudanças, trazendo consigo uma era na qual as empresas sentiram a necessidade de buscar constantemente um diferencial competitivo. Diante do novo cenário de fronteiras abertas recebeu-se no Brasil uma série de empresas estrangeiras de capital aberto e fechado, porém, extremamente competitivas, que em sua maioria utilizam ferramentas gerenciais como Governança Corporativa, Auditorias Independentes, entre outras, a fim de estabelecer um relacionamento mais transparente com seus acionistas e *stakeholders*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> **Stakeholder** ou, em Português, **parte interessada** ou **interveniente**, refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.

Tornou-se crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores e stakeholders tomadas de decisões mais seguras, confiáveis e transparentes, daí a necessidade de criar um departamento que controlasse tal fluxo de informações capazes de agregar valor as empresas. Assim pode-se definir a Controladoria como uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por esta razão, torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os processos administrativos, objetivando obter, tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório. (CATELLI, 2001).

Desta forma objetiva-se com esta pesquisa o mapeamento de um dos processos administrativos do departamento financeiro, levando-se em consideração que a reestruturação de qualquer sistema deve começar pela base de dados, ou seja, os processos que aparentemente são irrelevantes quando comparados ao todo, porém quando isolados podem estar ocasionando problemas na gestão de informações contábeis, que num futuro serão base de dados para tomada de decisões.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Gil (2002) *apud* Anholon (2007), o problema de pesquisa pode ser entendido como uma questão não resolvida que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento.

Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da Controladoria que é, em síntese, o setor que reúne as informações do Departamento Financeiro e as análises da Contabilidade Gerencial. Entretanto, é comum deparar-se nas empresas com a falta de padronização dos processos administrativos na área de Controladoria, pois de certa forma pode-se assumir que tal área é uma das novas tendências que o mercado apresenta, contudo a não padronização de processos pode ocasionar diversos problemas para a empresa, sendo um deles o desperdício de tempo, uma vez que não possui uma padronização de processos rotineiros. (CATELLI, 2001).

Diante desta realidade, questiona-se se a padronização do processo de recebimento de notas fiscais no departamento financeiro contribui para a melhoria e otimização tanto do tempo gasto na execução dos pagamentos quanto em relação a qualidade da informação gerada que servirá de base em alguns casos para tomada de decisão e estabelecimento de medidas estratégicas pertinentes ao fluxo de caixa da empresa.

### 1.2. HIPÓTESE

A hipótese que se faz inicialmente é que tal situação pode ser decorrente da própria acomodação dos diversos departamentos da empresa, quando preocupados mais com os aspectos pertinentes as suas atividades do que com o reflexo futuro de suas ações em relação as atividades financeiras e contábeis, ou seja, com a gestão organizacional. Todavia, deve-se considerar que a falta de uma norma que padronize tais processos contribui em muito para que os mesmos sejam executados aleatoriamente e da maneira que melhor convier ao executor no momento, mas isto será comprovado ou não a partir de um estudo desenvolvido em uma empresa do segmento veterinário na região metropolitana de Campinas.

### 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente artigo visa mapear o processo de recebimento de notas fiscais que dentro das rotinas administrativas do departamento financeiro é um dos processos base do Contas a Pagar, e sem esgotar a discussão propor uma melhoria no mesmo. Para rastrear os gargalos, ou falhas mais críticas do processo utilizou-se o MASP e o Ciclo PDCA como método auxiliar para análise e possível solução do problema, ou seja, otimização do tempo gasto pelo executor dos pagamentos através da implantação de um padrão para o processo, o que possivelmente resultará numa maior confiabilidade das informações geradas para tomada de decisão pertinentes ao departamento financeiro.

## 2. CONTROLADORIA

Segundo CATELLI (2001): “A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações”.

### 2.1. RAMO DO CONHECIMENTO

Enquanto ramo do conhecimento a Controladoria baseada numa visão multidisciplinar e na Teoria da Contabilidade, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Diante disto, pode-se afirmar que modelo de gestão, processo de gestão, modelo organizacional, modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação fazem parte da ampla gama de assuntos serão objetos da Controladoria.

### 2.2. ÓRGÃO ADMINISTRATIVO

Vista como uma Unidade Administrativa, a Controladoria é responsável pela coordenação e disseminação do conjunto de teorias, conceitos e sistemas de informações, e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. (FIGUEIREDO, 2004).

A Controladoria tem por finalidade ser uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica; no entanto ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve a gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas. (*ibid*)

### 2.3. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria possui algumas funções para orientar o administrador na aplicação de um planejamento estratégico na empresa. De forma sucinta são elas:

- **Informação:** a informação é gerada através da tradução de um dado. A empresa possui vários bancos de dados. Bancos esses que compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- **Coordenação:** visa centralizar as informações com vistas á aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria de direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.
- **Avaliação:** objetiva interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- **Planejamento:** determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- **Acompanhamento:** refere-se à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

### 2.4. CONTROLLER

O papel do *Controller* é muito diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis como também apoio nas tomadas de decisões. Deve constatar e considerar os pontos fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas (CATELLI, 2001).

Nesse sentido, o Controller deve ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Atualmente a dinâmica dos ambientes interno e externo da empresa requer que esteja a par de todos os aspectos que afetam a situação presente ou futura da organização e, por conseqüência, deve ser justo, honesto e verdadeiro no que concerne no fornecimento de informações para seus diferentes tipos de usuários, não privilegiando uns em detrimento de outros. Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa, respeitando as idéias e opiniões dos outros e possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe.

### 3. MÉTODO DE SOLUÇÃO E ANÁLISE DE PROBLEMAS (MASP)

Segundo Sugiura & Yamada (1991) *apud* Anholon (2007), o Método de Solução e Análise de Problemas (MASP) se caracteriza como uma seqüência de passos lógicos baseados no ciclo PDCA e na filosofia de Kaisen, conforme ilustrado na Figura 1.

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
<b>P</b>	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conhecer um plano para bloquear as causas fundamentais.
<b>D</b>	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
<b>C</b>	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
<b>A</b>	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Figura 1. Método de Análise e Solução de Problemas x Ciclo PDCA

### 3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O MASP

A partir do momento em que se tem as definições de qualidade, serviços e ferramentas para análise e solução de problemas, já é possível iniciar um estudo mais elaborado do método que envolve todos esses conceitos. Tal metodologia baseia-se na obtenção de dados que justifiquem ou comprovem teorias ou hipóteses previamente levantadas (ARAÚJO, 2007).

A identificação do problema pode ocorrer em qualquer departamento da empresa e, não necessariamente por uma pessoa especializada no assunto qualidade. Para cada problema identificado e priorizado, em função de riscos, custos e benefícios para o negócio, pode ser estabelecido um projeto de análise e solução.

Para atender a projetos, priorizando, face sua importância para os objetivos do negócio, utiliza-se o MASP: Metodologia de Análise e Solução de Problemas.

O método de solução de problemas é uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa ser exercido. Como controle da qualidade via PDCA é o modelo gerencial para todas as pessoas da empresa. Este método de solução de problemas deve ser dominado por todos. Todos os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente precisam ser exímios solucionadores de problemas. O domínio deste método é o que há de mais importe no *TQC* (CAMPOS, 1992).

Em síntese pode-se dizer que o MASP tem como finalidade auxiliar seja um gestor ou colaborador na identificação e no desenvolvimento de uma solução para problemas rotineiros ou não, fornecendo-lhes uma seqüência lógica de passos a ser seguida a qual os ajudará a detectar o problema, analisá-lo, apresentar-lhes possíveis soluções e por fim verificar se as ações tomadas geraram ou não algum benefício para o processo, de acordo com o modelo ilustrado na Figura 1.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente artigo classificar-se-á por método dedutivo, visto que permite o estabelecimento de conclusões a partir do estudo realizado no processo administrativo analisado.

Desenvolvida a partir de materiais já elaborados, a pesquisa bibliográfica será constituída principalmente de livros e artigos científicos direcionados a Controladoria.

Esta pesquisa pode ser definida por critérios como levantamento e pesquisa ação, ou seja, a interrogação direta do público que se deseja obter as informações por intermédio de entrevistas estruturadas, e participação representativa de um dos autores do artigo na situação estudada podendo o mesmo aplicar melhorias citadas no artigo no processo já existente.

É importante ressaltar que a maior preocupação nesta pesquisa é de caráter acadêmico objetivando a princípio obter dados descritivos sobre o processo administrativo realizado no departamento financeiro da empresa, para que ao final do artigo se possa compreender tal processo de forma a facilitar a tomada de decisão e solução de problemas específicos, o que a caracteriza como qualitativa e aplicada.

Por fim, esta pesquisa tem caráter descritivo e aplicativo, pois além de descrever e mapear o processo administrativo, ela também busca identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos problemas gerados em função da ausência de padrões na execução do processo.

#### 5. OBJETO DE ESTUDO

Trata-se de uma empresa do que atua no segmento veterinário na Região Metropolitana de Campinas, totalmente focada em saúde animal, cujos objetivos são oferecer produtos veterinários, serviços de qualidade e priorizar o atendimento e a satisfação do cliente.

Situada entre os maiores laboratórios fabricantes de especialidades farmacêuticas veterinárias no mercado brasileiro, a empresa oferece variedade e qualidade em seus produtos garantindo assim sua participação no mercado internacional. Com matriz no Brasil, a empresa possui filiais no México e Colômbia, exportando seus produtos para diversos países da América Latina e África.

Seguindo os mais rígidos padrões internacionais de qualidade e segurança, a empresa produz e comercializa produtos líderes de mercado e oferece excelente atendimento pós-venda, através de uma equipe técnica altamente qualificada. As matérias-primas, produtos

intermediários e produtos finais elaborados são testados em seus laboratórios de controle (Físico-Químico e Microbiológico), que obedecem às normas preconizadas pelas BPF (Boas Práticas de Fabricação) e outras farmacopéias, bem como às recomendações da Organização Mundial de Saúde.

Especialista em Saúde Animal, a empresa desenvolve produtos inéditos que aliam eficácia à conveniência e garantem a melhor relação custo-benefício aos consumidores. Para tanto conta com uma equipe de vendas qualificada, continuamente treinada e com grande experiência no mercado veterinário, apta a levar aos clientes sempre a melhor solução em termos de qualidade e custo-benefício.

Toda a equipe da empresa é orientada para garantir o padrão de qualidade em todos os níveis do processo, de matéria-prima ao atendimento pós-venda, seu laboratório de produção da está localizado em São Paulo, na cidade de Jacareí, onde a proximidade com aeroportos internacionais e principais portos do país favorecem as importações e exportações.

Além disso, quatro centros de distribuição, estrategicamente localizados, permitem atender rapidamente às necessidades dos clientes em todo o Brasil.

Por fim, toda a operação financeira desta empresa é realizada com o auxílio da Controladoria que esta subdividida em Contabilidade Gerencial e Departamento Financeiro, no qual estará sendo feita a análise de um dos processos administrativos de base ali existentes.

## 5.1. APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1.2. RECEBIMENTO DE NOTAS FISCAIS ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO MASP

A não padronização do processo de recebimento de notas fiscais torna mais difícil uma descrição exata do procedimento, uma vez que ele ocorre de maneira aleatória. Por esta razão segue uma breve descrição das falhas existentes no processo e a aplicação do MASP como ferramenta auxiliar na análise e resolução dos problemas apresentados.

- a) O recebimento da Nota Fiscal é feito de forma aleatória, sem critérios a serem observados na entrega da mesma pelos diversos departamentos da empresa;
- b) Caso o título estivesse vencido ou com algum problema em relação a retenção de impostos o receptor do título no departamento financeiro deveria ir em busca da resolução sem recorrer ao departamento que solicitou ou autorizou o pagamento.
- c) Em caso de prorrogação de títulos que chegavam vencidos o departamento financeiro, aceitava-se e tinha como função entrar em contato com o fornecedor solicitando a prorrogação do título.

### 5.1.3. IMPLANTAÇÃO DA MELHORIA E APLICAÇÃO DO MASP/PDCA

Toda reestruturação seja ela radical ou não pode ocasionar uma mudança no comportamento dos indivíduos que normalmente não é receptiva, infelizmente mesmo vivendo num mercado financeiro totalmente dinâmico muitas pessoas ainda sentem-se ameaçadas pela quebra de paradigmas. Por paradigma entende-se um padrão que direciona a maneira de como analisar e interpretar fatos, eventos, ou determinadas situações. É responsável pela coerência e caracterização de determinado campo do conhecimento.

Após a análise do processo e início da implantação do MASP, pode-se concluir que a maior dificuldade encontrada é a resistência que as pessoas envolvidas ao longo do processo

apresentam. Por esta razão deve-se fazer um trabalho base, que nada mais é do que um treinamento de todos os setores da empresa que solicitam serviços ou pelos quais a nota fiscal circula, com o objetivo de que todos compreendam a necessidade de se estabelecer determinados critérios para que ao final do processo todos possam ter suas tarefas concluídas sem gerar danos futuros aos departamentos financeiro e contábil.

Para que fosse possível implantar um padrão para o recebimento de notas fiscais, após analisar as falhas no processo, conforme apresentado pelas fases a seguir, foi estruturado um modelo de recebimento de notas fiscais representado por meio de um fluxograma, ilustrado na Figura 2.

### Fase 1 – Identificação do problema

- a) Notas Fiscais Vencidas ou com vencimento para o dia seguinte;
- b) Notas Fiscais sem assinatura do responsável pela solicitação do serviço ou produto;
- c) Notas Fiscais extraviadas;
- d) Notas Fiscais sem boleto;
- e) Notas Fiscais com prazo de vencimento inferior ao determinado pela empresa;
- f) Boleto sem Nota Fiscal (física, porém lançada na Contabilidade);
- g) Notas Fiscais que ficam retidas no Departamento de Compras / Fiscal por estarem de alguma forma erradas (porém não fomos avisados);
- h) Devolução parcial ou integral de Notas Fiscais (quando não comunicado ao Financeiro).

### Fase 2 – Observação do problema

- a) Quando a Nota Fiscal chega vencida no departamento financeiro podem ocorrer dois tipos de problema; 1) Tempo gasto com a prorrogação do título e encargos financeiros gerados pelo atraso; 2) se estiver vencida a mais de 5 dias pode ocasionar protesto em cartório, gerando ainda mais gastos com encargos financeiros, além do tempo gasto para regularizar a situação.
- b) Se o responsável for de Paulínia, o tempo gasto para encontrá-lo e pegar a assinatura, caso seja de Jacareí a devolução da Nota Fiscal para devida assinatura o que pode ocasionar extravio ou atraso no pagamento.
- c) Quando não recebemos o boleto para pagamento ou o fornecedor não entra em contato para confirmar o recebimento da nota, ficamos sem ter conhecimento de que a mesma foi emitida, o que pode ocasionar protesto do título causando transtornos para nossa empresa junto aos bancos e demais fornecedores.
- d) Tempo gasto para solicitar boleto ou conta para depósito junto ao fornecedor.
- e) Exceto em caso de empresas cujo prazo de vencimento é pré-estabelecido em contrato, ocasiona um prazo médio de recebimento de títulos maior do que o prazo médio de pagamentos, além de não permitir a correta programação ou previsão do fluxo de caixa pois normalmente chegam ao departamento financeiro com pouquíssimo prazo para o vencimento ou já vencidas.
- f) Desperdício do tempo para tentar localizar o título em outros departamentos da empresa, quando encontrado pode ser pago, caso contrário gastasse ainda mais tempo para pedir ao fornecedor uma cópia autenticada da nota, baixa do boleto e prorrogação do mesmo. Além de causar aos fornecedores uma má impressão a respeito da nossa organização.



g) A falta de comunicação entre os departamentos internos gera um desgaste das pessoas envolvidas no processo, pois ao não termos informações como sobre títulos a vencer, além de não efetuarmos o pagamento no vencimento pode ocasionar encargos financeiros para empresa e não nos permite um controle sobre o real fluxo de pagamentos futuros.

h) Se não gerada nota fiscal de devolução com antecedência, pode ocasionar o pagamento indevido de títulos e ainda tempo gasto para pedir a devolução do dinheiro ou desconto em título futuro junto ao fornecedor.

### Fase 3 – Análise do problema

Falta de padronização do procedimento interno relativo a recepção das Notas Fiscais, apontamento de todos os campos a serem observados pelo primeiro receptor do documento.

### Fase 4 – Plano de Ação

a) Padronizar um prazo mínimo de entrega de Notas Fiscais no financeiro para que possam ser devidamente pagas.

b) Deve-se checar a assinatura do responsável antes de lançar a nota no sistema até mesmo para que possamos nos assegurar de que tudo que é contabilizado e pago pela nossa empresa é realmente devido.

c) Informar o fornecedor no momento da compra a pessoa para quem ele deve encaminhar a nota, no caso de notas que acompanham o material ou equipamento, conscientizar o receptor do título em nossa empresa dos transtornos e problemas que o extravio ou demora na entrega do título pode causar aos demais departamentos e para empresa como um todo.

d) Padronizar um prazo mínimo no qual o fornecedor deve nos enviar o boleto de cobrança.

e) Analisar junto aos departamentos solicitantes o porque isto ocorre e juntos encontrarmos a melhor solução para cada caso.

f) Analisar em quais casos isto ocorre e quais os motivos (se na Controladoria, Compras, Marketing), pois muitos títulos são lançados em Jacareí mais não chegam em tempo hábil para pagamento.

g) Conscientizar os departamentos sobre os danos causados pela falta de comunicação de algo que pode parecer simples, porém geram transtornos desnecessários.

h) Quando ocorrer devolução seja ela parcial ou total, informar o departamento financeiro o nome do fornecedor, título e valor a ser descontado para evitarmos pagamentos indevidos.

### Fase 5 – Ação

Recusar o recebimento de qualquer Nota Fiscal que não esteja de acordo com os itens pré-estabelecidos.

### Fase 6 – Verificação

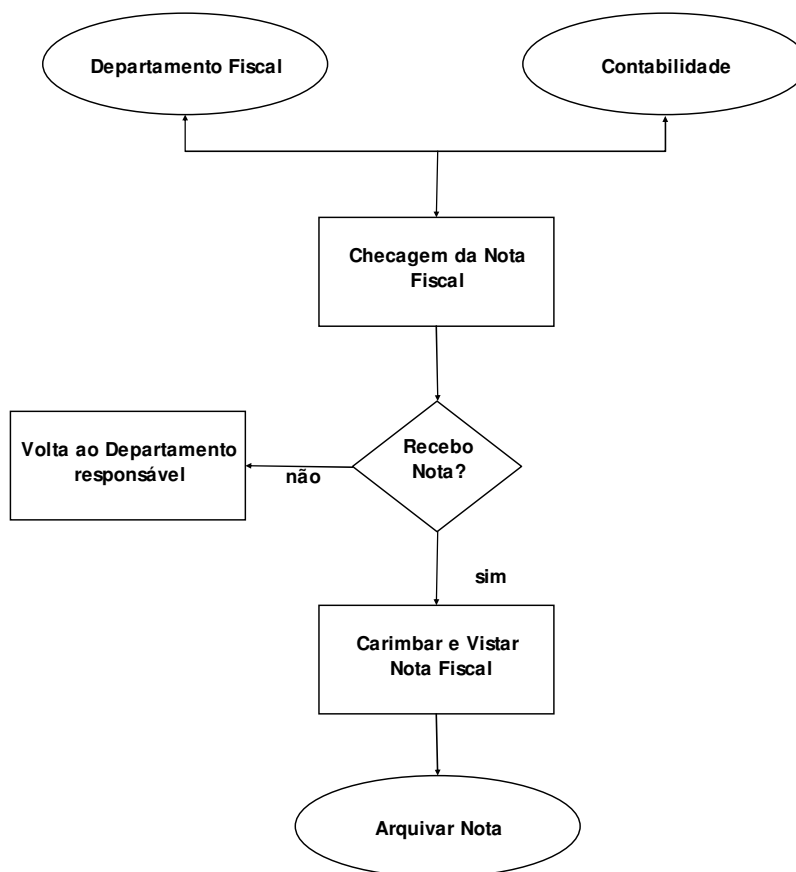
Avaliar o processo como um todo e quais melhorias foram obtidas.

### Fase 7 – Padronização

Fornecer treinamento adequado a todas as áreas envolvidas para conscientizar a todos da importância dos padrões estabelecidos.

#### Fase 8 – Conclusão

Apresentar um feed-back dos resultados já obtidos e rever o processo para que se necessário sejam feitas alterações que garantam a empresa a melhoria continua do padrão.



**Figura 2. Padronização do Processo**

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a padronização do processo a empresa preve uma mudança no comportamento dos colaboradores que pode ocasionar certo desconforto, para a padronização implica em quebra de paradigmas o que normalmente gera no meio onde a mudança ocorre uma certa resistência, por esta razão no início deverá ser realizado pela equipe do

Departamento Financeiro e de Contabilidade Gerencial um trabalho base cujo objetivo será a conscientização de todos os departamentos envolvidos no processo. Diante disso a empresa acredita que todos os colaboradores tanto do Financeiro quanto da Contabilidade precisarão dispor de algum tempo para treinar e conscientizar os demais departamentos em relação aos novos padrões estabelecidos para o recebimento de Notas Fiscais, por isso neste período estima-se que não haja otimização do tempo, porém acredita-se que já serão mensuráveis a melhoria da qualidade das informações.

Após a padronização do processo, acredita-se otimizar o tempo gasto e a qualidade do serviço do executor dos pagamentos em no mínimo 50% do tempo utilizado anteriormente. Contudo, para um futuro não muito distante o Departamento Financeiro preve uma redução de encargos financeiros com títulos vencidos e uma disponibilidade do colaborador que recebe as notas fiscais neste departamento para outras atividades tais como a geração de relatórios de controle do fluxo de pagamentos que a empresa realiza diariamente, além é claro de valorizar o seu potencial intelectual e agregar valor ao departamento como um todo uma vez que cada setor envolvido colabora o máximo para que a empresa atinja suas metas e objetivos organizacionais.

Por fim, conclui-se que a padronização do processo não só evitará o desperdício de tempo como consequências maiores relacionadas a auditoria externa pela qual a empresa passa regularmente.

## **7. Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP). São Paulo: USP, 1996.

CATELLI, Armando, DORNELLES, João Aldemir. Uma contribuição para o resgate da relevância da contabilidade de custos para administração. Trabalho apresentado no XVI Congresso Argentino de Professores Universitários de Custos, 1994.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luis César G de. Organização, Sistemas e Métodos - E as Tecnologias de Gestão Organizacional – Atlas, Vol. 1 - 3ª Ed. 2007.

CAMPOS, Vicente Falcone. TQC – Controle da Qualidade Total – EDG, 2ª Ed. 1999.

FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria – Teoria e Prática – Atlas, 3ª Ed. 2004.

PALEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria – Gestão Eficaz Utilizando Padrões – Saraiva, 1ª Ed. 2002.