

Marryssia dos Santos Melo

marryssiame1996@gmail.com

Bacharela em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Ulisses Pereira Ribeiro

ulissesribeiro.professor@gmail.com

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS). Mestre em Geografia (UFS). Professor da Universidade Tiradentes (UNIT) e da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Diego Silva Souza

daviisantana@gmail.com

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO DA EMPRESA MM SERVIÇOS EIRELI

RESUMO

Diante das exigências do mercado, as organizações necessitam ser mais eficientes. Para isso muitas empresas deixaram de optar por trabalhar por uma gestão de tarefas e optaram por uma gestão por processos. O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de contas a pagar e a receber da empresa MM Serviços EIRELI, atentando-se para a identificação da necessidade de melhorias. Metodologicamente, o artigo tem abordagem qualitativa, baseia-se em um estudo de caso de natureza aplicada, no qual apresenta características exploratória e descritiva, utilizando a observação participante e o roteiro de entrevista como instrumento de pesquisa. A observação participante foi utilizada como forma de entender o processo de contas a pagar e receber; a entrevista, que foi realizada junto à gestora do setor financeiro e à uma assistente administrativa/financeira, foi utilizada para entender melhor os pontos fracos e fortes do processo organizacional. A análise dos resultados mostra que a falta de processos pode gerar gaps na estrutura processual de uma organização. Com base nas entrevistas, foi possível identificar pontos a serem melhorados no processo do estudo como também indicar a importância de ter processos bem definidos para que a organização fique mais eficiente, causando a diminuição do retrabalho e acarretando a satisfação nos colaboradores.

Palavras-chave:

Gestão por processos; Mapeamento de processos; Processos.

MELO, M. S.; RIBEIRO, U. P.; SOUZA, D. S. Mapeamento e gestão por processos: estudo de caso no departamento administrativo financeiro da empresa mm serviços EIRELI.. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 48 - 65, agosto 2021.

ABSTRACT

Given the demands of the market, organizations need to be more efficient, for this reason many companies stopped choosing to work with task management and opted for process management. The purpose of this article is to analyze the process of accounts payable and receivable from MM SERVIÇOS EIRELI, paying attention to the identification of the need for improvements. Methodologically, the article has a qualitative approach based on a case study of an applied nature, in which it presents exploratory and descriptive characteristics, using participant observation and the interview script as a research instrument. Participant observation was used as a way to understand the accounts payable and receivable process and the interview, which was conducted with the financial sector manager and an administrative / financial assistant, was used to better understand the weaknesses and strengths of the process organizational. The analysis of the results shows that the lack of processes can generate gaps in the procedural structure of an organization. Based on the interviews, it was possible to identify points to be improved in the study process as well as to indicate the importance of having well-defined processes so that the organization becomes more efficient, causing a reduction in rework and resulting in employee satisfaction.

Keywords:

Process management; Process mapping; Process.

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX foi caracterizada por mudanças sem precedentes nas tecnologias e no ambiente socioeconômico (HRABAL, 2016). A integração mundial, que se deu por intermédio da comunicação por computadores e a internet, trouxe diferentes perspectivas para o ambiente empresarial, com o surgimento de novos modelos de negócios, mudando características no comportamento do consumidor e aumentando o nível de concorrência (CANELLO, 2015; CASTELLS, 2017). Essas mudanças fizeram com que os pressupostos da Teoria clássica da administração passassem a ser questionados, a visão por funções passou a ser insuficiente para garantir a sobrevivência organizacional frente às competições globais crescentes (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

Diante disso, na perspectiva organizacional, foi possível elaborar e desenvolver a teoria relativa à gestão por processos, principalmente devido à necessidade de integração entre departamentos e suas funções, juntamente com a valorização e importância do cliente (SANTOS *et al.*, 2011). Uma organização focada em processos e não nas tarefas tem como premissa a união de propósitos na busca de uma meta em comum, o que demanda um gerenciamento holístico, ao invés de focar no resultado de um departamento específico, atuando de forma organizada para criação de resultados e de valor para os clientes, que se mostram cada vez mais exigentes (DAVENPORT, 1993; HAMMER, 2002; RESENDE; GONÇALVES, 2019). Além disso, os novos modelos de gestão de processos têm colaborado para uma reorganização de empresas com o objetivo de aprimorar a qualidade dos seus serviços, tanto na esfera privada quanto na pública (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018).

O planejamento por intermédio da implementação de procedimentos sistemáticos visa ajustar as organizações ao novo ambiente em que elas estão inseridas (GUINDANI *et al.*, 2012). Um dos principais setores de uma organização, seja pública ou privada, é o setor financeiro, que permeia e que tem contato com todos os setores de uma empresa, com enfoque na gestão de recursos e na geração de valor (LINK; BEUREN; ZANATTA, 2018). Essa integração entre departamentos se faz ainda mais necessária após os desenvolvimentos tecnológicos, com a ligação de base de dados, desde a compra realizada pelo cliente até a entrega e pós-venda (SUSSKIND E SUSSKIND, 2015).

Para a implementação da visão holística e a otimização dos processos organizacionais, o mapeamento do processo é uma importante ferramenta que fornece para as organizações uma figura de todo o processo operacional, facilitando a compreensão do papel desempenhado por cada pessoa envolvida do princípio ao fim do desenvolvimento do processo (COSTA; MOREIRA, 2018).

O objeto desse estudo será a empresa MM SERVIÇOS EIRELI, que presta consultoria e desenvolve sistemas para uso concessionário de financiamento e seguro de forma personalizada. Nela, a maioria dos processos são evidentes, porém não são mapeados, seja no setor adminis-

trativo/financeiro, seja nos serviços gerais. Devido ao não mapeamento dos processos setoriais, quando novos colaboradores são empregados, ou até mesmo alguns estagiários, é necessário dispor de mais tempo para explicar o funcionamento de determinado setor, fazendo com que os colaboradores mais antigos parem suas atividades para a explicação, acarretando, por vezes, um maior tempo em determinada operação e/ou falhas. Isso pode indicar que há uma necessidade de melhoria, pois esses gaps comprometem as atividades diárias.

Neste sentido, levantou-se a seguinte indagação: como o mapeamento de processos pode auxiliar no desempenho dos trabalhos diários no setor administrativo/financeiro da empresa MM SERVIÇOS EIRELI?

Diante da situação apresentada, o objetivo geral do artigo foi analisar o processo de contas a pagar e a receber da empresa MM SERVIÇOS EIRELI. Em concordância com o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM SERVIÇOS EIRELI; b) identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber; c) propor intervenções para a melhoria do processo nas falhas encontradas.

Com a análise dos pontos acima citados, pode-se observar os fatores que podem vir a atuar de forma negativa ou positiva no funcionamento dos processos dentro da organização. A partir da análise aliada a um mapeamento correto dos processos, existem grandes chances de transformar os pontos negativos em positivos. Ademais, o presente artigo visa consolidar a importância do mapeamento dos processos para empresas, destacando a importância dessa prática e os benefícios da utilização na estrutura administrativa e operacional, visando o controle dos processos internos da organização.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUAS FERRAMENTAS

2.1 GESTÃO DE / POR PROCESSOS

A criação da vantagem competitiva sempre foi considerada um dos principais e mais importantes objetivos da administração. O impacto da gestão de processos no contexto atual na melhoria da eficiência, eficácia, bem como a qualidade do produto final, tem sido reconhecido (CHIARINI; VAGNONI, 2015). Prajogo et al. (2018), destacam em seu estudo a abrangência do poder da gestão de processos como fonte de vantagem competitiva das empresas, para isso, eles acrescentam que é necessário um treinamento apropriado para tal prática, além do investimento em recursos para facilitar a integração dos processos organizacionais.

Para entender a gestão de processos, primeiramente, deve-se entender o que é um processo, que pode ser definido como uma sequência de atividades interrelacionadas, que transformam as entradas em saídas valiosas para os clientes, tendo como principal característica a multifuncionalidade. Sendo assim, os processos são transversais a vários departamentos de uma organização (KIRAKA; MANNING, 2005; HRABAL, 2016). Processo então consiste em um fluxo de

trabalho, com insumos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência, sendo elas dependentes umas das outras, deixando evidente uma clara sucessão, indicando assim que os processos têm início e fim, com o propósito de gerar resultado (SOLIMAN, 1999; GONÇALVES, 2000). Davenport (1993) já salientava que o processo é uma sequência específica de atividades, com começo e fim, tendo visivelmente identificadas as contribuições e os resultados produzidos: uma estrutura para ação.

A difusão e aplicação de uma gestão baseada nos processos traz a perspectiva organizacional, como um conjunto de processos, internos e externos, que precisam ser mapeados e entendidos, de modo que as tarefas não sejam definidas com base na função de cada departamento organizacional, mas de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor à organização e aos produtos ou serviços oferecidos (BALDAM et al., 2014). Uma organização que tem sua gestão estruturada com processos define suas atividades organizacionais de maneira ampla, de forma que o processo possa cruzar diversos departamentos (COSTA; MOREIRA, 2018).

De acordo com Aganette, Maculan e Lima (2018), com a gestão de processos uma organização pode melhorar o desempenho, funcionar a custos mais baixos, com maior velocidade, tendo como ênfase o trabalho holístico, ponta a ponta, transcendendo as fronteiras organizacionais, garantindo que seus processos cumpram o prometido, e ainda pode determinar quando um processo não está sendo eficiente provendo a substituição, se necessário. Para Kenneth, Laundon e Laundon (2011), a gestão por processos aumenta a possibilidade de ver as atividades organizacionais para assim prover o incremento ou as mudanças necessárias. Esse modo de gestão inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, execução, gestão e análise dos processos operacionais de uma organização (MEIDAN, *et al.*, 2017).

É importante salientar a diferença entre a gestão de processos para a gestão por processos. Para Sordi (2012), a gestão de processos é um estilo de gerenciamento e de organização das operações empresariais. O autor ainda destaca o termo gestão por processos, como sendo um termo que possui uma abrangência maior, cuja abordagem administrativa foca no processo de todo o negócio. Corroborando com esse ponto, Canello (2015) afirma que a gestão de processos está voltada para as ações sistemáticas, baseadas em fatos e dados que permitem manter estável a rotina e implementar melhorias. Ela também se caracteriza pelo gerenciamento e mensuração das atividades da organização. Enquanto a gestão por processos compreende a visão integrada de todas as atividades dos processos, em vez da visão funcional, alinhada não somente à eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, para alcançar os resultados e atender ao interesse dos clientes (CANELLO, 2015).

Para a implementação da gestão por processo é importante que a organização passe por etapas como: a identificação e análise do processo; estabelecimento de metas para melhorias e aperfeiçoamento; avaliação dos processos; normalização dos estágios de desenvolvimento que os processos atingem (MELO, 2000). Essas etapas ocorrem com o intuito de gerar ganhos para a organização como foi posto pelos atores supracitados. Para a identificação dos

processos organizacionais surge o mapeamento desses processos, sendo esta uma importante ferramenta para controle e acompanhamento (COSTA; MOREIRA, 2018).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para a evolução e difusão da gestão por processos é necessário que os processos sejam entendidos e mapeados, de modo que as tarefas sejam definidas de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado a organização (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Para Bowles e Gardiner (2018), o mapeamento de processos é um mecanismo que permite ilustrar atividades, evidenciando todos os elementos que compõem um processo, a fim de facilitar o entendimento. Nesse mesmo sentido, Cunha (2012) destaca que o mapeamento tem o objetivo de desenhar, documentar, executar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos nas empresas.

O mapeamento permite a visualização completa das atividades executadas pela organização, resultando na compreensão das mesmas, sendo a estrutura básica para análise dos processos do negócio (ZELT, *et al.*, 2019). Um dos problemas que podem ser encontrados ao iniciar um programa de melhoria nos processos organizacionais é saber por onde começar, identificar o gap que está prejudicando a empresa. O mapeamento pode fornecer uma abordagem eficaz para identificar os pontos de partida, eles são valiosos para melhorar a visibilidade dos processos de negócios mais complexos e, portanto, facilitar iniciativas de melhoria (KLOTZ *et al.*, 2008).

No estudo de White e Cicmil (2016), as autoras evidenciaram que o mapeamento é uma técnica útil para conduzir melhorias de processos nos negócios e é importante para adquirir conhecimento de organização e dos funcionários. Ainda segundo as autoras, o mapeamento serve como repositórios de conhecimentos úteis, que tem valor ajudando no desenvolvimento e no aprimoramento dos processos organizacionais. Elas ainda destacam a importância da socialização como um fator determinante na coprodução e transferência de conhecimento. Esse fenômeno ocorre de maneira formal e informal entre os indivíduos que estão envolvidos no mapeamento.

Antonacci *et al.* (2018), destacam benefícios relacionados ao uso do mapeamento: reunir a compreensão compartilhada da realidade; identificar a oportunidade de melhorias; monitorar o processo; aprender sobre os processos organizacionais. Ademais, eles também destacam que quando o mapeamento é bem sucedido facilita a representação visual de maneira simples e apropriada, de modo que as informações coletadas de várias partes interessadas torna a experiência facilitadora. As descobertas feitas pelos autores destacam os benefícios e a versatilidade que o mapeamento de processos fornecesse, além de sugestões práticas.

Dessa forma, o mapeamento do processo é essencial para entender o fluxo de informações, uma vez que reflete as atividades realizadas pelos colaboradores nos diferentes processos organizacionais, podendo, com isso, indicar quais áreas da organização precisam receber melhorias (CARVALHO; SOUSA, 2017). Ao realizar o mapeamento do processo, permite-se visualizar a organização da produção de maneira eficaz, além de otimizar a gestão empresarial, pois com o mapeamento

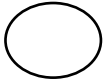
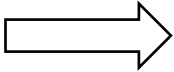

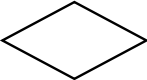

feito fica mais fácil de compreendê-lo. O processo deve ocorrer de forma eficiente e competente. Para isso, é necessário que haja o monitoramento e o controle de transformação. Portanto, é de suma importância que a organização tenha conhecimento sobre seus processos.

2.3 FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Como foi destacado anteriormente, o mapeamento de processos oferece grande importância em virtude da sua função de registrar e documentar os procedimentos de uma organização. Para a realização do mapeamento, existem algumas técnicas, dentre elas, pode-se destacar: o fluxograma; Business Process Model and Notation (BPMN); o Mapa de processo; o Mapofluxograma; o UML (LONGARAY, *et al.*, 2017). Ambas as técnicas são compostas por um conjunto de elementos que permitem a comunicação e representação das atividades pelas próprias pessoas que realizam determinada atividade, até a automatização destas mesmas atividades pelos responsáveis pelo desenvolvimento de sistema da informação (WHITE; CICMIL, 2016). Para a presente pesquisa será utilizado o fluxograma.

O fluxograma é um gráfico que representa a sequência ou o passo a passo de uma determinada atividade. Ele tem por objetivo, através de símbolos, mostrar de forma dinâmica o fluxo do trabalho (CURY, 2017 p. 315). Para demonstrar as atividades realizadas por uma pessoa, existe uma forma de uniformizar as atividades através de símbolos que são ligados entre si (Quadro 1).

Quadro 1 - Simbologia do fluxograma

Símbolos	Descrição
	Operação: Ocorrência de qualquer acréscimo ou trabalho somado ao objeto da rotina.
	Transporte: Acréscimo de um ou mais documentos
	Análise: Documento submetido a conferência.
	Decisão: Escolha ou alternativa
	Arquivo: Documento foi arquivado.

Fonte: Adaptado de Cury (2017).

Os quadros e figuras foram escolhidos para ilustrar os significados dos símbolos utilizados no fluxograma, com o objetivo de clarificar o entendimento e interpretação, uma vez que juntos eles expressam onde se pretende chegar. No fluxograma, os processos são desenhados de forma simplificada, utilizando símbolos padronizados. Seu objetivo é facilitar a análise dos processos para possibilitar a identificação de possíveis melhorias. Nas grandes empresas utiliza-se o fluxograma com o objetivo de garantir a qualidade e aumentar a produtividade (LONGARAY, et al., 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa científica pode ser caracterizada pelos seus fins e pelos seus meios (VERGARA, 2009). Diante dos objetivos desse artigo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. No que tange a parte exploratória destaca-se os dois primeiros objetivos específicos: a) mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM Serviços EIRELI e b) identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber da empresa Gama. Esses objetivos direcionam os pesquisadores para ter mais conhecimento sobre o que está sendo estudado e aproxima os autores do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2019). Também é descritiva, pois descreve a característica de um fenômeno, entendido aqui como o processo de contas a pagar e receber da empresa MM Serviços EIRELI (VERGARA, 2009).

Essa pesquisa ainda tem a natureza aplicada, uma vez que gerou conhecimento para uma aplicação prática, direcionada a resolver problemas específicos, envolvendo interesses locais, como é posto no último objetivo específico desta pesquisa: c) propor intervenções para a melhoria do processo nas falhas encontradas (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que envolve um estudo mais específico e profundo, contribuindo no conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos, sociais e relacionados (YIN, 2015; COSTA; COSTA, 2018). Nesta pesquisa o estudo de caso foi a instituição empresa MM Serviços EIRELI. Quanto a abordagem, a pesquisa se enquadra como qualitativa, uma vez que os métodos para coleta e análise de dados são adequados, em fases exploratórias do estudo, além de proporcionar uma análise detalhada do conteúdo levantado (VERGARA, 2009).

Foram utilizadas duas estratégias de coleta: A primeira foi a entrevista semiestruturada, que foi realizada com a gestora administrativo/ financeira e com a sua assistente. Essa técnica de coleta permite conhecer a opinião, atitudes e significados sobre determinados fatos ou situações, além disso, é possível obter maiores informações sobre o fenômeno estudado, pois, além das falas, percebe-se a linguagem gestual do respondente (MARCONI; LAKATOS, 2019). Ademais, foi utilizada observação participante, visto que a pesquisa foi realizada de forma aberta, levando-se em conta o fato de que a principal autora deste artigo, por ser funcionária da empresa e trabalhar no setor em estudo, teve as permissões necessárias para obter informações sobre os processos organizacionais (ROESCH, 2013).

Para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa foi realizado um quadro com os principais grupos de análise (Quadro 2).

Quadro 2 – Grupos de análise

Objetivos	Grupo	Aspectos	Autores basilares	Instrumentos de pesquisa
Mapear os processos empresa MM Serviços EIRELI	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos processos existentes no setor; • Identificação das fases desses processos; • Elaboração do(s) mapa(s) do(s) processo(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos identificados • Fases desses processos identificadas • Mapa(s) elaborado(s) 	Souza (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Validação dos mapas junto aos gestores.
Identificar os pontos fortes e fracos do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes do (s) processo(s) • Pontos fracos do(s) processo(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes do (s) processo(s) identificados; • Pontos fracos do(s) processo(s) identificados; 	Cury (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Resultados das entrevistas.
Propor intervenções para a melhoria do processo.	Identificação de melhorias necessárias ao processo	Melhorias necessárias	Bowles e Gardiner (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Análise de documentos; <p>Resultados das entrevistas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no Quadro 2. Após a entrevista, a análise dos resultados aconteceu por meio da análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

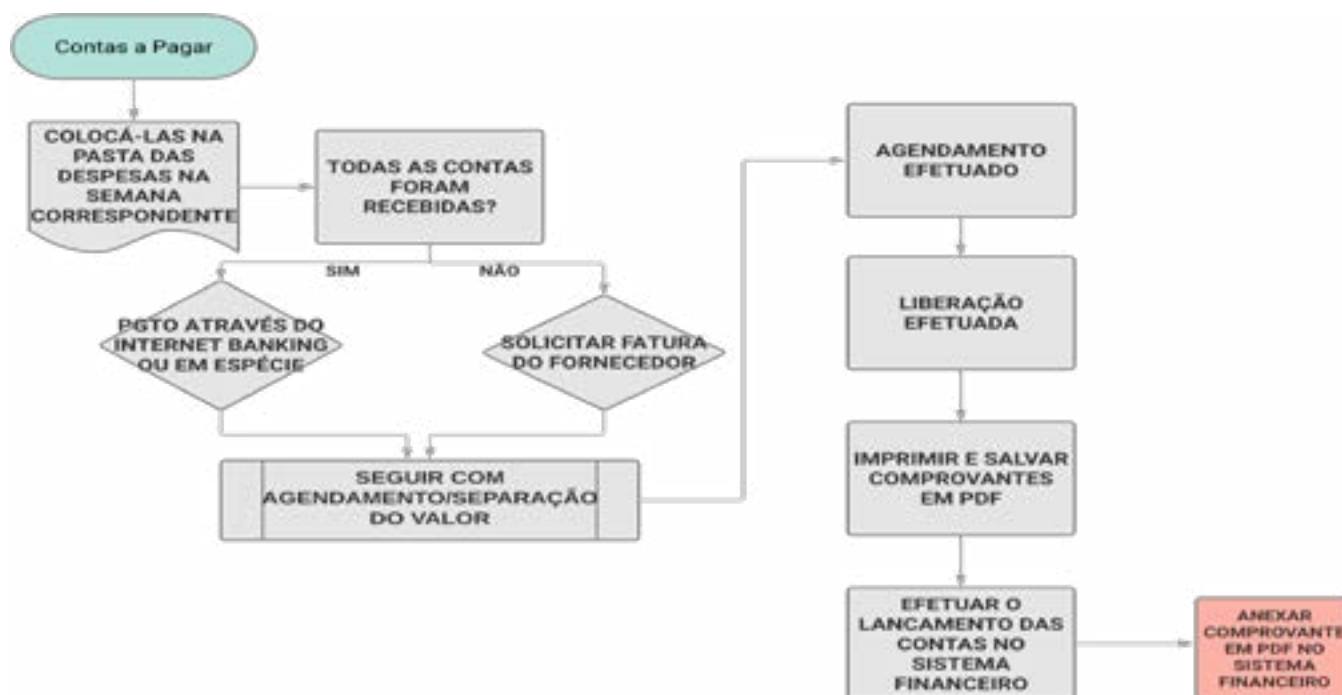
Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com base nos métodos de coleta utilizados nesta pesquisa.

4.1 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Diante das informações coletadas a partir da observação participante, foram mapeados os processos de contas a pagar e contas a receber. O mapeamento foi realizado com a ferramenta lucidchart.

O processo de contas a pagar, como é mostrado na Figura 1, inicia-se com o levantamento das contas que deverão ser pagas e colocando na pasta de despesas. Após isso, é verificado se todas as contas recorrentes chegaram. Em caso positivo, o pagamento é efetuado através do internet banking, em caso negativo, se faz necessário entrar em contato com o fornecedor para reenvio da mesma. Após o pagamento efetuado, são salvos os comprovantes em PDF, imprimidos e anexados juntamente com a fatura. Por fim, são efetuados os lançamentos no sistema financeiro com os comprovantes.

Figura 1 – Mapeamento de contas a pagar



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

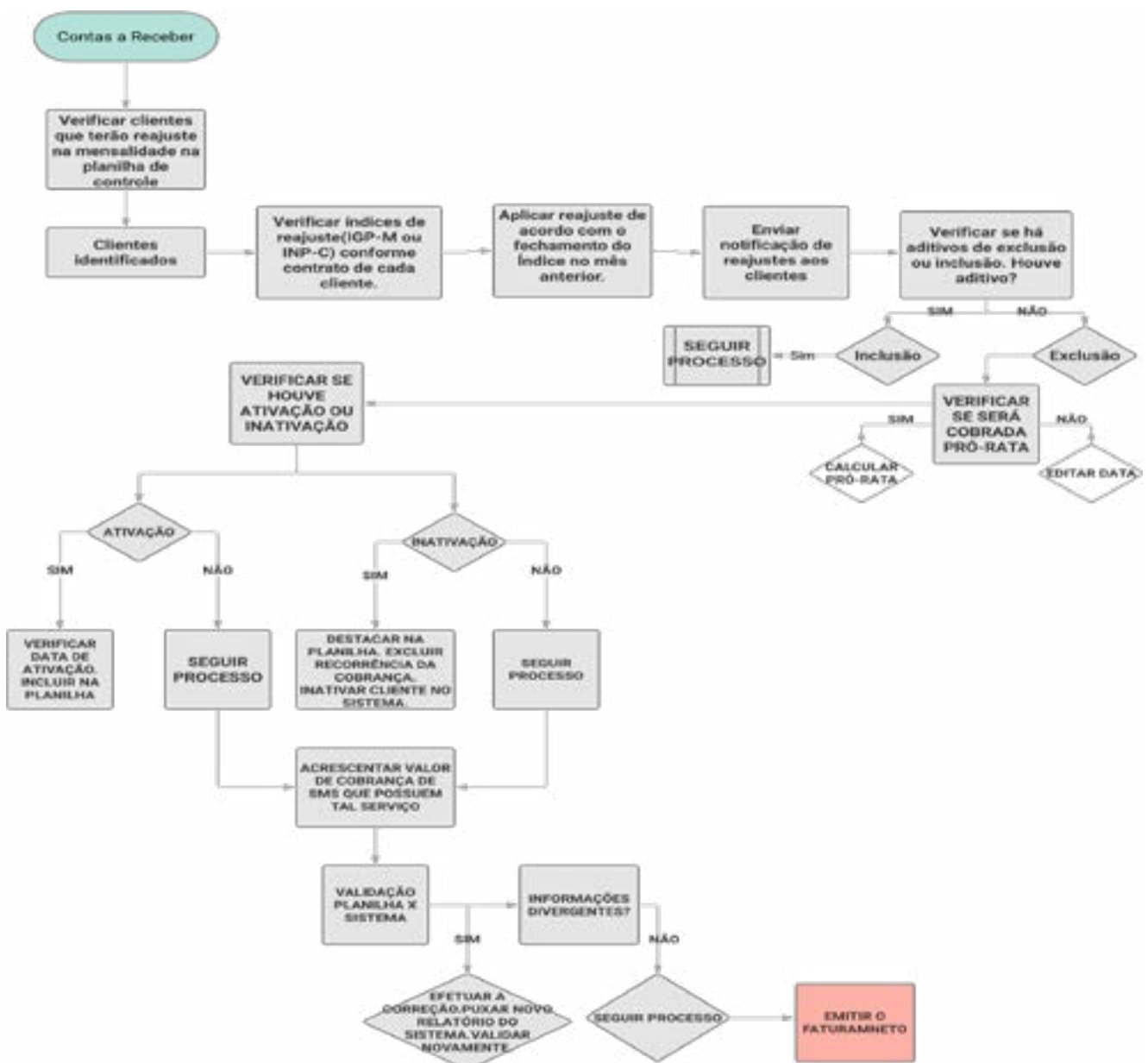
Esse procedimento é realizado semanalmente, considerando como base para pagamento na semana as contas com vencimentos de domingo a sábado. Todos os agendamentos são feitos às segundas e quintas, sendo a segunda reservada para as contas que já estão na programação e a quinta para pagamentos que possam surgir no decorrer da semana, em virtude das demandas do dia a dia. Normalmente, os pagamentos são efetuados nas datas de vencimento das faturas, somente em casos excepcionais a quitação é adiantada.

Em seguida, foi levantado o processo de contas a receber, apresentado na Figura 2. O processo foi iniciado com a verificação dos clientes que terão reajuste de mensalidade na planilha de controle. Após a identificação, os índices de reajuste (IGP-M ou INP-C) foram verificados, conforme contrato de cada cliente. O reajuste é aplicado de acordo com o fechamento do índice no mês anterior, a notificação de reajuste aos clientes é enviada e, posteriormente, ocorre a apuração para verificar se há aditivos de exclusão ou inclusão. Em caso positivo na inclusão, acrescenta-se o novo ponto de venda e seu valor de mensalidade à planilha de controle. O cadastro do

ponto é realizado no sistema financeiro, assim como a recorrência do faturamento no sistema financeiro. Em caso de exclusão, seguem-se os seguintes passos: destacar o distrato na planilha de controle e verificar se será cobrada pró-rata. Em caso positivo na cobrança: calcular pró-rata, editar valor de cobrança na planilha de controle e no sistema financeiro; além de editar data de última cobrança no sistema financeiro para o mês seguinte. Em caso negativo: editar data de última cobrança no sistema financeiro para o mês atual e inativar cliente no sistema financeiro.

Em seguida, ocorre uma verificação para saber se houve ativação ou inativação de pontos pelo próprio cliente. Em caso positivo na ativação seguem os seguintes passos: verificar data, incluir ponto de venda na planilha de controle e no sistema financeiro. Em caso positivo na inativação: destacar na planilha de controle, excluir recorrência e inativar cliente da cobrança no sistema financeiro.

Figura 2 – Mapeamento de contas a receber



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ao verificar se há novo cliente, em caso positivo: apurar a data de término de implantação, a quantidade de pontos que serão cobrados, se haverá cobrança de implantação, valor da mensalidade, data de vencimento, incluir cliente na planilha de controle e no sistema financeiro. Acrescentar recorrência, valor de cobrança de SMS dos clientes que possuem tal serviço no sistema financeiro e editar planilha.

Validar planilha X sistema: puxar relatório de faturamento no sistema financeiro, validar informações da planilha com o relatório (nome do cliente, vencimento, serviço e valor). Se tiver informações divergentes, efetuar a correção, puxar novo relatório do sistema, validar novamente até que todas as informações estejam corretas e emitir o faturamento.

Para finalizar, gerar notas fiscais através do sistema financeiro (envio automático), verificar clientes com desconto, aplicar descontos, gerar e enviar boletos, acompanhar recebimento dos valores e, em caso de inadimplência, efetuar cobrança.

4.2 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM AS COLABORADORAS DO SETOR

As entrevistas realizadas para maiores conhecimentos sobre o processo de contas a pagar e a receber foram feitas junto à gestora do setor e à sua assistente. Os resultados analisados tiveram o objetivo de detalhar os processos, identificar falhas e, assim, ter subsídios para propor melhorias. Eis a análise das entrevistas:

Questionadas sobre o quão importantes são os processos do departamento financeiro para as entrevistadas, a gestora financeira respondeu que se trata de um “setor que exige atenção e concentração, uma vez que lidamos com valores significativos, pagamentos importantes e erros podem gerar ônus para empresa” (Gestora financeira). Corroborando com a gestora financeira, a assistente financeira afirmou que “Os processos dentro dos departamentos são muito importantes, independente de qual setor. São eles que mantêm, de forma organizada, as tarefas e contribuem para estruturação da rotina” (Assistente Financeira).

Por conhecerem bem o setor, as duas entrevistadas entendem que há necessidade de realização de melhorias nos processos já existentes de contas a pagar e a receber, bem como a estruturação dos novos processos, conforme resposta da gestora financeira: “Sim, hoje já dispomos de processos que nos auxiliam no dia a dia e com isso identificamos necessidades de melhorias nos processos existentes e efetivação de novos processos” (Gestora financeira). Em conformidade com a gestora financeira, a assistente financeira respondeu que “Sim. Atualmente, apesar de termos alguns processos estruturados, precisamos de melhoria e estruturação de outros” (Assistente Financeira).

Diante dessas palavras, é possível constatar que os processos mapeados ajudam de forma significativa a realização da tarefa, assim como a estruturação das já existentes, pois o mapeamento de processos desenha o momento e documenta os elementos que compõem determinada tarefa, conforme é relatado por Cunha (2012).

Ao serem perguntadas sobre quais seriam as principais dificuldades encontradas hoje, que fazem com que o processo não flua da melhor maneira, ambas responderam que a falta de comunicação e o desrespeito às regras do setor acabam impactando negativamente nos processos, como pode ser visto nas respostas da gestora financeira e sua assistente, respectivamente. “Retrabalho, devido à falta de comunicação de demais setores, em especial o setor comercial, a falta de cumprimento de prazos e desrespeito às regras”. “Falta de comunicação, principalmente com o setor comercial; Dificuldade e desrespeito às regras do setor atrapalham de forma muito negativa”. Com base nesses relatos, percebe-se que a organização em estudo não é, de fato, gerida por processos, conforme é apontado por Costa e Moreira (2018). A organização que faz uma gestão por processos enxerga os processos de maneira ampla, cruzando diversos departamentos. Ainda se destaca a colocação de Aganette, Maculan e Lima (2018), que afirmam que quando os processos estão bem geridos é garantido que os funcionários executem o processo de maneira eficiente e ainda possibilita a troca ou encerramento de um processo.

Diante do questionamento de quais seriam as medidas de melhorias que podem ser aplicadas para eliminar ou diminuir as dificuldades nos processos, a gestora financeira respondeu que “melhorar a comunicação entre os departamentos; Autonomia do setor e, conseqüentemente, diminuição das solicitações em excesso” (Gestora financeira). Apoiando a gestora financeira, a assistente financeira disse que “Seguir as regras e processos; melhorar a comunicação, ou seja, passando para o setor responsável as negociações efetuadas com clientes, etc.” (Assistente Financeiro).

No que diz respeito às ferramentas hoje disponibilizadas, se elas são suficientes para manter o processo funcionando corretamente, as entrevistadas responderam que as ferramentas atendem aos processos, mas que é necessário utilizá-las com mais frequência e mudar a forma na qual efetivamente são usadas hoje, segundo as respostas: “Acredito que hoje temos ferramentas suficientes, o que precisa mudar é a forma como efetivamente usamos, para então pensar em novas ferramentas” (Gestora financeira). De acordo com a resposta da gestora financeira, a assistente financeira diz que “As ferramentas atendem aos processos, entretanto elas não são utilizadas como poderiam ou deveriam” (Assistente Financeira).

Indagadas sobre a avaliação, se o time trabalha melhor seguindo processo ou adaptando as atividades da forma como achar melhor, ambas responderam que o time trabalha melhor seguindo processos, pois evita retrabalho e atrasos nos pagamentos, como pode ser notado nas respostas a seguir: “Por ser um departamento onde se faz necessário cumprir prazos, já que se trata da saúde financeira da empresa e qualquer pagamento em atraso gera ônus, é possível identificar que o time trabalha melhor seguindo processo” (Gestora financeira). “Com certeza seguindo processos, pois, ao fazer as coisas da forma que achar melhor, o tempo despendido em determinada tarefa não é aproveitado ao máximo, o que pode levar o colaborador a “multitarefa” (Assistente Financeiro).

Em relação aos fatores externos e internos que contribuem negativamente na execução do processo a gestora financeira deu as seguintes respostas respectivamente: “Falha da comunicação, desorganização, omissão de responsabilidade”; “Temos alguns processos definidos, mas as pessoas de outros setores acabam não seguindo os mesmos, o que impacta diretamente no resultado e atrasa as tarefas de rotina”. (Gestora financeira). Em concordância com a gestora, a assistente financeira concedeu as seguintes respostas: “Falha da comunicação, desorganização, desrespeito às regras”; “Apesar de termos alguns processos definidos, pessoas de outros setores não seguem os mesmos, o que impacta diretamente no resultado e atrasa as tarefas” (Assistente Financeiro).

Sobre a existência de uma padronização na elaboração dos manuais de processos organizacionais, as entrevistadas discordaram. Enquanto a gestora do setor financeiro afirmou que: “Está em execução, mas existe”. A assistente financeira “Não, cada setor mapeia suas tarefas de forma independente” (Assistente Financeiro). Em relação a padronização do manuseio dos processos, o método mais convencional é o fluxograma, que torna mais simples a representação das atividades e rotinas do setor, com símbolos de fácil entendimento, além de destacar as sequências de tarefas (CURY, 2017).

Quanto a disponibilização de ferramentas para elaboração e divulgação dos processos por parte da empresa, as entrevistadas responderam que atualmente utilizam a ferramenta *Zoho Connect*, mas que estão em processo de adaptação e por isso ainda utilizam o e-mail, conforme resposta da gestora financeira: “Disponibiliza, atualmente utilizamos o *Zoho Connect*, estamos em processo de adaptação, por isso ainda usamos e-mail” (Gestora financeira), e da sua assistente financeira: “Estamos tentando utilizar apenas uma ferramenta para elaboração dos processos que é o *Zoho*. Porém, o meio que ainda é mais utilizado no momento é o *e-mail*” (Assistente Financeiro).

Ao serem questionadas sobre acreditarem que a forma como os processos são divulgados é suficiente e de fácil acesso, ambas entendem que sim, mas que a cultura da empresa precisa de melhoria, conforme resposta da gestora financeira: “Sim, o que precisa ser mudado é a cultura da empresa na busca pela informação. As pessoas possuem uma certa resistência a seguir o processo e se manter atualizado” (Gestora financeira). Concordando com a gestora financeira, a assistente financeira respondeu que: “Sim, os processos são divulgados de forma que todos tenham acesso, mas a cultura da empresa precisa mudar” (Assistente Financeiro).

Diante das respostas das entrevistadas, verificou-se que um dos grandes problemas nos processos, não só do setor financeiro, é a falta de comunicação e a falta de padronização dos processos. É importante destacar que as colaboradoras que foram entrevistadas estão cientes de que os processos organizacionais precisam de incrementos e irão colaborar com a busca do aperfeiçoamento dos processos, a fim de melhorar a satisfação do setor financeiro e, consequentemente, dos demais setores.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O SETOR

Dentre as colocações relatadas pelas entrevistadas, fica evidente que o setor em que elas estão alocadas segue um determinado padrão, contudo a organização de maneira geral não os segue. Pode-se observar pelas falas das entrevistadas que essa falta de padronização faz com que surjam gaps na estrutura de trabalhos, que não devem afetar só o financeiro, como também outros setores da organização. Diante dos resultados revelados foram detectadas as seguintes necessidades de melhoria:

- Padronização dos processos e melhoria dos já existentes;
- Estabelecimento de acordo com o setor comercial, a fim de melhorar a comunicação e fazer a interligação entre os processos;
- Fortalecimento da autonomia direcionada a tomada de decisões por setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta pesquisa foi alcançada por meio dos objetivos específicos: mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM Serviços EIRELI, identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber, para, a partir das falhas encontradas, propor intervenções para a melhoria do processo.

Por mais que a pesquisa focasse em um único setor, no momento da entrevista as entrevistadas relataram falhas processuais da administração de uma maneira geral, o que é normal quando se trata de pesquisas qualitativas, o campo pode mostrar muito mais do que é buscado inicialmente. Isso pode ser muito rico tanto para a pesquisa, quanto para a organização.

Como uma limitação desse estudo, até para a organização que aqui foi relatada, é importante salientar que pode haver uma certa tendência nas respostas, uma vez que as entrevistadas só foram de um único setor. Sendo assim, não é possível concluir sobre a organização como um todo. Há de se destacar também, por se tratar de um estudo de caso muito específico, esta pesquisa não é passível de generalização.

Recomenda-se como melhorias para o setor financeiro da empresa as seguintes táticas: 1) padronização dos processos e melhoria dos já existentes; 2) estabelecer acordo com o setor comercial, a fim de melhorar a comunicação e fazer a interligação entre os processos; 3) fortalecimento da autonomia direcionada a tomada de decisões por setor. Foi feito e apresentado um relatório formal a gestora financeira, em que ela analisou e aprovou as melhorias sugeridas, informando que serão postas em prática no decorrer do ano de 2020.

O estudo comprovou, com base nos resultados descritos, como a falta do mapeamento e padronização dos processos podem causar retrabalho, além do efeito negativo que causa aos colaboradores do setor, como por exemplo a desmotivação, insatisfação com o trabalho e diminuição da produtividade, como também é destacado no estudo de White e Cicmil (2016). Assim, conclui-se que o mapeamento e a padronização poderão possibilitar maior desempenho dos colaboradores na realização de suas tarefas diárias, pois não causarão retrabalho e nem impactarão na entrega das tarefas, nem no cumprimento das metas, fazendo com que a rotina de trabalho diária possa ser executada da melhor forma possível.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, E.C; MACULAN, B. C. M; ÂNGELA, G. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia**, v. 13, n. 1, 2018.

ANTONACCI, G. et al. The use of process mapping in healthcare quality improvement projects. **Health services management research**, v. 31, n. 2, p. 74-84, 2018.

BALDAM, R; ABEPRO, A; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática. Elsevier Brasil, 2014.

BOWLES, D. E.; GARDINER, L. R. Supporting process improvements with process mapping and system dynamics. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2018.

CANELLO, F. BPMN–identificando vantagens e desvantagens do uso desta ferramenta para modelagem de processos. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 3, n. 2 jul/dez, 2015.

CARVALHO, K. A; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CASTELLS, M. et al. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

CHIARINI, A; VAGNONI, E. World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota production system from a strategic management, management accounting, operations management and performance measurement dimension. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 590-606, 2015.

COSTA, M. A. F; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: Abordagens qualitativas: 1ª Edição** - Rio de Janeiro, 2019 [E-book]

COSTA, M. T. P; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GUINDANI, A. A. et.al. **Planejamento estratégico e orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

HAMMER, M. Process management and the future of six sigma. *Sloan Management Review*, Massachusetts, n. 2, v. 43, p. 26-32., 2002.

HRABAL, M. Process-Oriented Managerial Accounting. **International advances in economic research**, v. 22, n. 2, p. 225-227, 2016.

KENNETH, C. LAUDON; LAUDON, JANE P. **Sistemas de informação gerenciais**. Editora Person. São Paulo, 2011.

KIRAKA, R. N.; MANNING, K. Managing organisations through a process based perspective: its challenges and benefits. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 4, p. 288-298, 2005.

KLOTZ, L; et al. The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2008.

LINK, E. E; BEUREN, F. P; ZANATTA, J. M. DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS DE COURO. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 3, p. 135-157, 2018.

LONGARAY, A. A; et al. Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, p. 247-275, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**; 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

MEIDAN, A. et al. A survey on business processes management suites. **Computer Standards & Interfaces**, v. 51, p. 71-86, 2017.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

OLIVEIRA, J. M; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.

PRAJOGO, D. et al. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. **International Journal of Production Economics**, v. 199, p. 95-103, 2018.

RESENDE, V. R; GONÇALVES, C. C. S. Planejamento e controle financeiro nos supermercados do município de Luz em Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 4, n. 1, p. 23-45, 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, N. M. SILVEIRA, R. I. M. SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. In: *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p. 810-816, 1999.

SOUZA, S. L. **Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia Brasília**, 2016.

SUSSKIND, R. E; SUSSKIND, D. **The future of the professions: How technology will transform the work of human experts**. Oxford University Press, USA, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITE, G. R.T; CICMIL, S. Knowledge acquisition through process mapping. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Bookman editora, 2015.

ZELT, S. et al. A theory of contingent business process management. **Business Process Management Journal**, 2019.