

**FACULDADES SÃO JOSÉ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOSÉ RENATO MARTINS DA SILVA E SOUZA
PROFESSOR RAFAEL PERPÉTUO DA CONCEIÇÃO

GERENCIAMENTO DE TEMPO EM PROCESSOS CONTÁBEIS

Rio de Janeiro

2018

GERENCIAMENTO DE TEMPO EM PROCESSOS CONTÁBEIS TIME MANAGEMENT IN ACCOUNTING PROCESSES

Nome (s) do (s) Autor (es)

José Renato Martins da Silva e Souza

Orientador

Prof. Rafael Perpétuo da Conceição

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo avaliar o gerenciamento de tempo em processos contábeis da área financeira de um Clube náutico e seus benefícios, resultantes de uma otimização no uso dos processos de elaboração, gerenciamento e controle de cronograma coordenados conforme as diretrizes, técnicas e ferramentas para um apropriado gerenciamento de tempo. Para elaborar o conteúdo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso por observação participante. O estudo de caso realizado foi selecionado devido ao fato desse tipo de processo apresentar várias etapas críticas interligadas a outras áreas fornecedoras de informação e documentação. Devido à criticidade nesse tipo de processo, estudou-se a forma mais eficaz de elaborar um cronograma detalhado para minimizar as chances de atraso com impacto direto no cronograma integrado da empresa e proporcionar alternativas para a tomada de decisões no gerenciamento dos problemas que surgem ao longo do processo e impactam na entrega das demonstrações financeiras à Presidência e Conselho Fiscal do Clube. No estudo de caso, detalhou-se as etapas do processo de elaboração do cronograma e suas falhas ao longo do processo. A partir dos resultados obtidos com o estudo detalhado, propôs-se um Plano de Elaboração e Gerenciamento de Cronograma a ser emitido e utilizado como diretriz na elaboração de cronogramas. O estudo mostra os benefícios de se trabalhar baseado nas diretrizes para um gerenciamento de tempo focado nas técnicas e ferramentas disponíveis em literaturas técnicas e de boa prática.

Palavras-chave: Atraso, Cronograma e Gerenciamento de Tempo.

ABSTRACT

The objective of this work is to evaluate the management of time in accounting processes of a nautical Club's financial area and its benefits, resulting from an optimization in the use of coordinated process, management and schedule control according to the guidelines, techniques and tools for an appropriate time management. To elaborate the content of this work, a bibliographical research and a case study by participant observation were carried out. The case study was selected due to the fact that this type of process presents several critical stages interconnected to other areas providing information and documentation. Due to the critical nature of this type of process, the most effective way of elaborating a detailed timetable to minimize the chances of delay with a direct impact on the company's integrated schedule and to provide alternatives for decision making in the management of the problems that have been of the process and impact on the delivery of the financial statements to the Club's Fiscal Board and Presidency. In the case study, the stages of the process of elaboration of the schedule and its failures along the process were detailed. From the results obtained with the detailed study, a Plan of Elaboration and Management of Chronogram to be emitted and used as guideline in the elaboration of schedules was proposed. The study shows the benefits of working based on the guidelines for time management focused on the techniques and tools available in technical literature and good practice.

Key-words: Delay, Timeline, and Time Management.

INTRODUÇÃO:

Esse trabalho visa apresentar um estudo sobre as ferramentas e técnicas recomendadas para um efetivo gerenciamento de tempo nos processos. Espera-se que, com a apresentação dos processos de gerenciamento de tempo, seja possível desenvolver o aprendizado na área de planejamento, atualização, monitoramento e controle de um cronograma de acompanhamento de processo. Cronogramas bem desenvolvidos e planejados, conforme teorias e boas práticas, têm um impacto positivo no acompanhamento de processos, aumentando a probabilidade deste ser concluído dentro do prazo e, conseqüentemente, manter as metas planejadas.

Segundo Marques (2009), o gerenciamento de tempo em projetos é de suma importância, pois atrasos na conclusão acarretam danos e ainda causam impacto direto nas entregas de informações para as tomadas de decisões. O gerenciamento de tempo é descrito pelo PMBOK (PMI, 2013) como o conjunto de processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

Conforme mencionado por Barcaui (2013) é possível observar uma série de problemas ligados à prática de gerenciamento de projetos onde muitos deles estão relacionados ao tempo, uma das variáveis mais imponderáveis e implacáveis.

Com base no exposto acima e nas atividades relacionadas aos fechamentos contábeis de um Clube que movimenta mensalmente em torno de dez milhões de reais, e a sua necessidade cada vez maior de otimização, desenvolvimento e aperfeiçoamento, pode-se esperar que o uso das corretas ferramentas e processos do gerenciamento de tempo em processos resultem em redução de prazos e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos que favorecem ao contínuo desenvolvimento da empresa.

Vale ressaltar ainda que, de acordo com Marques (2009), a utilização de metodologias eficientes e boas práticas são imprescindíveis para se atingir um índice satisfatório no cumprimento de prazos nos projetos.

No estudo de caso descrito neste trabalho, tem-se como objetivo avaliar o gerenciamento de tempo em processos contábeis de um Clube e estudar as ferramentas e/ou processos utilizados para elaboração e acompanhamento do cronograma durante os meses, onde fechamentos mensais de balancetes e o balanço anual são realizados. Tais ferramentas são utilizadas para otimizar o tempo de entrega

dos documentos importantes à área financeira e, deste modo, otimiza as análises financeiras e contábeis do Clube, apresentando assim, relatórios sólidos e confiáveis para uma tomada de decisão empresarial.

Para o alcance do objetivo geral exposto acima, foi necessário o estudo da metodologia de gerenciamento de tempo, segundo o PMBOK (PMI, 2013).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Projetos

O guia PMBOK (PMI, 2013, p. 3) conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Por sua vez, segundo Vargas (2016), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

A partir das definições de projeto, entende-se que todas levam ao senso comum de que projetos envolvem diferentes áreas e uma execução bem-sucedida depende de uma integração entre as diversas áreas de gerenciamento de projetos

2.2O gerenciamento de projetos

As iniciativas de gerenciamento de projetos tiveram início entre as décadas de 1950 e 1960 e apresentaram, grande crescimento entre 1960 e 1985, quando passou a haver maior formalidade visando reduzir estouros de orçamento e prazo, que chegavam a até 300% nas indústrias aeroespaciais e de defesa, de acordo com Almeida (2014). A partir da década de 1990, durante a recessão, as companhias começaram a reconhecer a importância da redução de prazos para obter melhores técnicas para a elaboração de cronogramas. A partir desse período, surgiu o chamado gerenciamento de projetos moderno.

Hoje, no século XXI, de acordo com o PMBOK® (PMI, 2013, p.5):

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processo são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento.

2.3 Problemas da Variável Tempo em Processos

A variável tempo é de grande importância nos resultados de um projeto, sendo o seu controle um fator de influência direta em prazo, custo e qualidade. Segundo Kerzner (2017), o sucesso de um projeto pode ser definido através de resultados obtidos no prazo, no custo e na qualidade desejados, e, acima de tudo, nos benefícios gerados pelo esforço empreendido. Em complemento, de acordo com Vargas (2016), um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado. Se no projeto foi gasto menos ou mais recursos que o previsto, houve uma falha no planejamento.

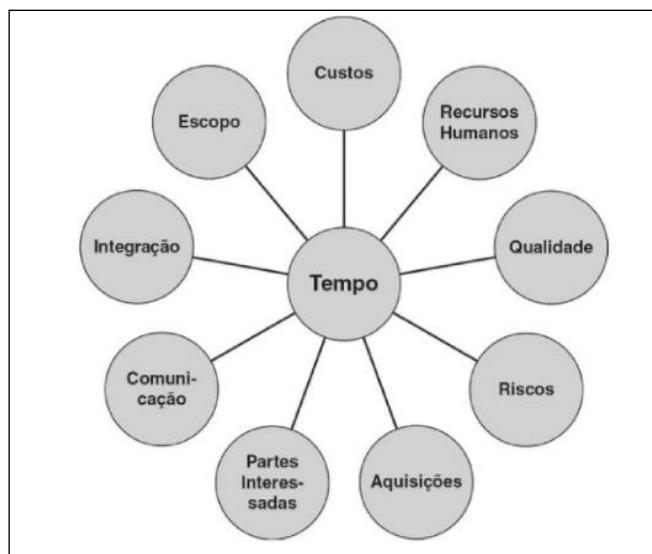
Segundo Almeida (2014), o Estudo de Benchmarking do PMI realizado em 2012 mostra que o gerenciamento de tempo é a prática mais utilizada nas metodologias de gerenciamento de projeto nas empresas, onde o cronograma é o documento mais gerado, com 82% de utilização, e a lista de atividades é o quinto, com 68%. Por outro lado, apesar da ampla utilização, o gerenciamento de tempo dos projetos ainda é um dos problemas mais frequentes nas empresas, sendo o não cumprimento dos prazos o segundo problema mais incidente, citado por 64,5% das empresas que responderam ao Benchmarking.

2.4O Gerenciamento de Tempo

Segundo o PMI (2013), o gerenciamento de tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Esses processos interagem com os processos de diversas outras áreas de conhecimento, conforme ilustrado naFonte: Almeida, 2014

Note que esse princípio se aplica a todas as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

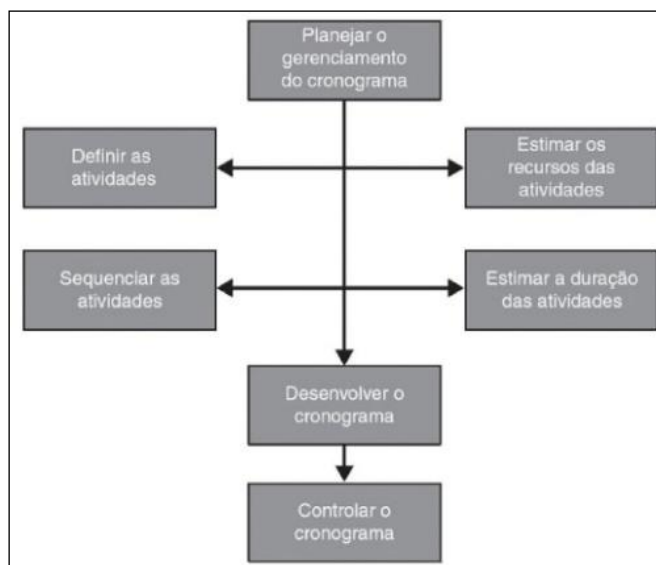
Figura 1 - Relação do gerenciamento de tempo com as demais áreas



Fonte: Almeida, 2014

Na 5ª Edição do PMBOK* (PMI, 2013), sete processos são descritos como parte da área gerenciamento de tempo, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Processos do gerenciamento de tempo



Fonte: Almeida, 2014

Para melhor entendimento do gerenciamento de tempo, as próximas seções apresentam uma descrição de seus processos e as ferramentas e técnicas associadas a cada um deles.

2.4.1 Planejamento do Gerenciamento do Cronograma

Planejar o gerenciamento do cronograma é, de acordo com o PMBOK (PMI, 2013), definido como o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma de projeto.

Ainda de acordo com o PMBOK (PMI, 2013), os processos de gerenciamento de tempo do projeto e suas ferramentas e técnicas associados são documentados no plano de gerenciamento de cronograma. O mesmo é contido no plano de gerenciamento de projeto ou é um plano auxiliar, podendo ser formal ou informal, detalhado ou generalizado, baseado nas necessidades do projeto e deve incluir os limites de controle associados.

É no plano de gerenciamento de cronograma onde são estabelecidos os critérios para o desenvolvimento e controle do cronograma, bem como a metodologia a ser utilizada e os modelos de cronograma a serem seguidos para a elaboração do mesmo.

Citamos abaixo as ferramentas utilizadas para o planejamento do cronograma:

- Opinião especializada: entre outras coisas, pode sugerir se é recomendável combinar métodos e como reconciliar as diferenças entre eles.
- Técnicas analíticas: envolve a escolha de opções estratégicas na estimativa e elaboração do cronograma. Essas decisões, como outras decisões de cronograma que afetam o projeto, podem afetar os riscos do projeto.
- Reuniões: para desenvolver o plano de gerenciamento do cronograma com a participação de membros da equipe de projeto selecionados, tais como o gerente do projeto ou o patrocinador.

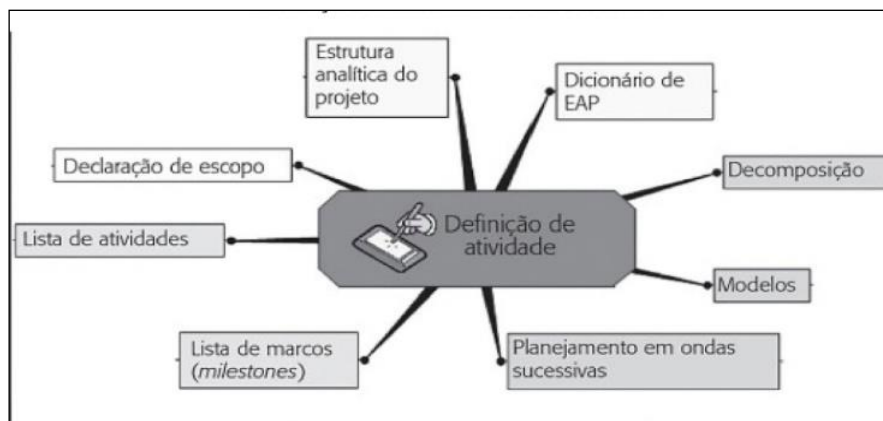
2.4.2 Definição das Atividades

O primeiro passo para a elaboração de um cronograma é a definição das atividades a serem executadas para a entrega do projeto. Essas atividades são definidas a partir do escopo definido para o projeto e seus derivados como: declaração de escopo do projeto; estrutura analítica do projeto (EAP); dicionário da EAP. A Figura 3 mostra as ferramentas para a definição das atividades de projeto.

Os pacotes de trabalho são as entregas em níveis mais baixos mostrados em uma EAP e, a decomposição desses pacotes, resulta em uma lista de atividades a serem executadas. Em outras palavras, conforme definido pelo PMBOK (PMI, 2013), a decomposição, como ferramenta da determinação das atividades, é a subdivisão de pacotes de trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, sendo estas as chamadas de atividades de cronograma.

Conforme afirmado por Barcaui (2013), é por meio das atividades que se delegam as ações para as pessoas envolvidas, que se define o trabalho necessário para o cumprimento das entregas prometidas ao cliente e que se fará o cálculo do custo do trabalho para o orçamento do projeto.

Figura 3 - Definição das atividades de um projeto



Fonte: Barcaui, 2013.

Um ponto importante a ser discutido na definição das atividades está relacionado ao nível de detalhamento dessas atividades. Quanto maior o detalhamento, maior os custos envolvidos em planejamento e controle do cronograma, sendo assim, esta definição depende de uma análise da maturidade da organização onde o projeto está inserido bem como o tamanho do projeto e suas características.

2.4.3 Sequenciamento das Atividades

O processo de sequenciamento das atividades, segundo Barcaui (2013), acontece quando as atividades de um projeto são sequenciadas em uma ordem lógica com o objetivo de formar o que chamamos de diagrama de rede, tornando-se possível, com o diagrama de rede, uma correta visualização de como o projeto irá transcorrer.

Ainda de acordo com Barcaui, (2013), por meio do processo de sequenciamento de atividades passa a ser viável a identificação dos diversos relacionamentos lógicos

entre as atividades, em função das relações de precedência adequadas. É preciso não só representar, mas documentar todos os tipos de relacionamento, suas eventuais exigências de antecipações ou atrasos, e tudo que se faça necessário para que o desenvolvimento do cronograma seja feito de maneira mais realista possível.

Para a construção do diagrama de rede, é necessário a utilização de 3 ferramentas básicas para a associação entre as atividades, estabelecendo os tipos de dependência entre as atividades.

1 – Estabelecer as relações de precedência:

Cada atividade é conectada a pelo menos um predecessor e um sucessor. Essa metodologia é chamada de “Método de Diagrama de Precedência” (MDP) usado no método do caminho crítico, sendo esse método um dos mais utilizados pela maior parte dos pacotes de software de gerenciamento de projetos.

Tipos de precedência e relações lógicas:

- Término-Início – a atividade sucessora só começa após o término da atividade predecessora.
- Início-Término – a atividade sucessora só termina após o início da atividade predecessora.
- Início-Início - a atividade sucessora só começa a pós o início da atividade predecessora.
- Término-Término - a atividade sucessora só termina após o fim da atividade predecessora

2 - Determinar o tipo de dependência:

A determinação do tipo de dependência é feita pela equipe do projeto durante o processo de sequenciamento das atividades.

- Dependência obrigatória – são aquelas exigidas contratualmente ou inerentes à natureza do trabalho. Geralmente essas dependências estão associadas a limitações físicas.
- Dependência arbitrada – são estabelecidas com base no conhecimento das melhores práticas numa área de aplicação específica ou em algum aspecto singular do projeto onde uma sequência específica é desejada mesmo que haja outras sequências aceitáveis. 0-
- Dependência externa – envolvem uma relação entre as atividades do projeto e as não pertencentes ao mesmo. Tais dependências normalmente não estão sob o controle da equipe do projeto.

3 - Aplicação de antecipação e espera

- Antecipação: permite um aceleração da atividade sucessora. Isso é mostrado como um término para início com uma antecipação de 2 semanas.
- Espera: direciona um retardo na atividade. Isso pode ser mostrado como um início para início com uma espera de quinze dias.

2.4.4 Estimativa de Recursos

A estimativa de recursos é a ação executada logo a seguir da definição das atividades. De acordo com o PMBOK (PMI, 2013), estimar os recursos de uma atividade é o processo de estimativa do tipo e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. Ainda com base no PMBOK, o processo Estimar recursos da atividade é estreitamente coordenado junto com o processo Estimar custos.

Para garantir que as estimativas de recursos sejam realizadas corretamente, sugere-se uma análise inicial da lista de atividades, disponibilidade de recursos no período planejado considerando fatos com experiência e nível e habilidade do recurso, processos organizacionais que influenciem na contratação de pessoal bem como os relacionados aos procedimentos para adquirir suprimentos.

Para a elaboração da estimativa de recursos, são necessárias as ferramentas descritas abaixo:

- Opinião especializada – frequentemente necessária para se avaliar as entradas, avaliações iniciais, relacionadas aos recursos deste projeto
- Análise de alternativas – incluem o uso de vários níveis de capacidade ou habilidades dos recursos ou tipos de máquinas e decisões de fazer ou comprar a respeito de recursos.
- Dados publicados para auxílio a estimativas – uso de índices de produção atualizados e custos unitários de recursos publicados.
- Estimativa Bottom-up – utilizado quando uma estimativa não pode ser realizada com um grau razoável de confiança. Nesse caso, detalha-se mais as atividades e agrega estimativas a cada recurso da atividade.
- Software de gerenciamento de projetos – auxilia no planejamento, organização e gerenciamento dos recursos e no desenvolvimento de estimativas de recursos.

Com a estimativa de recursos definida, podemos estimar a duração das atividades, segundo Barcaui (2013), existe uma íntima relação entre a gerência de recursos humanos e os prazos estipulados, como veremos na seção a seguir.

2.4.5 Estimativa de Duração das Atividades

Estimar a duração de uma atividade, segundo Barcaui (2013), pode ser definida como a definição de quantos períodos serão necessários para a execução de determinada atividade.

Para a realização do processo de estimar duração de uma atividade também se é necessário utilizar informações sobre o cronograma de trabalho, tipos de recursos necessários, as quantidades de recursos estimados e os calendários de recursos com as suas disponibilidades.

Devido à complexibilidade das etapas envolvendo a estimativa de duração de atividades, é necessário a exploração mais detalhada de alguns fatores para garantir um resultado adequado de estimativas. Entre os fatores a serem analisados, se destacam: avaliação das ameaças e oportunidades que podem surgir ao longo do projeto e a competência e a produtividade dos recursos envolvidos e sua curva de aprendizagem, como mencionou Barcaui (2013).

Dentre as ferramentas disponíveis para uma boa estimativa de duração de atividades, podemos citar:

- Utilizar dados históricos e documentar seu registro
- Utilizar opinião de especialista
- Considerar o uso de reservas
- Aplicar a técnica de Delphi, ou estimativa de 3 pontos, ou estimativas paramétricas

2.4.6 Desenvolvimento do Cronograma

Desenvolver o cronograma é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto. A entrada das atividades, durações e recursos na ferramenta de elaboração de cronograma gera um cronograma com datas planejadas para completar as atividades do projeto, de acordo com PMBOK (PMI, 2013).

De acordo com Barcaui (2013), o desenvolvimento do cronograma deve ser feito iterativamente, ou seja, ser elaborado de forma progressiva e repetida, até o momento em que seus resultados sejam confiáveis e possam atender os objetivos do projeto. Como resultado desse processo iterativo, determinam-se as datas planejadas de início e término para as atividades e marcos do projeto.

Um fator a ser considerado na sua elaboração é a reavaliação das estimativas de duração e da quantidade de recursos, de forma a criar um cronograma que atenda aos interesses do projeto. O cronograma será a linha de base (baseline) de prazo utilizada para acompanhar o progresso do projeto no decorrer de sua execução.

A revisão e manutenção de um cronograma são executadas durante todo o projeto acompanhando a progressão das atividades, as mudanças no plano de gerenciamento de projeto e a evolução da natureza dos eventos de riscos.

As ferramentas utilizadas no desenvolvimento de um cronograma estão citadas a seguir:

- Análise da rede do cronograma
- Método do caminho crítico
- Método da cadeia crítica
- Nivelamento de recursos
- Análise de cenário “E-se”
- Aplicação de antecipação e esperas
- Compressão do Cronograma

Segundo Barcaui (2013), pode-se dizer que, entre as técnicas mais adotadas, estão: o método do caminho crítico, o método da corrente crítica, a análise de cenários e o nivelamento de recursos.

2.4.7 Controle do Cronograma

De acordo com o PMBOK (PMI, 2013), controlar o cronograma é o processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejamento. O principal benefício desse processo é fornecer os meios de ser reconhecer o desvio do planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.

Segue a seguir alguns exemplos de ferramentas de controle de cronograma:

- Realizar análise desempenho: método do caminho crítico / método da corrente crítica / gerenciamento do valor agregado;
- Uso de softwares;
- Técnicas de otimização de recursos.

É fundamental o uso de ferramentas para o gerenciamento do cronograma, pois facilitará o desenvolvimento e o controle do cronograma. A ferramenta permite passar pelos processos de gerenciamento de tempo de forma automatizada e integrada.

O uso de softwares para gerenciamento de cronograma não é obrigatório, entretanto, segundo Barcaui (2013), a relação custo-benefício desse tipo de programa tem se tornado progressivamente mais acessível, principalmente em função da complexidade e do tamanho de determinados projetos. Podemos citar como exemplos de softwares: Microsoft Project, Clarity, Oracle Primavera, ChangePoint e Open Project.

Dentro do processo desenvolvimento de cronograma, sugere-se o uso de um software, pois este permitirá avaliar rapidamente diferentes cenários e efetuar os cálculos necessários para determinar o caminho crítico, calcular folgas e a duração total do projeto e, principalmente, realizar uma análise de cenários.

Alguns softwares, como o Microsoft Project, por exemplo, fazem o orçamento do projeto tomando como base a quantidade de trabalho (estimativa de duração de atividade).

ESTUDO DE CASO

Esse estudo de caso tem por objetivo analisar as ferramentas utilizadas para o planejamento e gerenciamento de tempo dos processos observando suas falhas e analisando as possíveis melhorias.

O caso a ser descrito, a etapa de entrega e contabilização de notas fiscais de serviços, foi escolhido devido à sua grande importância e impacto no resultado das demonstrações financeiras do Clube. Essa etapa envolve valores financeiros, o que justifica um cronograma de processos muito bem detalhado e estruturado com apoio de pessoal e ferramentas no controle do cronograma.

O processo em questão é caracterizado como contínuo e depende de diversos setores com distintas responsabilidades e prazos para a entrega das documentações.

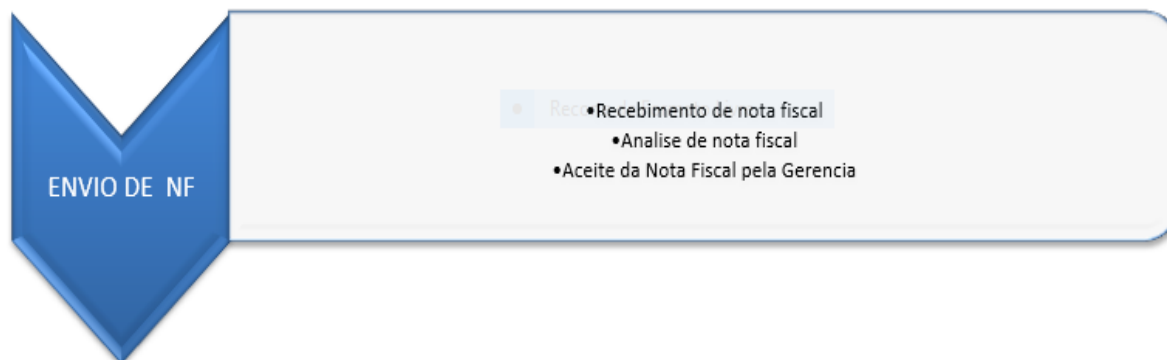
3.1 Estrutura do Processo

Fase de Contratação de Serviços

O processo de contratação de serviços sofre influência direta dos setores que fornecem dados para as análises contábeis.

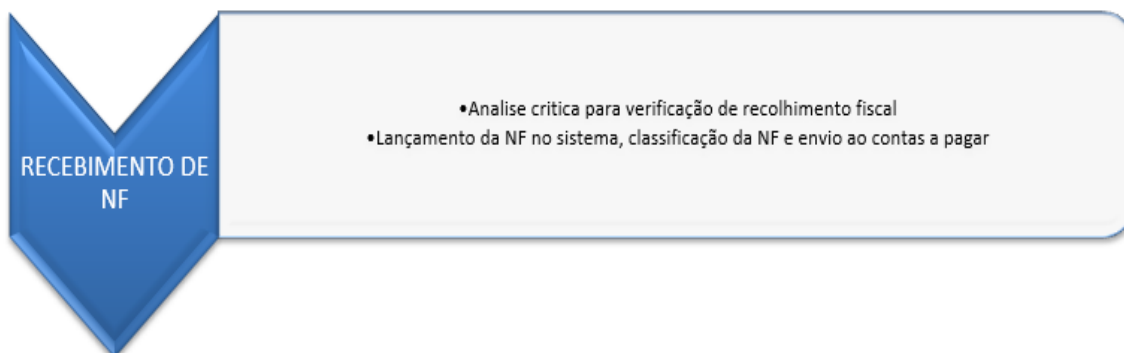
Tal processo começa com o próprio setor que necessita dos serviços e estes, contratam os seus próprios prestadores de acordo com as suas necessidades. Tal procedimento leva em torno de cinco dias para ser efetivado e mais três dias para a aprovação do diretor, em alguns casos o tempo se estende ainda mais devido ao atraso na entrega das notas fiscais pelos Fornecedores.

Fase de Envio das Notas Fiscais



Ao longo do processo, os documentos fiscais são gerados e é de responsabilidade da área contratante, verificar se os valores cobrados estão de acordo com o que foi firmado em contrato e após a conferência, estes documentos devem ser encaminhados a Contabilidade, estando os mesmos assinados e autorizados pelos Diretores das áreas. Estes documentos devem ser entregues para a sua contabilização na área Financeira no prazo de três dias após a autorização da nota fiscal. Entretanto, por conta de alguns atrasos referente aos fornecedores e também ao processo burocrático no recolhimento das assinaturas dos responsáveis, a entrega dos documentos à área financeira, acaba ultrapassando o tempo determinado no cronograma.

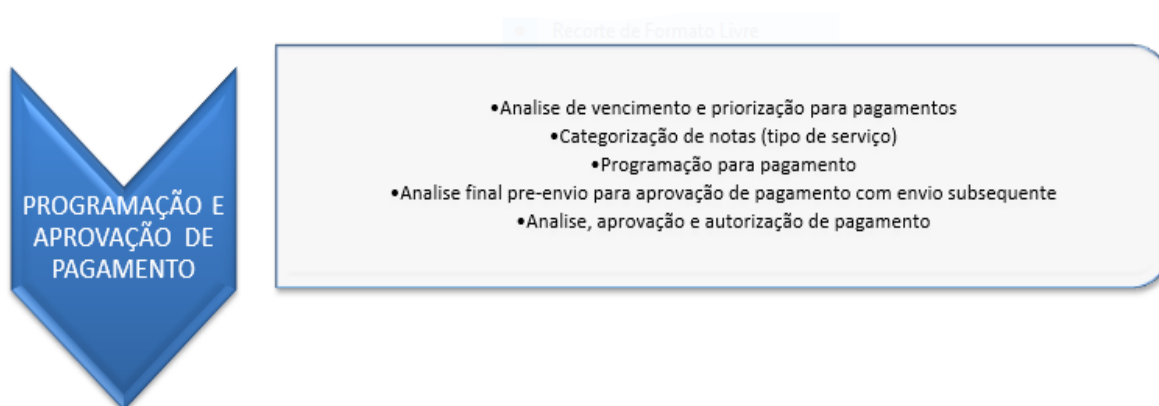
Fase de Recebimento da Nota Fiscal



A fase de recebimentos de documentos na à área Financeira, consiste em uma análise crítica para a verificação dos recolhimentos fiscais cabíveis, tais como: INSS, ISS, PIS, COFINS, CSLL e IRRF. Estas análises são identificadas como um ponto crítico dentro do processo, pois falhas podem gerar multas de grande expressão financeira junto aos órgãos públicos e por esse motivo devem ser analisadas com uma margem de tempo justa para que erros sejam evitados. O período de análise e validação dos recolhimentos é de aproximadamente 48 horas, após o recebimento da nota fiscal.

Após as retenções cabíveis, essas notas são inseridas no sistema ERP enviadas ao Contas a Pagar.

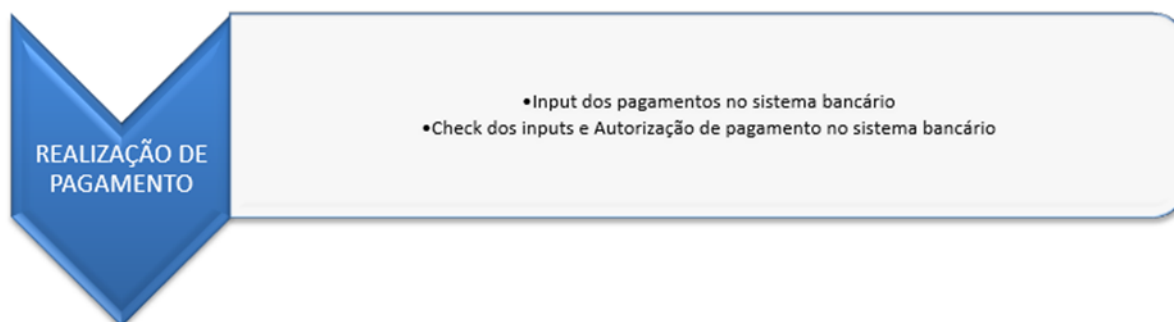
Fase da Programação para o Pagamento



Este processo consiste na elaboração de uma programação diária de pagamento, que será analisada pelo diretor Financeiro e pela Presidência do Clube. Tal processo é realizado com base nos pagamentos que vencem no dia posterior ao recolhimento das assinaturas.

Após a elaboração da programação de pagamento, os documentos são enviados para a autorização do Diretor Financeiro, que tem o poder de autorizar ou não os pagamentos programados. Tais assinaturas são coletadas diariamente e sem elas os pagamentos não podem ser realizados. Este processo dura em torno de um dia para ser aprovado.

Etapa de Input dos Pagamentos na Rede Bancária



No dia posterior à assinatura de toda a programação, tais documentos voltam para a áreas de contas a pagar, que por sua vez insere todos os pagamentos do dia no sistema de pagamento do banco e após inserir, envia os documentos e dados para que a Gerente Financeira realize a autorização através das suas senhas. Vale ressaltar que as TED's, (Transferências Eletrônicas de Dados) podem ser realizadas até as 16:00 horas da tarde e os pagamentos através de boletos até as 20:00 horas. A meta para esses processos estipulada no cronograma é até às 15h da tarde.

3.2Análise de Resultado

Durante o processo do cronograma contábil, cada minuto ganho com otimização do processo tem resultados relevantes para o alcance mais eficiente dos objetivos do

Clube como um todo, tornando-o cada vez mais organizado nos processos internos de contabilização e resultados. Assim como, cada minuto perdido devido a falhas relacionadas ao cronograma, tem impactos diretos nas entregas das demonstrações financeiras para as tomadas de decisões.

Na avaliação do estudo de caso, encontram-se falhas no desenvolvimento do cronograma que é uma das etapas mais críticas da fase de execução do processo, com impactos altamente relevantes não só para o processo, mas também para a empresa como um todo.

Uma análise dos resultados encontrados em cada etapa estudada é descrita a seguir na mesma sequência conforme detalhado no estudo de caso de forma a facilitar o entendimento e alinhamento do observado.

Atraso na Entrega das Notas Fiscais pelos Fornecedores

Ao analisarmos o Estudo de Caso, conseguimos identificar algumas falhas relacionadas aos processos diários do Clube.

Identificamos um problema de atraso na entrega das notas fiscais dos fornecedores aos setores contratantes, pois tais notas deveriam ser encaminhadas ao Clube no momento da sua emissão e não posteriormente conforme percebemos durante o estudo de caso. Tal atraso gera impactos na Contabilidade do Clube, tendo em vista que estes, interferem diretamente na entrega dos relatórios das demonstrações financeiras mensais e ainda por cima podem gerar despesas extras com multas e juros relacionados à impostos ou até mesmo a boletos fora do período de vencimento.

Definir um Fluxo de Pagamentos

Percebi ao longo do estudo que não existe uma definição de datas únicas para pagamentos e isto onera o cronograma de tempo. Tais operações são realizadas

conforme a necessidade de uma determinada área que muitas das vezes não acompanha o cronograma, causando problemas ao longo das operações.

Cortes Burocráticos

Outro fato importante é o da burocracia para a autorização da contratação de serviços e dos pagamentos. Hoje tenho a percepção que todos os pagamentos são centralizados à Diretoria do Clube e os gerentes acabam ficando sem uma autonomia para a realização das autorizações.

Investimento em tecnologia

Outro fato importante são os investimentos na área de tecnologia e comunicação. Estes são extremamente importantes no processo de otimização de tempo e que ao longo do estudo, reparamos que apesar de existir um sistema ERP o mesmo encontra-se com diversas falhas em sua interface.

Tais falhas geram um atraso representativo, pois todos os dados devem ser conferidos e administrados de forma manual em programas como o Excel, gerando assim um retrabalho para a segurança dos processos.

Entrega de notas fiscais com retenções após o fechamento contábil

As entregas das notas fiscais à área Financeira, raramente acompanham os prazos determinados no cronograma e isto acontece por diversas falhas gerenciais e de cumprimento de prazos.

3.3 Proposta de Melhoria

Propõe-se que seja emitido um Plano de Elaboração e Gerenciamento de Tempo que defina alguns requisitos mínimos a serem seguidos ao elaborar o cronograma:

1. Ter ao menos uma pessoa qualificada em ferramentas de desenvolvimento e controle do processo. Todos os cronogramas têm uma pessoa de Planejamento e Controle alocada e esta deve participar da elaboração de todos os cronogramas, mesmo o de negociação com os fornecedores e cobrança no cumprimento dos prazos na entrega de documentos.
2. Ter a adoção de um fluxo de pagamentos que definam algumas datas específicas para os pagamentos, visando o recebimento de todos os documentos dentro de um prazo mínimo para a realização das análises e posteriormente os lançamentos contábeis.
3. Ter a implementação de um processo de descentralização para as autorizações dos pagamentos. Tendo em vista que com a obrigatoriedade de tantas assinaturas para a autorização, o processo fica burocrático e dependente de diversas pessoas, causando diversos atrasos durante o envio das notas, pagamento e contabilização dos documentos.
4. Os tempos de atividades podem ser reduzidos com o investimento em tecnologia que apresente uma interligação mais sólida entre as diversas áreas envolvidas no processo de envio das informações.
5. As gerencias envolvidas nos processos devem cumprir o que se encontra estipulado no cronograma, tendo em vista que dependem delas os encaminhamentos das informações que fomentam os dados contábeis que futuramente vão se tornar relatórios de demonstrações financeiras ao quadro estratégico da empresa. Tal problema deve ser solucionado para que multas sejam aplicadas por falta do cumprimento do prazo das obrigações fiscais e para tal tarefa à área financeira deve ser abastecida de informações dentro do tempo estipulado no cronograma dos processos.

O Plano de Elaboração e Gerenciamento de Cronograma deve definir a metodologia e as ferramentas para elaborar o cronograma. Essa metodologia define as regras e abordagens para os seus processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar o gerenciamento de tempo de um processo contábil através de um estudo mais detalhado de cada etapa do processo de emissão de notas fiscais e avaliar onde estavam os pontos falhos que acabam por tornar o acompanhamento do processo uma metodologia não confiável devido aos subsequentes atrasos observados pertinentes a ele.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar os principais conceitos e teorias sobre a metodologia de gerenciamento tempo em processos bem como as ferramentas e técnicas recomendadas. Além disso, foi realizado um estudo de caso em um Clube Náutico com o objetivo de buscar apresentar proposta de melhoria para o problema de gestão de tempo identificado, relacionado a falhas na elaboração e acompanhamento de cronograma.

No atual cenário de planejamento e elaboração dos cronogramas, já há um constante esforço para a otimização dos processos e desenvolvimento do cronograma de uma forma realista. Entretanto, ainda há falhas que podem ser resolvidas com uma análise mais detalhada de cada tarefa e entendimento dos motivos que levaram a tal falha. Se ferramentas de planejamento de cronograma, controle de tempo e otimização de recursos forem utilizadas corretamente e por pessoal qualificado, o processo pode ser bastante melhorado.

Um dos pontos de destaque nessa análise foi a ausência de um Plano de Elaboração e Gerenciamento de Cronograma para cobrir as diretrizes para uma elaboração sólida e as ferramentas obrigatórias e opcionais que, a partir de seu uso, tornam possível o desenvolvimento de um cronograma confiável.

As ações a serem implementadas na elaboração de cronogramas são bastante valiosas devido ao seu impacto na área financeira do Clube, com o aumento de sua confiabilidade, valores e recursos a serem conquistados em seus processos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento de Tempo em Projetos**. 1.ed. Rio de Janeiro, Elsevier 2014.

Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MTzjBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=livro+gerenciamento+de+tempo+em+projetos,+norberto&ots=OeSvGIRp0p&sig=JaakE2YQjOr_DEnUp2K3oUeig7s%23v=onepage&q=livro%20gerenciamento%20de%20tempo%20em%20projetos%2C%20norberto&f=false#v=snippet&q=livro%20gerenciamento%20de%20tempo%20em%20projetos%2C%20norberto&f=false – Acessado em 28/09/2018.

BARCAUI, André. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qZFRDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=KERZNER,+H.+Gest%C3%A3o+de+Projetos:+as+melhores+pr%C3%A1ticas&ots=iSWzj6Rloi&sig=gTndfPTJYw2G60o_3CYQkli0v8#v=onepage&q=KERZNER%2C%20H.%20Gest%C3%A3o%20de%20Projetos%3A%20as%20melhores%20pr%C3%A1ticas&f=false – Acessado em 23/09/2018.

MARQUES, L. S. (2009). **A importância do gerenciamento do tempo nos projetos**. Disponível em:

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/409 -Acessado em 23/08/2018.

PMI, **Project Management Institute**. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square, PMI, 2013.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 8º Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hM8IDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=related:DXGt5q-lijIJ:scholar.google.com/&ots=h6xoOuv84X&sig=GYztRNnjKtt6MM0Mwu5gwfsBE-0%23v=onepage&q&f=false#v=onepage&q&f=false> – Acessado em 22/08/2018.

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK guide**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2014.. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=RafuAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA53&dq=livros+ricardo+vargas&ots=8r1GqHpaL-&sig=90HdESsfXiGp2AVoVHSLULDn6Jc#v=onepage&q=livros%20ricardo%20vargas&f=false> – Acessado em 19/08/2018.