



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ALIFFER SANTOS POSSIDONIO

EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM PROCESSOS FINANCEIROS

Limeira
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



ALIFFER SANTOS POSSIDONIO

EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM PROCESSOS FINANCEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

P844e Possidonio, Aliffer Santos, 1995-
Experiência de estágio em análise e implementação de melhorias em processos financeiros / Aliffer Santos Possidonio. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: André Luiz Sica de Campos.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Estágio supervisionado. 2. Finanças - Administração. 3. Fluxo de caixa. 4. Gestão do conhecimento. I. Campos, André Luiz Sica de, 1970-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Analysis and implementation of financial improvements

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 17-07-2021

Autor: Aliffer Santos Possidonio

Título: Experiência de Estágio em Análise e Implementação de Melhorias em Processos Financeiros

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Administração

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). André Luiz Sica de Campos – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Prof(a). Dr(a). André Luiz Sica de Campos
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Dedicatória

Concluir esta graduação é uma conquista pessoal enriquecedora, que me ensinou resiliência desde o vestibular até a atual transição de graduando para graduado. Sou grato por fazer parte de uma das melhores universidades do país. Isso é motivo de orgulho para meus pais Dione e Paulo e meu irmão Gleibson.

Esta etapa da vida ensinou sobre a riqueza de vivenciar um ambiente plural como o da UNICAMP, mostrando que é possível aprender com as pessoas em suas diferentes camadas do ser, a social, a intelectual, a espiritual, a econômica e a psicológica.

Serei sempre grato à professora de matemática do ensino médio Cristiane Sponchiado, que com aulas de reforço extraclasse despertou em mim o interesse de estudar em uma universidade pública.

Dedico e agradeço à minha família que sempre se esforçou para que eu e meu irmão tivéssemos acesso à uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. André Sica pela motivação e por ser como luz ao exercer o papel de orientador nesta fase final na graduação. Sou grato as pessoas que trabalham comigo nesse projeto de estágio, foi uma fase de aprendizado. E aos meus amigos que proporcionaram desenvolvimento pessoal e profissional.

*“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço,
à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa
bem feita ou não faz.”*

Ayrton Senna

POSSIDONIO, Aliffer S.. Análise e Implementação de Melhorias em Processos Financeiros. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso é o registro da experiência de estágio no departamento financeiro de um Instituto Social, organização que atua no terceiro setor de forma independente e é fomentada por iniciativa privada. O projeto de estágio foi definido pela supervisão, devido às demandas diárias, e o escopo lida com finanças corporativas e administração de sistemas da informação. Que tem por objetivo analisar processos financeiros da área buscando a aplicação de melhorias na forma como o ERP (*enterprise resource planning*) é utilizado e, pela redefinição das rotinas financeiras. Por fim, devido a troca de conhecimento possibilitada por um treinamento, aplicou-se o método *Lean Office* para validação dos novos processos. O trabalho relata também a importância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão e como foi a implementação da ferramenta financeira dentro da área. A necessidade do fluxo de caixa surgiu como pedido da supervisão para auxílio nas tomadas de decisões sobre alocação de verba em projetos sociais. Contudo, foi feita a gestão do conhecimento, através de registro documental referente ao que foi desenvolvido ao longo do período de estágio.

Palavras-chave: Estágio Supervisionado. Rotinas Financeiras. Fluxo de Caixa. *Lean Office*. Gestão do Conhecimento.

POSSIDONIO, Aliffer S.. Analysis and Implementation of Financial Process Improvements. 2021. Undergraduate Thesis (Graduação em Administração – Faculty of Applied Sciences. University of Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

This monograph explains an internship experience in a Social Institute, a social organization that operates in the third sector and is supported by private initiative. The internship project was defined by the supervisors, due daily tasks and project scope deals with corporate finance and management of system information. The objective is to analyze how the ERP is using and how to improving the area's financial process. Finally, this monograph is about how to use know-how shared by the corporate training. The lean office method was applied to validate the new process. The work also reports the importance of cash flow as a management tool and how that was implemented within the area. The need for cash flow arose as a request from the supervision to assist the decision making on the allocations of funds in social projects. Therefore the knowledge management was carried out through a document containing every process and routine tasks what was developed during the internship project.

Keywords: Internship. Financial Process. Cash Flow. Lean Office. Knowledge Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mapa de Processo.....	24
Figura 2	Capa do documento de gestão do conhecimento.....	26
Figura 3	Contracapa, objetivo do documento e para quem se destina	27
Figura 4	Exemplo detalhando a execução de processo	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSC	Centro de Serviço Compartilhado
CSV	Comma-separated values
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
XLSX	Extensões de Planilha Microsoft Excel

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	14
3.	BREVE REVISÃO DA LITERATURA.....	16
4.	METODOLOGIA DE TRABALHO.....	19
5.	SOLUÇÃO PROPOSTA.....	21
6.	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	24
7.	REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

O instituto social é uma organização social na qual foi executado o tema deste estudo. A equipe de gestão é composta de 4 pessoas, tendo 1 analista de projetos sociais, 1 supervisora de projetos sociais, 1 estagiário administrativo-financeiro e 1 estagiário de marketing-comunicação. Essas 4 funções têm como objetivo anual a realização de eventos e projetos sociais focados em ciência e tecnologia; tecnologia social; educação e desenvolvimento social. Esses projetos geram impacto social capaz de melhorar a condição de vida e isso ocorre por meio da prática de ensino profissionalizante, de incentivo e fomento à ciências no ambiente escolar e universitário, com projetos de desenvolvimento de tecnologia social e ambiental, de ações sociais para apoio às organizações não governamentais presente no Brasil. O Instituto busca causar impacto relevante e significativo para o público beneficiário, desde a sua fundação em 2006, atualmente impacta 8750 vidas, entre crianças, adolescentes e jovens.

A proposta de estágio envolve as rotinas financeiras-administrativas e em pontos de melhoria dessas atividades. Em aspecto de estrutura a empresa possui todos os recursos técnicos necessários para o desempenho das funções, tendo ERP (*enterprise resource planning*), acesso ao Microsoft Excel, estrutura de Tecnologia da Informação com intranet e acesso ao sistema bancário por meio de internet banking. As finanças do Instituto são executadas pela equipe interna, as atividades contábeis são executadas por uma empresa prestadora de serviço especializada em contabilidade.

O projeto de estágio foi delegado ao estagiário pela supervisora de projetos sociais e pela analista de projetos sociais, ambas são supervisoras e orientadoras do estagiário em suas atividades diárias. Há ainda outro stakeholders com expectativa nos resultados do projeto, o gerente administrativo que é voluntário no Conselho Diretivo do Instituto Social, e que atuou como mentor em relação à avaliação das ferramentas que o ERP dispõe e na estruturação do fluxo de caixa. O estagiário do caso, está em seu segundo estágio, após passar 10 meses estagiando na área de contas a pagar de uma holding de comércio exterior dentro do time de CSC (Centro de Serviços Compartilhados) que era responsável por atividades administrativas de 5 empresas que compunham o grupo.

As características da situação problema é que próximo ao final de cada ano, inicia o período de planejamento anual, há na área uma sobrecarga dos membros ao fazer as tarefas de compilação das informações do ano que está sendo finalizado. Foi identificado pela supervisora alguns fatores responsáveis por causar sobrecarga, os quais tornam a compilação das informações financeiras demoradas. Assim, foi decidida a contratação de um estagiário para ser responsável por atividades financeiras, zelando sempre por organização, padronização e atualização constante de relatórios, planilhas e documentos, para que ao final do ano ou sempre que necessário, as informações financeiras estivessem dispostas com agilidade, assertividade e sem sobrecarga da área.

O objetivo do projeto de estágio é redefinir e padronizar a rotina financeira que envolvem as atividades de contas a pagar, contato com fornecedores, lançamento no ERP (*Enterprise Resource Planning*), conciliação bancária, gestão de documentos fiscais, reporte aos superiores sobre as contas a pagar, acompanhamento do pagamento de impostos e outras despesas, elaboração da documentação de fechamento contábil mensal, atualização do *budget* e dentre outras tarefas.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O ambiente de trabalho do projeto fica no Instituto Social localizado na cidade de Sumaré-SP. O estagiário administrativo-financeiro divide sala e tem fácil acesso à supervisora de projetos sociais, à analista de projetos sociais, junto com a estagiária de marketing-comunicação.

O primeiro ponto focal de trabalho passado pela supervisão é a organização dos dados financeiros, periodicamente é necessário que a gestão faça avaliação de indicadores financeiro e do orçamento para os projetos, porém a atividade de reunir e compilar os dados é demorada e necessita de assertividade nestas informações. Segundo a supervisora e a analista, um dos motivos do problema é que a forma como o sistema emite as informações financeiras não é ideal para a compilação e a organização das mesmas na planilha de *Budget*. Os relatórios e planilhas financeiras emitidas pelo ERP por vezes passam de 1000 linhas e as informações de despesas entre os projetos estão misturadas, dificultando alocar despesas por tipo.

O segundo ponto focal é ter disponível de forma dinâmica e concisa os valores gastos com projetos sociais e eventos da área, a supervisão necessita dessa informação diariamente. Por se tratar de uma organização social, periodicamente a supervisão avalia o caixa disponível e estuda novas possibilidades de aportes em iniciativas sociais, além disso, eventos, feiras e projetos sociais tem despesas sensíveis à mudança de preço como, locação de transportes, aluguel de espaços, alimentação e etc.

O terceiro ponto focal do projeto de estágio, foi passado pela analista de projetos sociais que relatou a necessidade de criar padrões e controle nos processos financeiros. A analista de projetos sociais também executa as atividades financeiras, além das suas atividades principais como analista social. Logo, com sua experiência, ela indicou que é necessário repensar processos e analisar a forma como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) está sendo utilizado. A criação desses padrões e controles ajudará em ter uma rotina financeira definida, podendo focar em outras atividades, como compras de insumos ou organização da logística de eventos. Poderá também, devido ao controle, tornar o processo de compilação financeira no fechamento contábil mensal e anual eficiente.

O quarto ponto, o instituto tem equipe enxuta e a gestão do conhecimento torna-se primordial, pois cada colaborador terá que executar atividades diversas e

específicas, as quais necessitam de ser simplificadas. “O processamento eficaz da informação, afirmava Simon, é possível apenas quando os problemas complicados são simplificados e as estruturas organizacionais são especializadas.” (TAKEUCHI, 2008, p.19). Portanto, gerir e reter esse conhecimento é uma iniciativa estratégica em um cenário de rotatividade de estagiários. Dado o contexto, há na área uma documentação impressa sobre como utiliza-se o internet banking, porém, é necessária atualização desse documento, pois estes sistemas de pagamentos sofrem atualizações constantes por causa das exigências de segurança bancária.

Como limitantes do projeto, não é esperado o aumento de despesas administrativas ou de custos da área, pois todos os recursos financeiros disponíveis devem ser otimizados e priorizados para os projetos sociais.

3 BREVE REVISÃO DA LITERATURA

A disciplina de Análise de Sistemas de informação da Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP trabalha com conceito de Gestão do Conhecimento (Takeuchi, Hirotaka, 2008), essa teoria é encontrada neste trabalho de conclusão de curso para reforçar qual a importância de gerar, controlar e registrar o conhecimento dentro de uma corporação. O conhecimento gerado no projeto de estágio, foi resultado de um processo chamado de combinação pela Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, parafraseando Takeuchi sobre conhecimento explícito “Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas”. A combinação resulta da troca de conhecimento quando se busca a solução de um problema, por exemplo, quando ao discutir em reunião um plano de ação e colhe-se o *feedback* dos superiores.

Após testada as soluções propostas e apurada a sua eficácia, cada melhoria de processo ou nova rotina foi registrada no documento chamado Documentação de Rotina e Processo Financeiro do Instituto & Manual ERP. E ao registrar esse novo saber, ele torna-se explícito e acessível conforme denominado por Michael Polanyi (1966, apud TAKEUCHI, 2008, p.57) “O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.”

A Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (1995) reforça a importância de existir pessoas diversas em experiência ou áreas de atuação, envolvidas nas iniciativas da organização, formando a chamada redundância. A redundância é responsável por tornar a experiência de estágio rica, colaborando para o desenvolvimento dos envolvidos no projeto. Mostra também como é importante alinhar conhecimento tácito com o conhecimento subjetivo, aquele que neste contexto advém de pessoas com mais experiência na função financeira, representada pela figura da analista de projetos sociais e do gerente administrativo voluntário vindo da iniciativa privada.

A literatura para o campo do conhecimento em gestão de projetos serve para identificação de problemas, na avaliação de quais meios ou ferramentas utilizar para criar solução, levando em conta prazos de execução, metas de resultado, forma de controle e alcance de objetivos. O modelo de gestão desse projeto foi o Iterativo,

no qual planeja-se, coloca em prática e faz controle e revisão. A forma como o projeto foi executado no cotidiano se encaixa nessa definição teórica, por refletir a dinamicidade das atividades de estágio no instituto e pelo ambiente ser composto de uma equipe enxuta, algo que colabora com aplicação rápida dos planos de ação, com a coleta de feedback instantâneo e a flexibilidade de mudar o processo:

O trabalho em ciclos de vida de projetos ágeis, iterativos e adaptativos é conduzido e gerenciado através de iterações. Cada iteração é um período curto, fixo, para realizar o trabalho, seguido de uma demonstração da funcionalidade ou do design. (Guia PMBOK, 2017, p.670)

Ainda sobre metodologias de gestão de projetos, a revisão final dos processos financeiros teve como base o *Lean Office*, metodologia ministrada pela empresa privada mantenedora do instituto social, a companhia é reconhecida mundialmente pela inovação e este diferencial competitivo é semeado em cada colaborador por meio de treinamentos e workshops, fomentando a troca de conhecimento. O time de *Lean Manufacturing* realizou um treinamento e abordou o *Lean Office* que tem a meta de estabelecer um modelo de escritório enxuto em diferentes tipos de negócios:

Quando se fala em Lean Office, muitas vezes o pensamento é levado aos escritórios, e estes estão inseridos em todos os modelos e áreas de negócios: escritórios de planejamento e administração de obras, gerência de produção, coordenação, coordenação de cursos, laboratórios, secretarias e células de trabalho em organizações, empresas de consultoria, entre outras (GREEF et al, 2010).”(FERREIRA, 2018, p.291)

O projeto tem a aplicação de finanças corporativas, conhecimento obtido por meio das disciplinas de Administração Financeira I e II da Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP, serviu para entender como implementar um fluxo de caixa no instituto social, considerando a particularidade da operação, de entradas e saídas de recursos financeiros, dentro de uma organização social que não tem em seu *core business* a atividade produtiva, ou seja, da agregação de valor com o fim de lucratividade. Por tanto, o fluxo de caixa específico desse caso de estudo não tem como ponto inicial de análise a linha de Lucro Líquido resultante da DRE. As finanças corporativas neste trabalho escrito, como literatura, ressalta a importância do uso

dessa ferramenta financeira para análise e tomada de decisões de investimento levando em conta a operação da empresa, portanto:

O conceito de fluxo de caixa, conforme é conhecido, não coincide normalmente com o resultado contábil da empresa, apurado pelo regime de competência. [...] devem ser estimadas todas as movimentações operacionais efetivas de caixa – até mesmo o Imposto de Renda – associadas a cada alternativa de investimento em consideração (2014, Assaf Neto, p. 358).

Implementar o fluxo de caixa é uma das principais demandas trazidas no projeto de estágio pela supervisão do Instituto social que busca nesta ferramenta financeira visibilidade da operação a fim de tomar decisões de investimento nos projetos sociais.

4 METODOLOGIA DE TRABALHO

O trabalho se iniciou com alinhamento entre analista de projetos sociais, ensinando os processos financeiros da área para o estagiário por meio de treinamentos. O foco desta etapa era passar ao estagiário a realidade e a perspectiva da analista sobre quais pontos da rotina financeira poderiam ser melhorados.

Após alinhamento e treinamento para entender todas as atividades da organização, o estagiário coletou com a analista que executava as funções financeiras até aquele momento quais os pontos ela já havia identificado que exigia melhoria, após isso o estagiário buscou fazer a análise do processo financeiro atual em comparação com o processo financeiro executado no estágio anterior.

Para análise do ERP foi usada a base teórica de sistemas de informação apresentados na disciplina de Administração de Sistemas de Informação para entender o fluxo de informação dentro do ERP olhando os *inputs*, processamento de dados e *outputs*.

Com a compreensão das ferramentas fornecidas pelo ERP, analisou-se novamente os relatórios que o sistema fornecia versus quais eram os relatórios gerenciais que a supervisora do Instituto necessitava. E foi avaliado nos relatórios emitidos pelo sistema, quais poderiam servir de insumos para construir um fluxo de caixa e para alimentar a planilha de orçamento anual. Dos relatórios que já faziam parte da rotina, manteve-se com o uso dos relatórios de fechamento contábil mensal, que é enviado no fim de mês à contabilidade.

As mudanças nos processos financeiros ocorreram mais de uma vez, mensalmente era feita uma avaliação da rotina atual e testava-se mudanças com o objetivo de melhoria contínua.

Na metade da experiência de estágio houve uma mudança busca na dinâmica de trabalho ocasionado pela Pandemia do Covid-19, na qual todas as atividades de trabalho que eram feitas presencialmente passaram a ser totalmente online e digital, exigindo adaptações como, o uso de um novo *software* chamado Citrix para virtualização de desktop e para intermediar a conexão com a VPN (*virtual private network*) do instituto.

E em setembro de 2020 a empresa privada mantenedora aplicou um treinamento de *Lean Manufacturing* e foi abordado como um dos assuntos o uso do *Lean Office*. O *Manufacturing* e o *Office* têm a mesma essência *Lean*: “Assim, tem-se

a filosofia *Lean* como o centralizador das atividades que agregam valor na concepção do cliente com ótica à eliminação de desperdícios.” (FERREIRA, 2018, p.16) Aproveitou-se o conhecimento obtido durante o treinamento e foi aplicado no instituto social uma nova avaliação dos processos para eliminar desperdícios.

5 SOLUÇÃO PROPOSTA

Durante a vivência na rotina foi possível compreender mais sobre os processos financeiros e a necessidade de assertividade no lançamento das informações, e sobre como a supervisão exigia velocidade no retorno dos relatórios financeiros de contas a pagar e na atualização do orçamento realizado. Decidiu-se por avaliar se o *software* não atendia a demanda ou se era necessário fazer customizações nele.

Baseado na experiência de estágio anterior também na área financeira, identificou-se outras melhorias possíveis de serem implementadas neste projeto de estágio, como por exemplo a redução do uso de papel e digitalização dos processos, fazendo mais uso de arquivamento na rede, utilizando os documentos em formato de PDF, *word* e afins, evitando imprimir para depois digitalizar. No geral, o processo de digitalização focou em usufruir mais dos recursos tecnológicos disponíveis na área.

Iniciou-se o contato com o fornecedor do ERP para entender toda a capacidade do *software* e fazer uma análise de utilidade do sistema, usando dois aspectos de avaliação: primeiro, entender como estava-se utilizando o ERP e segundo, se aquele *software* atende as necessidades financeiras da área, ponderando nessa análise o controle, a agilidade e assertividade dentro das atividades. Após 1 mês de treinamentos de uso do *software* e conversa com o fornecedor do ERP, foi possível reunir informações e tomar decisões envolvendo estagiário, analista e supervisão. Concluiu-se que o ERP tinha potencial para atender a demanda da fase atual do instituto. Assim, focou-se em melhorar a estrutura do ERP sem a necessidade de fazer customizações pagas.

As mudanças implementadas no ERP ocorreram na estrutura dos projetos cadastrados e, na forma como era executado o processo de lançamento de contas a pagar e receitas. Por este meio foram feitas atualizações na base de cadastro dos projetos recorrentes e inclusão dos novos, atualizando dentro de cada projeto grupos de despesas, para que deste modo, ao lançar uma conta a pagar, a pessoa que fizesse esse processo, teria que alocar a despesas de acordo com aquele grupo pré-definido, por exemplo, grupo de despesas de transporte, de reembolso, de salários e assim por diante. Na prática, a padronização desse grupo de despesas em cada um dos projetos, colabora para a emissão de relatório com padrões. Portanto, o redesenho na forma dos lançamentos e também a criação de uma estrutura padrão de cadastro de cada uma das despesas/custos apontados no sistema, resulta que no

fim de cada mês ao gerar os relatórios, a etapa de compilação e filtragem de dados seja coesa, pois o *input* dos dados segue um registro chave padronizado. O registro chave, são as despesas atreladas a um número único, como o número de nota fiscal, fatura e data de competência. Essas informações numéricas (chaves) e de data servem para criar conexão entre as informações do sistema, nos relatórios e documentos de fornecedores salvos na rede interna.

Outro ponto de solução para o uso do ERP, foi buscar junto ao fornecedor do software quais relatórios eram emitidos formato de CSV/XLS (arquivos com extensões de planilha) para facilitar a modelagem da informação em planilhas de acordo com a demanda do Instituto em caso de se fazer análises financeiras mais detalhadas, essa exigência surgiu pois os relatórios emitidos sistema não atendiam o que a área precisava.

Ao longo de todo esse processo, desde os primeiros contatos com o fornecedor até a estruturação das melhorias na rotina, foi feito o registro de cada aprendizado obtido, inicialmente em papel escrito que foi armazenado em uma pasta, digital resultado das trocas de e-mail e alguns momentos em registro no *microsoft word*. Posteriormente todas essas informações foram reunidas e usadas para a criação de um documento (Documentação de Rotina e Processo Financeiro do Instituto & Manual do ERP), visando ter gestão do conhecimento.

Implementadas as mudanças no ERP e a padronização dos lançamentos de contas a pagar (*inputs* do ERP), iniciou-se o redesenho das rotinas financeiras, buscando listar todas as atividades e posteriormente ordenou-as por prioridade de execução. Os critérios de prioridade foram atividades urgentes, considerando as que devem fluir imediatamente para outras áreas ou superiores, como os pagamentos das obrigações dos projetos, eventos sociais, reembolsos, impostos, repasse de verba para organizações e assim por diante; e critério lógico de execução de atividade com foco em não haver retrabalho.

Ressalta-se que a aplicação das melhorias nos processos ocorreram durante todo o projeto de estágio, resultando em versões e formas diferentes de execução, pois, por meio de testes, da análise de eficiência, da busca por controle e assertividade, e da coleta do feedback da supervisão; os processos foram redesenhados.

Com a organização do processo financeiro e a padronização na forma como o ERP era alimentado (*inputs*), o foco passou a ser na utilização dos dados. Novamente

iniciou-se uma análise e estudo de quais relatório financeiros o ERP emitia, esse reaprendizado ocorreu por meio da consulta de anotações e documentações dos treinamentos, sem a necessidade de acionar o fornecedor do ERP com frequência.

Com os pedidos da supervisora de projetos sociais sobre mais visibilidade em relação ao fluxo de dinheiro consumido por cada projeto, por meio de duas reuniões de mentoria com o gerente administrativo voluntário sobre modelos de fluxo de caixa, o estagiário começou a implementação do fluxo de caixa na área em formato de planilha *excel*, este recurso estava disponível no ERP mas não atendia os requisitos do setor financeiro no critério de edição do relatório e de interpretação da informação. Durante a mentoria, avaliou-se diferentes modelos de fluxo de caixa e buscou-se o que se encaixava para área, que é o de visão mensal do fluxo de recursos.

Após a definição do modelo de caixa a ser utilizado, foi identificado que o fluxo de caixa do ERP não batia com o fluxo de caixa do sistema bancário, portanto foi preciso parametrizar os fluxos desde 2016 até 2020. O método utilizado foi olhar extratos bancários e relatório mensais, com o alinhamento entre fluxos, pode-se desenvolver a planilha do fluxo de caixa que teria a função de dar maior visibilidade na movimentação operacional dos recursos financeiros para cada projeto.

6 RESULTADOS ALCANÇADOS

Com o desenvolvimento de um relacionamento próximo ao fornecedor do ERP e uma análise apurada em equipe do potencial do ERP, pode-se entender como o ERP atende as demandas presentes e assim, evitou-se um processo de troca de sistema, algo burocrático, custoso e que exige empenho na parametrização do novo sistema.

A otimização das rotinas financeiras possibilitou ter um processo mais eficiente, entregando informação no momento ideal para cada stakeholder, com a definição da sequência das atividades e entregas prioritárias organizou-se quais atividades da rotina deveriam ser executadas primeiro, no início de cada dia. Com o processo ajustado, tornou-se mais fácil ter controle sobre os dados e informações, pois evitou retrabalhos na construção de relatórios e otimizou-se o tempo na acurácia de custo/despesas por projeto. Tendo assim mais controle sobre as informações financeiras.

Mapa Finalizado Representando o fluxo processual da área:

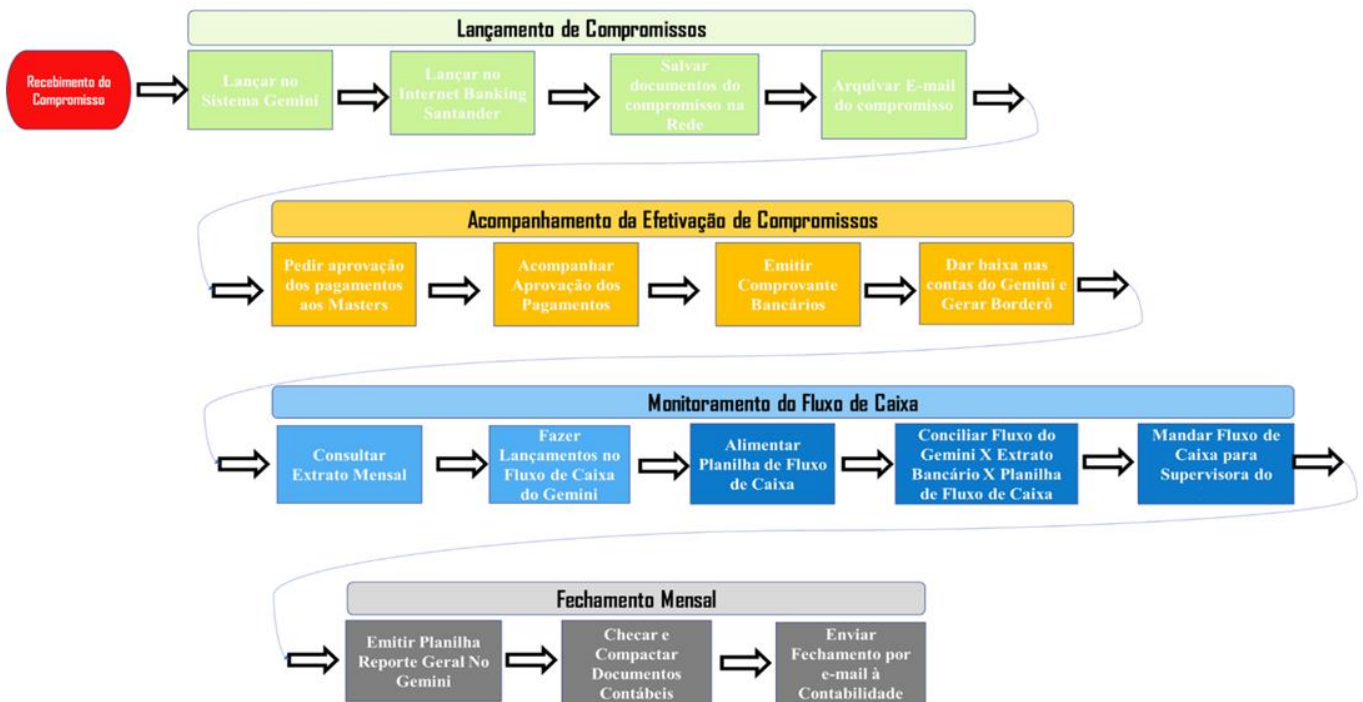


Figura1 – Mapa de Processo

Com a implementação da planilha de fluxo de caixa houve maior visibilidade das despesas por projeto, ou seja, mais informação, auxiliando a supervisão na tomada de decisão referente ao plano orçamentário do próximo ano. Além disso, com a planilha de fluxo de caixa, diariamente pode-se ter a consolidação de um orçamento executado versus o orçamento planejado inicialmente. A atualização frequente destas planilhas possibilitou aos gestores a obtenção de informação financeiras acuradas para as decisões. Assim como, velocidade em lidar com estratégia de investimento e realocação de recursos nos projetos sociais durante a Pandemia Covid-19 ao longo do ano de 2020.

A prática da gestão documental colabora com manutenção dos padrões desenvolvidos ao longo do projeto de estágio, mitigando erros na execução de atividades menos rotineiras e principalmente, promovendo a melhoria contínua. Quando um novo estagiário ou analista assumirem as atividades financeiras, eles terão disponível conhecimento e uma referência do ponto de partida de onde devem continuar os trabalhos, mesmo com a rotatividade de estagiários haverá no instituto a continuidade das melhorias. A seguir temos imagens da capa do documento final de registro detalhado dos processos:



Figura 2 – Capa do documento de gestão do conhecimento

Objetivo deste documento

Este documento contém informações sobre os processos Financeiro do **Instituto Social**, detalhando o uso do sistema Master Gemini, Internet Banking e as etapas de processos financeiros de pagamento e recebimento do **Instituto Social**, de gestão documental, controle do fluxo de caixa e Budget.

Para quem é este documento

Para Stakeholder responsáveis e **interessado nos processos financeiros** do **Instituto Social**, que desempenham as funções de contas a pagar, recebimento, controle do fluxo de caixa, elaboração do Budget, Gestão do Projetos

Figura 3 – Contracapa, objetivo do documento e para quem se destina

Imagem representativa de orientação de execução de um processo, contido na gestão documental:

No módulo de contas a pagar, **clique em múltiplos:**

The screenshot shows the 'Contas a Pagar' module interface. At the top, there is a menu bar with 'Arquivos', 'Editar', 'Operações', 'Relatórios', 'Utilitários', and 'Janela'. Below the menu bar, there are several filter sections: 'Filtro geral' with 'Período de vencimento' (09/12/2020 a 09/12/2020) and 'Período de pagamento' (// a //); 'Apenas lançamentos' with 'Pendentes', 'A pagar', and 'Canceladas'; 'Outros filtros' with 'Adiant. em atraso', 'Sem previsão', 'Sol. adiant. para encerrar', and 'Sem compra'; and 'Pessoa' with 'Física'. The 'Filtro específico' section includes 'Conta', 'Banco', 'Projeto', 'Categoria financeira', 'Protocolo', and 'Data de cont.'. Below these are fields for 'Histórico', 'Complemento', 'Documento', 'Valor a pagar' (0,00), 'Valor líquido', 'Sol. web', 'Sol. compra', 'Sol. diária', 'Código', 'Compra', and 'Pedido compra'. A table at the bottom shows columns: 'A', 'Vencimento', 'Pagamento', 'Compensação', 'Nome projeto', 'Protocolo', 'Conta', 'Histórico', 'Documento', 'Sol. PF/PJ', 'Valor a pagar', 'Complemento', 'Banco', and 'Liberado'. The table has one row with values: 'A', '09/12/2020', '09/12/2020', '0,00', 'Nome projeto', 'Protocolo', 'Conta', 'Histórico', 'Documento', 'Sol. PF/PJ', '0,00', 'Complemento', 'Banco', and 'Liberado'. At the bottom right, there is a status bar that says 'Somatório das contas a pagar filtradas: 0,00 -- Total de co'. Below the status bar, there are buttons: 'Pendências', 'Alt. dados', 'Múltiplos' (highlighted with a red box), 'Imprimir', 'Cancelar', 'Novo', and 'Editar'.

Depois em depois em **Contas a pagar para Pessoa Física:**

The screenshot shows a dialog box titled 'Somatório das contas a pagar filtradas: 0,00 -- Total de co'. Below the title, there is a text label 'Contas a pagar para pessoa física/jurídica'. At the bottom, there are two buttons: 'Múltiplos' and 'Contas a pagar para projeto' (highlighted with a red box).

Abrindo a tela de múltiplos, você deve preencher todos as informações destacadas em vermelho na imagem:

Sendo as informações referente ao projeto: **projeto, conta, rubrica, subrubrica, data de emissão, data de pagamento e forma de pagamentos.**

Observações: estas informações devem ser lançadas somente uma vez e depois ficarão fixadas até que você salve (clique em salvar somente depois de preencher o histórico, incluindo cada um dos 20 alunos do nosso exemplo)

Figura 4 – Exemplo detalhando a execução do processo

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, ALEXANDRE. Finanças Corporativas e Valor. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERREIRA, RENATA. Sistema Lean – Volume 1 Organização Renata Ferreira. 1ª ed. Belo Horizonte: Poisson, 2018

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6ª Ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

ROSSETTI, JOSÉ P. Finanças Corporativas - Teoria e Prática Empresarial no Brasil; 2010

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.