



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **REESTRUTURAÇÃO DAS ROTINAS E PROCESSOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA TRANSPORTADORA**

### *RESTRUCTURING ROUTINES AND PROCESSES IN THE CARRIER FINANCIAL DEPARTMENT*

**JUCILENE NAZARE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

**GEOVANA APARECIDA PIRES CHAGAS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

**JOÃO FRANCISCO MOROZINI**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

#### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

#### Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a universidade pela organização do evento VIII Singep, o qual possibilitará discussões práticas e relevantes para a formação dos profissionais que atuam nessa área. Também agradeço por trazer temas expressivos para o mercado atual, como Gestão de Projetos, Inovação, Sustentabilidade, Estratégia e Indústria 4.0., mostrando aos participantes como estes estão diretamente relacionados com as empresas.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **REESTRUTURAÇÃO DAS ROTINAS E PROCESSOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA TRANSPORTADORA**

### **Objetivo do estudo**

Reestruturar o departamento financeiro de uma empresa de médio porte.

### **Relevância/originalidade**

A realização deste estudo é por conta da seguinte situação-problema: a empresa estudada está com problemas no planejamento e controle financeiro, com uma rotina e processo obsoleta, a qual não permite gerar informações pertinentes para auxiliar nas tomadas de decisões.

### **Metodologia/abordagem**

Para a realização deste estudo utilizou-se a estratégia de estudo de caso, juntamente com intervenção profissional e a observação direta com objeto de estudo. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista informal, juntamente com um diário de campo, onde foram anotadas as informações pertinentes para o trabalho.

### **Principais resultados**

Foram encontrados 4 problemas principais: Problema 1: Falta de informatização; Problema 2: Dependência de outros setores; Problema 3: Falta de planejamento e controle financeiro; Problema 4: Ciclo financeiro: Prazo de pagamento menor que o prazo de recebimento. Para estes problemas foram elaboradas as proposições: Proposição para o Problema 1: Aquisição do arquivo de Remessa e Retorno; Proposição para o Problema 2: Integração do sistema interno entre todos os departamentos; Proposição para o Problema 3: Desenvolvimento de um controle de caixa; Proposições para o Problema 4: Reestruturar as rotinas e processos do departamento de compras e comercial, e capacitar os colaboradores. Também foi desenvolvido um novo layout para o setor estudado. Após estes levantamentos constatou-se processos e rotinas obsoletos e desfragmentados, com problemas evidentes. Notou-se também que apesar de ser uma empresa de médio porte, seus processos são muito inferiores ao esperado, não há uma rotina padronizada para executar suas atividades, fazendo com que o setor financeiro apresente diversas dificuldades para programação e controle, tanto na subseção de contas a pagar como o contas a receber.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

No que tange as contribuições teóricas e metodológicas este projeto contribuirá com pesquisas na área acadêmica de sociais aplicadas, disseminando o conhecimento obtido para mais estudiosos e pesquisadores da área.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Mesmo sendo desenvolvido em uma empresa de transporte rodoviário de carga, a contribuição social deste estudo vai além deste ramo, uma vez que, a maioria das empresas possuem um setor financeiro, permitindo assim, o benefício destas informações para qualquer empresa interessada, visando auxiliá-las nas tomadas de decisões assertivas, permitindo a continuidade da empresa.

**Palavras-chave:** Inovação, departamento financeiro, rotinas e processos



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *RESTRUCTURING ROUTINES AND PROCESSES IN THE CARRIER FINANCIAL DEPARTMENT*

### **Study purpose**

Restructure the financial department of a medium-sized company

### **Relevance / originality**

The realization of this study is due to the following problem situation: the studied company is having problems in planning and financial control, with an obsolete routine and process, which does not allow the generation of pertinent information to assist in decision making.

### **Methodology / approach**

To carry out this study, we used the case study strategy, together with professional intervention and direct observation with the object of study. For data collection, an informal interview was used, together with a field diary, where the relevant information for the work was noted.

### **Main results**

Four main problems were found: Problem 1: Lack of computerization; Problem 2: Dependence on other sectors; Problem 3: Lack of financial planning and control; Problem 4: Financial cycle: Payment term shorter than the receipt term. For these problems the propositions were elaborated: Proposition for Problem 1: Acquisition of the Remittance and Return file; Proposition for Problem 2: Integration of the internal system between all departments; Proposition for Problem 3: Development of a cash control; Propositions for Problem 4: Restructure the routines and processes of the purchasing and commercial department, and train employees. A new layout was also developed for the sector studied. After this survey, he found obsolete and defragmented processes and routines, with evident problems. It was also noted that despite being a medium-sized company, its processes are much lower than expected, there is no standardized routine for carrying out its activities, causing the financial sector to present several difficulties for programming and control, both in the subsection of the accounts payable as accounts receivable.

### **Theoretical / methodological contributions**

Regarding the theoretical and methodological contributions, this project will contribute to research in the academic area of ??applied social, disseminating the knowledge obtained to more scholars and researchers in the area.

### **Social / management contributions**

Even though it is developed in a road freight transport company, the social contribution of this study goes beyond this branch, since most companies have a financial sector, thus allowing the benefit of this information to any interested company, aiming to assist them. them in making assertive decisions, allowing the continuity of the company.

**Keywords:** Innovation, finance department, routines and processes



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## 1 INTRODUÇÃO

Com a demasiada aceleração no desenvolvimento e criação de novos produtos e serviços, o mercado tem exigido empresas audaciosas e dinâmicas, capazes de desenvolver estratégias que as mantenham em uma posição competitiva. Neste sentido, as organizações têm buscado cada vez mais profissionais que estejam dispostos a inovar e lhes trazer benefícios, uma vez que, reflete intimamente no desempenho da firma e na sua capacidade de gerar vantagem competitiva. Á medida que permite à empresa desenvolver novas capacidades e recursos, a inovação pode ser apontada como fonte para a geração de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). A inovação eficiente é uma consolidação para as organizações fortalecerem sua competitividade perante o mercado, fidelizando seu público alvo, e nesta perspectiva, este trabalho surge para inovar em uma empresa de transporte rodoviário de cargas.

O Brasil ainda é um país em desenvolvimento e que utiliza o transporte rodoviário de cargas como o principal meio para escoamento de sua produção. De acordo com Ribeiro e Ferreira (2002), o transporte rodoviário é o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, atingindo praticamente todos os pontos do território nacional, com a expressiva participação de 65 % a 75% na matriz dos transportes brasileiros, o transporte rodoviário é o grande eixo de movimentação de cargas no transporte brasileiro.

De acordo com o anuário CNT (Confederação Nacional do Transporte) em sua 3ª edição de 2018, existe 147.177 transportadoras de cargas regularmente inscritas, cerca de 492.408 autônomos e 332 cooperativas transportadoras de carga, evidenciando assim o elevado nível de concorrência, sendo este um gatilho para que as empresas busquem inovar em seus produtos, rotinas e processos. Neste sentido este estudo abordará a capacidade de inovação no departamento financeiro de uma empresa de transporte rodoviário de cargas, de médio porte, localizada no município de Guarapuava-PR.

O setor financeiro é responsável por controlar e planejar todas as finanças da empresa, auxiliando no planejamento estratégico, gerencial e operacional, é um dos pilares que sustentam as decisões empresariais, fornecendo informações hábeis e tempestivas.

A realização deste estudo é por conta da seguinte situação-problema: a empresa estudada está com problemas no planejamento e controle financeiro, com uma rotina e processo obsoleta, a qual não permite gerar informações pertinentes para auxiliar nas tomadas de decisões. Desta maneira, o objetivo deste relato é **reestruturar o departamento financeiro de uma empresa de médio porte**.

A fim de solucionar a situação problema elencada neste relato, a seguir será explanado sobre o contexto e a realidade investigada, abordando o contexto investigado, também será abordado o diagnóstico da situação-problema, a análise da situação-problema, as propostas de inovação e a contribuição tecnológica e social desse trabalho.

## 2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O presente estudo foi realizado em uma empresa constituída na forma limitada de médio porte, com ramo de atividade o transporte rodoviário de cargas, localizada no município de Guarapuava – PR. A empresa tem cinco filiais, situadas nas cidades de Amambaí - MS, Ribeirão Preto - SP, Abelardo Luz - SC, Tapera - RS, Ponta Grossa - PR, sendo a matriz em Guarapuava - PR. Estas filiais têm como único propósito a emissão de conhecimentos de transportes, ou seja, não há escritório com funções administrativas.

É uma empresa familiar, composta por dois Sócios/Administradores, sendo pai e filho e está neste segmento há 37 anos. Composta por uma frota de 150 caminhões e 300



carretas/siders/cebolão, oferece seus serviços em todo território nacional. Sua Matriz é composta por 154 funcionários dividido em 9 setores, sendo eles: Diretoria, Recepção, Transporte/logística, Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Fiscal, Compras/Almoxarifado e Manutenção/serviços. A empresa utiliza sistema interno chamado KMM, um software ERP.

O enfoque deste relato encontra-se especificamente no setor financeiro com abordagem em suas rotinas e processos, evidenciando os problemas e propondo uma reestruturação para este departamento. Partindo dessa premissa a seguir abordar-se-á o diagnóstico da situação-problema.

Com o intuito de preservar a imagem da empresa, neste trabalho utilizou-se o nome fictício de Empresa Y.

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 Inovação nas empresas

Em cenários de constantes mudanças, nos quais as empresas precisam trabalhar diariamente com demandas diferenciadas, a inovação eficaz torna-se imprescindível no mercado atual. De acordo com Altenhofen *et al* (2019), “para continuarem vivas no mercado, muitas organizações necessitam de constantes mudanças de planejamento e atuação no mercado. Inovar é introduzir um novo bem ou apenas a modificação de sua qualidade, um novo método de produção, uma oportunidade para um novo nicho, uma nova fonte de oferta, ou ainda o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. (SCHUMPETER, 1982). Inovar não é apenas criar algo, é alterar, mudar, adaptar produtos e serviços, reestruturar ou readaptar as rotinas e processos. Tidd *et al* (2008), definem a inovação em quatro pilares: inovação de produto (bem e serviço); inovação de processo; inovação de posição, e inovação de paradigma.

Para Lawson e Samson (2001), inovação é a habilidade da empresa produzir novos produtos e processos a partir da modificação contínua de seus conhecimentos, beneficiando a si e aos seus *stakeholders*. Corroborando o Manual de Oslo (OCDE, 2005) considera como inovação a implementação de produtos novos e/ou a melhoria destes, bem como a criação de novos métodos organizacionais ou de marketing.

A gestão da inovação, corresponde a atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer. (BESSANT, 2003). A inovação está presente nas mais diversas atividades empresariais e depende de fatores internos e externos, as quais estão diretamente relacionadas ao sucesso ou fracasso de uma organização.

Mas porque tem se falado e buscado tanto inovar nas empresas? É evidente no cotidiano, com a evolução humana, que os clientes têm exigido produtos e serviços novos, com qualidade diferenciada e com o melhor custo benefício. A inovação é a chave para suprir as necessidades impostas. Para Barney (1991), embora haja muitas maneiras de uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, pode se elencar a inovação como uma das mais importantes em mercados dinâmicos.

Com inovação a empresa aumenta sua produtividade, melhora seu processo, consegue reduzir o preço de seu produto, proporciona ao seu cliente o melhor custo benefício e consegue gerar vantagem competitiva, com todos esses diferenciais consequentemente aumenta sua lucratividade, dando continuidade a existência da organização.



É inegável que as empresas vivem um período conturbado na economia e tem buscados fontes e estratégias para ganhar vantagens competitivas. Para Altenhofen *et al* (2019), especialmente empresas de pequeno e médio portes apresentam dificuldades nessa direção, pois, muitas vezes não dispõem de recursos e também de colaboradores qualificados para pesquisa e inovação. Bessant (2003), argumenta que a iniciativa para gestão da inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores. A inovação é uma ferramenta impulsionadora para o desempenho econômico das firmas.

Inovar auxilia no melhoramento dos processos de produção, permitindo o desenvolvimento de um leque de produtos, sendo que novas práticas organizacionais ajudam no desenvolvimento e melhoria da capacidade empresarial de criar e adquirir novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. (OECD, 2005). É primordial que as empresas explorem sua capacidade de inovação, para conseguir sobreviver nesta competitividade acirrada.

### 3.2 Departamento financeiro x inovação

É notório as dificuldades financeiras que as empresas vêm enfrentando nas últimas décadas, seja pela acirrada competitividade, pela defasagem na economia ou pela dificuldade de gestão dos gestores financeiros, no entanto, vale ressaltar que para qualquer tipo de dificuldade encontrada, o administrador financeiro deve saber gerir suas funções. Gitman (2004, p. 4) afirma que os gestores financeiros “[...] desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimentos e captação de fundos para financiar as operações da empresa”. Desenvolvendo suas funções com eficiência e inovação, irá proporcionar informações úteis para as tomadas de decisões.

Além de disponibilizar informações para a empresa, o departamento financeiro apresenta outros objetivos. De acordo Ross *et al.* (2015, p.11), dentre os objetivos financeiros estão: “sobreviver, evitar problemas financeiros e falência, superar a concorrência, maximizar as vendas ou a participação no mercado, minimizar os custos. Maximizar os ganhos, manter o crescimento constantes dos lucros”. Nota-se então, que o crescimento empresarial está intimamente ligado ao setor financeiro e este é dependente da habilidade do gestor em gerir suas funções, inovando em suas rotinas e processos.

A prosperidade dos empreendimentos em seu estágio de desenvolvimento “são fortemente dependentes de planejamento e controle financeiros efetivos” (DROMS E PROCIANOY, 2002). Para cada objetivo, o departamento financeiro deve traçar estratégias para alcançá-los e então fazer a empresa tornar-se competitiva. A criação de vantagem competitiva está diretamente ligada a capacidade que as empresas têm em gerenciar seus recursos, posicionando a frente de seus concorrentes e criando valores para seus compradores (ITO *et al.*, 2012).

As empresas podem atuar sob o aspecto genérico, onde a organização se volta para estratégias focadas num segmento ou setor, traçando ações específicas que as levem a uma vantagem competitiva (PORTER, 1989). Tal perspectiva é alcançada por meio da inovação, uma vez que, ainda de acordo com o autor a competitividade global consiste na capacidade que a empresa tem de inovar. As firmas podem focar em estratégia como um todo, ou apenas em um setor, e qual seja a decisão do gestor, suas táticas devem levar a uma alavancagem empresarial.

É evidente que as empresas devem controlar suas atividades financeiras, utilizando ferramentas, estratégias e a inovação para planejar seus objetivos e metas. O planejamento financeiro gera impacto em toda a organização, podendo determinar a vida econômico-



financeira da mesma. Lizote e Krause (2013), evidenciam que o planejamento financeiro da empresa estabelece as metas, motivando-a e delimitando marcos que servem de referência para a avaliação do desempenho. Sendo assim, é notório a importância do departamento financeiro e neste contexto pode-se afirmar que decisões assertivas define a sobrevivência da empresa.

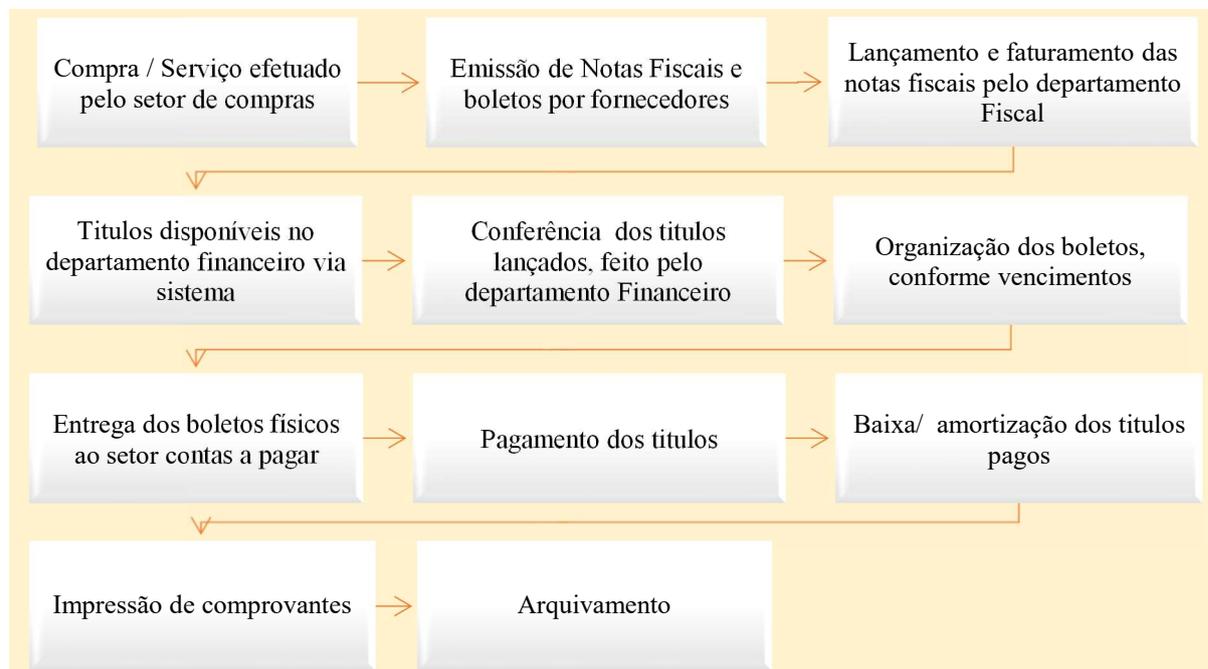
Para Rothwell (1980), a inovação é tarefa de toda a organização, envolvendo o equilíbrio entre todas as funções. Sendo assim, é tarefa do setor financeiro contribuir para este equilíbrio. Ainda segundo o autor as habilidades gerenciais e o profissionalismo são características importantes para uma empresa inovadora. É vital que as estas busquem fontes e recursos para desenvolver sua capacidade de inovação, uma vez que, a má gestão financeira pode tornar uma empresa insolvente.

### 3.2 Diagnóstico da situação-problema

Para a realização deste estudo utilizou-se a estratégia de estudo de caso, juntamente com intervenção profissional e a observação direta. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista informal, juntamente com um diário de campo, onde foram anotadas as informações pertinentes para o trabalho.

Como este trabalho será realizado especificamente no setor financeiro faz-se necessário desmembrá-lo em suas funções, as quais atualmente é composta por 2 subseção: Contas a Pagar e Contas a receber e comporta 3 funcionários.

A seguir evidenciou como é feito o processo das atividades financeiras, tanto de contas a pagar como contas a receber, identificando as etapas principais, seguidos pela empresa, descrevendo-os na ordem de ocorrência dos fatos.



**Figura 1** – Rotina da subseção Contas a Pagar

**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2019)

Notou-se que os pagamentos a serem efetuados são decididos diariamente, então toda manhã, a subseção contas a receber informa ao contas a pagar os valores das entradas de recursos e, sobre este valor é definido o que será pago.



Dentre as principais funcoes exercidas pelo contas a pagar estao: pagamentos em geral de fornecedores, impostos e folha de pagamento, emissao de cheques, conferencias dos titulos lancados pelo fiscal, lancamento de titulos quando nao lancados pelo fiscal, amortizacao/baixa dos titulos, controle de consorcios, conferencia dos extratos bancarios e fechamento das conciliacoes bancarias, controle de caixa, servicos bancarios externos, impressao de comprovantes e arquivamento.

Os pagamentos sao feitos mediante o sistema *internet banking*, todos de forma manual. Para pagamento dos boletos e utilizado um leitor de codigo de barras, onde os boletos sao lidos individualmente. Para os depositos em geral, como fornecedores e/ou folha de pagamento, os lancamentos sao digitados individualmente o numero da agencia, da conta corrente, do valor e a descricao, as contas em sua maioria ja estao cadastradas no banco, mas e mais rapido digitar as informacoes, do que efetuar a pesquisa no cadastro. Todos os pagamentos feitos via *internet banking* sao lancados pela colaboradora, mas fica registrado nos pendentes, sendo necessario acessar com a senha Master (senha dos socios) para autorizar efetivamente os pagamentos.

A baixa/amortizacao dos titulos pagos tambem e executada de forma manual, ou seja, apos o efetivo pagamento no banco, a colaboradora faz uma busca no sistema interno da empresa, por data de vencimento, localiza os titulos e efetua a baixa.

No que tange a conferencia e fechamento das conciliacoes bancarias, a colaboradora imprime diariamente os extratos bancarios de todas as contas bancarias da empresa, assim, confere todas as saidas e faz fechamento com o sistema interno.

A empresa faz pagamentos em especie somente nas sextas-feiras, entao, nestas datas e feito retirada em especie no banco e feito entrada em caixa. Para o controle do caixa, a colaboradora confere no cofre o valor disponivel da semana anterior e soma com a retirada atual, e entao faz os ajustes, uma vez que, o saldo raramente fecha com disponivel. Nao e feito fechamento e abertura do caixa, apenas controle de entradas e saidas.

Ja para a emissao dos cheques a empresa nao disponibiliza de maquinas especifica para esta funcao, entao o preenchimento e feito de forma manual e para controle dos cheques pre-datados, e utilizado o sistema interno da empresa, os quais quando compensados no banco e feito a compensacao manual pela colaboradora no sistema.

O setor financeiro depende exclusivamente do departamento fiscal, ou seja, depende dos lancamentos corretos das notas fiscais, com vencimento e valor de acordo com o boleto, no entanto, foi verificado que nem sempre as informacoes estao corretas, sendo necessario proceder com os ajustes. Para isso, o setor disponibiliza de uma colaboradora especifica para tal atividade, entao toda quinta-feira esta colaboradora retira um relatorio do sistema interno, com as notas faturadas com vencimento de sexta-feira a segunda-feira subsequente, e toda segunda-feira faz o mesmo processo com a data de terca-feira a quinta-feira. Com os boletos fisicos em maos e feito a conferencia e caso haja alguma divergencia e feito a correcao.

A empresa possui um total de 360 cotas de consorcios, os quais sao controlas por uma planilha no Excel. Todo mes sao recebidos os boletos via correio, e alimentado a planilha do Excel, com informacoes como data de vencimento, valor, parcela, percentual pago, percentual a pagar, valor atualizado do bem, se e contemplada ou nao contemplada. Esta planilha e usada como base para calculo do endividamento da empresa. Apos a atualizacao da planilha, a colaboradora faz os ajustes no sistema interno, localizando individualmente cada Grupo/Cota e fazendo as devidas atualizacoes.

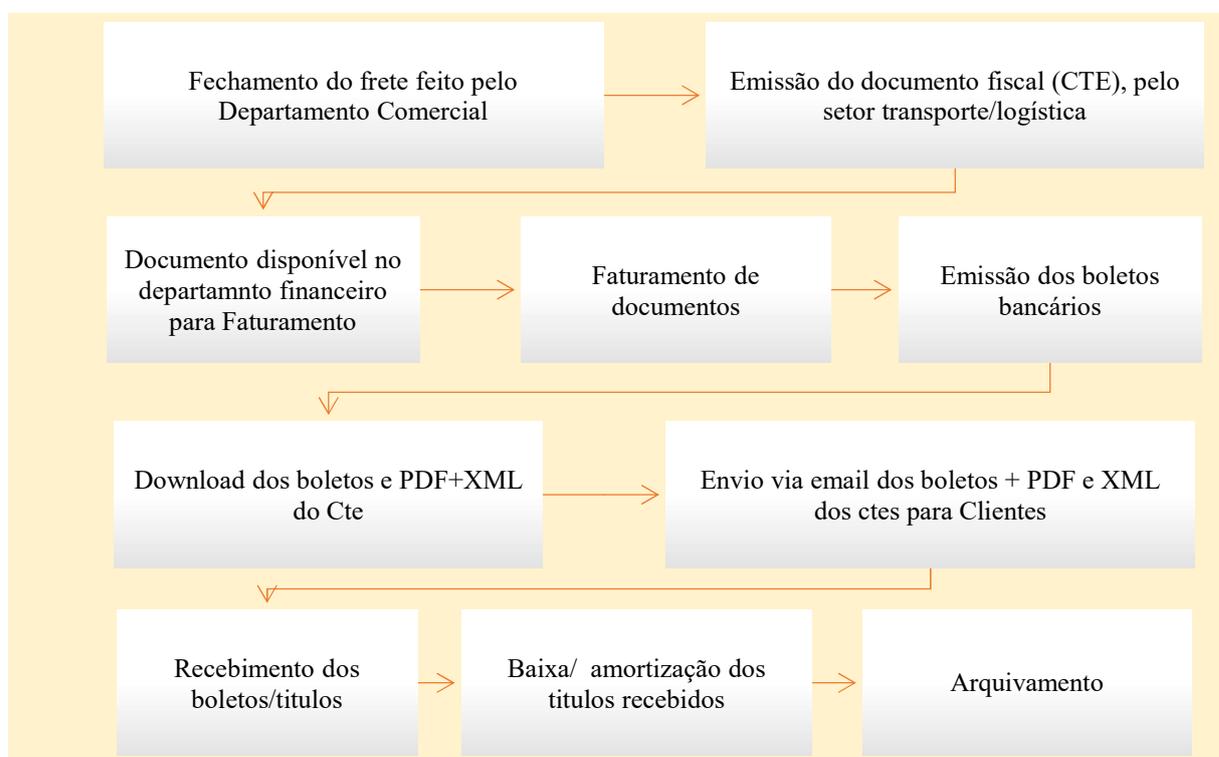
Quanto aos lancamentos de titulos, esta atividade justifica-se devido diversos pagamentos ocorrerem sem notas fiscais, logo o fiscal nao faz os lancamentos. Outros titulos lancados estao relacionados com o pagamento de funcionarios, onde a empresa estudada nao trabalha com a exportacao da folha de pagamento por parte do setor de recursos humanos, logo, e enviado ao departamento financeiro apenas uma lista fisica, contendo nome do colaborador,



agência, conta corrente e valor a ser pago. Após o efetivo pagamento, no sistema interno da empresa não há vínculo, sendo assim a colaboradora tem que criar um título e efetuar a baixa. Por se tratar de uma empresa de transporte, os colaboradores motoristas recebem salários de forma diferente, ou seja, são feitos adiantamento salariais todas as terças-feiras e sextas-feiras, isso quer dizer que, todos estes dias, o setor de recursos humanos traz as listas físicas para o financeiro efetuar os pagamentos, gerando em torno de 300 lançamentos por dia, pois os pagamentos são feitos por viagem, então um colaboradores pode receber várias transferências.

Quando efetuado os pagamentos, é emitido comprovante bancário e ou recibo, estes comprovantes são impressos semanalmente, onde são grampeados no título pago, posterior é retirado um relatório de amortização no sistema, conferido se tudo o que foi pago tem comprovante e após esta conferência é arquivado em ordem alfabética.

Após a descrição das rotinas do contas a pagar, a seguir será explanado sobre as rotinas e processos da subseção Contas a receber.



**Figura 2** – Rotina da subseção Contas a receber

**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2019)

Observou-se que as funções exercidas pelo contas a receber são: faturamento de notas fiscais e ou conhecimento de transporte eletrônico (CT-e), recebimento de duplicatas, baixa/amortização das duplicatas, atendimento aos clientes, controle de adiantamentos e controle de desconto de duplicatas, controle de desconto de cheques, cadastro de clientes novos, controle de inadimplência e cobrança, controle de clientes protestados (emissão, cancelamento, acompanhamento), controle de entradas de caixa, fechamento mensal entre faturamento e recebimento, conciliação bancária, controle de troca de carta frete, controle pedágio, informar previsão de recebimento aos gestores e programar recebimento, controle da venda dos imobilizados(contrato de compra e venda imobilizados, recebimento e controle de recebimento.

Notou-se que a empresa trabalha com dois tipos de fretes: Fretes próprios, onde emite Ct-e e fretes subscontratados, onde a empresa é subscontratada por outra, apenas para fazer o frete.



O faturamento ocorre por dois vieses, chamados de faturamento automático e faturamento manual. Para clientes que trabalham apenas com depósito, a empresa Y parametriza o sistema interno para que todos os dias as 00:00h os Ct-es sejam faturados automaticamente. Para os clientes que trabalham com boleto bancário, a empresa faz o faturamento manual no sistema gerando uma fatura, com essa fatura em mãos acessa o *internet banking* e faz a emissão do boleto, neste caso, o boleto + PDF do Ct-e + XML do Ct-e são enviados por email para o cliente.

Quando o cliente efetua o pagamento, indiferente se por depósito ou boleto, tem que efetuar a baixa/amortização dos títulos pagos. Esta atividade é executada de forma manual no sistema interno da empresa, sendo necessário digitar os números dos títulos individualmente, fazer os ajustes (juro, desconto, quebra, sinistro, avaria) e então efetuar a baixa.

Atualmente a empresa trabalha com dois processos de adiantamento para recebimentos das duplicatas a receber: os chamados riscos sacados e desconto de duplicatas. Os riscos sacados são contratos de cessão de crédito disponibilizados por clientes do faturamento automático, onde por meio de um portal, a empresa Y tem acesso as notas já lançadas e mediante o pagamento de juros e taxas consegue antecipá-los. Os descontos de duplicatas, é feito diretamente com o banco, para clientes cujos foram feitos boletos bancários.

A atividade principal da empresa é transporte rodoviário de cargas, no entanto exerce outras atividades, como venda de imobilizado, por exemplo, as quais geram movimentação financeiras. Normalmente estes recebimentos são feitos em cártulas de cheques pré-datado, sendo estas descontadas. O contas a receber tem controle paralelo no Excel com informações sobre os cheques disponíveis para desconto e os já descontados. No sistema interno da empresa são feitos lançamentos manuais no caixa, como se os cheques fossem dinheiro em espécie, e quando descontados é feito lançamento manual de transferência do caixa para o banco.

O contas a receber também é responsável pela cobrança dos clientes inadimplentes, a empresa utiliza a ferramenta de protesto de títulos e também conta com a ajuda de uma assessoria externa para clientes que ultrapassam 1 ano de inadimplência. Com relação aos clientes do faturamento automático, onde não possuem boletos para serem protestado, as cobranças são feitas por portais exclusivos disponibilizado pelo próprio cliente, por email e por telefone. Estas cobranças ocorrem semanalmente.

Verificou-se que a empresa estudada concede prazos de até 120 dias para seus clientes, desta forma, o contas a receber tem controle paralelo no Excel, com informações dos títulos recebidos e com provisões dos títulos vincendos. Este controle é utilizado para confrontar o faturamento mensal com o recebimento real, gerando informações de quanto a empresa faturou no mês, mas não recebeu. Esta planilha mensalmente é entregue aos diretores da empresa, para análise gerencial.

A chamada carta frete, é documento legal para fretes subcontratados. O controle dessas cartas frete seguem parâmetros diferentes dos demais, uma vez que, foi verificado que estas podem ser trocadas em postos de combustíveis, onde o motorista à utiliza como moeda, ou seja, ele abastece o caminhão e paga com a carta frete. Para a efetiva troca deve ser abastecido no mínimo 30% do valor do frete e o troco é devolvido normalmente em cheques. As baixas/amortização destes fretes são feitas em um caixa específico que a empresa abriu para tais movimentações, este caixa é controlado pelo contas a receber, sendo mensalmente conferido os saldos.

Alguns dos clientes além de pagar o frete, pagam também o pedágio do trajeto percorrido pelo veículo. A empresa criou uma conta no sistema interno apenas para baixar/amortizar o valor destes pedágios, onde mensalmente é confrontado com as despesas. O cliente Margem companhia de mineração e a Supremo, descontam do valor do frete, o valor do pedágio e lançam como crédito no Sem Parar (mecanismo utilizado pela empresa para passagem direta nas praças pedágios, mediante TAGs), onde a cobrança ocorre mensalmente todo dia 15. Após o



fechamento desta fatura é necessário fazer encontro de contas entre os pedágios “descontados” pelo cliente e o crédito disponível na fatura.

Posterior ao levantamento de dados e análise das rotinas e processos do departamento financeiro, de ambas as subseções, descobriu-se a existência de alguns problemas, os quais serão abordados a seguir.

### 4.1 Problemas encontrados

Nesta seção será explanado quais problemas foram detectados no estudo. Foram encontrados 4 problemas principais, os quais se sanados evitam outros secundários. Este estudo focou apenas nos problemas principais.

**Problema 1: Falta de informatização** – Mesmo com porte médio, a empresa faz todos os pagamentos, recebimento e as baixas/amortizações de forma manual, não faz a integração do sistema interno com o banco. Além da falta de integração com os bancos, o próprio sistema interno da empresa não dialoga entre alguns setores, como o caso do setor de recursos humanos, onde até o presente momento não trabalha com exportação da folha de pagamento. Este problema transforma as rotinas e processos do setor financeiro obsoletas, uma vez que, a empresa não está utilizando a tecnologia para seu benefício. Este problema, acaba trazendo outros, como desperdício de tempo, pagamentos errôneos, cobranças indevidas, pois fica a expostos a erros humanos.

**Problema 2: Dependência de outros setores** – O setor financeiro depende de outros setores para a execução de suas atividades, como o setor fiscal, o qual efetua os lançamentos e faturamentos das notas fiscais. No entanto este setor também apresenta problemas em suas rotinas e processos, as quais não serão abordadas neste projeto, mas está sendo evidenciado, pois afeta diretamente o setor estudado. Quando o fiscal faz o faturamento das notas fiscais, nem sempre o vencimento que está discriminado na nota é o mesmo vencimento do boleto, sendo assim, em muitos casos, quando chega ao departamento financeiro é necessário excluir o faturamento e faturar novamente de acordo com o boleto. Outro caso recorrente é a questão de agrupamento de notas fiscais em um único boleto, o departamento fiscal por não ter a devida informação faz o faturamento individual, no entanto o boleto é composto por diversas notas, e novamente o financeiro tem que efetuar as devidas correções. Atualmente a empresa necessita de um colaborador específico apenas para fazer essas correções. Este problema causa desperdício de tempo e o não pagamento de muitos boletos, uma vez que, se a nota fiscal não estiver lançada e faturada, o financeiro não saberá que existe tal passivo.

**Problema 3: Falta de planejamento e controle financeiro** - Como descrito anteriormente, toda manhã o contas a receber informa o contas a pagar as receitas daquele dia, e com base no valor informado é feito o fechamento financeiro definindo os pagamentos. Notou-se que devido a essa falta de planejamento e controle financeiro a empresa tem um nível elevado de inadimplência, uma vez que, se passivo daquele dia for maior que os ativos, ela não terá como arcar com seus compromissos e assim vai ocorrendo diariamente. Devido a este problema, a empresa tem que enfrentar outros infortúnios, como pagamento excessivo de juros, restrições de crédito junto aos bancos e fornecedores, perdas de contratos com clientes, parcelamento de impostos e excessivo uso de cheques.

**Problema 4: Ciclo financeiro: Prazo de pagamento menor que o prazo de recebimento** – Atualmente a empresa tem um ciclo financeiro de fornecedores menor que o de cliente, por exemplo, o faturamento maior da empresa gira em torno de 90 a 120 dias de recebimento, no entanto seus fornecedores concedem o maior prazo de 30 dias. Este problema novamente advém por problemas nas rotinas e processo de outros setores, neste caso, o setor de compras. Este problema acaba por deixar a empresa sempre no “vermelho”, acarretando outros empecimentos



como: o uso excessivo de antecipações de clientes e descontos de duplicadas. Estes adiantamentos ocorrem sem nenhum tipo de planejamento ou análise, faltou dinheiro, desconta duplicada ou antecipa títulos, independente de taxa de juros e de programações com passivos futuros.

Resolvendo estes problemas, provavelmente os conflitos na rotina e processo deste departamento seriam sanados e o departamento poderia fluir de maneira eficiente. Para tanto na seção a seguir tratar-se-á sobre as proposições.

## 4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSIÇÕES

### 4.1 Proposições

A empresa estudada apresenta diversos problemas, no entanto apenas com 4 foram abordados de maneira mais significativas.

**Proposição para o Problema 1: Aquisição do arquivo de Remessa e Retorno** - A empresa deve automatizar o setor financeiro dentro da realidade possível, ou seja, inovar e reestruturar suas rotinas e processos utilizando a integração entre seu sistema interno e o sistema bancário.

Atualmente a rede bancária de forma em geral disponibiliza aplicativos para os usuários com o intuito de facilitar a rotina dos mesmos, logo, este trabalho propõe que a empresa estudada utilize um destes aplicativos, chamado arquivo de Retorno e Remessa.

O objetivo deste serviço bancário é trocar informações digitalmente entre o sistema interno do cliente e do banco. Dentre os serviços disponíveis estão: registro e baixa de cobranças, pagamentos de títulos, impostos e folha de pagamento, extrato para conciliações, débito em conta, vendor e custódia de cheques.

Quando utilizado este meio o setor financeiro não fará mais pagamentos, recebimento, faturamento, baixas/amortizações, e conciliações bancárias de forma manual. Para pagamentos a empresa enviará os arquivos via remessa para o banco, onde o mesmo efetuará os pagamentos. No dia posterior, é necessário que o colaborador acesse o *internet banking* e importe o arquivo de retorno, fazendo com que as baixas/amortizações ocorram automaticamente. Também é possível importar o extrato bancário, permitindo a automatização para conciliações bancárias, logo, o colaborador responsável teria que proceder apenas com os ajustes.

Para faturamento e recebimento, com a integração dos sistemas, quando faturado no sistema interno da empresa, automaticamente irá gerar o boleto bancário, o qual se a empresa optar, poderá deixar a responsabilidade de envio direto pelo banco. Quando do recebimento, será necessário apenas a importação do arquivo de retorno, procedendo com a devida baixa/amortização do título.

**Proposição para o Problema 2: Integração do sistema interno entre todos os departamentos** - A empresa trabalha com um sistema ERP, onde permite a integração de todos os setores, no entanto, não está sendo devidamente utilizado. Uma das proposições para este problema, é gerar travas no sistema interno, onde se os lançamentos não estiverem corretos o sistema não aceitará, automaticamente travando para todos os setores envolvidos, assim sendo, obrigaria os colaboradores a executarem suas atividades de maneira mais eficiente. Outra proposta é reestruturar as rotinas e processos dos setores, fazer um estudo detalhado para cada setor, analisar onde está o erro e propor uma reestruturação nas rotinas e processos.

**Proposição para o Problema 3: Desenvolvimento de um controle de caixa** - O caixa é primordial no dia a dia das empresas e deve ser utilizado como uma ferramenta de planejamento e controle financeiro, com o objetivo de controlar as entradas e saídas de recursos da empresa apurando e projetando o saldo final, sempre visando que a empresa mantenha saúde financeira. Para elaboração de um controle de caixa é necessário observar e compilar diversas informações



relacionadas as atividades financeiras. A proposição deste trabalho, é que a empresa desenvolva um modelo de controle de caixa que se encaixe as suas realidades, com o objetivo de controlar as entradas e saídas de recurso, auxiliando-a nas suas programações e tomadas de decisões.

O modelo proposto neste trabalho é o indicado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)



**Imagem 1:** Modelo de controle de caixa

**Fonte:** SEBRAE, (2019).

O SEBRAE indica 5 itens essenciais para o controle de caixa eficaz:

- **Contas a Receber:** Listar todas as entradas de receita;
- **Compras:** Listar todos os custos e despesas gasto pela empresa, fazendo projeção com bases em históricos, nas previsões de produção e venda e nas sazonalidades;
- **Salários:** Fazer projeção do desembolso com a folha de pagamento, incluindo décimo terceiro e férias, com as respectivas datas a serem pagas;
- **Impostos:** Ter sempre em mãos o calendário de impostos a pagar, fazendo projeções com base no faturamento;
- **Ajustes e negociações:** Ao identificar situações de sobra ou de falta, é importante promover ajustes e, sempre que necessário, negociar prazos e valores.

**Proposições para o Problema 4: Reestruturar as rotinas e processos do departamento de compras e comercial, e capacitar os colaboradores** - O problema 4 afeta diretamente o setor financeiro, no entanto advém de problemas de outros departamentos, neste caso, compras e comercial. Sendo assim, para resolver o problema financeiro, é necessário tratar a causa “raiz”, onde o setor comercial negocia com os clientes prazos maiores que os prazos acordados com os fornecedores, e o setor de compras negocia com fornecedores prazos menores que os

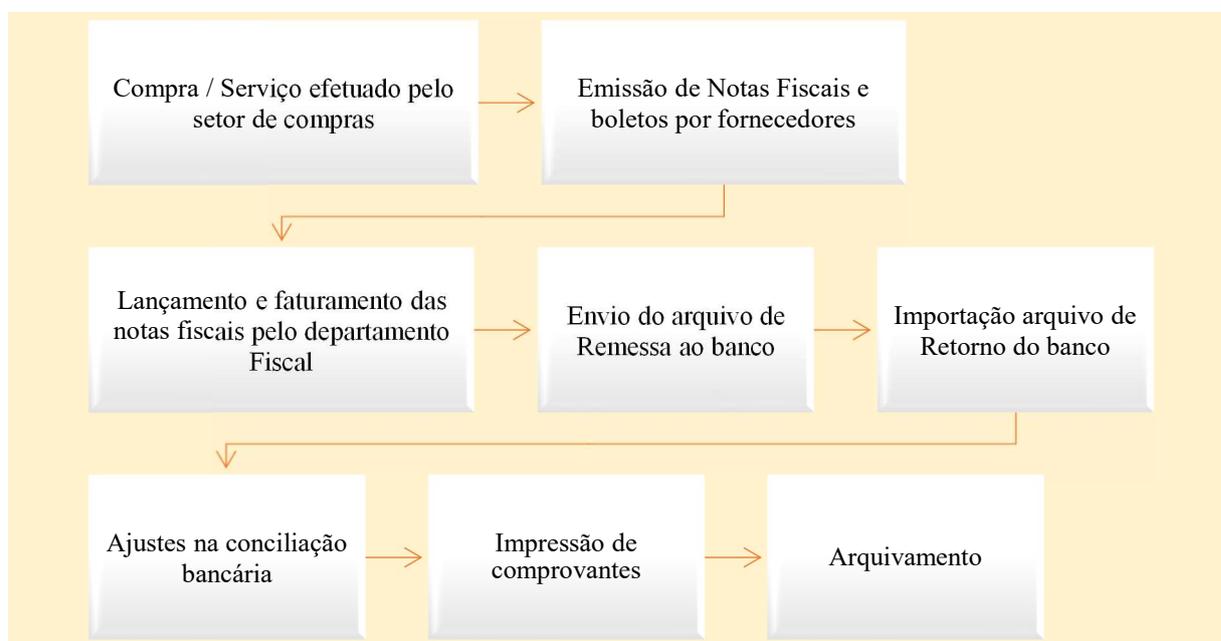


recebimentos, ou seja, estes dois não dialogam entre si para que consigam estruturar um ciclo financeiro coerente com as necessidades da empresa. Para tanto, propõe-se então, que seja feito um estudo nestes setores, permitindo a identificação dos problemas e fazendo uma reestruturação nas suas rotinas e processos, este estudo pode ser sequência deste trabalho ou um projeto novo. Como sugestão, a empresa poderia contatar universidades da cidade, abrindo as portas para desenvolvimento de novos trabalhos.

Estes departamentos dependem do poder de negociação com clientes e fornecedores. Logo, é primordial a habilidade dos colaboradores em negociar, partindo desta premissa, propõe-se que a empresa disponibilize treinamento para seus colaboradores, aumentando seus conhecimentos. Há muitos órgãos que disponibilizam treinamentos com baixo custo, como por exemplo o SEBRAE, que oferta o curso de técnicas de negociação. O objetivo do curso do SEBRAE é: criar condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências gerais nas dimensões de natureza: Cognitiva; selecionar estratégias que levem aos melhores resultados possíveis nas diferentes situações de negociação. Atitudinais; adotar posturas éticas e flexíveis que favoreçam uma negociação ganha-ganha. Operacional; realizar negociações que possibilitem atingir com eficiência os resultados almejados. A proposição é que a empresa arque com o custo financeiro e o tempo despendido.

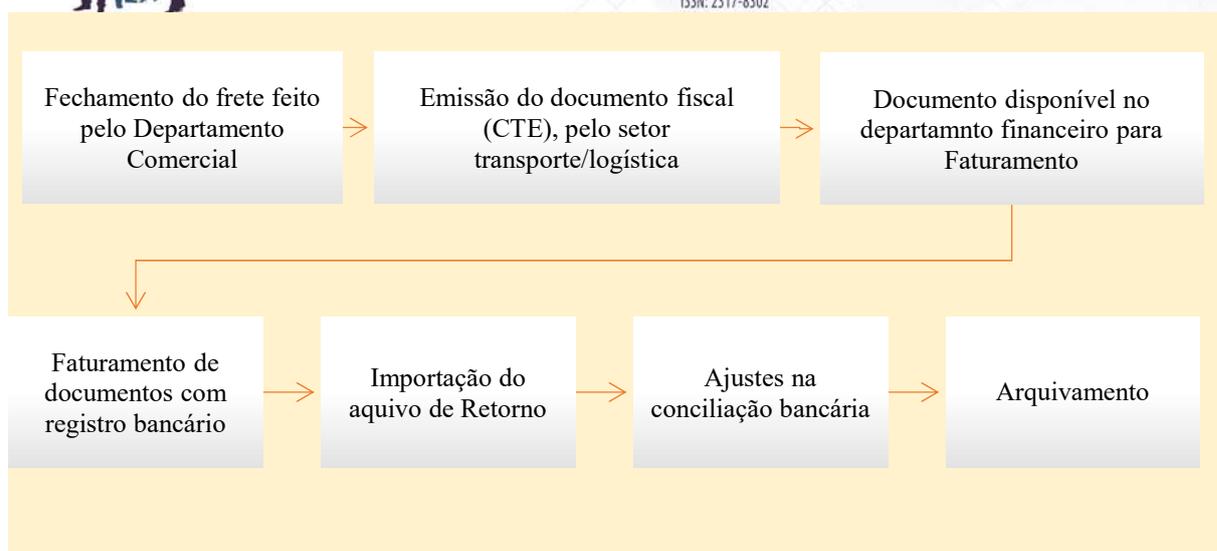
#### 4.2 Reestruturação das rotinas e processos no departamento financeiro

Inovando nas rotinas e processos por meio da automatização das atividades financeiras, da integração interna dos departamentos e do planejamento e controle financeiro, é possível reestruturar as rotinas e processos do setor estudado. Para tanto abaixo será apresentado os novos *layouts* das subseções financeiras da organização: Contas a pagar e Contas a receber.



**Figura 3:** Novo *Layout* - Reestruturação setor de contas a Pagar

**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2019)



**Figura 4:** Novo *Layout* - Reestruturação setor de contas a Receber

**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2019)

Com a proposição dos novos *layouts*, notou-se que houve inovação nas rotinas e processos do setor estudado, sendo possível elaborar uma reestruturação, otimizando o fluxo das atividades.

## 5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

O objetivo deste relato foi propor uma reestruturação nas rotinas e processos para o departamento financeiro uma empresa de transporte rodoviário de cargas de médio porte. Foram coletados dados por meio de observações direta com o objeto estudado e constatou processos e rotinas obsoletos e desfragmentados, com problemas evidentes, como falta de informação, falta de planejamento e controle, prazo pagamento menor que prazo de recebimento, entre outros.

Notou-se também que apesar de ser uma empresa de médio porte, seus processos são muito inferiores ao esperado, não há uma rotina padronizada para executar suas atividades, fazendo com que o setor financeiro apresente diversas dificuldades para programação e controle, tanto na subseção do contas a pagar como o contas a receber.

Não houve tempo hábil para aplicação prática das proposições, no entanto estas podem ser usadas como um guia orientador para as ações desenvolvidas neste setor, permitindo que as informações sejam realmente aproveitadas, gerando dados importantes para as tomadas de decisões, bem como auxiliar este setor no fluxo financeiro de controle, programação, alocação de recursos e cumprimento de metas e objetivos.

Com este estudo, foi possível desenhar um novo *layout*, com a reestruturação das rotinas e processos, atingindo assim, o seu propósito. Mesmo sendo desenvolvido em uma empresa de transporte rodoviário de carga, a contribuição social deste estudo vai além deste ramo, uma vez que, a maioria das empresas possuem um setor financeiro, permitindo assim, o benefício destas informações para qualquer empresa interessada, visando auxiliá-las nas tomadas de decisões assertivas, permitindo a continuidade da empresa.

No que tange as contribuições acadêmica, este projeto, contribuirá com pesquisas na área acadêmica de sociais aplicada, disseminando o conhecimento obtido para mais estudiosos e pesquisadores da área.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A contribuição para os autores do estudo foi a oportunidade de conhecer e estudar com profundidade a inovação aplicada em uma empresa de médio porte, e como esta pode contribuir nas atividades financeiras. Esse aprendizado será um diferencial nas suas profissões.

Após as análises e compilações das informações, verificou-se que a empresa necessita impreterivelmente inovar no setor financeiro, percebeu-se que uma inovação simples já pode atenuar os problemas encontrados. Pode-se também afirmar que é possível utilizar a inovação para reestruturar as rotinas e processos em um departamento financeiro, e que independente do setor, do porte ou do ramo empresarial, a inovação deve ser explorada e utilizada, como fonte de recurso e estratégia.

## REFERÊNCIAS

ALTENHOFEN, J. *et al.* Fatores que afetam a cooperação em fase inicial para inovação.

**Revista Capital Científico**. v. 17 – n.4. Out/Dez 2019. Editora UNICENTRO ISSN 2177-4153 (Online). Disponível

em:<<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5594/pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2020.

BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17, p. 99-120.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte X, cap. 1.

CNT - Confederação Nacional do Transporte. Boletim Estatístico, janeiro de 2018.

Disponível em:< <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/anuario-cnt-transporte-chega-a-terceira-edicao>>. Acesso: 20 jul. 2019.

DROMS, W. G.; PROCIANOY, J. L. **Finanças para executivos não financeiros**.

4.ed. Tradução de Cléber F. Ramos. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GITMAN, L. J; MADURA, J. **Administração Financeira**: uma abordagem gerencial.

São Paulo: E.Book - Pearson Addison Wesley, 2004.

ITO, N. C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões.

**Revista de Administração Contemporânea**, 16(2), 290-307. 2012.

LAWSON, B. SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377–400, (September 2001).

LIZOTE, S. A.; KRAUSE, K. W. O Fluxo de Caixa como um Instrumento da Administração Financeira: uma Proposta de Modelo. **5º Congresso UFSC de controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade**. Disponível

em:<<http://dvl.ccn.ufsc.br:8081/congresso/anais/5CCF/20140411012550.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.

**Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. FINEP, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. (E.M. P. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. 1989.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K.A. Logística e transportes: **uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em:<<http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-MDL.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2019.

ROSS, S A.; *et al.* **Administração financeira.** Versão brasileira de *corporate finance 10 Th edition.* – 10. d – AMGH Editora Ltda., a Grupo A Educação S.A.; McGraww-Hill Companies– E.Book - Porto Alegre, 2015.

ROTHWELL, R. Policies in Indutry. In: Pavitt, Keith. **Tecnical innovation and British economic performance.** London: The Macmillian Press Ltd. 1980.

SILVA, M. A. F. da. **Métodos e técnicas de pesquisa.** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE NACIONAL. **O que é fluxo de caixa e como aplica-lo no seu negócio.** 2019. Sebrae Nacional, Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **A importância do controle financeiro e do fluxo de caixa.** 2019. Sebrae Nacional, Disponível em:<

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/valorizeoportunonegocio/conteudos/a-importancia-do-controle-financeiro-e-do-fluxo-de-caixa-para-sua-empr,bc6f103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 06 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Curso técnicas de negociação.** 2019. Sebrae Nacional, Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos\\_eventos/siac?codeventosiac=2118225](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/siac?codeventosiac=2118225)>. Acesso em: 20 out. 2019.

TIDD.J, BESSANT. J, PAVITT. K. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre, Bookman, 2008.