

ROSILENY JANDIRA MACHADO

**PROPOSTAS SELECIONADAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA DO
GRUPO CASVIG**

FLORIANÓPOLIS

2003

ROSILENY JANDIRA MACHADO

**PROPOSTAS SELECIONADAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA
DO GRUPO CASVIG**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Finanças.

Professor Orientador: Pedro Moreira Filho

Florianópolis

2003

ROSILENY JANDIRA MACHADO

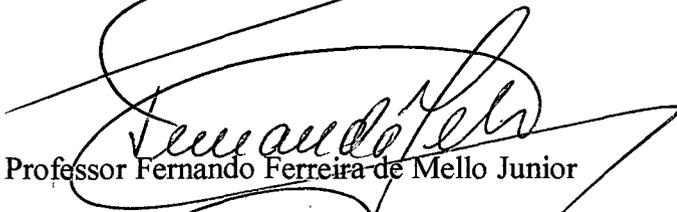
**PROPOSTAS SELECIONADAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA
DO GRUPO CASVIG**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 18 de fevereiro de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Professor Pedro Moreira Filho - Orientador


Professor Fernando Ferreira de Mello Junior


Professor Alexandre Marino Costa

Aos que me deram o apoio emocional necessário durante a realização deste trabalho expresso a minha gratidão. A Direção e companheiros do Grupo Casvig também registro meu agradecimento pela oportunidade e disponibilidade.

“Ninguém pode chegar ao topo
armado apenas de talento. Deus dá o
talento; o trabalho transforma o
talento em gênio”

Anna Pavlova (1882-1931)
Bailarina Russa

RESUMO

MACHADO, Rosileny Jandira. **Propostas selecionadas para a melhoria da gestão financeira do Grupo Casvig**. 2003. 85f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral descrever as funções do Departamento Financeiro do Grupo Casvig e propor ações de melhorias para a sua gestão financeira. O Grupo é composto por empresas do ramo de prestação de serviços de vigilância humana e eletrônica, limpeza e conservação urbana e privada, construção civil, e transporte coletivo, com atuação em quase todo o Estado de Santa Catarina há mais de vinte anos. Com foco no Departamento Financeiro, o estudo procurou: rever e analisar os documentos de trabalho utilizados; fazer um levantamento dos fluxos de informações; identificar e descrever as respectivas atividades e responsabilidades (tesouraria, contas a receber, e contas a pagar), elaborar o layout do Departamento na nova sede do Grupo Casvig; propor novos indicadores de eficiência global para a manutenção da certificação de qualidade NBR ISO 9001:2000; identificar a estrutura de encargos sociais e previdenciários incidentes sobre a folha de pagamento; e determinar o ponto de equilíbrio das operações da empresa Casvig. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com uma abordagem predominantemente qualitativa, em que se buscou informação acerca da situação da Empresa, procurando relacionar os fatos e os dados levantados com os referenciais teóricos. A coleta de dados valeu-se de técnicas como a análise documental, bibliográfica, entrevista não estruturada com a Direção, observação pessoal e participante. Pode-se verificar que o Grupo Casvig vem crescendo rápida e consistentemente nos últimos anos. Sua intenção em oferecer serviços com qualidade fez com que buscasse a certificação de qualidade NBR ISO 9001:2000. No momento, tem os problemas organizacionais característicos de uma empresa em expansão e requer ajustes estruturais e funcionais, particularmente na área financeira.

Palavras - chaves: layout, atividades financeiras, eficiência global, indicadores financeiros, encargos sociais e previdenciários, ponto de equilíbrio.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	Nota Fiscal/fatura de prestação de serviços.....	71
ANEXO B	Boleto bancário de cobrança.....	72
ANEXO C	Nota Fiscal/fatura de prestação de serviços (formulário novo).....	73
ANEXO D	Autorização de pagamento – “Slip”.....	74
ANEXO E	Autorização de pagamento com recibo – “Slip”.....	75
ANEXO F	Relatório de receitas em aberto.....	76
ANEXO G	Relatório de receitas recebidas.....	77
ANEXO H	Relatório de receitas emitidas.....	78
ANEXO I	Relatório de despesas cadastradas.....	79
ANEXO J	Relatório de despesas pagas.....	80
ANEXO K	Relatório de despesas em aberto.....	81
ANEXO L	Layout do Departamento Financeiro para a nova sede do Grupo.....	82
ANEXO M	Composição do dispêndio com pessoal – salários e encargos.....	83
ANEXO N	Composição dos custos fixos e variáveis.....	84
ANEXO O	Gráfico do ponto de equilíbrio das operações – base mensal.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Histórico da organização	10
1.2 Tema problema	12
1.3 Justificativa do trabalho	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Formulários e manuais	14
2.2 Procedimentos e instrumentos de trabalho	16
2.2.1 <i>Gráficos de organização</i>	16
2.2.1.1 Organogramas	16
2.2.1.2 Fluxogramas	18
2.2.2 <i>Quadro de distribuição de trabalho - QDT</i>	18
2.3 A organização da função financeira	19
2.3.1 <i>Tesoureiro</i>	19
2.3.2 <i>Contas a receber</i>	20
2.3.3 <i>Contas a pagar</i>	21
2.4 Estudo de arranjo físico	22
2.5 Sistema de Qualidade	24
2.5.1 <i>Índices financeiros</i>	28
2.6 Encargos sociais e previdenciários	29
2.6.1 <i>Licença-maternidade</i>	30
2.6.2 <i>Férias</i>	30
2.6.3 <i>Décimo terceiro salário</i>	31
2.6.4 <i>Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS</i>	31
2.7 Ponto de Equilíbrio	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 Tipo de pesquisa e coleta de dados	35

3.2	Limitações da pesquisa.....	35
3.3	Formas de abordagem.....	36
4	DESENVOLVIMENTO.....	37
4.1	Documentos de trabalho.....	37
4.2	Fluxos de informações.....	41
4.3	Atividades e responsabilidades do Departamento Financeiro.....	44
4.4	Layout do Departamento Financeiro.....	47
4.5	Eficiência global.....	49
4.6	Estrutura de encargos sociais e previdenciários: custos relevantes.....	54
4.7	Ponto de equilíbrio das operações.....	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
5.1	Conclusões.....	63
5.2	Recomendações.....	65
	REFERÊNCIAS.....	68
	ANEXOS.....	70

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso visa descrever as funções do Departamento Financeiro do Grupo Casvig e propor ações de melhorias para a sua gestão financeira. Com foco no Departamento Financeiro, o estudo procurou: rever e analisar os documentos de trabalho utilizados; fazer um levantamento dos fluxos de informações; identificar e descrever as respectivas atividades e responsabilidades (tesouraria, contas a receber, e contas a pagar), elaborar o layout do Departamento na nova sede do Grupo Casvig; propor novos indicadores de eficiência global para a manutenção da certificação de qualidade NBR ISO 9001:2000; identificar a estrutura de encargos sociais e previdenciários incidentes sobre a folha de pagamento; e determinar o ponto de equilíbrio das operações da empresa Casvig.

Sua fundamentação teórica, serviu como suporte para o desenvolvimento desse trabalho, pois, por meio dela, foram resgatados na literatura existente referenciais teóricos que serviram de base para a descrição e análise do que acontece na prática, e até mesmo para propor melhorias para a organização pesquisada. Essa fundamentação esteve centrada nos temas associados aos objetivos como: formulários e manuais, procedimentos e instrumentos de trabalho, a organização da função financeira, estudo do arranjo físico, sistema de qualidade, encargos sociais e previdenciários e ponto de equilíbrio das operações.

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com uma abordagem predominantemente qualitativa, em que se buscou informação acerca da situação da Empresa, procurando relacionar os fatos e os dados levantados com os referenciais teóricos. A coleta de dados valeu-se de técnicas como a análise documental, bibliográfica, entrevista não estruturada com a Direção, observação pessoal e participante.

Foram revisados os formulários utilizados pelo departamento financeiro, como nota fiscal/fatura de prestação de serviço, boleto bancário, relatórios e o manual da qualidade. Além de ter sido verificada a sua importância para as atividades do departamento. Visando um melhor conhecimento das informações trocadas do departamento financeiro com os outros departamentos, foi realizado um levantamento dos fluxos de informações. Da mesma forma, foi identificadas todas as atividades e responsabilidades de tesouraria, contas a receber, e contas a pagar, a cargo do Departamento.

Devido a mudança para a nova sede do grupo no mês de fevereiro de 2003, foi elaborado através de uma planta baixa, um layout do Departamento Financeiro. Nele pode ser observado uma boa disposição de móveis, armários e equipamentos, e a localização de portas

e janelas, tentando-se uma maior eficiência dos fluxos de informações e uma boa aparência da nova sala.

Foi exposto a trajetória do Grupo Casvig para Certificação de Qualidade NBR ISO 9001:2000, além dos indicadores de eficiência global de todos os departamentos e principalmente do financeiro e finalmente quais foram os novos indicadores propostos.

Foram identificados a estrutura de encargos sociais e previdenciários, incidentes sobre a folha de pagamento. Onde mostrou-se o percentual de custo sobre o salário normativo e sobre o salário referência, que servirá como um auxílio para o Departamento Comercial na formulação de uma proposta de preço de contratos para empresas privadas e em licitações públicas. E, por fim, calculado o ponto de equilíbrio das operações da empresa Casvig e a sua margem de segurança.

1.1 Histórico da organização

A Casvig, empresa que deu origem ao grupo, foi fundada em 1979 com o nome de FLOPH, prestando serviços de segurança patrimonial. No ano de 1984, numa tentativa de reformulação da marca e da atuação no mercado, mudou seu nome para Casvig – Catarinense de Segurança e Vigilância Ltda. Essa mudança gerou resultados positivos, mas ainda não os esperados.

Em 1988, o proprietário da Casvig, que também era proprietário da Ondrepsb, contratou Dilmo Wanderley Berger para fazer uma auditoria na Casvig, onde seriam levantadas diversas informações sobre ela, como seu passivo, faturamento, contas a pagar e a receber. De posse dessas informações, o proprietário pretendia vender a Empresa. O levantamento demonstrou que a organização possuía um passivo muito alto, o que dificultou a venda. Dessa forma, o preço baixou e Dilmo junto com seus irmãos Djalma e Dário, em 20 de abril de 1988, compraram a Empresa pagando por ela um veículo Fusca 77. Apesar do endividamento elevado, consideraram um ótimo negócio, pois era um setor que iria crescer muito, já que na época só existiam quinze empresas desse ramo em todo o Estado. Seus sonhos foram alcançados: a Casvig que tinha apenas quarenta funcionários hoje possui aproximadamente 900 funcionários, e todo o grupo, quase 2.500 colaboradores.

Um ano após a aquisição da Casvig, foi criada a empresa Berger Soares Engenharia e Construção Ltda, atualmente conhecida como BRK, em 1º de junho de 1989, atuando na área da engenharia de um modo geral.

Após alguns anos, os sócios começaram a adquirir outras empresas, motivados pelo crescimento deste ramo e também pelas oportunidades que surgiam. O motivo que os impulsionava a comprar e não a fundar novas empresas, é que elas já vinham com um diferencial a “capacidade técnica”. Adquirida pelos serviços já prestados em grandes empresas e órgãos públicos o que facilitava e abriam as portas para concorrer em licitações públicas, que são os grandes clientes deste ramo. Hoje mais de noventa por cento de seus clientes são órgãos públicos.

A primeira empresa adquirida foi a SLC Serviços de Limpeza e Conservação Ltda, em 02 de maio de 1990. Sua razão social foi alterada para SLC Construção e Serviços Ltda e nesta época, foi incluída nos serviços já prestados a construção civil.

No ano de 1998 o Grupo, construiu um ginásio de esportes no bairro Bela Vista, em São José, a Casvig Foot-Indoor como é conhecida que oferece mais um serviço a disposição da comunidade. Em uma área de mais 1500 m², o complexo esportivo conta com um campo de Foot-Indoor de grama artificial, vestiário, banheiros e sauna masculina e feminina, o complexo ainda possui um excepcional restaurante que serve refeições grelhadas, a disposição dos frequentadores.

Os serviços de vigilância sempre foram o carro chefe da Casvig. A necessidade da segurança é fundamental, e, às vezes, a presença de um vigilante, um segurança armado, não é necessária, sendo em algumas ocasiões, indevida. Pensando nisso, surgiu o conceito da vigilância eletrônica. Resume-se na instalação de alarmes, controlados a partir de uma central de comando. Dessa forma, assim que é acionado o alarme, um fiscal encarregado, imediatamente se dirige ao local para verificar o que aconteceu. A Casvig Vigilância, até o ano de 1998 cuidava desse tipo de serviço. Entretanto, com o aumento progressivo e a necessidade de constantes inovações do mercado, criou-se um segmento do Grupo dedicado exclusivamente nesta área. Dessa forma, surgiu em vinte e oito de maio de 1998 a Casvig Serviços e Comércio Ltda.

Outra empresa adquirida em catorze de maio de 1999, foi a Proserv Assessoria e Consultoria de Pessoal Ltda. Suas atividades são de prestação de serviços como: limpeza e conservação, paisagismo, ajardinamento, digitação, telefonia, recepção, zeladoria, copeiragem, office-boys entre outros.

Em 2000 mais uma empresa foi adquirida, a Coringa Limpeza, Conservação e Serviços Especializados Ltda, que posteriormente foi alterada sua razão social para Profiser Serviços Profissionais Ltda. Ela atua na prestação de serviços de: limpeza e conservação,

paisagismo, ajardinamento, digitação, telefonia, recepção, zeladoria, copeiragem, office-boys entre outros.

No ano de 2002, o Grupo Casvig mudou totalmente seu foco de atuação, adquirindo a Auto Viação Imperatriz Ltda. A empresa foi fundada pela família Goulart de Santo Amaro da Imperatriz, operando em Santo Amaro da Imperatriz (SC) e município da grande Florianópolis. Foi também criada a Auto Viação do Vale para atuar em Gaspar (SC), ambas com serviços de transporte coletivo. Os motivos principais que levaram a compra e criação dessas duas últimas empresas foram: diversificar seu negócio, e por ser um ramo em que os recebimentos são a vista.

Enfim, com sede na rua Getúlio Vargas, em São José (SC), instalada em um imóvel de 1.050 m², e construindo uma nova sede com 2.909 m² no bairro Floresta em São José(SC). O Grupo atua no ramo de prestação de serviços há mais de vinte anos, com vigilância humana e eletrônica, limpeza e conservação urbana e privada, construção civil e transporte coletivo, com atuação em quase todo o Estado de Santa Catarina. As empresas que compõem o Grupo são: BRK, Casvig Foot In Door, Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância, Casvig Serviços e Comércio, Proserv Assessoria e Consultoria de Pessoal, SLC Construção e Serviços, Profiser Serviços Profissionais, Auto Viação Imperatriz e Auto Viação do Vale.

1.2 Tema problema

Diante dos fatos acima apresentado, é possível identificar a seguinte questão de pesquisa:

Quais seriam as propostas de ações a curto prazo para melhorar a gestão financeira do Grupo Casvig ?

1.3 Justificativa do trabalho

No mês maio de 2002, o Departamento Financeiro do Grupo Casvig começou a passar por diversas mudanças com a transferência do gerente financeiro para outra área da Organização, e uma reestruturação do setor foi conduzida por um novo gerente financeiro. Também foi adquirida mais uma empresa, a Auto Viação Imperatriz, operando em Santo Amaro da Imperatriz (SC) e município da grande Florianópolis; foi também criada a Auto Viação do Vale para atuar em Gaspar (SC), ambas com serviços de transporte coletivo. Tais

fatos ampliaram ainda mais as atividades da área financeira. Surgiu, então, a necessidade de um diagnóstico, capaz de auxiliar nessa fase de transição. A estagiária selecionou então algumas questões que por sua experiência e tempo disponível pudesse estudá-las e contribuir para a melhoria da gestão financeira. Além disso, a estagiária pôde conciliar seu trabalho com o conteúdo aprendido no curso de Administração, relacionando a teoria com a prática, e compreendendo melhor as atividades desenvolvidas no seu departamento.

Além disso, o estudo é oportuno para auxiliar a Organização a tomar decisões que aperfeiçoem suas práticas administrativas com ganhos de produtividade.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Descrever as funções do Departamento Financeiro do Grupo Casvig e propor ações de melhorias para a sua gestão financeira.

1.4.2 Objetivos específicos

- Rever e analisar os documentos de trabalho, utilizados no Departamento Financeiro.
- Fazer um levantamento dos fluxos de informações do Departamento Financeiro.
- Identificar e descrever as atividades e responsabilidades (tesouraria, contas a receber, e contas a pagar) a cargo do Departamento.
- Desenhar o layout do Departamento Financeiro para a nova sede do Grupo Casvig.
- Propor novos indicadores de eficiência global do Departamento Financeiro para a manutenção da Certificação de Qualidade NBR ISO 9001:2000.
- Identificar a estrutura de encargos sociais e previdenciários, incidentes sobre a folha de pagamento.
- Determinar o ponto de equilíbrio das operações da empresa Casvig.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serve como suporte para o desenvolvimento deste trabalho, pois, por meio dela, são resgatados na literatura existente referenciais teóricos que servirão de base para a descrição e análise do que acontece na prática, e até mesmo propor melhorias para a organização pesquisada. Essa fundamentação abordará temas associados aos objetivos que se deseja alcançar como: formulários e manuais, procedimentos e instrumentos de trabalho, a organização da função financeira, estudo do arranjo físico, sistema de qualidade, encargos sociais e previdenciários e ponto de equilíbrio das operações.

2.1 Formulários e manuais

Os formulários são um poderoso meio de que dispõe o administrador para o trabalho de racionalização e sistematização das tarefas organizacionais. Utilizados no dia-a-dia, seja, para jogar na loteria, declarar rendimentos à Receita Federal, dentre outros, são instrumentos para veicular informações. Segundo Lerner (1982, p. 136) os formulários são "documentos reproduzidos por qualquer sistema de impressão, contendo campos orientados para coleta de informações exigidas por uma ou mais rotinas". Eles estão presentes em todas as áreas dentro da empresa. Um aspecto importante em sua elaboração é que se conheça totalmente o sistema e todas as suas exigências, para que se garanta sua adequabilidade.

Um formulário pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinados a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho, desde o seu início até sua conclusão. (CURY, 1983, p.230)

Conforme Chinelato (1998, p. 81) "Eles são utilizados para a obtenção e intercâmbio de informação entre o público usuário e os órgãos da empresa, ou entre estes últimos". Mas, além de transportar as informações, ele facilita o fluxo de informações, o controle das operações; atende as exigências legais de rotina e normas da empresa; determina qual a informação que deve ser registrada e processada; e evita a repetição e a distorção de informações verbais e semelhantes.

Para a confecção de um formulário que atenda às necessidades de quem o deseja é fundamental obedecer a uma seqüência de passos em sua elaboração. De acordo com Cury (1983), as etapas são: levantamento das necessidades, em que são coletados os dados e é

realizado um estudo da finalidade do formulário, número de vias; após esse levantamento, deverá passar por uma crítica em que será analisado por um analista; planejamento da solução em que envolve a elaboração do formulário e o seu leiaute ou ainda a racionalização do existente; crítica da solução na qual é realizada uma proposta e aceitação dos usuários; e implantação e controle dos resultados. Nessa etapa o formulário é aprovado e entra em vigor na empresa.

O manual possui um caráter esclarecedor. Há uma tendência à redução de filas após a sua adoção. Ele é um veículo fundamental para o esclarecimento de dúvidas, devendo ser acessível, claro e atualizado. De acordo com Chinelato (1998, p. 86) "O manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais [...]". Ele apresenta como vantagem a facilidade do treinamento de funcionários, como em alguns casos de empresas que vêm adotando manuais para o treinamento de seus funcionários.

De acordo com Cury (1983) existem três tipos de manuais de organização. São eles:

- a) Manual de Política: serve para orientar a ação de executivos e responsáveis por funções de direção, nas quais se estabelece o modo de agir da empresa.
- b) Manual de Procedimentos: tem como objetivo descrever as atividades que interessam aos diversos órgãos da Empresa e explicitar como elas devem ser desenvolvidas.
- c) Manual de Organização: a finalidade é documentar como a Empresa está organizada, retratar o seu plano organizacional, e fazer com que seus documentos sejam elaborados em conformidade com as políticas e objetivos da Organização.

Outro fator a ser lembrado é que o manual ajuda o pessoal a bem executar sua tarefa, por instruções específicas e consoante meios e modos adequadamente explicitados. Como pode ser visto, o manual é um instrumento fundamental para a empresa bem sucedida e que busca a qualidade. A compreensão dos manuais ajuda as empresas que procuram o certificado ISO, pois precisam elaborar um manual da qualidade em que são referenciados a missão da Empresa e seus objetivos, entre outros pontos.

2.2 Procedimentos e instrumentos de trabalho

Em cada organização existe uma maneira de trabalhar e variados instrumentos a serem utilizados. Hoje a informática é a ferramenta que traz grande agilidade aos serviços com a sua utilização. Contudo, como afirmou Simeray, (1970, p.188) "A circulação das informações na empresa, geralmente é determinada por um conjunto de decisões organizacionais que definem os procedimentos". Dessa forma, visando a melhor compreensão desses procedimentos, serão abordados a seguir alguns instrumentos e procedimentos de trabalho.

2.2.1 Gráficos de organização

Os gráficos de organização podem ser de dois tipos: organogramas e fluxogramas.

2.2.1.1 Organogramas

Devido à dificuldade de visualizar uma organização e de que forma estão dimensionadas suas subordinações, autoridades e responsabilidades, é que surgiu a necessidade de elaboração de um método ou forma que facilitasse tal, surge então o organograma. Segundo Cury (1983, p. 145) "O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da organização". É interessante salientar que, com essas necessidades atendidas, ajudam a facilitar o sistema de informação, cria uma uniformidade de cargos e, principalmente, auxilia na visualização maior das necessidades de mudanças organizacionais e crescimento da empresa. Segundo ainda Chinelato (1998, p. 59) "O organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos". Estes organogramas devem ser simples e padronizados, a fim de serem compreensíveis, sem que haja possibilidade de dúvida por parte de quem os utiliza. "Os organogramas gráficos que apresentam a estrutura da empresa e forma simplificada, são concomitantemente, meios de informação e instrumentos de trabalho" (SIMERAY, 1970, p. 192).

O Organograma é utilizado universalmente e serve para representar de maneira simbólica a estrutura organizacional. Segundo Cury (1983, p.145) tem como finalidade representar:

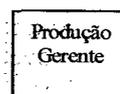
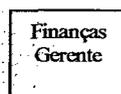
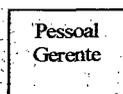
1. os órgãos componentes da empresa;
2. tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
3. as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
4. os níveis administrativos que compõem a organização;
5. a via hierárquica;
6. o nome do dirigente do órgão;
7. o efetivo de pessoal do órgão;
8. o tipo de autoridade e/ou de ligação hierárquica existente.

Existem várias maneiras de representar-se a estrutura da empresa. Dessa forma, a escolha do tipo ideal ficará a critério da pessoa/gerência encarregada.

As vantagens de um organograma, conforme Kwasnicka (1995), são: funções importantes podem estar sendo relegadas a segundo plano; ou funções secundárias com muita importância; duplicação de uma função; e ainda pode existir funções mal distribuídas. Portanto, para a elaboração de um organograma que atenda então as necessidades organizacionais é importante seguir algumas regras gerais.

Segundo Kwasnicka (1995, p.194), os pontos básicos são:

- a) os retângulos devem ser colocados de forma a possibilitar a análise da estrutura da esquerda para a direita e de cima para baixo;
- b) cada função e cada titular de cargo (chamado responsável) devem ser representados por um retângulo, como segue:



- c) o lugar de cada retângulo será determinado pelo grau ou título do responsável na hierarquia orgânica;
- d) os diferentes retângulos estão ligados através de um traço vertical e cada titular ocupará uma zona vertical ou de responsabilidade;
- e) cada titular que depender hierarquicamente de outro aparecerá em uma zona vertical à direita deste e a parte superior de retângulo em que figurar ligar-se-á à linha vertical de responsabilidade por meio de uma linha horizontal de subordinação;
- f) o tamanho relativo ao retângulo não deve ter significação técnica. Na interpretação do organograma, aconselha-se utilizar retângulos do mesmo tamanho para posições no mesmo nível administrativo.

Atendendo essas orientações, a empresa já estará dando um grande passo para a obtenção de um organograma bem elaborado, que facilite a visualização e o seu entendimento, o que resultará em grandes facilidades no apoio das tomadas de decisões principalmente.

2.2.1:2 Fluxogramas

Buscando conceituar fluxograma, temos Chinelato (1998, p.60) que define como “a representação gráfica do movimento e operação de pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização”. Por meio dele, pode-se visualizar, de maneira mais nítida a seqüência de operações de um sistema. Já Mattos aborda dois conceitos:

1. Fluxograma é o gráfico em que se representam as unidades de trabalho de um órgão ou empresa; o curso de trabalho através dessas unidades, isto é, a situação de relacionamento entre elas; e as tarefas realizadas por essas unidades
2. Fluxograma é o gráfico em que se representa o curso ou caminho percorrido por certo elemento[...], através das várias unidades da empresa, bem como o tratamento que cada unidade lhe vai dispensado (MATIOS 1980, p.343).

Vê-se que a segunda definição se comporta dentro da primeira, e a segunda não passa de mera variante da primeira. De qualquer forma, os traços característicos são sempre os mesmos: unidades de trabalho, tarefas dessas unidades, ligações de trabalho entre elas e o curso ou caminho percorrido pelo trabalho.

2.2.2 Quadro de distribuição de trabalho - QDT

Implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais do estudo de organização, pois se encontram intimamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e satisfação do empregado e a própria consecução dos objetivos e metas fixadas para o órgão.

O QDT é o instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada empresa, através do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a racionalidade de sua distribuição. (CURY 1983, p.265)

Da mesma forma, Chinelato (1998, p.66) observa que o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) “[...] tem por fim analisar efetividade das atividades de cada órgão, a participação igualitária de todas as pessoas no sentido de atingir os objetivos do órgão e a pertinência das tarefas de cada empregado”.

Atualmente, muitas empresas não utilizam essa ferramenta que, após pronta, serve ainda para análise das atividades diárias de cada funcionário. Para ser confeccionada, precisam ser seguidos alguns passos como: levantamento das tarefas de cada empregado, identificação de grupos de tarefas similares, elaboração do QDT, análise do QDT atual,

proposta e implantação do novo QDT e, por fim, a avaliação dos resultados e adoção de ajustes, se couberem. Após confeccionado o QDT, poderá ser feita a análise, considerando alguns aspectos como o tempo, capacidade profissional, equilíbrio no volume de trabalho, e possibilidade de simplificação.

2.3 A organização da função financeira

A organização da função financeira depende principalmente do tamanho da organização, suas atividades, necessidades de controle, complexidade da organização, e disposição de crescer. Quanto maior a empresa maior a necessidade de recursos humanos para atender as atividades do processo. Conforme Lima (1970, p.24) “A organização do setor financeiro deve atender às particularidades de cada empresa, principalmente quanto às suas dimensões e à divisão do trabalho”. Dessa forma, algumas empresas trabalham apenas com uma pessoa no setor financeiro devido à simplicidade e ao tamanho da Empresa; outras precisam de mais pessoas, sendo distribuídas nas atividades que compõem o departamento como: tesouraria, contas a receber e contas a pagar, que serão abordados a seguir.

2.3.1 Tesoureiro

A função principal de um tesoureiro é administrar o fluxo de fundos da empresa. “Sua preocupação constante é a de dispor de recursos suficientes para pagar os compromissos da empresa nos seus vencimentos[...] ele é responsável pela **liquidez** da empresa” (KWASNICKA,1995, p.121). Diante disso, o tesoureiro deverá manter relações com bancos e instituições financeiras e de investimentos, buscando manter um capital de giro para as atividades da empresa. Para atender suas atividades com eficiência, ele precisa elaborar um fluxo de caixa da empresa. Nele são alocadas todas as entradas (receitas) e saídas (despesas e custos) e com um resultado que, nesse caso, corresponde ao saldo do caixa. Quando o saldo de caixa for positivo (superávit), deverá ser adotada alguma estratégia, ou de aplicação do saldo ou antecipação de pagamento de um fornecedor com desconto, por exemplo. Quando o caixa der negativo (déficit), deverá ser captado recurso ou com uma instituição financeira ou com os sócios da empresa.

De acordo com Cherry (1975, p. 36) são obrigações do tesoureiro:

1. Provisão dos fundos exigidos pela firma.
2. Acompanhamento do desempenho dos títulos da firma no mercado, incluindo a ligação necessária com o mercado de capitais.
3. Manutenção das relações bancárias da firma.
4. Custódia física de caixa e títulos.
5. Aspectos financeiros de transações imobiliárias.
6. Política geral de crédito.
7. Investimento de excedentes de caixa.
8. Administração de riscos e do programa de seguros.
9. Administração do fundo de pensões da firma.

Segundo Sá (1973, p.44) as funções do tesoureiro nas grandes empresas são:

1. Movimento de dinheiro.
2. Manejo do crédito.
3. Planejamento financeiro.
4. Garantias nas emissões de empréstimos.
5. Assinatura em títulos financeiros (cheques, contratos etc.).
6. Custódia de fundos e documentos de valor.
7. Assessoramento financeiro nos serviços de acionistas

Todas essas funções vêm passando por diversas alterações com o tempo. Muitas das atividades acima não são realizadas diretamente pelo tesoureiro. Da mesma forma, já existem outras atividades mais complexas que são desenvolvidas atualmente.

2.3.2 Contas a receber

De acordo com Mathur (1984) a função primordial do funcionário de contas a receber é o estabelecimento de políticas adequadas de crédito e cobrança. Para ele, uma política de crédito liberal aumentará as vendas, porém, conseqüentemente, aumentará as perdas por inadimplência. Já uma política conservadora reduzirá essas perdas, mas também diminuirá as vendas. Nesse caso, a solução seria uma política de crédito que buscasse o equilíbrio entre vendas e perdas por inadimplência. Além dessa função, Lima (1970) relata outras atividades do funcionário de contas a receber. São elas: cadastro de créditos; revisão de limites; cadastro de duplicatas; movimento de duplicatas; posição de duplicatas e demonstrações e previsões.

Na função de contas a receber, o funcionário é responsável pela concessão de créditos para seus clientes e, conseqüentemente, da cobrança dos inadimplentes.

Segundo Uhl e Fernandes (1971, p.40)

A grande maioria das empresas industriais e comerciais são obrigadas a conceder crédito aos seus clientes para se poder manter em condições de concorrência. Devem, porém, precaver-se contra o excesso de financiamento, dado que se poderá tornar insuficiente o seu capital de giro. E esse capital de giro será necessário a novos investimentos, quer para aquisição de matérias-primas, quer para reposição de seu estoque de mercadorias.

Acontece que hoje em dia as empresas ficam entre um grande dilema, o de conceder créditos e correr o risco do seu recebimento, e o de não conceder crédito, mas também não vender. Essa questão de conceder crédito é tratada assim por Sanvicente (1983, p.141).

A administração financeira de contas a receber preocupa-se com o crédito concedido aos compradores de produtos e serviços da empresa, e interage com a área de marketing, já que a política de crédito, compreendendo diretrizes e procedimentos de seleção de clientes, cobrança e descontos, constitui importante elemento para a consecução dos objetivos de venda, como instrumento de atração de procura para o que a empresa oferece no mercado.

Com a concorrência acirrada que enfrentamos hoje em dia é quase impossível não conceder crédito. As empresas precisam, para se precaver, fazer um cadastro completo do cliente, confirmar a sua idoneidade com empresas especializadas nesse ramo, para assim vender sem correr um risco tão grande.

2.3.3 Contas a pagar

O funcionário do setor de contas a pagar é responsável pelos pagamentos das duplicatas a pagar entre outras despesas e obrigações da empresa, tendo em vista as necessidades para sua atividade normal. Dessa forma, segundo Gitman (1997), elas acabam se tornando a principal fonte de financiamento a curto prazo, pois resultam da compra de mercadorias a prazo, sem a necessidade de muitas formalidades para evidenciar sua obrigação como acontece em uma instituição financeira. Além disso, elas possibilitam o aproveitamento de descontos financeiros no caso de se efetuar pagamentos antecipados.

Os autores Uhl e Fernandes (1971, p. 47) colocam alguns tipos de obrigações a pagar:

- Fornecedores
- Credores por empréstimo de bens (máquinas e/ou mercadorias)
- Credores por venda de propriedades
- Honorários, salários e comissões a pagar
- Dividendos a pagar
- Juros a pagar
- Serviços públicos a pagar (Luz, Água, Gás, Telefone)
- Contribuições sociais a recolher
- Impostos e taxas a pagar
- *Royalties* a pagar

- Seguros a pagar
- Serviços a pagar (Fretes, Carretos, etc.)

Tendo em vista todas as informações acima, o responsável pelo setor de contas a pagar deverá trabalhar em parceria com o tesoureiro, já que este tem a informação do fluxo de caixa da empresa. Eles deverão tomar decisões importantes, como pagar em dia as obrigações da empresa e avaliar a conveniência do pagamento de uma duplicata antecipadamente, negociando um desconto compensador com o fornecedor. Para que isso ocorra com maior facilidade, deverá existir um cadastro dos fornecedores dispostos a conceder esse crédito na antecipação do pagamento, para facilitar o contato quando surgir um excedente de caixa que deva ser aplicado.

2.4 Estudo de arranjo físico

O estudo do arranjo físico em qualquer local de trabalho é de importância indiscutível, pois disso depende o bem-estar e, conseqüentemente, o melhor rendimento das pessoas. Uma boa disposição de móveis e equipamentos resulta em maior eficiência dos fluxos de trabalho e uma melhoria na própria aparência do local.

O layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas (CURY, 1983, p.250)

O layout de uma organização trata de muitos fatores que influenciam nas atividades diárias, pois, sendo eficaz, facilita as atividades tanto em uma fábrica em que ele é estruturado conforme as etapas de fabricação do produto, como nos setores administrativos das empresas, onde também deve ser elaborado de forma que facilite as atividades de cada departamento. Uma forma de elaborar um layout é por meio de um desenho ou planta baixa em que são demonstrados os espaços existentes e a localização de janelas, portas, mesas e saídas.

Segundo Cury (1983) devem ser objetivos de um projeto de layout:

- otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;

- c) racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- d) minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional

Para alcançar os objetivos acima, que devem ser adaptados para cada tipo de organização, quando da construção de um novo layout, ou até mesmo para mudanças no já existente, é imprescindível que algumas etapas sejam desenvolvidas. De acordo com Cury (1983) as etapas de um projeto são: *o levantamento* - em que deve se familiarizar com o plano de organização e os principais procedimentos adotados, em que deverão ser analisadas plantas das áreas e instalações; *crítica do levantamento* - na qual deverão ser analisadas as principais dificuldades para a consecução dos objetivos visados, e a visualização de todas as operações indispensáveis à realização do trabalho; *planejamento da solução* - nessa etapa os processo e métodos de trabalho são racionalizados, são ainda estudadas as prováveis modificações; *crítica do planejamento* - é a fase em que, uma vez encontradas as soluções julgadas ótimas, deverão ser negociadas com os usuários do novo layout; *implantação* - após a aprovação do novo layout pelos usuários, é programada a implantação da solução que melhor atenda aos interesses da organização; e por fim o *controle dos resultados* - em que são acompanhadas as mudanças, tentando verificar se as soluções encontradas foram as melhores ou se ainda há necessidade de algumas adaptações.

O layout de um escritório é bem diferente do que o de uma fábrica. Em um escritório deve ser elaborado de forma a otimizar as atividades de cada departamento, verificando fatores como: as necessidades de atendimento de pessoas externas, os documentos que são trabalhados, pessoas que desenvolvem as mesmas atividades ou atividades afins devem trabalhar próximas, a questão da iluminação e barulho. Visando facilitar a confecção de um layout, Cury (1983, p.253) referencia uma lista com 12 pontos básicos:

1. o trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para frente, o mais próximo possível da linha reta;
2. os órgãos e pessoas que têm funções similares e relacionadas devem ser colocados perto uns dos outros, com a conseqüente redução do tempo de transporte;
3. grupos de serviços de apoio, como *pool* de datilografia, seção de desenhos, arquivos e outros afins, devem ser convenientemente localizados próximos dos órgãos e dos empregados que mais os utilizam;
4. os móveis e os equipamentos devem ser arrumados em simetria em linha reta, tanto quanto possível, sendo que a colocação angular de mesas e cadeiras deve ficar restrita ao pessoal de supervisão;

5. os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos empregados;
6. os móveis e os equipamentos de tamanho uniforme permitem maior flexibilidade e aparência mais uniforme;
7. os vãos de circulação devem ser suficientemente amplos, evitando que as pessoas esbarrem no mobiliário. Portanto, é importante a existência de um corredor, sem obstrução, desde a área das mesas até os bebedouros, sanitários, saídas etc., inclusive por medida de segurança;
8. os empregados, sempre que possível, devem estar voltados para a mesma direção, com os supervisores situados em pontos centrais;
9. se possível, observar que a iluminação deve atingir a área de trabalho dos empregados por cima e ligeiramente atrás;
10. os órgãos que utilizam equipamentos barulhentos, como máquinas de qualquer natureza, podem necessitar de um certo isolamento, a fim de não incomodar as outras unidades de trabalho;
11. os empregados, cujo trabalho exige uma grande dose de concentração, podem justificar a utilização de pequenos ambientes ou salas privativas;
12. os órgãos que mantêm freqüentes contatos com o público externo devem estar localizados de forma a facilitar o acesso, sem prejudicar os outros órgãos.

Outro aspecto a ser levado em consideração no layout é com relação aos fatores ecológicos, como uma boa iluminação, eliminação de ruídos, tanto externos quanto internos, cores dos móveis e cômodos, ventilação e temperatura. Todos eles influenciam no desenvolvimento do trabalho dos funcionários.

2.5 Sistema de Qualidade

A cada dia as empresas precisam buscar uma melhoria dos seus serviços e produtos, pois a concorrência tornou-se cada vez mais acirrada, os consumidores são mais exigentes nas suas compras, tanto querendo produtos com mais qualidade quanto preços mais baixos. Dessa forma, muitas empresas procuram se certificar no sistema de qualidade, buscando um diferencial para os seus produtos e serviços. Mas afinal o que é qualidade? Existem diversas respostas para essa pergunta. Adiante será apresentado um rol de conceitos de qualidade.

Segundo Carvalho (1997, p.26) “Qualidade é a adequação do produto às necessidades e conveniências do cliente, medida pelo grau de prevenção do produto às deficiências”.

Ainda conforme Carvalho (1997, p.26) “Qualidade é a capacitação de uma entidade em produzir preventivamente produtos preventivos (qualificados), adequados às necessidades e conveniências do cliente”.

Já os autores Carradore, Livramento e Luckman (2000, p. 12) definem qualidade como “Modo de organização e gestão de empresas que visa garantir aos produtos e serviços características que os clientes percebam e estejam ajustados às suas necessidades e expectativas”.

Qualidade é entregar ao consumidor final produtos que atendam às suas necessidades, produtos com qualidade e preços competitivos, procurando satisfazer o público-alvo da melhor forma possível. E para alcançar essa certificação existe todo um processo de inspeção, desde a aquisição da matéria-prima, produção, até a entrega ao mercado consumidor. Para a empresa alcançar a qualidade, ela precisa buscar a Gestão pela Qualidade Total (GQT) que é definida pela norma ISO. Segundo Carradore, Livramento e Luckman (2000, p. 24) “Organizar a empresa para que ela ofereça sempre produtos com qualidade, atendendo aos requisitos dos clientes”. Existem diversas técnicas e ferramentas para a implantação da qualidade como GQT, 5S e TQC (Total Quality Control). Cada empresa deverá escolher a metodologia que melhor se adapta a sua organização. De acordo com Carradore, Livramento e Luckman (2000) as empresas deverão adotar um programa de qualidade que tem como objetivo adequar o modo de gestão da empresa, fazendo uso dos conceitos e técnicas da qualidade.

Uma forma de implantação de qualidade é o programa de educação 5S que dá ênfase na prática de hábitos saudáveis. De acordo com Carradore, Livramento e Luckman (2000) esse programa foi criado no Japão e foi assim chamado porque nele estão contidas cinco palavras-chaves que possibilitam o caminho para chegar a qualidade. São elas:

- a) SEIRI – Organização
- b) SEITON – Ordenação
- c) SEISO – Limpeza
- d) SEIKETSU – Conservação
- e) SHITSUKE – Disciplina

Para chegar à qualidade é necessário um esforço conjunto, repensar os valores, as ações e cumprir os 5S. Os benefícios para quem os pratica são: melhoria do ambiente de trabalho, aumento da eficiência e eficácia, aumento das condições de segurança e aumento da relação de confiança.

Outra forma de implantação de qualidade nas empresas é a normatização ISO. Segundo Carradore, Livramento e Luckman (2000), a entidade ISO foi criada em Genebra, Suíça, em 23 de fevereiro de 1947. Significa International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização). Estão envolvidos e representados nessa organização aproximadamente 102 países, inclusive o Brasil, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A ISO passou a publicar normas mundiais e ainda tem como

objetivo harmonizar entre si as normas nacionais já existentes. Dessa forma, um produto fabricado no Brasil atende às mesmas exigências de um produto fabricado no Estados Unidos. Segundo Carradore, Livramento e Luckman (2000, p 86) o modelo ISO 9000 “é um sistema de gerenciamento da qualidade e de normas de garantia da mesma no ambiente empresarial. Ele fornece as informações necessárias para a adoção da política de gerenciamento e garantia de qualidade e para convertê-la em ação.” Esse modelo auxilia uma melhor compreensão das atividades desenvolvidas nos departamentos, fornecendo controles para assegurar a qualidade, por exemplo, da produção, distribuição dentre outros, trazendo como benefício para a organização a redução de desperdícios, refugo, retrabalho, ineficiência de mão-de-obra e por fim qualidade do produto ou serviço.

Outro fato importante é que a norma ISO se ajusta facilmente aos mais variados tipos e estilos de organização. Para que isso ocorra existem várias séries de ISO que serão relatadas resumidamente a seguir. Segundo Carradore, Livramento e Luckman (2000) os sistemas de qualidade ISO são:

- a) ISO 9001: compreende a identificação e examine minucioso do produto; inspeção e verificação de recebimento; inspeção e testes no processo; registro de inspeção e dos testes e equipamento de inspeção, medição e testes.
- b) ISO 9002: verifica especialmente a produção e instalação do produto.
- c) ISO 9003: regulamenta a inspeção e os testes finais do próprio produto da empresa.
- d) ISO 9004: funciona como um complemento da ISO 9000, servindo inclusive para ajudar a descobrir qual modelo deve ser implantado em determinada empresa.
- e) ISO14000: surgiu pela necessidade da regularização nas normas de fabricação do produto/serviço voltado para a gestão ambiental, ela desenvolve um senso de qualidade ligado ao bem-estar do meio ambiente.

Para conseguir a certificação, a empresa deverá contratar uma consultoria para a escolha da norma. A implementação deve levar aproximadamente um ano para que a empresa consiga sua certificação. Após isso, semestralmente ela será auditada pelo órgão certificador que irá verificar se todos os processos estão sendo cumpridos conforme determina a norma. Além de cumprir com vários itens, como qualidade total do processo, padronização de algumas atividades, treinamentos, entre outros, a empresa precisa definir alguns indicadores em que são estabelecidas algumas metas em cada departamento e essas metas têm que ser

cumpridas. Segundo Carradore, Livramento e Luckman (2000, p.158) esses indicadores “Permitem uma análise de aproveitamento de uso dos recursos, sejam de tempo, pessoal, material, financeiro ou outros”. Esses indicadores de produtividade procuram sempre demonstrar o máximo de resultado com o mínimo de esforço.

Seguem abaixo alguns exemplos de indicadores, base de cálculo e o que mede respectivamente, conforme Carradore, Livramento e Luckman (2000, p.159).

Reclamação de clientes – número de reclamações/total de vendas – índice de reclamação de cliente após unidade vendida.

Satisfação do cliente – cliente satisfeito/total de clientes – percentual de clientes satisfeitos com a empresa.

Índice de retrabalho – produção retrabalhada/total de produção – percentual da produção que foi retrabalhada.

Índice de defeituosos – número de peças defeituosas/total de peças produzidas – percentual da produção ou total de peças que apresentaram algum defeito.

Índice de defeitos – número de defeitos/produtos produzidos – números médio de defeitos por produto.

Índice de sucateamento – produção sucateada/produção total – percentual da produção reprovada no controle de qualidade.

É bom lembrar, conforme Carradore, Livramento e Luckman (2000), que os indicadores apenas indicam ou alertam quando o processo está gerando resultados indesejados, como a baixa da qualidade do produto ou então baixos índices de produtividade. Esses indicadores servem para os gestores verificarem quando um processo está fora do controle, necessitando assim de uma ação corretiva ou até mesmo preventiva.

Os indicadores de desempenho, de acordo com Carradore, Livramento e Luckman (2000), são uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou dos seus resultados, com objetivo de comparar essa medida com metas numéricas pré-estabelecidas. Suas características são: uma medida matemática que resulta em uma medida quantitativa; identifica um estado de um processo, ou o resultado deste; associa-se a metas numéricas pré-estabelecidas. Esses levantamentos demandam tempo, por isso é importante a escolha de indicadores de fácil levantamento e cálculos. Outro ponto importante é o levantamento do que deverá ser acompanhado e o estabelecimento das metas a serem atingidas, tentando buscar a satisfação do cliente com indicadores como “número de reclamações de clientes”, “volume de vendas da empresa” ou ainda “volume total do mercado”. O desempenho financeiro pode-se acompanhar com indicadores como “retorno sobre investimento”, “margem de lucro sobre vendas” ou “custo médio dos produtos”. O desempenho organizacional com medidas como “número de processos capazes/total de processos existentes”, “quantidade de produtos refugados/quantidade total produzida”. Por fim, o clima organizacional da empresa também pode ser controlado por meio de indicadores

como a “taxa de rotatividade de pessoal”, “número de sugestões do pessoal” ou “assiduidade”. Todos os indicadores devem estar engajados para atender os objetivos, pois deles é que vão depender algumas qualidades e desempenho da organização.

Conforme Carradore, Livramento e Luckman (2000), os benefícios da qualidade total são: envolver todas as pessoas da empresa a agirem harmoniosamente em uma única direção que vise aos objetivos comuns; garantir que os produtos sejam gerados, atendendo os requisitos dos clientes, possibilitando os resultados desejados.

2.5.1 Índices financeiros

De acordo com Van Horne (1984), para a avaliação das condições financeiras e do desempenho da empresa, o analista financeiro necessita de alguns dados. Os índices financeiros analisados em conjunto representam as condições financeiras da empresa. Os dados que servem para os cálculos dos índices são extraídos basicamente de dois relatórios contábeis: o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Os índices devem ser comparados com os índices do passado, tentando assim, verificar se houve uma melhoria. Outra forma é comparação do índice encontrado com o índice de outras empresas, porém do mesmo setor para verificar como está sua empresa com relação às outras.

Segundo Mathur (1984, p. 14). “Os demonstrativos financeiros, se analisados e interpretados cuidadosamente, podem indicar sintomas da situação da empresa”. Eles possibilitam a fornecedores, instituições financeiras e investidores avaliar o desempenho da empresa e também orientam o executivo financeiro na tomada de decisões relacionadas com a execução de suas funções.

Conforme Van Horne (1984), os índices financeiros podem ser divididos em quatro tipos: de liquidez, de endividamento, de rentabilidade e de cobertura.

O índice de liquidez corrente, segundo Van Horne (1984, p.83), “Serve para se avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo”. Esse tipo de índice é mais observado pelo fornecedor, já que ele demonstra se a empresa cumpre com as suas obrigações. Se esse índice for bom, o fornecedor fará a venda com maior segurança e tranquilidade.

Ele é calculado por meio da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, verificando assim a solvência atual do caixa da empresa.

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Outro índice importante é o de endividamento, de acordo com Van Horne (1984), ele identifica a capacidade da empresa de honrar com suas obrigações a longo prazo. Ele é calculado dividindo-se o total do capital de terceiros pelo patrimônio líquido.

$$\text{IE} = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

E por fim, os índices de rentabilidade, conforme Van Horne (1984, p.90), “Indica a eficiência operacional e como estão os preços dos produtos”. Segundo Mathur (1984, p.22) “O conhecimento da situação econômica, concorrência, mercados e decisões acerca da estrutura de ativos e estrutura de capital têm impacto sobre os lucros da empresa”. O autor o considera como um dos índices-chave mais representativos do desempenho da empresa.

Ele é calculado dividindo-se o lucro operacional bruto pelas vendas.

$$\text{IR} = \frac{\text{Lucro Operacional Bruto}}{\text{Vendas}}$$

Ou ainda pela divisão do lucro líquido operacional pelas vendas.

$$\text{IR} = \frac{\text{Lucro Líquido Operacional}}{\text{Vendas}}$$

2.6 Encargos sociais e previdenciários

Atualmente existem vários encargos sociais e previdenciários que incidem sobre a folha de pagamento dos funcionários que junto com os outros tributos existentes oneram o custo dos serviços prestados. São eles: licença-maternidade, férias, décimo terceiro salário, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, contribuição previdenciária, dentre outros.

2.6.1 Licença-maternidade

Segundo Nascimento (1998) existem dois princípios básicos na legislação para a proteção da maternidade. São eles: a estabilidade da gestante e a licença-maternidade. A estabilidade foi concedida pela Constituição Federal de 1988, artigo 10, em que é proibida a dispensa sem justa causa desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto. E a licença-maternidade é o direito que a gestante tem de se ausentar do trabalho quatro semanas antes do parto e 120 dias depois do parto. Após isso, a gestante retorna ao trabalho com a estabilidade já relatada. Esse período em que a gestante se afasta do emprego é remunerada pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), sem nenhum ônus para o empregador, a não ser o de ficar a descoberto com uma funcionária durante um tempo.

2.6.2 Férias

As férias implicam um período anual de descanso compulsório e remunerado, concedido pela lei ao empregado, satisfeitos determinados requisitos. Nascimento (1998, p. 676) afirma “[...] que as férias não são apenas um direito, mas dever do empregado, proibindo nossa lei que trabalhe durante as férias”. Segundo Sussekind, (apud NASCIMENTO, 1998), o Brasil foi o segundo país a conceder direito a férias anuais remuneradas a determinados grupos de trabalhadores, pela Lei n. 4.582, de 24 de dezembro de 1925.

Para o trabalhador gozar as férias com algum lazer e ter a oportunidade do descanso, foi concedido ainda o direito de receber o salário antes de gozá-la com um adicional de um terço sobre o salário. Além disso, o funcionário que não dispuser de recursos econômicos poderá solicitar metade do décimo terceiro adiantado. Outro ponto importante é que a duração das férias vai depender do número de faltas injustificáveis durante o período aquisitivo. Quando ocorrer a rescisão do contrato de trabalho, o empregado tem direito a receber suas férias proporcionais ao período trabalhado em espécie, calculado com base no salário.

2.6.3 *Décimo terceiro salário*

O décimo terceiro salário é uma gratificação natalina, obrigatória por lei, a todos os funcionários, que no final do ano tem direito a mais um salário para quem trabalhou o ano todo ou proporcional aos meses trabalhados. Conforme Nascimento (1998), o décimo terceiro salário foi instituído no Brasil, seguindo-se o exemplo de outros países, como a Itália e Argentina, através da Lei n. 4.090, de 13 de julho de 1962, que disciplinou como pagamento no mês de dezembro, baseado na remuneração desse mês, e em valor correspondente ao número de meses trabalhados pelo empregado no ano, e sendo contado como mês a fração igual ou superior a quinze dias como mês integral para o efeito de cálculo. Três anos depois, foram introduzidas alterações pela Lei n. 4.749, de 12 de agosto de 1965, que ordenou o seu pagamento em duas metades, sendo a primeira até o mês de novembro e a segunda até o dia vinte de dezembro.

2.6.4 *Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS*

Segundo Nascimento (1998), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço é um encargo previdenciário, instituído pela Lei n. 5.107 de 1996, pelo qual o empregador deverá depositar todo mês, em uma conta bancária do empregado, sob a gestão da Caixa Econômica Federal - CEF, um percentual de 8,5% sobre a base da folha de pagamento. Atualmente, o FGTS tem a sua regulamentação básica resultante da Lei n. 8.036, de 11 de maio de 1990, e essa conta poderá ser movimentada nos seguintes casos:

- a) Dispensa sem justa causa.
- b) Extinção da empresa.
- c) Aposentadoria concedida pela Previdência Social.
- d) Falecimento do trabalhador, sendo o direito transferido para seus dependentes.
- e) Pagamento de parte das prestações decorrentes de financiamento de habitação.
- f) Liquidação ou amortização extraordinária do saldo devedor de financiamentos imobiliários.
- g) Pagamento total ou parcial do preço da aquisição de moradia própria.
- h) Quando, a partir de 13 de outubro de 1989, a conta permanecer inativa por três anos ininterruptos.
- i) Suspensão do trabalho avulso por, no mínimo, de noventa dias.

Além disso, é um direito garantido ao trabalhador, quando ocorrer a rescisão do contrato de trabalho por iniciativa do empregador. Este fica obrigado a depositar uma multa de 40% do montante de depósitos a que o empregado tem direito na CEF.

2.7 Ponto de Equilíbrio

Os autores Martins e Assaf Neto (1986) o chamam também de ponto de ruptura ou ainda “break-even point”, que é o ponto em que as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais. Ou ainda, Gitman (1997, p.419) afirma que “O ponto de equilíbrio operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais”. Isso significa que ocorrerá quando se alcançar as vendas suficientes para cobrir os custos operacionais. A partir desse momento, o que for vendido contribuirá para a formação do lucro. Muitas empresas calculam esse ponto de equilíbrio e, a partir do momento que o alcançam, reduzem o preço da mercadoria e/ou serviço, pois os custos fixos já foram cobertos. Assim, a margem de contribuição unitária, que é a diferença entre a receita de venda média e o custo variável médio, estará contribuindo para a formação do lucro.

De acordo com Gitman (1997), a análise do ponto de equilíbrio pode ser utilizada para duas situações: para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas. Ressalta-se que no ponto de equilíbrio, o lucro, antes de juros e impostos (LAJIR), é igual a zero. Segundo Braga (1994, p. 179) “À medida que o volume de operações se deslocar acima do ponto de equilíbrio, surgirão lucros crescentes; abaixo desse ponto, ocorrerão prejuízos cada vez maiores”. Para se calcular então o ponto de equilíbrio, a primeira etapa a cumprir é decompor o custo de mercadorias vendidas e despesas operacional em custos operacionais fixos e variáveis.

Segundo Welsch (1983, p.195) “Os custo fixos ou constantes são aqueles que não variam com o nível de produção ou atividade. Eles acumulam-se com o passar do tempo, isto é são custos de períodos”. Dessa forma, não importa a quantidade que está sendo produzida, pois o custo fixo não irá variar. Já o custo variável, conforme Welsch (1983, p. 197), “São aquelas itens de custo que variam em proporção com o volume de produção ou atividade de um departamento ou qualquer outra subunidade da empresa”. Nesse caso, se não houver produção, não existirá custo variável. Depois de separados os custos, é só aplicar a fórmula a seguir:

$$Q = \frac{F}{p - v}$$

Onde:

Q : é o ponto de equilíbrio da empresa expresso em quantidades

F: custo operacional fixo por período

p: preço de venda por unidade

v: custo operacional variável por unidade

p-v = mcu : margem de contribuição unitária

O resultado da aplicação dessa fórmula será a quantidade de produtos ou serviços em que o LAJIR resulta zero. Então, se a empresa vender mais que esse resultado, quer dizer que a receita de vendas excede aos custos operacionais totais, e, se o valor das vendas for inferior ao resultado encontrado, significa que a empresa terá prejuízo, pois as receitas não são suficientes para cobrir os custos operacionais.

O valor de receita que excede aos custos variáveis é chamado de margem de contribuição. Segundo Martins e Assaf Neto (1986), “Margem de contribuição unitária, é a diferença entre a receita de venda de uma unidade e a soma dos custos e despesas variáveis dessa mesma unidade”. Ou, em outras palavras, é o valor de receita restante após se cobrir os custos e despesas variáveis.

Outra maneira de avaliar o ponto de equilíbrio de uma organização, é através da margem de segurança. De acordo com Welsch (1983, p. 304) “É a relação entre o volume previsto (ou volume real) e o volume no ponto de equilíbrio. É usada para informar a administração a respeito de quão próximo do ponto de equilíbrio a empresa está operando.”

$$MS = \text{Receita Total} - \text{Receita no Ponto de Equilíbrio}$$

A margem de segurança pode ser calculada de duas formas: sobre o ponto de equilíbrio ou sobre o faturamento, conforme fórmula a seguir:

Margem de Segurança sobre o Ponto de Equilíbrio:

$$MS \% = \frac{\text{Receita Total} - \text{Receita Total no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receita Total no Ponto de Equilíbrio}}$$

Margem de Segurança sobre o Faturamento:

$$MS \% = \frac{\text{Receita Total} - \text{Receita total do Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receita Total}}$$

3 METODOLOGIA

A metodologia descreve como o trabalho foi realizado. Isto é, qual o tipo de pesquisa utilizada, qual a forma de abordagem e de que forma foi realizada a coleta de dados.

3.1 Tipo de pesquisa e coleta de dados

Conforme Vergara (2000), existem dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Já para Triviños (1987), existem três tipos de estudos, cujas finalidades são diferentes: 1) exploratórios, que permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema; 2) descritivos, que pretendem descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade; e 3) experimentais, que consistem em modificar a maneira controlada das condições que determinam um fato ou fenômeno. Segundo a abordagem de Triviños, o estudo desenvolvido foi exploratório e descritivo. E na abordagem de Vergara, quanto ao fins, a pesquisa foi de investigação exploratória, de pesquisa descritiva e de investigação intervencionista, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas da organização, podendo interferir na realidade estudada e, até mesmo, podendo modificá-la. Neste estudo foram verificadas informações acerca da atual situação do Departamento Financeiro da empresa, procurando sempre relacionar os fatos observados e os dados levantados com a teoria sobre eles e tentando buscar melhorias para tal. Quanto aos meios de investigação, foram utilizadas a investigação documental nos documentos internos da empresa; a pesquisa bibliográfica, tendo em vista a utilização de material publicado, servindo de base para as análises do departamento e pesquisa participante, pois a pesquisadora atua no departamento em estudo, além da entrevista não estruturada com um Diretor do Grupo.

3.2 Limitações da pesquisa

Tendo em vista que muitas informações são estratégicas e são reservadas, pode ter ocorrido algumas limitações na pesquisa, tendo em vista que não é possível obter dados financeiros para desenvolver uma análise econômica do Grupo Casvig.

3.3 Formas de abordagem

Foi utilizada uma forma de abordagem predominantemente qualitativa. Segundo Triviñus (1987, 131) "Na pesquisa qualitativa, de forma muito geral, segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações". Todavia para determinação do ponto de equilíbrio e estrutura de encargos sociais e previdenciários, o tipo de abordagem foi exclusivamente quantitativo.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Documentos de trabalho

Cada departamento, para desenvolver suas atividades diárias, necessita da utilização de vários documentos, manuais e formulários que, além de auxiliar, facilitam seu trabalho e até mesmo reduzem o tempo de preparo. Conforme Chinelato (1998, p. 81), "Eles são utilizados para a obtenção e intercâmbio de informação entre o público usuário e os órgãos da empresa, ou entre estes últimos." Atualmente a "revolução da informação", assim chamada por Peter Drucker, a tecnologia veio cada vez mais rotinizar e agilizar as atividades que já eram desenvolvidas nas organizações. Hoje podemos comprar até veículos pela Internet, preencher formulários, declarar Imposto de Renda, dentre vários outros serviços. Procedimentos que demoravam dias e dependiam de várias pessoas, hoje, em apenas alguns minutos, e com apenas uma pessoa, podem ser realizados com a aplicação de um "software". No departamento financeiro das empresas não é diferente. Atualmente pode-se emitir extrato bancário, fazer transações bancárias, como transferências, pagamento de duplicatas, tudo diretamente do local de trabalho, isso graças à informática e às telecomunicações. Antigamente os formulários eram produzidos em gráficas em grande quantidade para depois serem utilizados. Hoje dispomos de um "software" que possibilita o preenchimento do formulário e sua impressão, resultando em redução de tempo, diminuição de possíveis erros de preenchimento e, principalmente, tudo fica registrado na memória do computador, podendo ser resgatado a hora que se precisar, reduzindo o acúmulo de papéis. Segundo Lerner (1982, p. 136) os formulários são "documentos reproduzidos por qualquer sistema de impressão, contendo campos orientados para coleta de informações exigidas por uma ou mais rotinas".

Para agilizar os serviços no Departamento Financeiro do Grupo Casvig são utilizados dois programas fornecidos pela empresa Mult Sistemas Ltda de Blumenau/SC, o "Faturamento" e o "Máximo", e a assistência técnica é prestada pela Sins Sistemas Ltda., sediada em São José/SC. O programa "Faturamento" auxilia na emissão de notas fiscais/faturas de serviços. Nele são cadastrados os dados dos clientes como razão social, endereço, CNPJ (identificação no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) ou CNPF (identificação no Cadastro Nacional de Pessoa Física). Além disso, são registrados também o valor mensal do contrato, dia de vencimento da fatura, e quais os serviços que estão sendo

utilizados. Dessa forma, todos os meses são emitidas as notas fiscais, tendo em vista os dados disponíveis no cadastro, para então ser impresso o formulário apropriado (conforme Anexo A). Essa nota fiscal/fatura de serviço é impressa em quatro vias:

- a) A primeira é encaminhada para o cliente junto com o boleto para pagamento.
- b) A segunda via é encaminhada para o contador da Empresa.
- c) A terceira via, “Cobrança” como é denominada, permanece no controle de contas a receber até a respectiva liquidação dela. Quando isso ocorrer, é encaminhado para o contador com as informações do valor recebido, o dia, e em qual banco.
- d) E, por fim, a quarta via, também chamada de “via fixa”, fica na posse de departamento financeiro, no setor de Contas a Receber, para futuras consultas que se fizerem necessárias.

O Boleto Bancário de Cobrança (Anexo B) é outro formulário utilizado nesse Departamento. Eles são encaminhados junto com a nota fiscal/fatura para o cliente. Esse formulário é solicitado ao Banco encarregado da cobrança de faturas. Ele já vem pré-impresso com informações sobre: conta, agência e código de barras que servirá para identificação quando ocorrer o pagamento. Então só resta a impressão dos dados do sacado, número do documento, vencimento e valor. Porém eles só são impressos para clientes empresas privadas, pois os clientes órgãos públicos, não necessitam do boleto bancários já que efetuam os pagamentos por meio de ordens bancárias.

Visando facilitar as atividades do Departamento Financeiro e, principalmente, a redução de custos, a partir de fevereiro de 2003, será implantado um novo formulário para a impressão de nota fiscal/fatura. Foi realizado um estudo para alteração do layout da nota fiscal/fatura, conforme a legislação pertinente como: verificação dos campos exigidos, tamanho dos campos, dentre outros. Também resultou na aquisição de uma impressora especial a laser para que se pudesse atender essa demanda. A implantação dessa nota visa reduzir o tempo despendido com impressão. Além disso, esse novo layout disponibilizará o boleto bancário em sua parte inferior, conforme Anexo C.

Outro formulário constantemente utilizado no Departamento Financeiro é o “Slip” ou autorização de pagamento (Anexo D). Ele é um formulário gerado pelo programa “Máximo” que contém todas as informações necessárias para o pagamento a um fornecedor. Nele são registradas informações como: dados do fornecedor, valor da nota, em quantas parcelas será

paga, o vencimento, número da nota, e para que foi utilizado, isto é, o motivo da compra. Além disso, são lançados:

- a) classe, por exemplo, se é material de limpeza, manutenção de veículos, dentre outros;
- b) centro de custo, que poderá ser operacional, administrativo ou ainda alocado diretamente no contrato de prestação do serviço, para se conhecer o custo de cada contrato.

Após os registros dos dados acima no setor de contas a pagar, a próxima etapa é a impressão do “Slip”. Ele então é encaminhado junto com a nota fiscal/fatura para o diretor assinar, autorizando o pagamento. Quando esse documento retornar devidamente autorizado, a nota fiscal é encaminhada para a Contabilidade, que é terceirizada. Já o “Slip” é arquivado por dia de vencimento em uma pasta que contém 31 divisões, que são os trinta e um dias do mês. Uma proposta para complementar esse Slip é acrescentar na sua parte inferior um recibo, apenas para os fornecedores que não encaminham boleto. Dessa forma, quando o cliente comparecer à empresa para cobrar seu crédito, dará quitação pela assinatura no recibo, comprovando assim o recebimento do respectivo valor (conforme Anexo E).

Outros formulários utilizados são os relatórios gerados pelo programa “Máximo”, citado anteriormente, como: “relatórios de receitas em aberto”, “receitas recebidas”, “receitas emitidas”, “despesas cadastradas”, “despesas pagas”, “despesas em aberto”, dentre outros que serão explicados a seguir:

- a) Relatório de receitas em aberto: demonstra todas as notas fiscais/faturas que foram emitidas no período solicitado, e que até a presente data não foram recebidas, com as informações de nome do cliente, emissão da nota, vencimento e o valor da nota, conforme anexo F.
- b) Relatório de receitas recebidas: relaciona todas as notas que foram recebidas no período solicitado. Nele estão discriminados o nome do cliente, documento (número da nota fiscal), vencimento, recebimento, valor e histórico (anexo G).
- c) Relatório de receitas emitidas: exhibe todas as notas fiscais que foram emitidas no período solicitado, com o número do documento, nome do cliente, emissão, vencimento e valor, conforme anexo H.

- d) Relatório de despesas cadastradas: lista todas as despesas cadastradas para pagamento no período solicitado, com o número do documento, nome do fornecedor, data do cadastramento, vencimento e o valor (anexo I).
- e) Relatório de despesas pagas: este relatório menciona somente as faturas que foram pagas no período desejado, com as informações de número do documento, número do fornecedor, vencimento, dia do efetivo pagamento e o valor pago, conforme anexo J.
- f) Relatório de despesas em aberto: mostra todas as despesas que estão em aberto no período solicitado, com informações de número do documento, nome do fornecedor, vencimento, valor atual e o seu histórico (anexo K).

Todos eles foram, ao longo dos anos, modificados e adaptados conforme a necessidade do departamento e da diretoria do Grupo.

No que se refere a manuais, como o Grupo Casvig foi certificado pela norma NBR ISO 9001:2000, conforme o capítulo 4.5, foi necessária a confecção de um manual de procedimentos, que segundo Cury (1983, p.278) “tem como objetivo descrever as atividades que interessam aos diversos órgãos da empresa e explicitar como elas devem ser desenvolvidas”.

O Manual da Qualidade do Grupo Casvig destina-se a apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade e demonstrar a sua conformidade com os requisitos especificados na Norma NBR ISO 9001:2000. Ele descreve a política da qualidade usada no Grupo Casvig e a estrutura geral da Empresa, assim como os métodos para a manutenção do sistema de gestão da qualidade. Sua política da qualidade é *“O Grupo Casvig preza pela excelência da qualidade na prestação de serviços de vigilância humana, eletrônica, asseio e conservação e prestação de serviços sob consulta, visando à satisfação do cliente e ao crescimento da empresa”*. Além disso, são premissas desse objetivo:

- a) Desenvolvimento, aperfeiçoamento e valorização do homem.
- b) Serviços executados com competência.
- c) Compromisso com os clientes em todos os níveis.
- d) Clima da Empresa receptivo à inovação e ao bom relacionamento.

Esses objetivos da qualidade são mensurados pela eficiência global para garantir um gerenciamento com base em indicadores de performance da melhoria contínua e maturidade

do sistema. A eficácia dos objetivos relacionados ao sistema da qualidade é verificada mensalmente pelos indicadores da eficiência global.

No Manual da Qualidade, estão estabelecidas a filosofia para a concepção e a manutenção das características da qualidade de acordo com especificações técnicas e comerciais, assim como define a diretriz geral da qualidade. O manual descreve os procedimentos do Sistema da Qualidade (PQ), em que são especificados quem faz o quê, quando isso é feito, e qual documentação é usada para verificar que a atividade da qualidade foi executada como estabelecido. As instruções de trabalho são contempladas para a execução de atividades operacionais.

O Sistema de Gestão da Qualidade do Grupo Casvig se ajusta considerando as necessidades de aprimoramento interno e do mercado, visando sempre assegurar serviços que atendam e excedam às expectativas de seus clientes. O escopo do manual compreende as etapas de prestação de serviço na área de vigilância humana, eletrônica, asseio, conservação, limpeza e prestação de serviços sob consulta. O propósito do manual é:

- a) Promover a melhoria nas práticas de controle e facilitar as atividades de gestão da qualidade.
- b) Prover base documentada para a auditoria do Sistema da Qualidade.
- c) Comunicar a Política da Qualidade, requisitos e procedimentos da organização.
- d) Treinamento dos colaboradores nos requisitos do Sistema da Qualidade.
- e) Prover continuidade do sistema durante as circunstâncias de mudanças.

4.2 Fluxos de informações

Todas as pessoas e empresas, para sobreviverem, necessitam trocar informações diariamente. Nas empresas, essas trocas ocorrem internamente entre departamentos ou externamente com clientes e fornecedores. Esse capítulo tem a finalidade de fazer um levantamento dos fluxos de informações do Departamento Financeiro do Grupo Casvig. Para facilitar a compreensão desse fluxo de informações, cada atividade existente no departamento será tratada separadamente conforme figura 4.1 a seguir.

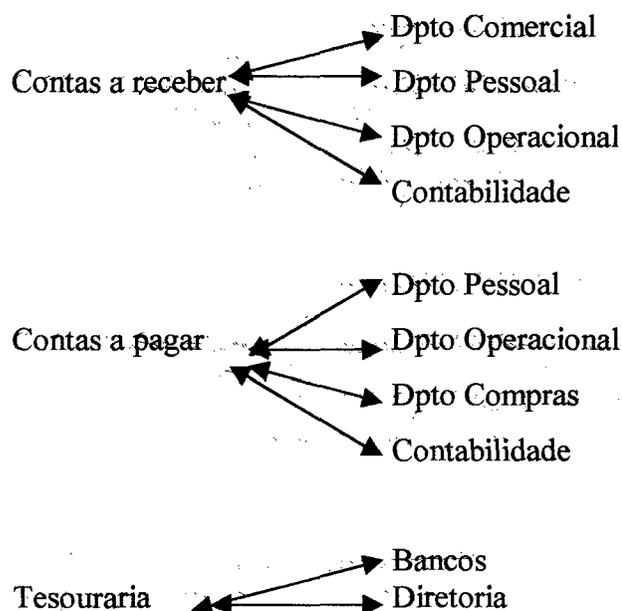


Figura 4.1 Fluxos de informações do Departamento Financeiro.

Para a impressão das notas fiscais/faturas de serviços, o responsável por estas atividades, recebe do Departamento Comercial cópia do contrato e cópia do termo aditivo. Analisa as informações e as cadastra ou altera no banco de dados financeiros do programa faturamento. Recebe ainda certidões negativas de débitos como: INSS, FGTS, estadual, federal, municipal e da dívida ativa da União que deverão ser encaminhadas junto com as faturas (somente para clientes que exigem tal CND).

Junto com a nota fiscal/fatura de serviço, são encaminhadas ainda folha de pagamento, cópia da Gefip e cópia da GPS, fornecidas pelo departamento pessoal. A folha de pagamento é um relatório produzido e impresso em formulário contínuo pelo Departamento de Pessoal que contém todos os vencimentos e descontos dos funcionários. Esse relatório é produzido pelo programa "RUBI". Já GEFIP é a Guia do Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social recebida do Departamento de Pessoal uma cópia que é encaminhada junto com a nota fiscal para os clientes, para comprovar o depósito do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). E GPS (Guia da Previdência Social) que serve para comprovar o recolhimento do encargo social junto ao INSS (Instituto Nacional de Seguro Social).

Impressas as notas, são anexados todos os documentos acima e o boleto bancário (apenas para clientes de empresas privadas). É entregue para o Departamento Operacional ou para os "office-boys", para então serem apresentadas aos clientes, ou ainda alguns são

encaminhados pelo correio. Após a entrega da fatura, o Departamento Operacional e os “office-boys”, devolvem o canhoto devidamente assinado pelo cliente, comprovando assim o seu recebimento. Esse canhoto será colado na quarta via da fatura para consultas sobre quem recebeu a fatura, caso haja a necessidade.

Além dos documentos que são encaminhados junto com a nota fiscal, o Departamento de Pessoal encaminha para o Financeiro vários documentos para pagamento como: rescisões, guia para o recolhimento do 40% (multa rescisória), aviso e recibo de férias, Darf para o recolhimento do Imposto de Renda sobre salário, guias para recolhimento de contribuições sindicais e patronais, mensalidades do sindicato, relação de pensão judicial para depositar, a GFIP (FGTS) e GPS (INSS) para recolhimento sobre a folha de pagamento, e a própria relação da folha de pagamento dos funcionários que são debitados da conta da Empresa e creditados na conta de cada funcionário.

Com relação à Contabilidade, que é terceirizada, todos os documentos contábeis que são recebidos pelos vários departamentos como notas fiscais para pagamentos, rescisões, dentre outros, são devidamente registradas no sistema e encaminhados para a contabilidade fazer os seus registros. Dessa forma, o contador calcula os compromissos tributários e encaminha para o Departamento Financeiro guias para o recolhimento de tributos como: Simples, Pis, Cofins, Contribuição Social, Imposto de Renda, e ISS (Imposto sobre Serviço).

Para as atividades do setor de contas a pagar são recebidas do Departamento de Compras as notas fiscais junto com boleto bancário ou com a forma de pagamento. Essas notas deverão estar autorizadas pelo diretor por um visto no verso da nota ou no pedido da nota produto/serviço. Além disso, outra relação mantida com esse Departamento refere-se à requisição de material de expediente que é preenchido uma vez por mês (dia 5) por todos os departamentos. Nessa requisição, são registrados todos materiais necessários para as respectivas atividades do próximo mês. Dessa forma, o material solicitado é comprado e entregue a todos os departamentos.

O tesoureiro troca informações com as instituições bancárias por telefone, Internet ou pessoalmente, em busca de melhores aplicações, captações financeiras, dentre outras informações que se fizerem necessárias.

As trocas de informações do Departamento Financeiro com a diretoria do grupo são mantidas pelo Gerente Financeiro por meio de relatórios solicitados, e-mails e principalmente por conversa informal.

4.3 Atividades e responsabilidades do Departamento Financeiro

Toda a atividade dentro de cada departamento tem a sua importância e, no conjunto dessas atividades, resulta um departamento que deve trabalhar em equipe para alcançar os mesmos objetivos. Algumas empresas são pequenas, tendo apenas uma pessoa responsável por todas as atividades. Já outras são grandes e complexas, necessitando assim de várias pessoas para a execução do serviço.

Dessa forma, devido ao porte do Grupo Casvig, podemos encontrar dentro do Departamento Financeiro as atividades bem distintas de tesouraria, contas a receber e contas a pagar. A estrutura hierárquica do Departamento Financeiro é representada pelo seguinte organograma (figura 4.2).

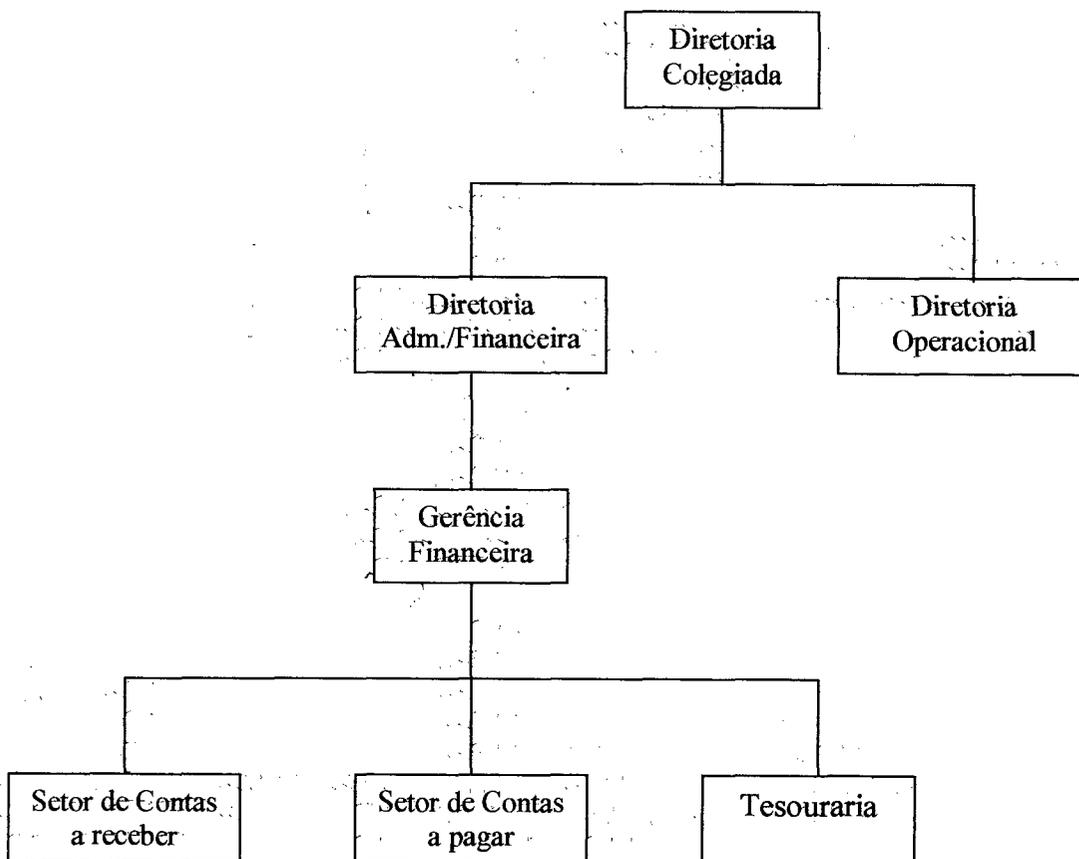


Figura 4.2 Organograma do Departamento Financeiro.

No momento, as atividades de tesouraria do Grupo são desenvolvidas cumulativamente pelo gerente financeiro. Ele é responsável pela administração do fluxo de fundos da Empresa. É ele quem determina, em conjunto com o Diretor Administrativo-

Financeiro, os pagamentos diários, de acordo com o fluxo de caixa, identificando prioridades, analisando fatores financeiros envolvidos e decidindo conforme opções desejadas, a fim de garantir adequada liquidez. Conforme Kwasnicka (1995, p.121) “Sua preocupação constante é a de dispor de recursos suficientes para pagar os compromissos da empresa nos seus vencimentos [...] ele é responsável pela liquidez da empresa”. O gerente emite diariamente extratos bancários das contas de todas as empresas do Grupo pela Internet e de programa instalado pelo banco. Com base nesses extratos, faz a conciliação bancária. O programa financeiro “Máximo” é quem faz a conciliação bancária do que estava pendente para ser debitado ou creditado nas contas com o que realmente foi lançado pelo banco. O tesoureiro ainda negocia com as instituições financeiras as questões relativas às taxas, descontos, juros, tarifas dentre outras variáveis relativas ao processo financeiro, a fim de assegurar as melhores práticas para a organização. Ele é responsável também pela busca de alternativas de aplicações financeiras e captação de recursos, verificando sua viabilidade, rentabilidade, custo e benefício identificando as melhores para a Organização, conforme as suas necessidades.

Outra função desenvolvida no setor financeiro do Grupo Casvig é a de contas a receber. O Grupo é formado por empresas de prestação de serviços. Todos os serviços são controlados por um contrato em que já está determinado qual será o vencimento mensal. Sendo assim, seu serviço está baseado em emitir as notas mensais conforme o contrato. Suas atividades são fundamentais para que o cliente receba as notas no tempo previsto com a documentação necessária para o recebimento. O responsável por contas a receber, emite mensalmente as notas fiscais/fatura das prestações de serviços, conforme informações recebidas do Departamento Comercial, que repassa para o Departamento Financeiro o valor do contrato por mês, quando ele iniciará e quando terminará, quais os documentos que deverão ser encaminhados junto com a nota fiscal e para quem deverá ser entregue fatura. Mediante essas informações, o responsável por contas a receber emite as faturas e as encaminha para os clientes. Após essa etapa, cabe a ela verificar a cobrança dos clientes inadimplentes. Cinco dias após o vencimento, é mantido primeiramente um contato por telefone para verificar a causa do não-pagamento; caso não seja resolvida a pendência, o caso é submetido ao setor jurídico para as providências necessárias. No caso dos contratos da empresa Casvig Serviços e Comércio Ltda. que presta serviços de vigilância eletrônica (alarme), que se resume à instalação de alarmes, controlados a partir de uma central de comando, assim que é acionado o alarme, um fiscal encarregado imediatamente se dirige ao local para verificar o que aconteceu. Nessa empresa, a cobrança é realizada pelo Departamento de Vigilância Eletrônica, responsável pelos contratos, instalação, manutenção,

monitoramento do alarme, desse segmento do Grupo. Nesse caso, os inadimplentes são primeiramente contactados. Se, com esse primeiro contato, não ocorrer a quitação da fatura, a documentação é encaminhada para a cobrança pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Caso o SPC não consiga um resultado satisfatório, e se o cliente estiver com três faturas em atraso, é rescindido o contrato, conforme determinação da cláusula contratual, e os equipamentos de alarme são retirados. Por causa da sua particularidade é que foi separada a sua cobrança das demais empresas do Grupo que são realizadas pelo Departamento Financeiro. Além disso, outra vantagem para a cobrança ser efetuada por esse Departamento, é que muitas vezes o próprio funcionário que faz os atendimentos no caso do disparo do alarme, faz a cobrança nas horas vagas, pois dispõe de uma viatura podendo utilizá-la para tal.

E por fim, a função contas a pagar que é responsável pelos pagamentos das duplicatas, dentre outras despesas. Segundo Gitman (1997), elas acabam se tornando a principal fonte de financiamento a curto prazo, pois resultam da compra de mercadorias a prazo, sem a necessidade de muitas formalidades para evidenciar sua obrigação como acontece em uma instituição financeira. Como o Grupo é composto por várias empresas, essa questão de compras e negociações de prazo é realizada pelo Departamento de Compras. Quando existe a necessidade de adquirir algo, o Departamento preenche a requisição de compra de produto/serviço e encaminha para o Departamento de Compras que providencia cotações de preços com fornecedores devidamente cadastrados e aprovados para ser fornecedor do grupo. Após essa etapa, são avaliadas as propostas de acordo com preço, prazo e qualidade do produto, e então é realizado o pedido. Quando as mercadoria/serviços são entregues, o Departamento de Compras encaminha para o Financeiro, contas a pagar, as notas fiscais/faturas para pagamento.

De posse das notas fiscais/faturas, o responsável as cadastra no seu programa financeiro de contas a pagar e depois imprime o "Slip", procedimento já explicado no capítulo sobre documentos de trabalho. Esse "Slip" contém todas as informações necessárias para o futuro pagamento e é encaminhado junto com a nota fiscal/fatura para o diretor autorizar o pagamento. Quando volta com a autorização, a nota fiscal é encaminhada para a contabilidade. Já o "Slip" é arquivado por dia de vencimento em uma pasta que contém 31 divisões, que são os trinta e um dias do mês. Todo dia anterior ao vencimento da fatura, o tesoureiro libera o que será pago, conforme o seu fluxo de caixa, e o responsável pelo contas a pagar emite os cheques conforme a numeração do Slip onde já estão lançadas todas as informações necessárias para a emissão do cheque. Depois da impressão dos cheques, eles são separados em pastas por empresas e são entregues para outro diretor da Empresa assiná-los.

No dia seguinte, os pagamentos são feitos. A grande maioria dos pagamentos são realizados por crédito bancário. Em alguns casos, os fornecedores vêm receber os cheques, e em outros, são depositados em conta corrente do credor.

4.4 Layout do Departamento Financeiro

O Grupo Casvig, nos últimos quatro anos, vem crescendo com as aquisições das últimas três empresas, a Proserv, em 1999, a Profiser, em 2000, e a Auto Viação Imperatriz, em 2002, e a criação da Auto Viação do Vale também em 2002. Dessa forma, foram surgindo várias necessidades principalmente a de uma sede maior. Vários departamentos não tinham mais espaço para trabalhar e muito menos para fazer novas contratações necessárias para a execução de suas atividades diárias. Essa necessidade de espaços maiores pode ser percebida em todos os departamentos. O Departamento Financeiro, por exemplo, antes possuía apenas um gerente, um auxiliar e um “office-boy”. Hoje possui um gerente, dois auxiliares, um estagiário, dois “office-boys” e há necessidade da contratação de mais um funcionário, porém não tem mais espaço para tal. A sala não comporta mais esse número de pessoas, tendo em vista que o estagiário fica em outra sala isolada do Departamento Financeiro junto com o auxiliar do gerente administrativo e os dois “office-boys” dividem a mesma mesa. Os outros departamentos também passam por problemas desse nível.

Pensando nisso, e também porque a antiga sede não tinha mais capacidade para esse crescimento contínuo, em 2001 iniciou-se a construção de uma nova sede que pudesse atender todas estas necessidades. Ela será localizada no bairro Floresta, próximo ao Bosque das Mansões, na cidade de São José-SC. O imóvel terá 2.909 m² de área construída.

A previsão para término da obra é março de 2003. Dessa forma, é que se originou a oportunidade de conciliar este trabalho de conclusão de curso com o estudo do layout na nova sede para o Departamento Financeiro.

O desenho do novo layout foi desenvolvido através de uma planta baixa. Esse desenho buscou uma boa disposição de móveis, armários e equipamentos, e a localização de portas e janelas, tentando-se uma maior eficiência dos fluxos de informações e uma boa aparência da nova sala.

O layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na Organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao

ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas (CURY, 1983).

Segundo Cury (1983), a elaboração dessa planta baixa obedece a algumas etapas:

- a) Levantamento da planta das instalações e o tamanho da área.
- b) Crítica do levantamento, onde deverão ser levantadas as atividades desenvolvidas no Departamento, tentando-se conciliar as atividades que dependem de outras para ficarem próximas.
- c) Planejamento da solução, serão estudadas as prováveis alterações, verificando-se os processo de trabalho, buscando-se a racionalização.
- d) Crítica do planejamento, após encontradas as soluções julgadas ótimas, serão negociadas com os usuários do novo layout.
- e) Implantação do novo layout.
- f) Controle dos resultados em que serão acompanhadas as mudanças e verificação se existirá ainda a necessidade de alguma alteração.

Assim, cumprindo todas as etapas para a sua elaboração, foi elaborada uma planta baixa em conjunto com a arquiteta Iara Rosa de Lima que projetou a nova sede do Grupo. A proposta para a sala do Departamento Financeiro que terá uma área de 47,94 m² consta no Anexo L. Na entrada da sala, ficará a mesa dos “office-boys”. A seguir, situam-se duas mesas destinadas aos responsáveis por contas a pagar. Como recebem pessoal externo, suas mesas ficarão dispostas mais à frente. Depois, propõe-se outra dupla de mesas onde ficarão os responsáveis por contas a receber. E por fim, na última mesa, mais reservada, e com ampla visão das outras atividades, ficará o gerente financeiro com amplo espaço para atender visitas. Com este layout, as atividades afins ficaram aproximadas, reduzindo o tempo de movimentação. Há amplo espaço para a circulação de pessoas, os móveis foram arrumados em simetria, em linha reta, cada dupla tem o seu armário próximo, não necessitando se deslocar até ele. Também há um corredor central sem obstrução para a circulação das pessoas. O layout possibilitou que empregados estejam voltados para a mesma direção, e que o funcionário atendente fique bem localizado, evitando circulação que prejudique os demais.

4.5 Eficiência global

O Grupo Casvig, no ano de 2000, tomou uma decisão importantíssima que afetaria seus funcionários, fornecedores e principalmente seus clientes: buscar a certificação de qualidade ISO 9001. Isto ocorreu devido ao crescimento da concorrência. O grupo queria buscar uma melhoria contínua dos seus serviços, oferecendo-os com qualidade. De igual modo, a providência era necessária também pelas exigências para participar de licitações públicas. Dessa forma, o Grupo contratou uma empresa de consultoria, a Soucat Consultoria, Auditoria e Treinamento Ltda., localizada em Criciúma, no Estado de Santa Catarina, para auxiliar nesse processo de mudança cultural, pois certificar uma empresa envolve muito dispêndio financeiro, tempo, e engajamento de seus funcionários. Foi um caminho longo e difícil, já que o Grupo presta serviços em todo o Estado e todos os funcionários necessitariam de treinamentos para conhecer a política da qualidade e outros conceitos da norma ISO 9001. Além disso, envolveu na preparação do manual de qualidade todo um estudo de cada departamento, visando conciliar o que é feito com os processos da norma, e seleção de indicadores que serviriam para medir a eficiência global. Esses indicadores são uma forma simples e prática de cada gerência demonstrar como está conduzindo os trabalhos de sua respectiva área.

Com a conclusão dos procedimentos, foi realizada uma rodada de treinamento e em seguida realizadas as auditorias internas para corrigir as possíveis falhas até a chamada auditoria inicial, realizada pelo órgão certificador. Então, em 13 de dezembro de 2001, o Grupo foi recomendado para certificação do seu processo pelos padrões da norma NBR ISO 9001:2000, por meio do órgão certificador BVQI (Bureau Veritas Quality International). Após a certificação, durante os próximos três anos, o BVQI fará um acompanhamento semestral por meio de auditorias, para a manutenção desse certificado. Conforme visto anteriormente, de acordo com os autores Carradore, Livramento e Luckmam (2000), a ISO 9001 compreende a identificação e exame minucioso do produto, inspeção e verificação de recebimento, inspeção e testes no processo, registro de inspeção e dos testes e equipamento de inspeção, medição e testes. Todos esses passos foram realizados para o Grupo alcançar a certificação.

Para atender às especificações da norma NBR ISO 9001:2000, a diretoria da Empresa definiu assim a política da qualidade: *“Prezar pela excelência da qualidade na prestação de serviços de vigilância humana, eletrônica, asseio e conservação e prestação de serviços sob consulta, visando a satisfação do cliente e crescimento da empresa.”*

Na Política de Qualidade também foram definidos os objetivos da Organização:

- a) Desenvolvimento, aperfeiçoamento e valorização do homem.
- b) Serviços executados com competência.
- c) Compromisso com os clientes em todos os níveis.
- d) Clima da Empresa receptivo à inovação e ao bom relacionamento.

Como a certificação NBR ISO 9001:2000 trata de um processo novo para todos os colaboradores do Grupo Casvig, também a eficiência global passaria por adequações. Num primeiro momento, foram criados os seguintes indicadores conforme quadro 4.1 a seguir.

Quadro 4.1 Indicadores de eficiência global por departamento

Departamento	Objetivo	Indicador	Projetado
Comercial	Aumentar o número de clientes para o serviço de vigilância humana.	Número de Clientes.	Três novos clientes mês.
Comercial	Redução do cancelamento de contratos com clientes particulares.	Contratos cancelados mês.	Máximo dois contratos por mês.
Compras	Otimizar o prazo de entrega dos materiais de limpeza para os postos de serviços	Número de casos máximo após cinco dias da entrega do pedido.	Máximo 10 casos por mês.
Compras	Otimizar a condição de pagamento dos fornecedores.	Número de casos de pagamento com prazo de vencimento inferior a 25 dias.	Máximo 10 casos por mês.
Administrativo	Reduzir reclamações de clientes.	Reclamações de clientes por mês.	Máximo vinte reclamações por mês.
Administrativo	Reduzir custos administrativos – Telefone	Custo do mês	Pagar no máximo R\$ 7.500,00
Administrativo	Reduzir novas causas trabalhistas.	Novas causas anuais.	No máximo 20 Causas por ano.
Recursos Humanos	Reduzir o índice de rotatividade	Índice anterior 5,49% de rotatividade	Máximo 3% de rotatividade mês.
Recursos Humanos	Reduzir do valor de vale transporte por funcionário.	Custo Homem/Mês	No máximo pagar R\$ 41,00 por mês.
Recursos Humanos	Reduzir o absenteísmo não justificado.	Índice de faltas injustificadas, 0,16%.	Reduzir para 0,10% por mês.
Operacional Vigilância Humana	Redução das coberturas de faltas não efetuadas.	Coberturas não realizadas mês.	Realizar 100% das solicitações.
Operacional Vigilância Humana	Reduzir o absenteísmo não justificado.	Faltas não justificadas mês.	Máximo 60 faltas mês.
Operacional Asseio Conservação	Redução do número de acidentes de trabalho.	Acidentes no trabalho mês.	Máximo de um acidente por mês.
Operacional Asseio Conservação	Reduzir o absenteísmo não justificado.	Faltas não justificadas mês.	Máximo 270 faltas mês.
Financeiro	Redução dos valores pagos com tarifas bancárias.	Tarifas bancárias.	Pagar no máximo R\$ 3.470,00 mês.
Financeiro	Redução do pagamento de CPMF.	Valor Pago CPMF mês	Pagar no máximo 0,40% sobre o faturamento mensal.
Financeiro	Dinamizar a cobrança da vigilância humana/asseio e conservação.	Cobranças realizadas.	Até 10 dias–90% Até 20 dias–95% Até 60 dias–98% Mais de 60 dias 100%

Fonte: Informações fornecidas pelo coordenador da qualidade do Grupo Casvig, em Nov. de 2002.

Com o passar de tempo, surgiram as dificuldades em cada departamento e foram sendo percebidos aspectos que deveriam ser avaliados para acompanhamento da eficiência global. Foi nesse sentido que surgiu a idéia de aproveitar o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso para auxiliar no sistema de gestão da qualidade do Grupo, mais especificamente na eficiência global do Departamento Financeiro. Como esse Departamento não está diretamente envolvido com a atividade fim de prestação dos serviços, todo mês tem que levantar seus indicadores de eficiência global, que atualmente são:

- a) Cobrança do faturamento no prazo estipulado.
- b) Redução dos dispêndios pagos com tarifas bancárias.
- c) Redução do dispêndio com CPMF (contribuição provisória sobre movimentações financeiras).

Conforme Carradore, Livramento e Luckman (2000), os indicadores são uma resolução matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou dos resultados, com o objetivo de comparar essa medida com metas preestabelecidas, porém elas apenas indicam ou alertam quando o processo está gerando resultados indesejados.

No caso dos recebimentos, as metas mensais atuais são:

- a) Cobrar 90% das notas fiscais/faturas de serviços, até dez dias após o vencimento.
- b) Cobrar 95% das notas fiscais/faturas de serviços, até vinte dias após o vencimento.
- c) Cobrar 98% das notas fiscais/faturas de serviços, até sessenta dias após o vencimento.
- d) Cobrar 100% das notas fiscais/faturas de serviços, acima de sessenta dias após o vencimento.

Já no caso das despesas, foram fixadas como metas mensais o valor máximo de R\$ 3.470,00 com tarifas bancárias. E com relação às despesas com CPMF não ultrapassá-las em 40% sobre o faturamento. Esses valores que serviram como metas foram baseados em dados históricos, isto é, foram levantados os dados dos últimos dois anos e calculada uma média que então foi adotada como padrão.

Quando essas metas são extrapoladas, existem algumas formas/métodos para auxiliar na manutenção dos referidos índices por uma ação preventiva e corretiva. A ação preventiva é utilizada quando alguma meta não é alcançada no mês. O procedimento é desenvolver

algumas medidas que deverão ser implementadas para evitar que ocorra algum problema que impossibilite o alcance das metas nos próximos meses. Já quando as metas não são atingidas por três meses consecutivos, será considerada uma “não-conformidade” e ensejará uma ação corretiva.

Para aperfeiçoar esse conjunto de indicadores de desempenho no Departamento Financeiro, por não demonstrarem todas as informações ideais para uma boa avaliação, a proposta da estagiária é complementá-los com o levantamento mensal do índice de rentabilidade, índice de liquidez corrente e índice de endividamento. Esses índices auxiliarão a Gerência Financeira a avaliar as condições financeiras e o desempenho financeiro do Grupo. Além desses índices, outra proposta é a demonstração mensal do percentual de faturamento de clientes, de órgãos públicos e o percentual de empresas privadas. Dessa forma, a Gerência Financeira e a diretoria poderão ter uma melhor visão da Empresa e, de posse dessas informações, possam traçar ações para conduzir o crescimento do Grupo Casvig.

O índice de rentabilidade indica a eficiência operacional da Empresa. Ele pode ser calculado de duas formas: dividindo-se o lucro operacional bruto pelas vendas; ou o lucro líquido operacional pelas vendas. Conforme Van Horne (1984, p.90) esse índice “Indica a eficiência operacional e como estão os preços dos produtos”.

Já o índice de liquidez corrente, segundo Van Horne (1984, p.83) “Serve para se avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo.” Esse índice é calculado pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, verificando assim a solvência atual do caixa do Grupo.

E por fim o índice de endividamento, que de acordo com Van Horne (1984), esse índice identifica a capacidade da Empresa em honrar suas obrigações a longo prazo. Ele é calculado dividindo-se o total do capital de terceiros pelo patrimônio líquido.

Já no que se refere às metas existentes, uma proposta é alterar o indicador de cobrança do faturamento no prazo estipulado. Atualmente esse indicador é calculado, tendo em vista a quantidade de notas fiscais/faturas de serviços cobradas com relação ao vencimento. O ideal seria calcular essa meta de cobrança, mas com relação ao percentual cobrado sobre o valor do faturamento. Dessa forma, o engajamento da cobrança estaria voltado para o valor monetário recebido e não para a quantidade de notas fiscais. No sistema atual, dá-se ao esforço de cobrança de uma fatura de valor elevado o mesmo grau de importância dado à cobrança de um pequeno faturamento.

4.6 Estrutura de encargos sociais e previdenciários: custos relevantes

Tendo em vista o Grupo ser composto por empresas prestadoras de serviços, contando com a mão-de-obra como o seu mais relevante elemento de custo, é conveniente levantar todos os encargos incidentes sobre a folha de pagamento. Assim, foi calculado o peso relativo de cada tipo de encargo, associando-o ao salário-base e ao salário de referência. Esse procedimento permitiu confrontá-los com os que são alocados na planilha de custo dos contratos, tanto para empresas privadas como nas propostas em licitações públicas.

Para determinação desses percentuais, serviram de base os gastos de pessoal apenas da Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância Ltda, por ser a maior empresa do Grupo. Além disso, visando melhor cálculo do padrão médio dos encargos incidentes sobre o salário-base, os valores tomados abrangem o período de janeiro a outubro de 2002. Entende-se que esse período de dez meses é representativo do quanto a Empresa suporta, em relação ao salário base, de encargos de natureza trabalhista, previdenciária e outros de caráter social, ainda que não compulsórios.

Os principais elementos que compõem esses encargos da Casvig são:

- a) **Adicional de risco de vida:** segundo a convenção coletiva de trabalho 2002/2003, as empresas devem pagar aos empregados de segurança e vigilância, mensalmente, um adicional de risco de vida equivalente a 20% da remuneração básica.
- b) **Adicional noturno:** o trabalho noturno tem remuneração superior ao do diurno, sendo consideradas como horas noturnas as trabalhadas entre 22 horas de um dia e 5 horas do dia seguinte.
- c) **Adicional de intervalo intrajornada:** este adicional é pago ao funcionário que trabalhando doze horas sem gozar de intervalo previsto em lei, é por este fato ressarcido pecuniariamente.
- d) **Adicional de prorrogação de jornada noturna:** cada hora noturna por mandamento legal é computada com 7,5 minutos de redução. Assim, cada 52,5 minutos trabalhados são computados como 60 minutos. A convenção coletiva de trabalho da categoria compensa o trabalho integral com o pagamento a título de adicional de prorrogação de jornada noturna.
- e) **Adicional de assiduidade:** conforme a convenção coletiva de trabalho 2002/2003, o adicional de assiduidade corresponde a 4%, incidentes sobre o total da remuneração, sendo concedido a todos os trabalhadores que no curso de mês não

tenham tido nenhuma falta. Somente serão admitidas como faltas justificadas aquelas previstas na nota explicativa da convenção e que dela fazem parte todos os fins e efeitos legais.

- f) **Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS):** segundo Nascimento (1998) é um encargo previdenciário, que foi instituído pela Lei n. 5.107, de 1996, pelo qual o empregador deverá depositar, todo mês, em uma conta bancária do empregado, sob a gestão da Caixa Econômica Federal – CEF, o valor equivalente a 8,5% sobre a base da folha de pagamento.
- g) **Salário educação:** contribuição compulsória para financiamento de atividades educacionais a cargo do setor público.
- h) **Incra:** contribuição compulsória para financiamento de atividades do INCRA.
- i) **Sebrae:** contribuição compulsória para financiamento de atividades do SEBRAE
- j) **Seguro acidente de trabalho:** prêmio pago compulsoriamente, segundo níveis de risco, para cobertura de sinistro (acidente/morte de funcionários em atividade laboral) por parte de Previdência.
- k) **Adicional de insalubridade:**

“Art. 189. Serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos” (CARRION, 2002, p. 169).

O percentual para cálculo dependerá do grau de risco. Esse é determinado pelo Ministério do Trabalho que consiste em percentual variável de 40, 20 e 10%. No caso da Casvig, em que as atividades são de vigilância e segurança, o percentual é de 20% sobre o salário base.

- l) **Horas-extras:** significa a jornada extraordinária ao horário normal atendida a necessidade da Empresa e a vontade do funcionário. Essas horas são calculadas segundo a convenção coletiva de trabalho 2002/2003 por um adicional de 50% sobre a hora normal até 40 horas-extras, e a um adicional de 100% sobre a hora normal para funcionários que fizerem durante o mês acima de 40 extras.
- m) **Horas-atestado 15 dias:** as horas-atestado são pagas aos funcionários que se afastam da Empresa por motivo de auxílio doença. Dessa forma, os quinze primeiros dias são pagos pela Empresa, o restante é pago pela Previdência durante o período em que o funcionário estiver afastado, não gerando nesse período

nenhum ônus para a Empresa, a não ser o de ficar sem o funcionário durante um determinado período.

- n) **Licença-maternidade:** período de dias de afastamento do serviço a que tem direito a gestante.
- o) **Férias:** é um período anual de descanso compulsório e remunerado, concedido pela lei aos empregados, satisfeitos determinados requisitos.
- p) **Abono pecuniário:** segundo o Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, artigo 143 “É facultado ao empregado converter um terço do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, no valor de remuneração que lhe seria devida nos dias correspondentes”. Isto é, ele poderá gozar apenas vinte dias de férias e os dez dias restantes a empresa pagaria para ele trabalhar.
- q) **Gozo de férias:** é a ausência do funcionário por um mês para seu descanso, após um ano de trabalho.
- r) **Décimo terceiro salário:** é uma gratificação natalina obrigatória por lei a todos os funcionários, que no final do ano têm direito a mais um salário para quem trabalhou o ano todo ou proporcional aos meses trabalhados.
- s) **Aviso prévio indenizado:** é o valor pago para o funcionário demitido a título do não cumprimento do aviso prévio, caso a Empresa não queira que o funcionário o cumpra.
- t) **Seguro de vida em grupo:** as empresas deste ramo precisam garantir a todos os vigilantes uma indenização correspondente ao seguro de vida. Ela é concedida quando da cobertura de morte vinte e seis vezes a sua remuneração mensal, e na cobertura de invalidez por acidente de trabalho cinquenta e duas vezes a remuneração, segundo a convenção coletiva de trabalho 2002/2003. Para não ter um grande desembolso, a Casvig paga mensalmente um seguro para os funcionários por intermédio da seguradora Phenix Seguros S/A.
- u) **Unimed:** refere-se ao plano de saúde concedido apenas para funcionários administrativos, que, quando optarem pela Unimed, pagam apenas a metade da mensalidade, já que a outra metade a Empresa paga.
- v) **Bolsa-estudo:** esse é outro benefício concedido apenas para funcionários administrativos, em que a Empresa paga o estudo superior na Faculdade Estácio de Sá para o funcionário que desejar fazê-lo.
- w) **Prêmios e festividades de natal:** todo o final de ano a Empresa sorteia pela Loteria Federal uma moto, modelo “Titan”, apenas para os funcionários que

trabalharam durante um ano e não cometeram nenhuma falta (este sorteio serve para reduzir as faltas); outro sorteio realizado agora para todos os funcionários é o de 10 prêmios, dentre eles televisão, máquina de lavar roupa, videocassete. Além disso, a Empresa realiza uma festa de confraternização para todos os funcionários da administração em que são realizadas revelações de amigos invisíveis, almoço, entrega de brinquedos para todos os filhos dos funcionários e o sorteio de brindes que foram doados pelos fornecedores do grupo. Há três anos atrás, essa festa era realizada para todos os funcionários do Grupo, porém como cresceu e hoje possui aproximadamente dois mil e quinhentos funcionários em todo o estado catarinense, tornou-se inviável a realização dessa festa por vários motivos como: espaço, e principalmente financeiro.

Diante de todos esses encargos que todo o mês a Empresa necessita honrar, já que é um compromisso com os seus colaboradores e com o Estado/Municípios (impostos), segue Tabela 4.1 que demonstra o peso de todos esses encargos sobre o salário-base e sobre o salário de referência. No salário de referência, são utilizados como base para o cálculo do percentual os mesmos itens que são utilizados na composição da planilha de custo para formação de preço de venda dos serviços. Esses cálculos podem ser melhor visualizados no Anexo M que demonstra toda a composição dos encargos mês a mês. No item custo “implícito”, foi alocado o gozo de férias, pois é necessário computar o ônus econômico derivado do pagamento de salário. Em contrapartida, não usufrui do trabalho desse funcionário. Em consequência, surge a conveniência de incluirmos na planilha o custo de 8,33% (30/360).

Tabela 4.1 Casvig - Peso relativo dos encargos sociais e previdenciários sobre o salário-base (salário normativo) e sobre o salário de referência.

ITENS	S/SAL.DE REFERÊNCIA	S/SAL.NORMATIVO
ADICIONAL DE RISCO DE VIDA		18,79%
ADICIONAL NOTURNO		5,49%
ADICIONAL DE INTERVALO INTRA JORNADA		11,89%
ADIC.PRORROGAÇÃO DE JORNADA NOTURNA		1,32%
ADICIONAL DE ASSIDUIDADE		5,47%
FGTS	9,57%	13,68%
FGTS S/13º SALARIO	0,61%	0,88%
FGTS 40%	1,09%	1,56%
FGTS S/RESCISÃO	0,09%	0,13%
INSS PARTE DA EMPRESA	22,72%	32,49%
TERCEIROS (INSS)		
SALÁRIO EDUCAÇÃO (INSS) 2,5%	2,84%	4,05%
INCRA (INSS) 0,2%	0,23%	0,32%
SEBRAE 0,6%	0,68%	0,97%
SEGURO ACIDENTE DE TRABALHO (INSS)	3,40%	4,87%
ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1,80%	2,57%
HORAS EXTRAS	2,84%	4,05%
HORAS ATESTADO 15 DIAS	0,10%	0,14%
13º SALÁRIO	7,23%	10,34%
VALE TRANSPORTE - COMPRA		
VALE TRANSPORTE - DESCONTO		
DIFERENÇA VT (COMPRA - DESCONTO)	3,49%	4,99%
FÉRIAS	4,64%	6,64%
1/3 FÉRIAS	1,64%	2,34%
ABONO PECUNIÁRIO	1,44%	2,05%
1/3 ABONO PECUNIÁRIO	0,60%	0,85%
FÉRIAS PAGAS NA RESCISÃO	0,78%	1,12%
1/3 FÉRIAS PAGAS NA RESCISÃO	0,30%	0,42%
FALTAS ATESTADOS	0,30%	0,42%
FALTAS	0,14%	0,20%
AVISO PRÉVIO INDENIZADO	0,10%	0,15%
SEGURO DE VIDA EM GRUPO	0,48%	0,69%
UNIMED	0,86%	1,23%
BOLSA DE ESTUDO	0,26%	0,37%
PRÊMIOS E FESTIVIDADES DE NATAL	0,32%	0,46%
IMPLÍCITOS (NÃO DESEMBOLSÁVEIS)		
GOZO DE FÉRIAS 1/12 DE 100%	8,33%	8,33%
TOTAL DOS ENCARGOS (%)	76,88%	149,29%

Fonte: Dados da folha de pagamento e do contas a pagar do período jan. a out. de 2002 da Casvig.

Diante dos resultados da tabela anterior, é possível identificar como é alto o percentual de encargos sobre o salário referência (76,88%) e também em relação ao salário-base que foi maior ainda (149,29%). Pode-se ainda visualizar que o item “FGTS” representa 11,36% sobre o salário referência e 16,25% sobre o salário-base; e o “INSS - parte da Empresa” representa 22,72 % sobre o salário de referência e 32,49% sobre o salário-base. Outro item muito significativo é “férias” que totaliza 17,73% sobre o salário de referência e 21,75% sobre o salário-base. No item “adicional de insalubridade”, o percentual encontrado sobre o salário referência foi 1,80% e sobre o salário-base 2,57%. Nos itens de caráter social, Unimed, bolsa de estudo e prêmios e festividades de natal totalizaram 1,44% sobre o salário referência e 2,06% sobre o salário-base.

É fundamental o acompanhamento sistemático do comportamento desses elementos de custo, determinantes, em última análise, da formação de preços a serem praticados pelo Grupo.

4.7 Ponto de equilíbrio das operações

De acordo com Gitman (1997), a análise do ponto de equilíbrio pode ser utilizada para duas situações: para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda. Como o Grupo Casvig nunca fez uma análise nesse sentido, surgiu a importância deste estudo, buscando melhor conhecimento tanto por parte do departamento financeiro como também pela diretoria do Grupo.

Para determinação desses percentuais, serviram de base os custos fixos, custos variáveis e receitas apenas da Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância Ltda, por ser a maior empresa do Grupo. Além disso, visando a um melhor cálculo do padrão médio dos custos e receitas, os valores tomados abrangem o período de janeiro a outubro de 2002. Entende-se que esse período de dez meses é representativo do quanto a Empresa fatura e o quanto ela desembolsa.

Assim a primeira etapa para se calcular o ponto de equilíbrio foi a identificação dos custos fixos e dos custos variáveis. Segundo Welsch (1983, p.195). “Os custos fixos ou constantes são aqueles que não variam com o nível de produção ou atividade. Eles acumulam-se com o passar do tempo, isto é, são custos de períodos.” Dessa forma, não importa a quantidade que está sendo produzida, pois o custo fixo não irá variar. Já o custo

variável conforme Welsch (1983, p. 197) “São aqueles itens de custo que variam em proporção com o volume de produção ou atividade de um departamento ou qualquer outra subunidade da empresa”. Nesse caso, se não houver produção, não existirá custo variável, isto é, se a Empresa for contratada para prestar serviços o custo fixo não sofrerá alteração, enquanto que os custos variáveis aumentarão conforme a quantidade de serviços contratados. Essa etapa foi realizada conforme Anexo N que demonstra quais itens foram considerados fixos e quais variáveis, segundo a atividade da Empresa. Os valores foram retirados do balancete do período de 01/01/02 a 31/10/02, fornecido pela Contabilidade do Grupo e impresso em 18/11/02. Seguem abaixo os valores retirados do balancete que servirão de base para o cálculo do ponto de equilíbrio da Casvig.

Receita total dos serviços prestados:	R\$ 12.059.522,63
Custo variável total:	R\$ 8.979.380,43
Custo fixo total:	R\$ 1.366.556,15

Com esses dados, a segunda etapa é encontrar a margem de contribuição total e o lucro total. Essa margem de contribuição, segundo Martins e Assaf Neto (1986), representa a diferença entre a receita total e a soma dos custos e despesas variáveis. Já o lucro é a diferença da margem de contribuição e a soma de todos os custos e despesas fixas, calculados a seguir.

Receita total dos serviços prestados:	R\$ 12.059.522,63
Custo variável total:	<u>R\$ 8.979.380,43</u>
Margem de contribuição total:	R\$ 3.080.142,20
Custo fixo total:	<u>R\$ 1.366.556,15</u>
Lucro:	R\$ 1.713.586,05

De posse desses dados, a terceira etapa é o cálculo do índice de margem de contribuição, que nada mais é que a divisão da margem de contribuição pela receita total calculado a seguir.

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \text{R\$ } 3.080.142,20 / \text{R\$ } 12.059.522,63$$

$$\text{Índice da margem de contribuição} = 0,2554 \text{ ou } 25,54\%$$

Por fim a quarta e última etapa é o cálculo do ponto de equilíbrio, através da divisão do custo fixo total pelo índice da margem de contribuição, apresentados a seguir:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 1.366.556,15 / 0,2554$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 5.350.650,54$$

Dessa forma o ponto de equilíbrio das operações da Casvig é de R\$ 5.350.650,54, que pode ser melhor visualizado em um gráfico conforme Anexo O. O gráfico demonstra que a Casvig possui uma grande área de lucro e a sua quantidade de funcionários no ponto de equilíbrio é de aproximadamente 370 colaboradores, menos da metade que possui atualmente (826). A representação gráfica do Ponto de Equilíbrio tomou por base a estrutura padrão mensal de custos e receitas do período de janeiro a outubro de 2002. Assim a receita apontada de R\$ 1.205 mil corresponde ao faturamento médio mensal do período. Do mesmo modo estão os valores médios mensais dos custos fixos e variáveis. Finalmente o número de empregados corresponde ao contingente médio mantido mensalmente ao longo desse período.

O atual ponto de equilíbrio é de aproximadamente 370 colaboradores colocados equivalente a R\$ 5.350.650,54, quando associado ao nível presente de atividade, que é de 826 funcionários colocados e um faturamento de R\$ 12.059.522,63, corresponde ao percentual de 44,37 %.

Outra maneira de avaliar o ponto de equilíbrio de uma organização é por meio da margem de segurança. De acordo com Welsch (1983, p. 304) “É a relação entre o volume previsto (ou volume real) e o volume no ponto de equilíbrio. É usada para informar a administração a respeito de quão próximo do ponto de equilíbrio a empresa está operando”.

$$\text{MS} = \text{Receita Total} - \text{Receita no Ponto de Equilíbrio}$$

$$\text{MS} = \text{R\$ } 12.059.522,63 - \text{R\$ } 5.350.650,54$$

$$\text{MS} = \text{R\$ } 6.708.872,09$$

Ele pode ser calculado de duas formas: sobre o ponto de equilíbrio ou sobre o faturamento, conforme fórmula a seguir.

Margem de Segurança sobre o Ponto de Equilíbrio:

$$\text{MS \%} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Receita Total no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receita Total no Ponto de Equilíbrio}}$$

$$\text{MS \%} = \frac{\text{R\$ 12.059.522,63} - \text{R\$ 5.350.650,54}}{\text{R\$ 5.350.650,54}}$$

$$\text{MS \%} = 125,38 \%$$

Margem de Segurança sobre o Faturamento:

$$\text{MS \%} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Receita Total no Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receita Total}}$$

$$\text{MS \%} = \frac{\text{R\$ 12.059.522,63} - \text{R\$ 5.350.650,54}}{\text{R\$ 12.059.522,63}}$$

$$\text{MS \%} = 55,63 \%$$

Com esses resultados, pode-se chegar à conclusão de que a Casvig opera com uma ótima margem de segurança. Tanto é que seu faturamento pode reduzir-se em 55,63 % que a Empresa ainda estará cobrindo os seus custos fixos e variáveis. Isso demonstra que seu faturamento pode reduzir-se a metade antes que incorra em prejuízo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral descrever as funções do Departamento Financeiro do Grupo Casvig e propor ações de melhorias para a sua gestão financeira. O Grupo é composto pelas empresas do ramo de prestação de serviços de vigilância humana e eletrônica, limpeza e conservação urbana e privada, construção civil e transporte coletivo, com atuação em quase o Estado de Santa Catarina há mais de vinte anos. Fazem parte do grupo as empresas: BRK, Casvig Foot In Door, Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância, Casvig Serviços e Comércio, Proserv Assessoria e Consultoria de Pessoal, SLC Construção e Serviços, Profiser Serviços Profissionais, Auto-Viação Imperatriz e Auto-Viação do Vale. Os objetivos específicos abordados e alcançados ao longo do trabalho, com foco no Departamento Financeiro foram: rever e analisar os documentos de trabalho utilizados; fazer um levantamento dos fluxos de informações; identificar e descrever as respectivas atividades e responsabilidades (tesouraria, contas a receber, e contas a pagar), elaborar o leiaute do Departamento na nova sede do Grupo Casvig; propor novos indicadores de eficiência global para a manutenção da certificação de qualidade NBR ISO 9001:2000; identificar a estrutura de encargos sociais e previdenciários incidentes sobre a folha de pagamento e determinar o ponto de equilíbrio das operações da Casvig. Tratou-se de um estudo exploratório e descritivo, com uma abordagem predominantemente qualitativa, em que se buscou informação acerca da situação da Empresa, procurando relacionar os fatos e os dados levantados com os referenciais teóricos. A coleta de dados valeu-se de técnicas como a análise documental, bibliográfica, entrevista não estruturada com a Direção, observação pessoal e participante.

No que se refere aos documentos de trabalho utilizados no Departamento Financeiro, percebe-se que eles são um meio facilitador do trabalho como em qualquer departamento. Já que auxiliam desde a impressão de notas fiscais até o pagamento de fornecedores, apesar de ser um departamento que utiliza poucos formulários, se for comparado com outros departamentos como o de Pessoal, de Compras, dentre outros. O Grupo Casvig buscou uma melhoria contínua, já que implantou a política de qualidade em que foi necessária a preparação de um manual que disponibilizasse os procedimentos do Sistema da Qualidade. Além disso, a Empresa, na tentativa de redução de tempo e custo, está implantando nova nota fiscal/fatura a partir de fevereiro de 2003.

Nos fluxos de informações do Departamento em estudo, pode ser verificado grande intercâmbio de informações com vários departamentos do Grupo. Um exemplo disso, são os documentos recebidos do Departamento Comercial e de Pessoal, para a emissão de notas fiscais e depois o seu encaminhamento para os clientes e contabilidade. Essas trocas de informações são imprescindíveis em qualquer organização, para que as atividades sejam desempenhadas com eficiência e principalmente, para que o cliente fique satisfeito com os serviços que foram contratados. Apesar de a Empresa não possuir um fluxograma que represente a movimentação destes documentos e materiais, essas trocas vêm funcionando de forma adequada, porém sua implantação poderia facilitar ainda mais para a Organização. Outra ferramenta que não é utilizada pelo Grupo é o Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT. Ele demonstra a distribuição do trabalho entre os funcionários. O que se chegou mais perto disso foi o início da implantação do Plano de Cargos e Salários. Esse Plano foi iniciado no segundo semestre do ano de 2002, e atualmente está parado devido à saída do gerente responsável. No Plano de Cargos e Salários, foram levantadas todas as atividades de cada funcionário da administração do Grupo e suas responsabilidades. Com base nisso, foram pontuados por uma comissão formada pelos gerentes e através desses pontos resultaram no salário ideal.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos colaboradores do Departamento Financeiro, cujas atividades são distribuídas em tesouraria, contas a pagar e contas a receber, cada uma tem a sua importância no Departamento, sendo assim uma peça fundamental para o Grupo. Atualmente, algumas atividades são desenvolvidas cumulativamente pelo gerente financeiro. Dessa forma, suas atividades principais de gerência estão sendo prejudicadas.

Já no que diz respeito ao layout do Departamento Financeiro para a nova sede do Grupo, na planta baixa, desenhada em conjunto com arquiteta Iara de Rosa Lima, pode ser observado uma boa disposição de móveis, armários e equipamentos, e a localização de portas e janelas, tentando-se uma maior eficiência dos fluxos de informações e uma boa aparência da nova sala. Dessa forma, espera-se que esse layout seja aprovado pela Diretoria para a sua implantação, já que os objetivos a que se destina foram bem alcançados.

O Grupo Casvig buscou a certificação da ISO 9001, e em 13 de dezembro de 2001 foi finalmente certificada. Desde então, trabalha constantemente para mantê-la. Por meio de auditorias semestrais pelo órgão certificador BVQI, é verificado se estão sendo realizados todos os procedimentos registrados no Manual da Qualidade. Uma forma de verificar os requisitos é pelos indicadores de eficiência global, e este trabalho propôs novos indicadores. Dessa forma, após a verificação dos itens utilizados atualmente, foi sugerida a alteração do

indicador de cobrança das notas fiscais de serviços, cobradas em relação ao vencimento para uma meta com relação ao percentual cobrado sobre o valor do faturamento, já que assim o esforço estaria voltado para o valor da fatura. Além disso, visando complementar os indicadores, foi sugerida a implantação da demonstração mensal dos índices de rentabilidade, liquidez corrente e endividamento, podendo auxiliar a gerência financeira e a diretoria a avaliar a situação real do Grupo.

Tendo em vista o estudo de encargos sociais e previdenciários, foi possível observar o seu grau de importância para o Grupo, pois ele representa o maior custo desse ramo de serviço uma vez que a mão-de-obra é o maior custo. Este estudo mostrou o percentual de custo sobre o salário normativo e sobre o salário referência, que servirá como um auxílio para o Departamento Comercial na formulação de uma proposta de preço de contratos para empresas privadas e em licitações públicas.

E, por fim, o último objetivo específico, o estudo do ponto de equilíbrio das atividades de uma das empresas do Grupo, a Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância Ltda., em que foi possível encontrar o ponto de equilíbrio das operações e verificar que cada R\$ 1,00 de receita contribui com R\$ 0,25 para cobrir os custos fixos da Empresa e formação de lucro. Além disso, pode-se verificar que a Empresa possui uma grande margem de segurança, haja vista que o seu faturamento pode reduzir-se à metade antes que incorra em prejuízo.

Pode-se verificar que o Grupo Casvig vem crescendo rápida e consistentemente nos últimos anos. Sua intenção em oferecer serviços com qualidade fez com que buscasse a certificação de qualidade NBR ISO 9001:2000. No momento, vive os problemas organizacionais característicos de uma empresa em expansão e requer ajustes estruturais e funcionais, particularmente na área financeira. Principalmente, este trabalho fez com que a estagiária visualizasse o Grupo por outro ângulo e pudesse inclusive compartilhar o seu estudo com outras pessoas e auxiliá-las na busca de melhorias para o Departamento Financeiro do Grupo Casvig.

5.2 Recomendações

No que se refere aos documentos de trabalho utilizados no Departamento Financeiro, por ser uma ferramenta facilitadora do trabalho para qualquer departamento, recomenda-se a constante verificação de possibilidades de melhorias. Como já foi desenvolvida com a

confeção da novo layout de nota fiscal, já que é uma grande ferramenta para qualquer departamento.

Nos fluxos de informações do Departamento em estudo, pode ser verificado grande intercâmbio de informações com vários departamentos do Grupo, porém como não existe um fluxograma representando esta movimentação. Fica registrada a recomendação da implantação desta ferramenta já que pode evitar problemas de comunicação ou até mesmo de quem é responsável por repassar determinada informação. Outra ferramenta que não é utilizada pelo Grupo é o Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT. Ele demonstra a distribuição do trabalho entre os funcionários. Também recomenda-se sua implantação a longo prazo, já que ele facilita para uma nova contratação, pois já se terá discriminadas as atividades desenvolvidas em determinada função.

Com relação às atividades desenvolvidas pelos colaboradores do Departamento Financeiro, cujas atividades são distribuídas em tesouraria, contas a pagar e contas a receber, como atualmente, algumas atividades são desenvolvidas cumulativamente pelo gerente financeiro. Recomenda-se a contratação de mais colaboradores para que algumas atividades possam ser repassadas. E sendo assim, suas atividades principais de gerência não sejam prejudicadas.

Já no que diz respeito ao layout no Departamento Financeiro para a nova sede do Grupo, espera-se que o mesmo seja aprovado pela Diretoria para a sua implantação, já que os objetivos a que se destina foram bem alcançados. Além disso recomenda-se o mesmo princípio para a implantação do layout aos outros departamentos em que exista uma boa disposição de móveis, armários e equipamentos, e a localização de portas e janelas, tentando-se uma maior eficiência dos fluxos de informações e uma boa aparência da nova sala.

No que refere-se aos indicadores de eficiência global do departamento financeiros do Grupo Casvig para a manutenção da certificação da ISO 9001:2000, espera-se que a Diretoria junto com a coordenadoria da qualidade possam analisar os indicadores propostos e suas alterações e coloca-los finalmente em prática. Para auxiliar a gerência financeira e a diretoria a avaliar a situação real do Grupo.

Tendo em vista o estudo de encargos sociais e previdenciários, onde mostrou-se o percentual de custo sobre o salário normativo e sobre o salário referência. Recomenda-se a comparação dos percentuais encontrados à formulação de uma proposta de preço de contratos para empresas privadas e em licitações públicas.

E, por fim, o último objetivo específico, o estudo do ponto de equilíbrio das atividades de uma das empresas do Grupo, a Casvig Catarinense de Segurança e Vigilância Ltda, em que

foi possível encontrar o ponto de equilíbrio das operações. É importante que a empresa continue acompanhando o cálculo do seu ponto de equilíbrio para verificar como está o seu percentual de lucro, principalmente quando houver alteração do custo fixo.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1984.
- CARRADORE, Antônio José; LIVRAMENTO, Adriana do; LUCKMAN, André. **Gestão da qualidade**. Florianópolis: Senai-SC, 2000.
- CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 27.ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CARVALHO, Telismar Cardoso. **Fundamentos da qualidade: conceitos básicos para a introdução na ciência da qualidade e, por conseguinte, no sistema ISO 9000**. Belo Horizonte: Literal, 1997.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- GITMANN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1971.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LERNER, Walter. **Organização sistemas de métodos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LIMA, José Geraldo de. **Gerência financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MATHUR, Iqbal, **Introdução à administração financeira**. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização: uma visão global: introdução, ciência, arte.** 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho.** 15.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 1998.

SÁ, Antônio Lopes de. **Administração financeira: introdução a finanças de empresas.** 2.ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1973.

SANVICENTE, Antônio Zonatto. **Administração financeira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE SEGURANÇA PRIVADA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Convenção coletiva de trabalho 2002/2003.** Florianópolis: Sindesp-SC, 2002.

SIMERAY, J. P., **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas.** Tradução por Gilberto Luiz J. Heilborn. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1970.

TRIVIÑUS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN HORNE, James C. **Fundamentos de administração financeira.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXOS

ANEXO A

Nota fiscal/fatura de prestação de serviços



CASVIG
SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA - ME

FONE: (0xx48) 247-0846 - FAX: (0xx48) 247-1929

NOTA FISCAL FATURA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Nº 000001

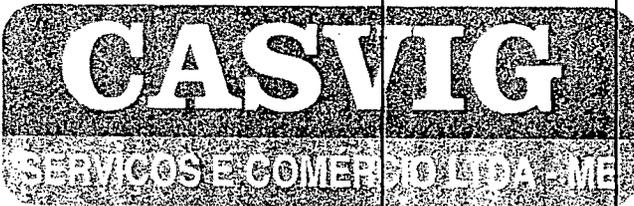
1ª VIA
CLIENTE

RUA: GETÚLIO VARGAS, 470 - CENTRO
CEP: 88103-400 - SÃO JOSÉ - SC
CNPJ: 02.599.442/0001-21
I.E.: 253.737.273
INSCRIÇÃO MUNICIPAL: 025.171-2
Data de Emissão:

Nome do Sacado:		Estado:	
Endereço:		Insc. Estadual:	
Município:		Insc. Municipal:	
Praça Pagto:			
Inscr. CNPJ / CPF:			

N. F. FATURA DE SERVIÇOS	FATURA DUPLICATA		VENCIMENTO
	VALOR R\$	Nº DE ORDEM	
Nº			

VALOR POR EXTENSO		

DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
 		

OBS.:

VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS →

ISQN JÁ INCLuíSO NO VALOR DOS SERVIÇOS

NAO TEM VALOR COMO RECIBO

SUSPENSÃO IND. E COM. LTDA - R. ANFLÓLIO NUNES PIRES, 3850 - FONE: (0xx47) 335-4443 - CASPAR - SC - CNPJ 73.321.655/0001-35 - I.E. 252.718.330 - N.º CRED. 03/01 - 2.500X4 - NUM. 014.001 A 015.500 - AIDF (MUN) 28/02 - 05/2002

ANEXO B

Boleto bancário de cobrança.

 **BANCO DO BRASIL** | **001-9** | 00198.51138 80203.226388 00005.761184 2 000

Local de Pagamento					Vencimento	
QUALQUER BANCO ATÉ O VENCIMENTO						
Cedente					Agência / Código Cedente	
CASVIG SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA.					2638-7/ 5761-4	
Data do Documento	Nº do Documento		Espécie Doc.	Aceite	Data Processamento	Noosso Número
						85.113.802.032-4
Uso do Banco	Carteira	Espécie	Quantidade	Valor	(-) Valor do Documento	
	18-019			X		
Instruções:					27	(-) Desconto
					35	(-) Outras deduções (abatimento)
					19	(+) Mora / Multa (Juros)
						(+) Outros Acréscimos
						(=) Valor cobrado
Sacado:						
Sacador / Avalista:					Código de Baixa:	



Autenticação mecânica

Ficha de Compensação

ANEXO D

Autorização de pagamento – “Slip”

Empresa: CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA

Filial: 001 CASVIG

AUTORIZACAO DE PAGAMENTO NR 0013427

Favorecido: Vencto...: 26.02.03
Nome :
Endereco:
Telefone: 246-2780
Cidade : SAO JOSE

Bairro:
FAX :
UF: SC CEP :

Nr Titulo : 1062 Emissao: 02.12.02 Aceite: 02.12.02 Vencto: 26.02.03
Portador : - TC: Situacao: PL
Valor Original 788,94 Mora Diaria 0,00 Taxa 0,00% Encargos 0,00 Abat./Dev. 0,00 Valor Total 788,94

Historico : PARC. 03/03 NF1316 UNIFORME.

Classe/C.Custo	Nome	Valor
110101012	UNIFORMES	788,94
001207	ADMINISTRACAO-IMPER.	788,94

Autorizado-Diretoria

Liquidado-Diretoria

ANEXO E

Autorização de pagamento com recibo – “Slip”

Empresa: CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA

Filial: 001 CASVIG

AUTORIZACAO DE PAGAMENTO NR 0013427

Favorecido: Vencto.: 26.02.03
Nome :
Endereco:
Telefone: 246-2780
Cidade : SAO JOSE

Bairro:
FAX :
UF: SC CEP :

Nr Titulo : 1062 Emissao: 02.12.02 Aceite: 02.12.02 Vencto: 26.02.03
Portador : - TC: Situacao: PL
Valor Original Mora Diaria Taxa Encargos Abat./Dev. Valor Total
788,94 0,00 0,00% 0,00 0,00 788,94

Historico : PARC. 03/03 NF1316 UNIFORME.

Classe/C.Custo	Nome	Valor
110101012	UNIFORMES	788,94
001207	ADMINISTRACAO-IMPER.	788,94

Autorizado-Diretoria

Liquidado-Diretoria

R E C I B O

Recebi do CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA a quantia de *
788,94*
(Setecentos e oitenta e oito reais e noventa e quatro)
(*****)

Referente ao tftulo acima.

ANEXO F

Relatório de receitas em aberto.

FINANÇAS (007) CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA 07.02.03 Pag. 1
RECEITAS EM ABERTO POR CLIENTE
Fil Documento Emiss. Vencto Prorr. Dias Ban TC Moe Mora Atual Valor Atual Acr+scimos Total a Receber P Obs Sit

Cliente :

Totais do Cliente

Totais Gerais

ANEXO G

Relatório de receitas recebidas.

FINANÇAS (007)	CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA	07.02.03	Pag. 1
RECEITAS RECEBIDAS POR CLIENTE			
Documento	Vencido Receb.	Valor Original	Total Historico
Cliente			
Totais do Cliente	-----		
Totais Gerais	-----		

ANEXO H

Relatório de receitas emitidas.

FINANÇAS (007)

CASVIG-CATAR.DB SEGUR.E VIGIL.LTDA

07.02.03

Pag. 1

RECEITAS EMITIDAS POR DATA

Fl Documento TipDoc Codigo Razão Social

Emissão Venc. Ban Moe CodMov DocCTB Mora Diária Val. do Documento P

TOTAL DE TITULOS:

ANEXO I

Relatório de despesas cadastradas.

FINANÇAS (007)		CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA				07.02.03	Pag.	1			
DESPESAS CADASTRADAS POR DATA EMISSAO - COM DATA DE PAGAMENTO											
Fl Documento	TipDoc	Código	Nome Fantasia	Entrada	Emiss	to	Vencto.	Pagto.	Mora Diaria	Val. do Documento	P
001 1062		0004190		26/12/02	26/12/02	01/01/03	27/12/02		0,00	4.875,75	
001 1215		0004090		23/12/02	23/12/02	01/01/03	02/01/03		0,00	136,03	
001 1365		0004429		13/09/02	13/09/02	01/01/03	27/12/02		0,00	270,00	
Total Geral										5.281,78	

ANEXO J

Relatório de despesas pagas.

M-ximo - Sistema Financeiro				CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA				07.02.03		Pag. 1		
DESPESAS PAGAS POR DATA												
Fil	Documento	Fornec.	Vencdo	Pagto	Ban	TipPg	Dias	Valor Baixado	Documento	Baixa	Total Pago	Obs
001	1261	0004368	270103	280103		Total	001-	247,72 CH	10595		247,72	PgC
001	1307	0004090	290103	280103		Total	001	65,20 CH	10594		65,20	PgC
001	1325	0004509	280103	280103		Total	000	225,00 CH	10597		225,00	PgC
001	1326	0004509	280103	280103		Total	000	225,00 CH	10597		225,00	PgC
001	1327	0004509	280103	280103		Total	000	250,00 CH	10597		250,00	PgC
001	1331	0004584	280103	280103		Total	000	200,00 DEB			200,00	PgC
001	1332	0004022	290103	280103		Total	001	814,00 CH	10596		814,00	PgC
001	1333	0004022	290103	280103		Total	001	217,50 CH	10596		217,50	PgC
001	1338	0004090	290103	280103		Total	001	123,64 CH	10594		123,64	PgC
Totais Gerais								2.368,06			2.368,06	

ANEXO K

Relatório de despesas em aberto.

M-ximo - Sistema Financeiro
DESPESAS EM ABERTO POR FORNECEDOR

CASVIG-CATAR.DE SEGUR.E VIGIL.LTDA

07.02.03 Pag. 1

Fil Documento Vencido Valor Atual P Obs Sit Historico

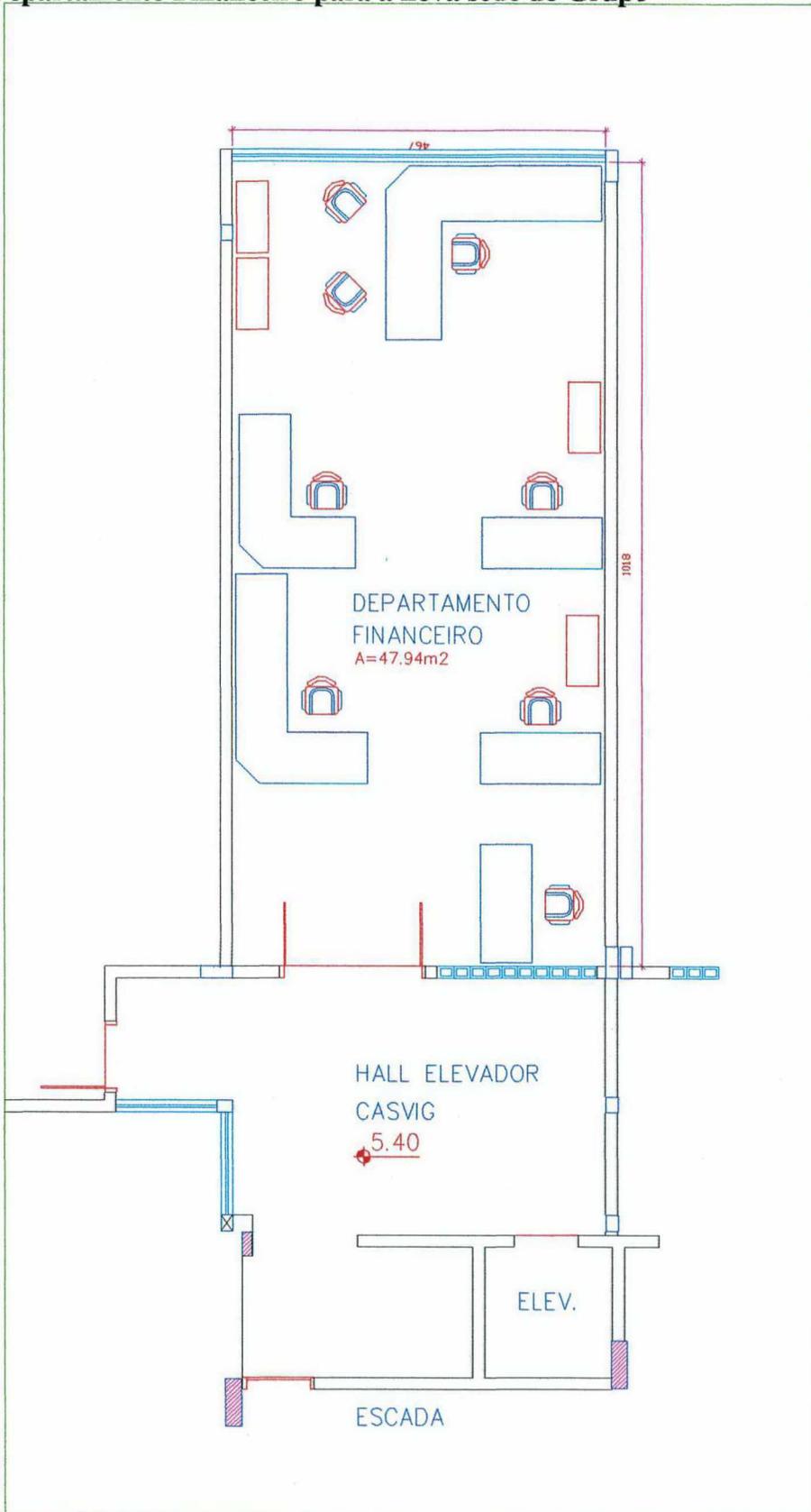
Total do Fornecedor

Total do Fornecedor

Total do Fornecedor

ANEXO L

Layout do Departamento Financeiro para a nova sede do Grupo



Composição do dispêndio com pessoal - salários e encargos

ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	TOTAL	% SISAL.REF.	% SISAL.NORM.
CASVIG CATARINENSE DE SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA													
PERÍODO: JANEIRO/2002 A OUTUBRO/2002													
SALÁRIO NORMATIVO	254.384,27	259.286,55	270.300,65	294.796,03	301.476,62	301.222,17	303.586,01	307.358,60	309.131,21	310.843,75	2.912.345,86		18,79%
ADICIONAL DE RISCO DE VIDA	47.853,59	48.954,17	51.414,37	55.703,08	56.028,28	56.643,42	56.686,92	57.521,73	58.002,74	58.446,53	547.264,83		6,49%
ADICIONAL NOTURNO	13.766,69	14.240,33	15.040,12	16.096,90	16.012,86	15.439,85	16.672,67	17.935,71	17.460,06	17.215,79	169.880,98		11,89%
ADICIONAL DE INTERVALO INTRA JORNADA	30.519,40	30.970,17	32.469,84	35.856,45	35.494,08	36.040,00	35.821,98	36.147,42	36.402,28	36.722,36	346.243,98		1,32%
ADIC. PRORROGAÇÃO DE JORNADA NOTURNA	3.335,87	3.414,69	3.612,05	3.970,03	3.954,76	4.001,17	3.996,24	4.023,88	3.996,24	4.095,15	38.386,49		6,47%
ADICIONAL DE ASSIDUIDADE	13.749,12	14.277,31	14.952,27	15.683,25	16.678,45	16.547,11	16.550,11	16.782,03	17.168,74	17.058,22	169.448,61		
SALÁRIO DE REFERÊNCIA	383.608,94	371.123,22	387.789,30	421.906,74	428.646,06	429.893,72	433.279,34	439.769,37	442.161,27	444.381,80	4.163.557,75		
FGTS	34.488,93	35.270,19	37.224,95	42.566,32	40.647,28	41.089,42	41.088,06	41.725,90	42.285,85	42.143,07	398.489,97	9,57%	13,66%
FGTS S/13º SALÁRIO											25.604,36	0,61%	0,88%
FGTS 40%	250,55	1.458,30	5.144,53	4.337,95	3.902,97	9.115,37	5.614,03	6.733,47	2.954,72	6.023,21	45.535,00	1,09%	1,56%
FGTS S/RESCISÃO	47,39	381,79	248,29	377,96	278,31	453,91	231,70	752,50	362,97	684,73	3.819,56	0,09%	0,13%
INSS PARTE DA EMPRESA	81.549,63	83.986,97	88.156,04	101.033,67	96.330,62	97.729,81	97.142,52	99.606,97	100.124,46	100.468,75	946.129,44	22,72%	32,49%
TERCEIROS (INSS)													
SALÁRIO EDUCAÇÃO (INSS) 2,5%	10.193,78	10.498,46	11.019,54	12.628,17	11.996,50	12.135,10	12.130,41	12.438,49	12.503,16	12.546,20	118.090,81	2,84%	4,05%
INCRÁ (INSS) 0,2%	815,50	839,88	881,56	1.010,33	959,72	970,81	970,43	995,08	1.000,25	1.003,70	9.447,26	0,23%	0,32%
SEBRAE 0,6%	2.446,51	2.519,63	2.644,69	3.031,00	2.879,16	2.912,42	2.911,30	2.985,24	3.000,76	3.011,09	28.341,79	0,68%	0,97%
SEGURO ACIDENTE DE TRABALHO (INSS)	12.217,66	12.568,27	13.208,27	15.140,09	14.433,26	14.643,47	14.555,17	14.924,72	15.002,37	15.054,03	141.762,31	3,40%	4,87%
ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	6.606,60	6.388,84	6.359,73	7.267,17	6.991,60	7.818,15	7.983,86	8.174,34	8.820,34	8.480,07	74.900,70	1,80%	2,57%
HORAS EXTRAS	7.579,06	10.635,53	13.073,58	14.254,38	12.723,51	12.724,64	11.181,13	9.988,97	12.375,88	13.503,78	118.040,46	2,84%	4,05%
HORAS ATESTADO 15 DIAS	196,80	246,32	344,40	96,21	180,40	802,04	817,79	252,55	709,55	541,18	4.187,24	0,10%	0,14%
13º SALÁRIO											301.005,84	7,23%	10,34%
VALE TRANSPORTE - COMPRA	23.759,10	24.572,50	25.820,00	24.743,90	25.416,90	27.314,00	26.125,30	25.939,80	30.681,83	30.175,13	264.648,46		
VALE TRANSPORTE - DESCONTO	10.403,70	11.249,74	11.677,14	11.971,77	12.677,35	11.778,52	12.270,63	12.527,20	12.119,03	12.610,27	119.286,35		
DIFERENÇA VT (COMPRA - DESCONTO)	13.355,40	13.322,76	14.142,86	12.772,13	12.739,55	15.535,48	13.854,67	13.412,60	18.562,80	17.564,86	145.263,11	3,49%	4,99%
FÉRIAS	18.902,64	16.954,01	20.425,63	20.446,79	16.896,38	21.117,72	18.445,10	21.151,41	21.181,80	17.722,91	193.244,39	4,64%	6,64%
1/3 FÉRIAS	6.478,84	5.986,10	6.733,15	6.473,53	5.516,80	7.296,62	6.524,35	7.899,05	7.835,37	6.467,38	68.121,19	1,64%	2,34%
ABONO PECUINIÁRIO	5.734,31	5.994,83	7.011,53	5.894,00	5.579,97	5.524,58	5.486,94	6.925,39	6.366,73	5.231,31	69.749,59	1,44%	2,06%
1/3 ABONO PECUINIÁRIO	2.043,43	2.153,68	2.501,56	2.106,35	1.987,07	4.905,54	2.024,98	2.689,97	2.444,55	1.994,02	24.861,16	0,60%	0,86%
FÉRIAS PAGAS NA RESCISÃO	595,66	3.484,03	4.301,55	4.751,26	2.348,27	1.637,35	2.367,31	6.151,39	3.304,57	3.720,92	32.662,31	0,78%	1,12%
1/3 FÉRIAS PAGAS NA RESCISÃO	177,87	1.161,32	1.439,39	1.628,37	861,94	1.637,35	822,72	2.012,57	1.164,58	1.399,33	12.306,44	0,30%	0,42%
FALTAS ATESTADOS	864,70	1.113,14	1.428,66	680,08	1.037,60	1.296,72	1.855,39	1.170,39	960,42	1.955,96	12.363,06	0,30%	0,42%
FALTAS	873,54	787,03	505,16	727,16	432,08	510,53	450,43	378,26	433,06	601,46	5.698,71	0,14%	0,20%
AVISO PRÉVIO INDENIZADO	371,55	1.102,26		229,60				1.353,02	426,83	856,56	4.341,82	0,10%	0,15%
SEGURO DE VIDA EM GRUPO UNIMED	1.701,87	1.819,02	1.823,28	1.837,73	2.437,78	2.075,05	2.082,48	2.110,30	2.122,05	2.100,30	20.109,86	0,48%	0,69%
BOLSA DE ESTUDO	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	1.084,64	10.846,40	0,25%	0,37%
PRÊMIOS E FESTIVIDADES DE NATAL	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	1.333,00	13.330,00	0,32%	0,46%
TOTAL												68,55%	140,96%
IMPLICITOS (NÃO DESEMBOLSÁVEIS)													
GOZO DE FÉRIAS 1/12 DE 100%												8,33%	8,33%
TOTAL												76,88%	149,29%

ANEXO N

Composição dos custos fixos e variáveis

CASVIG CATARINENSE DE SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA
PERÍODO: JANEIRO/2002 À OUTUBRO/2002

CUSTOS FIXOS

ACESSO A INTERNET
ÁGUA E ESGOTO
ALIMENTAÇÃO
ALUGUEL
ASSESSORIA E CONSULTORIA
ASSISTÊNCIA MÉDICA
BENS DE PEQUENO VALOR
BRINDES
CARTÓRIO
COMUNICAÇÕES
CONDOMÍNIO
CONDUÇÃO
CONTRIBUIÇÃO PATRONAL
COPA E COZINHA
CORREIOS E MALOTES
CURSOS
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÕES
DESPESAS DE VIAGENS
DESPESAS DIVERSAS
DESPESAS OPERACIONAIS - FINANCEIRAS
DESPESAS OPERACIONAIS - TRIBUTÁRIAS
DOAÇÕES
DOAÇÕES ENTIDADES FILANTRÓPICAS
ENERGIA ELÉTRICA
ESTACIONAMENTOS
ESTAGIÁRIOS
FARMÁCIA
FGTS ADMINISTRAÇÃO
FRETES E CARRETES
HONORÁRIOS CONTÁBEIS
HONORÁRIOS S/ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS
INSS ADMINISTRAÇÃO
JORNAIS, REVISTAS E PERIÓDICOS
LEASING
LOCAÇÃO
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO
MANUTENÇÃO EM INFORMÁTICA
MATERIAL DE EXPEDIENTE
MATERIAL DE INFORMÁTICA
MATERIAL DE LIMPEZA
MENSALIDADES
MULTAS
MULTAS DE TRÂNSITO
PERDA C/DEVEDORES DUVIDOSOS
PRÓ LABORE
PROPAGANDA E PUBLICIDADE
SALÁRIOS ADMINISTRAÇÃO
SEGUROS
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FÍSICA
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA
XEROX E ENCADERNAÇÕES

TOTAL CUSTOS FIXOS : R\$ 1.366.556,15

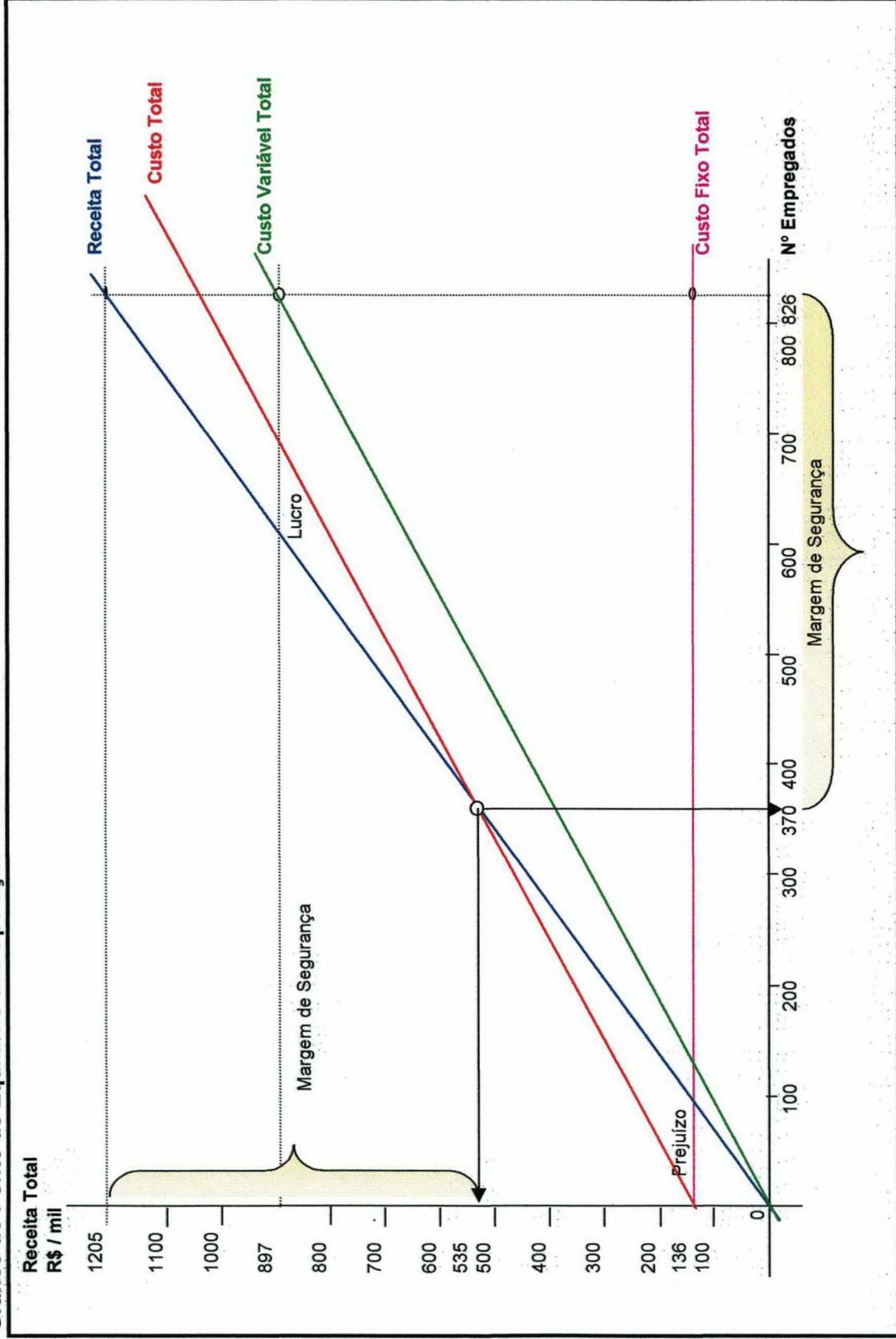
CUSTOS VARIÁVEIS

13º SALÁRIO
ALIMENTAÇÃO
ASSISTÊNCIA MÉDICA
BENS DE PEQUENO VALOR
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES
CUSTAS TRABALHISTAS
DESPESAS DE VIAGENS
FÉRIAS
FGTS
FGTS RESCISÃO
INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS
INDENIZAÇÕES/DANOS/FURTOS
INSS
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE VEÍCULOS
MONITORAMENTO ELETRÔNICO-SERV.TERCEIROS
MUNIÇÕES
SALÁRIOS
SEGURO DE VIDA EM GRUPO
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FÍSICA
SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA
TELEFONE
TREINAMENTO
UNIFORMES
VALE TRANSPORTE

TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS : R\$ 8.979.380,43

ANEXO O

Gráfico do Ponto de Equilíbrio das Operações - base mensal



Fonte: Balancete contábil do período de 01/01/02 a 31/10/02, emitido em 18/11/02 pela Orsitec Assessoria e Cons. Empresarial S/C Ltda.