

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA GERENCIAL INTEGRADO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES COLETIVA

Karen Cordolino Adão (karencordolino@hotmail.com)

Clarissa Gracioli Camfield (clarissa.gracioli@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves

RESUMO

Atualmente o desenvolvimento dos sistemas de informática vem se especializando em ramos de atuação de cada empresa. Sendo assim, este trabalho tem objetivo de propor melhorias na gestão financeira a partir da implantação de um sistema operacional integrado voltado ao ramo de refeições coletivas. A metodologia utilizada foi baseada em documentos, pesquisa teórica, pesquisas internas, folder e sites. Também foi utilizada a triangulação de dados (documentos internos, observações e entrevistas), que a partir da investigação do setor financeiro foi verificado que o sistema utilizado não supria as necessidades da empresa em seu fluxo de caixa. Sendo assim, busca-se a troca do sistema operacional para integrar os setores da empresa, melhorando os processos internos.

Palavras- chave: Fluxo de caixa; Sistema de informação; Integração; Gestão.

1. Introdução

O ambiente competitivo em que as empresas encontram-se inseridas, com todas as mudanças tecnológicas que ocorrem atualmente, faz com que as organizações tenham que responder cada vez mais rápido aos apelos e necessidades do mercado, de modo que consigam obter aumentos de produtividade e redução de custos na gestão de seus negócios.

Neste contexto, compreende-se que para que as empresas tenham sucesso duradouro, acompanhar as mudanças principalmente na área financeira são fundamentais para que se tenha o retorno esperado. Verifica-se que cada vez mais cresce o número de empresas que ofertam produtos similares e isso faz com que os consumidores tenham o poder de escolha podendo exigir diferenciais de qualidade com preços menores. Com isso cabe às empresas investirem em processos que possam mantê-las em crescimento ou estáveis no mercado em que estão inseridas.

Analisando o conceito de Sistema de Informação (SI), é possível dizer que um excelente sistema pode ocasionar um grande impacto na estratégia e no sucesso da organização. Conforme o autor Rezende, as empresas estão utilizando a tecnologia da informação como um poderoso e importante instrumento empresarial como forma de competição que pode afetar os processos e a estrutura organizacional (2002, p. 23, p. 24). Em se tratando de empresas no ramo de alimentos é de fundamental importância ter um sistema gerencial, para que assegure a integridade dos dados de todo o processo da cadeia de suprimentos desde a compra, produção e entrega do produto final devido ao mercado produtivo sofrer constantes aumento da inflação nos produtos alimentícios.

Neste sentido, a utilização de um adequado sistema gerencial pode contribuir para uma melhor gestão financeira, por meio de um melhor fluxo de caixa, o que permite ao administrador obter um controle financeiro mais eficiente. Além de ter informações precisas da disponibilidade de dinheiro para pagar os compromissos assumidos pela empresa.

O objetivo deste estudo é propor melhorias na área financeira após a implantação de um sistema gerencial integrado em uma empresa do ramo de refeições coletivas. Em relação aos objetivos específicos, foram: a) realizar pesquisas teóricas sobre o tema, no qual será buscado em autores do assunto embasamento teórico; b) verificar a situação atual da empresa no que refere a gestão financeira antes da implantação do sistema; c) descrever o processo de implementação do novo sistema e; d) levantamento dos principais benefícios para a área financeira a partir da implementação do sistema.

Esse estudo é importante, pois sabe-se que as organizações que se destacam são as que buscam estudar e organizar da melhor forma a sua estrutura, com a implantação de um sistema gerencial interligado voltado a área de refeições coletivas, a fim de melhorar o processo do fluxo de caixa e juntamente com isso fazer uma análise precisa do pagamento das duplicatas e dos seus recebimentos. Com sua estrutura de fluxo de caixa definida com base em um adequado sistema gerencial a empresa pode analisar seus investimentos financeiros como aplicações de longo e curto prazo, bem como o rateio de lucros entre sócios.

Dessa forma, este estudo pretende contribuir para a gestão financeira de uma empresa, apresentando os benefícios de uma ferramenta de controle financeiro. Pois sabe-se que quando uma empresa conhece melhor seu fluxo de caixa através do sistema gerencial poderá analisar mais precisamente o todo e assim ter o valor real que poderá ser investido, seja na melhoria dos equipamentos já existentes, ou em novas unidades a serem abertas. Com base nessas informações viabiliza-se a tomada de medidas a fim de corrigir ou amenizar tais problemas, proporcionando assim um melhor aproveitamento de seus recursos, podendo melhorar dessa forma seu processo produtivo e até mesmo sua competitividade e lucratividade.

2. Referencial Bibliográfico

A seguir serão descritos alguns conceitos usados na área financeira com algumas das principais divisões, e abordagem do Sistema de Informações (SI) a fim de facilitar o entendimento deles dentro de uma empresa, bem como sobre a ferramenta fluxo de caixa utilizada pela administração financeira.

2.1 Sistemas de Informações

Um Sistema de Informação (SI), segundo Laurindo (2002) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Pode-se dizer que esses sistemas auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. Sendo assim, é um sistema voltado à gestão da organização, que serve de apoio às funções de planejamento, controle e decisão. Esse sistema atende aos gerentes proporcionando resultados semanais, mensais e anuais, além de permitir o detalhamento de dados.

Os sistemas resumem e relatam as operações básicas da empresa. Os dados de transações obtidas dos Sistemas de Processamento de Transação são concentrados e regularmente apresentados em relatórios segundo uma programação periódica. Em geral dão respostas a perguntas rotineiras que foram especificadas anteriormente cujo procedimento de obtenção de respostas é predefinido. Um relatório de SI também pode mostrar um resumo de vendas mensais ou anuais em cada um dos mais importantes territórios de venda de uma empresa.

O sistema de informação pode trazer benefícios para a empresa tais como: redução dos custos das operações; melhoria no acesso às informações, gerando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; maior organização de projetos e demandas; estrutura organizacional com maior fluxo de informações e otimização nas tomadas de decisões.

Os sistemas de informática vêm se especializando em ramos de atuação, cada empresa que atua em diferentes segmentos, seja no ramo da indústria, comércio ou serviços devem estar preparadas para essas mudanças que cada vez mais se faz necessária, pois em toda e qualquer empresa as informações servem de base para a tomada de inúmeras decisões.

E no caso do fluxo de informações e estrutura, para a tomada de decisão são necessárias que o grau de autoridade por determinado resultado empresarial seja reconhecido e tenha em mãos as informações adequadas para a decisão.

2.2 Administração Financeira

Conforme Gitman (2010) os profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Ainda conforme o autor, a administração financeira diz respeito às responsabilidades que um administrador financeiro tem na empresa e está totalmente relacionada com economia e contabilidade. A função do contador é desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar a posição financeira e pagar impostos. Já a função do administrador é enfatizar o fluxo de caixa e manter a solvência da empresa, ambos avaliando a situação econômica do país.

A expansão industrial, a mudança na natureza da força de trabalho e a entrada para a produção em massa, surgiu a necessidade de os administradores terem uma compreensão dos fundamentos teóricos da administração como ferramenta para a obtenção dos seus objetivos.

Segundo Andreolla (1992, p. 34) “administrar finanças, sem um mínimo de planejamento, é como navegar em alto mar sem uma bússola, ou saltar de paraquedas no escuro.” O melhor instrumento é o fluxo de caixa, se bem elaborado e utilizado por todos as pessoas envolvidas no processo ele se torna um sinalizador do rumo e do nível de negócios da empresa.

Portanto, para o melhor resultado, se faz necessário o uso de diversas ferramentas. Uma delas é o fluxo de caixa, considerado um instrumento essencial e muito importante na tomada de decisões, é um importante aliado para o administrador financeiro elaborar, implantar ou melhorar as informações da situação de sua empresa.

2.2.1 Fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa é uma demonstração que representa o registro das entradas e saídas financeiras de determinado período de tempo e por meio dele são obtidas informações sobre a liquidez empresarial. Ele deve receber todos os cuidados dos gestores para que sua elaboração aconteça sustentada em credibilidade, ou seja, com um controle efetivo e eficiente. O fluxo de caixa pode ser apresentado como planejado ou projetado e o fluxo de caixa real (Tófoli, 2008).

No Fluxo de Caixa Planejado ou Projetado, o objetivo básico é fazer uma projeção nas entradas e nas saídas num determinado período, avaliando a necessidade de captar recursos ou a possibilidade de aplicar as sobras. O fluxo de caixa realizado antecipadamente permitirá fazer previsões de situações de falta ou de excesso de dinheiro no caixa.

Por sua vez, no Fluxo de Caixa Real, a princípio elabora-se um fluxo de caixa planejado, o qual deve ser especificado os ingressos e desembolsos, após os fatos ocorridos o fluxo de caixa deixa de ser projetado e passa a ser realizado.

Conforme Tófoli (2008), o objetivo do Fluxo de Caixa Planejado é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros, num determinado período, avaliando a necessidade de captar recursos ou aplicar os excedentes de caixa. É fundamental que o administrador realize uma confrontação entre os dois modelos de fluxo de caixa, o planejado e o realizado. Essa ferramenta serve para avaliar se o que foi planejado foi realmente realizado e caso haja distorções, rever a forma em que foi planejado, para correções, tornando-se assim, cada vez mais eficiente na tomada de decisões da empresa.

Para Zdnowicz (2004) os conceitos que mais identificam com o sistema de planejamento financeiro: é um instrumento que relaciona as futuras entradas e saídas de caixa; é a técnica utilizada pela administração financeira que sintetiza a soma de entradas e saídas a serem

movimentadas no período, permitindo verificar se tem escassez ou excedentes de recursos. Pode-se dizer que é a ferramenta financeira que projeta as entradas, as saídas e o nível desejado de caixa para o período considerado e reflete a situação econômico-financeira e patrimonial da empresa.

Para Bizzotto (2008) o fluxo de caixa é a projeção das entradas e das despesas e custos para um determinado número de períodos, considerado um instrumento gerencial considerado de grande importância para qualquer organização.

2.4.4 Fluxo de caixa como instrumento gerencial

Para os gestores, o fluxo de caixa pode ser utilizado com o objetivo de obter os recursos financeiros para alcançar o tão desejado negócio, para isso, os gestores precisam ter informações que permitam avaliar o potencial e o possível retorno financeiro que terão ao investir no negócio.

Para Chiavenatto (2012) a previsão e o controle de gastos são feitos no fluxo de caixa e permite prever e planejar, e projetar, se o caixa estiver com sobra para aplicações financeiras de curto prazo, do contrário planejar um financiamento em bancos para cobrir a sua falta.

Portanto, a não utilização desta ferramenta pode ocasionar dificuldades financeiras e muitas vezes a falta de recursos para liquidar suas obrigações, assim percebe-se a importância que o fluxo de caixa tem, é uma ferramenta muito eficaz na gestão das organizações.

Sabe-se que a falta de caixa pode causar uma série de infortúnios para o gestor financeiro. Segundo Ferreira (2005) o Brasil tem enfrentado obstáculos para se desenvolver economicamente, as principais causas disso são: a alta taxa de juros, redução na taxa de crescimento econômico, volatilidade dos mercados, crise política, desequilíbrio na balança comercial, aumento dos juros norte-americanos entre outros. A democratização do capital da empresa nacional fará com que o mercado floresça, o incremento de novas tecnologias vindas de outras partes do mundo e os recursos naturais que o Brasil tem promoverá grandes saltos no desenvolvimento da economia e criação de postos de trabalho.

Para Chiavenatto (2012) a medida que a empresa passa a crescer, é a hora que o empresário mais necessita de maior informação para avaliar os resultados e o desempenho da empresa, pois começa a perder dinheiro e sem saber exatamente por que razões. A maioria das empresas de pequeno e médio porte costuma administrar as suas finanças de forma intuitiva, por não ter formação nesta área. Até um determinado momento a intuição pode estar a favor do empresário, mas à medida que a empresa cresce é necessário buscar conhecimento ou contratar profissionais especializados para tomar conta da administração financeira da empresa.

Tendo o conhecimento da falta de recursos na organização, o gestor financeiro deve elaborar um planejamento financeiro com o auxílio de ferramentas administrativas, assim

através da análise do fluxo de caixa tomar decisões adequadas para um bom desempenho da empresa.

2.3 Sistemas de Gestão e a gestão financeira

Um dos fatores essenciais para a mudança de sistema operacional é saber a necessidade que a empresa tem de focar em todas as áreas e com a sua implantação aproveitar para serem feitas as melhorias necessárias nos setores.

Para Laurindo (2002) a implementação de um sistema de gestão se baseia em uma análise do ramo de atuação da empresa, identificação dos fatores críticos de sucesso, definição de medidas e definição de sistemas de informação para o controle dessas medidas.

Segundo Filho (2005) a boa gestão de caixa é um dos fatores mais importantes para a liquidez e rentabilidade da empresa. Ainda conforme o autor, o gestor deve ter como objetivo principal, maximizar essas duas variáveis. Assim, faz-se necessário o controle rigoroso da utilização dos recursos da empresa, seja através da redução de gastos, seja através da aceleração dos valores a receber.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995) o responsável pela administração deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa da empresa e aos demais setores, como contas a receber, estoques e contas a pagar.

O contas a receber é um setor de muita importância na empresa. É nele que deposita todo o controle de suas entradas de dinheiro. Para ser eficaz é necessário estar vinculado a controles internos e políticas administrativas criteriosas. Já o controle dos estoques, deve ser bem eficaz de forma que não falte mercadorias e nem sobre, pois estoque está ligado diretamente com os custos da empresa. Enquanto que o contas a pagar é um setor de fundamental importância para a empresa. É nele que deposita todo o controle de suas saídas. O contas a pagar envolve todos os setores da empresa. Para ser eficaz é necessário estar vinculado a controles internos e políticas administrativas criteriosas.

Estas três atividades empresariais estão sob as responsabilidades do setor financeiro das organizações. Os setores devem estar atentos aos seus respectivos prazos de pagamentos ou recebimentos para não influenciar negativamente nos resultados.

Portanto, a empresa deve estar atenta às mudanças no processo de implantação do sistema de informação, pois estará trabalhando com informações de suma importância e agregando ao sistema operacional essas informações, aliando a gestão financeira e melhorias no fluxo de caixa.

3. Metodologia da pesquisa

3.1 Caracterização do tipo de pesquisa

A pesquisa do presente artigo é qualitativa, descritiva e também é caracterizada como um estudo de caso. A etapa qualitativa se refere especialmente a aspectos teórico-metodológicos e práticos da pesquisa, com diferentes enfoques, como alternativas para a investigação do caso (LAKATOS, 2010).

Segundo o objetivo geral, descritiva pois visa aumentar sua experiência em torno de um determinado problema, partindo de uma hipótese e aprofundando seu estudo, buscando maior conhecimento para em seguida planejar uma pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 2009). Já segundo o propósito é aplicada, pois depende de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas com o objetivo de resolver os problemas ou necessidades concretas e de imediato (TRIVIÑOS, 2009).

Por sua vez, o procedimento técnico utilizado é o estudo de caso único, o qual se baseia a partir de arquivos que registram documentos referentes a uma empresa no ramo alimentício. Neste caso, a coleta de dados de fontes primárias e secundárias se desenvolve em interação dinâmica, reformulando-se constantemente. As ideias expressas são analisadas e interpretadas para o esclarecimento do estudo de caso, baseado em documentos, fluxos, pesquisas internas, folder e sites.

Para formação da base teórica do trabalho foi feita uma pesquisa baseada em autores do tema (Administração Financeira e de Sistemas de Informação) onde buscou-se a fundamentação teórica para o assunto abordado, isso foi aplicado ao conteúdo do trabalho por meio de citações e exemplos possibilitando assim a compreensão do estudo realizado.

3.2 Descrição das etapas do trabalho

Com o intuito de avaliar os benefícios da implementação de um sistema de informação para a área financeira da empresa, inicialmente foi solicitado à administradora da empresa a possibilidade de coletar informações. Com o aceite, foram feitas visitas a duas unidades da cidade de Porto Alegre para identificar o processo produtivo de cada uma e após foram descritos os principais pontos do fluxo de informação para chegada a sede da empresa. Cada unidade tem seus diferenciais como a estrutura física, se possui acesso à internet via cabo, wifi ou modem sendo ponto crítico para o funcionamento do sistema gerencial. Além disso, possuem cardápios diversificados para a realização dos serviços de almoço e janta, gerando um fluxo de notas fiscais de compra e boletos a serem pagos de grande volume e muitas vezes pela distância da sede chegam até o setor financeiro com o prazo vencido.

Após a visita às unidades produtivas, o setor de compras foi analisado visto que recebe as informações provenientes dessas unidades. Foram realizadas observações em loco, questionários e entrevistas com os profissionais responsáveis. Com base nas informações obtidas, foi feito um levantamento dos principais pontos do fluxo de informações e grau de

importância para cruzamento dos dados.

O setor que recebe as informações das compras é o financeiro, no qual também foram realizadas entrevistas, questionários e observações em loco. E verificou-se que é onde acaba o fluxo de informações, tendo os resultados positivos ou negativos de todo o processo da empresa.

Com base no estudo de todo o processo foi possível identificar os fluxos de informações de cada setor, no qual será apresentado na próxima etapa do artigo onde compreende os resultados da pesquisa.

3.3 Empresa objeto de estudo

A empresa estudada neste estudo tem como seu foco principal a prestação de serviços, no setor de alimentação empresarial, onde oferece refeições coletivas para o mercado corporativo. Está situada no município de Bento Gonçalves, onde além da matriz possui duas filiais e atua no mercado há 34 anos com cerca de 250 funcionários, e é dirigida por três diretores.

A empresa nasceu do ideal de um jovem que resolveu formar uma equipe de garçons para atendimento a pequenas festas, tentando suprir a falta deste serviço em Bento Gonçalves. Iniciou-se o atendimento a feiras, com serviço em alguns estandes da Movelsul, serviços para festas, atendimento para grupos turísticos. Todo o atendimento ao público e o preparo das refeições era feito pela família.

Após foi introduzido o atendimento através da alimentação no sistema de refeições transportadas e de refeições administradas. No sistema de refeições transportadas a refeição é preparada em uma cozinha própria da empresa, envasada para transporte e levada para o cliente, já o sistema de refeições administradas são as refeições preparadas no local onde são servidas, ou seja, o cliente dispõe de um restaurante e terceiriza a administração do mesmo. Quando se fala em restaurante administrado, entende-se que no local existe uma cozinha para preparo dos alimentos, com funcionários aptos e treinados para fazê-lo, e também um local para os comensais (colaboradores da empresa cliente) fazerem suas refeições, balcão térmico onde os comensais servem-se das opções do cardápio do dia.

Atualmente, a sede da empresa está localizada no prédio anexo à empresa SCA Móveis, cliente desde o ano de 1999, onde são realizados desde os afazeres burocráticos até a tomada de decisão. Além dessa matriz acima nominada, também possui em Bento Gonçalves duas filiais, onde a empresa disponibiliza, a elaboração de refeições para atender clientes de refeição transportada, fazendo o preparo, envase e distribuição das refeições no sistema transportada, atendendo aproximadamente 65 empresas. No todo, a Organização administra 70 restaurantes de empresas da região da Serra, Erechim, Rio Grande, Grande Porto Alegre e Santa Catarina, com cozinhas chamadas de administradas. No total, são 12 nutricionistas e 250 colaboradores,

atingindo aproximadamente 142.000 atendimentos por mês a seus clientes.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados/descritos os processos realizados na empresa que envolvem a área financeira da empresa com o sistema Promob MCM e com a implantação do novo sistema.

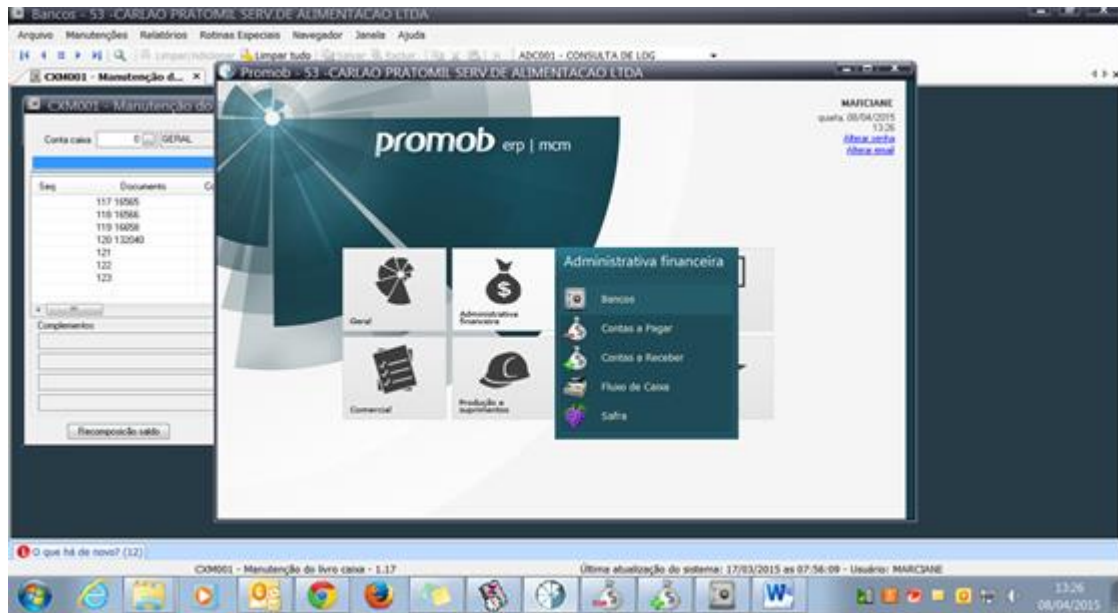
4.1 Situação da empresa antes da implementação do sistema gerencial

Foi constatado que o sistema operacional em uso, Promob MCM não estava suprimindo a necessidade da empresa. A direção tinha o conhecimento que este sistema era voltado para o ramo de indústrias, sejam elas moveleira, vinícola ou metalúrgica. Mesmo assim implantaram o Promob/MCM por ser um sistema com sede na cidade de Bento Gonçalves pois acreditaram que facilitaria o suporte das dúvidas quando necessárias. Este sistema foi adquirido pela empresa no ano de 2002.

A empresa realizou várias adaptações no sistema com o objetivo de suprir as necessidades da empresa. Com o crescimento das atividades para refeições industriais em várias cidades da região e distantes umas das outras, o gerenciamento e compras das unidades passaram a fazer parte das atividades das nutricionistas. Anterior a esta fase a empresa se dedicava mais em organizações de festas e eventos sendo que todos os processos eram feitos na sede em Bento Gonçalves, compras de insumos, contratação de garçons, locação de mesas e cadeiras dependendo a necessidade.

A figura 1 mostra que o sistema em uso tinha várias ferramentas, por não ser integrado e pelas unidades serem em locais distantes de sua sede, acabou não utilizando todas essas ferramentas, somente sendo utilizado para uso da sede. As nutricionistas apenas recebem as notas e boletos e enviam para a sede. Sendo que o tempo de espera para envio dessas faturas para o financeiro é de 05 dias em que o sistema fica sem ser alimentado com as informações precisas para pagamento.

Figura 1 - Sistema Usual Promob/MCM



Fonte: Sistema da empresa

A seguir será descrito o processo de funcionamento do sistema operacional usual Promob/MCM da empresa. Esse sistema dispõe da ferramenta de Fluxo de Caixa, mas por não ser um sistema integrado à empresa, ela optou por não utilizar esta ferramenta.

Como as unidades são distribuídas em diversas cidades da região e são as nutricionistas que recebem notas e boletos dos insumos em cada unidade para a confecção dos cardápios, muitas vezes pela distância ou pelos curtos prazos de vencimento o que resultam em boletos praticamente vencidos, dificultando o processo de fluxo de caixa. A empresa apenas possui gestão com sistemas para os segmentos Gestão Financeira (não utilizando todas as ferramentas para facilitar o processo de trabalho tendo várias etapas feita manualmente), fiscal (todo o lançamento de notas fiscais é feito na sede da empresa) e estoque de insumos. no setor de cardápios e custos o cliente não possui qualquer tipo de controle por sistemas ou planilhas, não há elaboração de cardápios e não é realizada a análise de custo planejado.

Informações como restrição de pratos, restrição de produtos, frequência de pratos, valor nutricional, controle do desperdício de insumos e retirada do estoque (produção) também não são analisados ou controlados.

O receituário não tem uma padronização, cada filial tem autonomia para elaborar receitas e cardápios da forma que acredita ser a melhor, isso reflete no processo de compras e suprimentos impactando no custo da produção. As compras são realizadas sem programação, os produtos muitas vezes não são comprados pelo melhor preço, o principal indicador é se o fornecedor pode ou não realizar a entrega dentro do prazo exigido pelas filiais, o preço do produto fica em segundo plano.

Para o controle de estoque das unidades é realizado um inventário mensal e o resultado apurado de forma manual, não existe um controle efetivo de estoque diário nas mesmas. As compras são realizadas sem embasamento no cardápio das filiais e planejamento de entregas, os pedidos de compras são realizados sobre quantidades fictícias e em alguns casos não são cotados, devido as filiais não respeitarem o processo de compras não ocorre concorrência de preço entre fornecedores. Compras extras são efetivadas, não passam por nenhum tipo de análise ou aprovação e muitas vezes sem o conhecimento da matriz.

O setor de compra de suprimentos foca sua negociação apenas em produtos comprados pela matriz, produtos em que a compra é tratada diretamente entre fornecedor e filial e não há esforço de negociação de preços.

A empresa possui um Centro de Distribuição (CD) responsável por abastecer as filiais com os gêneros secos, proteínas e material de limpeza, os demais gêneros a compra é realizada diretamente entre filial e fornecedor. O processo de consolidação dos pedidos secos, proteínas e material de limpeza são realizados manualmente pelo suprimento.

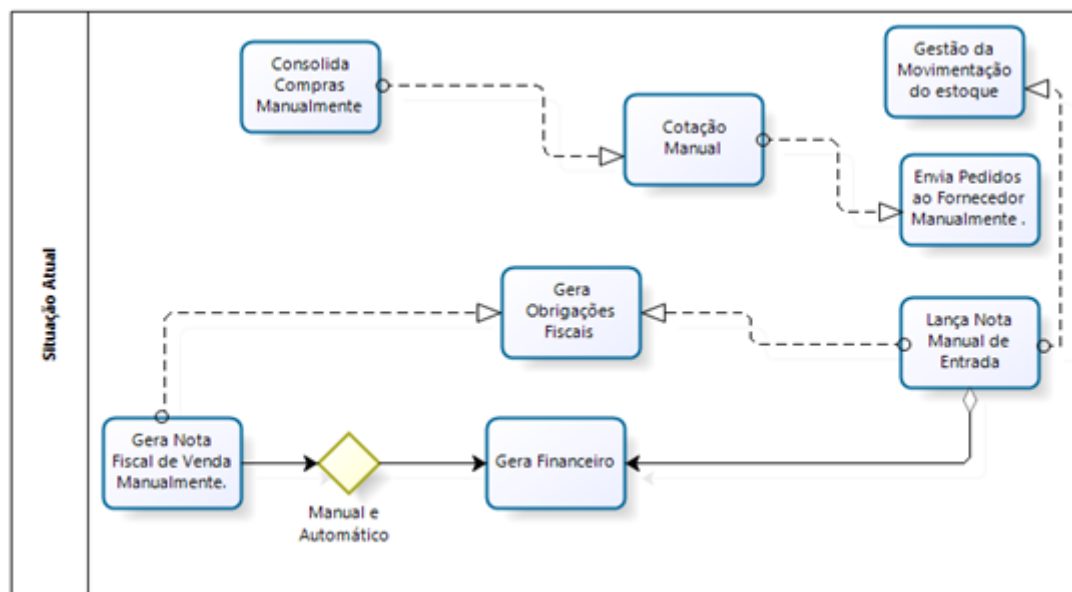
O faturamento é realizado de forma manual, as filiais encaminham o número de refeições por e-mail quinzenalmente para o faturista gerar a NF-e, não há controle de faturamento mínimo, faturamento por faixa de valores e demais gestões de contratos.

Notas fiscais de compras são importadas do XML (Extensible Markup Language) formato de arquivo universal para escrituração fiscal de notas , não existe a conferência com as ordens de compras.

O financeiro é gerenciado pelo sistema atual, evoluindo as baixas dos boletos a pagar e a receber, o setor não realiza conciliação bancária e seu fluxo de caixa está em planilha fora do sistema. Não existe controle do orçamento financeiro das filiais.

A geração do SPED é realizada pelo escritório contábil, é exportado dois arquivos no sistema atual, encaminhado para o escritório e importado no sistema. Não existe um usuário responsável pelas informações fiscais internamente na empresa. A figura 2 abaixo mostra o fluxo do processo usual.

Figura 2: Situação Atual de Trabalho com o sistema usual Promob/MCM



Fonte: Empresa Teknisa

4.2 Implementação do Sistema de Informação

Uma vez constatadas as dificuldades existentes e os impactos financeiros percebidos pela utilização do sistema operacional até então utilizado, a empresa resolveu implementar um novo sistema operacional mais focado na área de refeições industriais. Assim sendo, foi solicitada a visita de um técnico da Teknisa Informática, a empresa oferece sistemas de gestão para diferentes segmentos de alimentação coletiva como escolas, hospitais, buffets e serviços de bordo.

Além dos já citados, a companhia oferece ainda soluções para a análise dos dados de maneiras diversas, de acordo com a necessidade de cada cliente, atua neste há 20 anos. A escolha pela empresa Teknisa se deu por analisar a Carta de Clientes deles e verificou-se que eles trabalham com empresas sérias e sólidas no segmento de refeições, tais como: GR Soluções em Alimentação, Detella Restaurante Empresarias e Sodexo Brasil entre outras. Para gerenciar os projetos e atingir todas as áreas permitindo êxito na conclusão dos mesmos através do ciclo do PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), como pode ser visto na figura 3.

Figura 3: Implementação do Sistema Teknisa



Fonte: Empresa Teknisa

A metodologia adotada pela empresa Teknisa consistiu em três fases:

- a) Definição da equipe técnica: nesta etapa, foi definido o gerente de projeto. A escolha do profissional levou em conta as necessidades do cliente, garantindo, assim, o melhor desempenho do projeto;
- b) Levantamento de dados: nesta fase, foi analisado o negócio do cliente, suas necessidades e prioridades;
- c) Elaboração e execução do plano de trabalho: foram apresentadas as propostas de implantação para cada área/processo, atividades e responsabilidades.

Essa metodologia tem uma estratégia com foco nos processos, garantindo:

- a) Redução de tempo;
- b) Envolvimento de um número menor de pessoas;
- c) Menor carga de trabalho para as áreas administrativas;
- d) Melhor envolvimento e comunicação das pessoas;
- e) Integração das atividades;
- f) Resultados ao longo do projeto e não somente ao final.

O técnico passou por todos os setores da empresa para entender como era feito o processo com o sistema atual e para saber quais bases serão inseridas na empresa. Após foi marcada uma reunião com a direção para passar o diagnóstico atual, o processo de implantação

e o valor deste investimento.

Com a execução do novo sistema, a empresa teria os seguintes benefícios:

- a) Realizar a instalação do sistema no servidor e nas estações de trabalho e instalação do banco de dados;
- b) Treinar e capacitar os usuários para utilização dos sistemas adquiridos;
- c) Possibilitar o controle, análise e gerenciamento dos dados e informações cadastrados nos sistemas adquiridos;
- d) Reduzir custos da operação;
- e) Eliminar o retrabalho e controles paralelos;
- f) Integração total entre todas as áreas.

4.3 Análise comparativa

Com o sistema operacional em uso todo o lançamento de notas fiscais é feito na sede. Por consequência disto o setor financeiro só saberá o quanto tem de despesas a serem pagas quando as notas forem lançadas pelo setor de compras de suprimentos da empresa que no ato gera a obrigação.

A confecção do cardápio hoje é feita de forma manual em planilhas do excel. A nutricionista elabora um cardápio semanal, sem saber ao certo que custo essa opção de cardápio vai custar para a sua unidade. Só no final do mês saberá se está dentro do custo após o lançamento total das notas por unidade. A maioria das cozinhas ficam dentro dos custos, pois a coordenadora de nutrição fica monitorando a confecção dos cardápios.

No setor de compras de suprimentos se focar todas as suas negociações para serem feitas pela sede da empresa, o setor conseguirá comprar com melhores preços e prazos de pagamento melhorando o custo das matérias-primas por unidade e o fluxo de caixa da empresa.

No setor de compras de suprimentos as notas fiscais de compras são importadas do XML, facilitando o processo de entrada não precisando lançar cada item em separado, atualmente não existe a conferência com as ordens de compras.

No setor financeiro a utilização do sistema atual é feita da seguinte forma, evoluindo as baixas dos boletos a pagar e a receber, o setor não realiza conciliação bancária e seu fluxo de caixa está em planilha fora do sistema (o setor utiliza de uma pasta física com boletos por data de vencimento). Não existe um controle do orçamento financeiro das unidades/filiais de trabalho, a coordenadora de nutrição controla a confecção dos cardápios com as nutricionistas verificando se estão dentro do custo estimado que gira em torno de 35% do faturamento por

unidade.

A geração do SPED é realizada pelo escritório contábil Fluxo Assessoria, no final de cada período é exportado dois arquivos no sistema atual, encaminhado para o escritório e importado no sistema interno. Não existe um usuário responsável pelas informações fiscais internamente na empresa X.

Por consequência dos relatos acima descritos a empresa atualmente não utiliza a ferramenta de fluxo de caixa, tendo muita dificuldade em realizar previsões futuras de pagamento e recebimento além de altos valores pagos por juros, devido a demora da informação dentro do sistema ERP.

4.3.1 Planejamento de Cardápios

Elaboração de todos os cardápios com controle e análise dos custos e metas, controle do planejamento de toda produção. Todos os cardápios elaborados só estarão disponíveis para a produção e compra da matéria-prima após a aprovação da central de cardápios. Provisionamento de toda matéria-prima a ser utilizada para produção dos cardápios de cada serviço, com a análise do custo da matéria-prima.

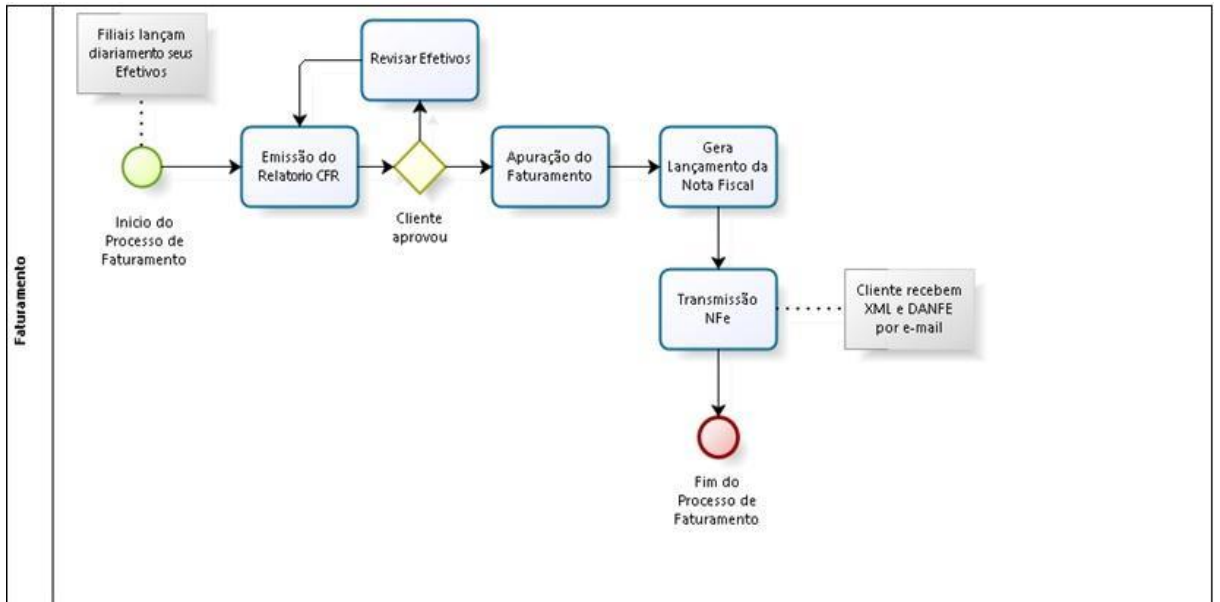
4.3.2 Processo para compra de matéria-prima

Realização das compras através da programação dos cardápios, considerando a melhor compra, onde serão analisadas as quantidades em estoque, prazo de entrega, prazo de utilização da matéria prima, fornecedor do produto entre outros. Todos os produtos que compõem os pratos utilizados nas receitas dos cardápios ativos entraram no processo de cotação para o envio das ordens de compras de forma automática. Compras extras com rotina de análise e aprovação para efetivação.

Controle das mercadorias do estoque de forma automatizada, através das retiradas com base no cardápio e nas movimentações das entradas dos produtos através do lançamento de entrada das notas fiscais, realizadas através da importação do XML e da Ordem de Compra.

4.3.3 Processo do Faturamento

Eliminar o processo manual de faturamento das vendas de refeição, através do faturamento automatizado com base nas refeições diárias e o aprimoramento do processo de transmissão das notas fiscais eletrônicas. O que explica a figura 4:

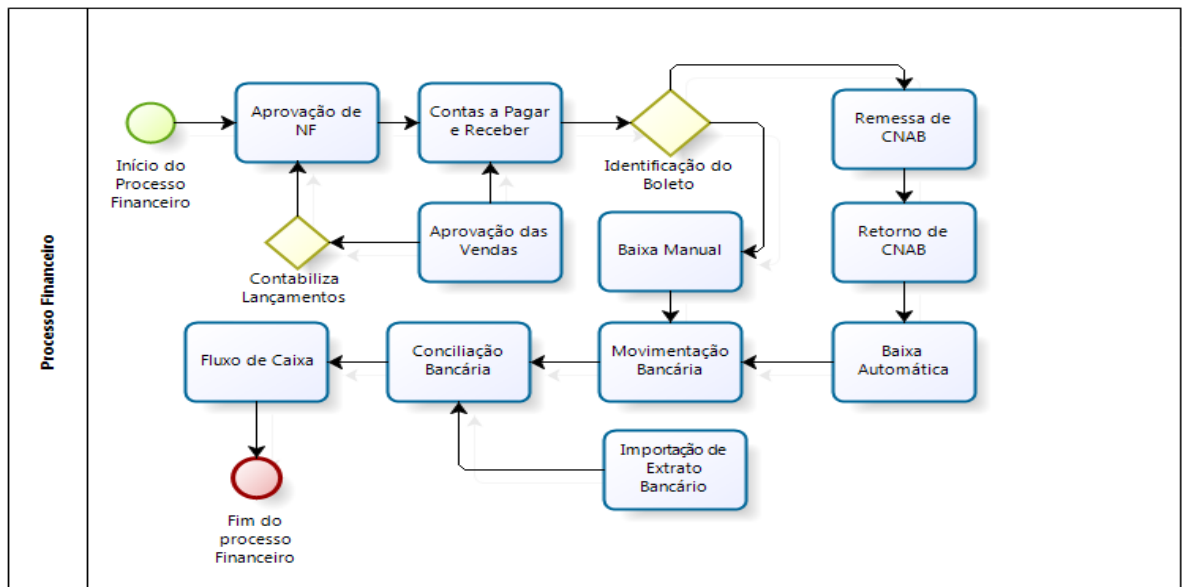


Fonte: Empresa Teknisa

4.3.4 Processo Financeiro

Otimização das rotinas e análise financeira, com a implantação da conciliação bancária pela importação do extrato bancário, controle de orçamentos, controle do fluxo de caixa e da ferramenta de automatização bancária para pagamentos e recebimentos.

Figura 05: Processo Financeiro



Fonte: Empresa Teknisa

4.3.5 Quadro comparativo entre os sistemas de informação

Assegur será apresentado o resumo comparativo entre os sistemas de informação:

Sistema Promob MCM	Sistema Teknisa
Lançamento de notas fiscais somente pelo setor de compras.	Lançamentos de notas fiscais realizado nas unidades pelas nutricionistas.
Cardápio feito manualmente sem receituário.	Cardápio integrado no sistema com base no receituário padrão.
Custo feito somente uma vez por mês.	Custo feito diariamente.
Não é feita ordem de compra para os pedidos.	Todos os pedidos de compra são feitos através da geração da ordem de compra.
Contagem do estoque manual e uma vez no mês.	Baixa automática do estoque diariamente.
Financeiro não realiza conciliação bancária no fluxo de caixa.	Conciliação bancária através da importação do extrato bancário.
Lançamento dos efetivos de forma manual a cada 15 dias ou 30 dias.	Lançamento dos efetivos feito diariamente.

4.4 Impactos oferecidos pela mudança

Com a implantação do sistema operacional integrado, todos os processos serão descentralizados, cada nutricionista será responsável por sua unidade no processo burocrático, seja no lançamento das notas fiscais de entrada, no envio das refeições consumidas por unidade para a emissão da nota fiscal de saída, e toda a elaboração de cardápios dentro do custo estabelecido por sua unidade.

4.4.1 Melhorias verificadas com o novo sistema

Foi verificado que o setor financeiro consegue em tempo real as informações das obrigações a serem pagas por data, bem como a relação de gastos em separado por unidade. Esse processo facilita a organização do setor para a programação das contas a pagar, pois tem uma posição exata das contas a receber, sendo fundamental auxílio no fluxo de caixa da empresa. A seguir estão relacionadas as melhorias verificadas com a implantação do novo sistema.

No momento em que as nutricionistas efetuam os pedidos das matérias-primas necessárias para a elaboração de seus cardápios a seus fornecedores já consta no sistema a data da obrigação a ser paga e desta forma o setor financeiro saberá o que realmente terá para ser pago. Além disso, a mesma tem a informação se a unidade está dentro do seu custo estimado, pois os custos de matérias-primas não podem passar de 35% do que ela fatura. A coordenadora de nutrição tem papel fundamental para a melhoria deste processo, uma vez que ela é quem faz o controle detalhado de todo o processo junto com as nutricionistas.

O setor de faturamento tem mais agilidade em emitir as notas e para envio dos boletos aos clientes, além de ter acesso às informações que já estão lançadas no sistema por data e consumo. A nutricionista responsável pode realizar a conferência com o responsável pelos recursos humanos da unidade por datas e cardápios com o número exato de refeições servidas e lança no sistema. O setor de faturamento da sede emite a nota e boleto fará o envio de imediato da nota e boleto para o cliente que também receberá por correio (pois algumas empresas ainda preferem os dois processos). O cliente por sua vez também será beneficiado pois receberá com antecedência o boleto a ser pago, terá mais tempo para efetuar a programação para o pagamento, que gira em torno de 15 dias após a emissão da nota.

Com todas essas melhorias o setor financeiro terá mais tempo para analisar investimentos, sejam eles em novas unidades de trabalho, rateio de valores aos sócios, ou em reformas nas unidades já existentes procurando melhorias nos prédios ou nas máquinas e equipamentos. Aquisição de equipamentos mais modernos para a elaboração das refeições, como visto pelo diretor comercial ano passado em viagem para Alemanha dos fornos combinados que dispõem de menos tempo e melhor preparo das refeições.

Mais tempo para analisar junto com o setor de Recursos Humanos e direção as melhorias que podem ser implementadas como: salários (planejamento cargos e salários) que uma ferramenta que a empresa ainda não dispõe em seus mais de 20 anos de atuação, valorizando os funcionários que já estão na empresa e estimulando na busca por novos, que com a globalização dos mercados, a competitividade cada vez mais acirrada e a busca permanente pela excelência dos produtos e serviços, torna-se prioridade a necessidade das empresas se voltarem essencialmente para seus negócios de resultados, utilizando os recursos disponíveis de forma racionalizada e otimizada.

5. Considerações finais

Atualmente os sistemas de informação vem se especializando oferecendo fluxos mais ágeis e mais informações para a gestão. Neste sentido surgiu a necessidade da implantação de um sistema de informação novo e integrado, ter um sistema totalmente focado na área de refeições coletivas. A mudança é cada vez mais imprescindível, pois essas informações servem de base para a tomada de inúmeras decisões.

Neste trabalho, após a pesquisa bibliográfica sobre o tema e a obtenção dos dados que eram necessários para o estudo da administração financeira e de sistemas de informação, focado mais no assunto fluxo de caixa para se obter a forma de melhoria mais adequada para a empresa X. Serão elaboradas comparações entre o sistema operacional em uso e o novo a fim de demonstrar a necessidade da melhoria de todos os setores da empresa.

Com a implantação do sistema operacional integrado facilitará o processo de elaboração de cardápios e de lançamento de notas fiscais que melhor corresponda aos objetivos das organizações, pois toda empresa precisa se adequar às mudanças necessárias que o mercado exige. Outro fato relevante que se obtém ao determinar os custos de elaboração dos cardápios é que se torna possível aprimorar estes custos, ou seja, estudar técnicas que possibilitem a redução dos mesmos sem reduzir a qualidade das refeições oferecidas.

Por sua vez, também facilitará o setor financeiro, ao receber as informações com mais antecedência, com tempo para confrontar se o fluxo de caixa projetado está próximo do real. Tem mais tempo para analisar novos investimentos financeiros a curto, médio e longos prazos. Podendo oferecer melhorias em unidades com a aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos para melhor funcionamento das cozinhas para a elaboração das refeições.

Referências

ANDREOLA, Nadir. **Manual do Fluxo de Caixa - um sistema integrado**. Porto Alegre: Feplam, 1992. p 121.

ASSAF, Neto Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p 296.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão-fundamentos, estratégicas e dinâmicas**. 1 ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. p 314.

BIO, Sergio Rodrigues. **Sistemas de Informação. Um enfoque gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. p 234.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negão. **Plano de Negócios para Empreendimentos Inovadores**. 1 ed. 3 ed reimpresso São Paulo: Atlas, 2008. p 144.

CARAVANTES Geraldo R, CARAVANTES Cláudia B., KLOECKNER Mônica C. **Administração Teoria e Processos**. 6º impressão Dez: 2010 São Paulo. Pearson Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2012. p 308.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. p 167.

FERREIRA, Antonio José Stark. **Finanças Corporativas Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005. p 556.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento Empresarial Planejamento e Controle Gerencial**. 2 ed. São

Paulo: Atlas, 2000. p 177.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 1997. p 840

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de administração Financeira Essencial**. 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010. p 775.

GORDON, R. Steven; GORDON, R. Judith. **Sistemas de informação. Uma Abordagem Gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. p 377.

LAURINDO, Fernando José Bardin. **Tecnologia da Informação. Eficácia nas Organizações**. São Paulo: Futura, 2002. p 247.

MONTANA, J. Patrick; CHARNOV, H. Bruce. **Administração um Modelo Fácil de dominar os conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 1998. p 474.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, A. Stephen; WESTERFIELD, W. Randolph; JAFFE, F. Jeffrey. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. p 698.

SEGUNDO Filho, J. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TÓFOLI, I. **Administração Financeira Empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: ArteBrasil/Unisaesiano, 2008.

WALTON, E. Richard. **Tecnologia de informação. O uso de TI pelas empresas que obtem vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. p 215.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.