



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUÍS MACÁRIO DE SANTANA JÚNIOR**

**GESTÃO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA PEQUENA  
EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA MACÁRIO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2017**

**LUÍS MACÁRIO DE SANTANA JÚNIOR**

**GESTÃO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA PEQUENA  
EMPRESA: ESTUDO DE CASO NA MACÁRIO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

Monografia aprestada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução n° 69/2012/CONEPE, para obtenção da graduação em Administração.

Área: Gestão de Processos

Orientação: Professora Doutora Maria Conceição Melo Silva Luft

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2017**

## TERMO DE APROVAÇÃO

LUÍS MACÁRIO DE SANTANA JÚNIOR

GESTÃO DE PROCESSOS DO SETOR FINANCEIRO DE UMA PEQUENA EMPRESA:  
ESTUDO DE CASO NA MACÁRIO MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso avaliado e aprovado pela comissão examinadora abaixo e referendado pela coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área: Gestão de processos

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT  
ORIENTADORA

---

Profa. Dra. DOUTORA MARIA ELENA LEON OLAVE  
EXAMINADORA

---

Profa. Ma. XÊNIA L`AMOUR CAMPOS OLIVEIRA  
EXAMINADORA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Luís e Rosa, pelo amor incondicional e infalível suporte em minha vida. E, à minha amada esposa Camila, por me permitir compartilhar a imensa felicidade de viver ao seu lado. Eles foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer às minhas irmãs, Laira e Larissa, pelo companheirismo diário e firme presença. Que sejamos sempre unidos. Aos meus cunhados, Felipe e Iuri, por nossa amizade.

A toda família da minha esposa, que agregado que sou, me acolhe da melhor forma possível. Aos meus tios, primos e avós, por me acompanharem e evoluírem comigo desde sempre. A todos, muito obrigado pela prazerosa e querida convivência.

Aos clientes, fornecedores e colaboradores da Macário, que proporcionaram a existência desse trabalho e de toda minha carreira profissional.

A professora Ceíça, minha orientadora, que me fez buscar a disciplina para iniciar e terminar este trabalho, além de me guiar da forma mais doce que existe. Ao pessoal do Departamento de Administração, que sempre foi solícito e cordial, em especial Rivaldo. Aos professores que deixaram comigo um pouco do conhecimento imprescindível ao meu desempenho profissional. A todos os servidores e terceirizados da Universidade Federal de Sergipe que, com todas as dificuldades, viabilizaram a minha vida acadêmica.

Por fim, gostaria de agradecer a Deus, por guiar-me e abençoar-me em meus passos. E ao meu grande amigo Marcelino, por ter me dado força ao duvidar e desafiar da viabilidade deste trabalho.

## **RESUMO**

A gestão de processos é um método plausível para viabilizar a existência e organização dessas pequenas empresas nesse cenário altamente competitivo. Sem precisar de grandes investimentos ou contingentes de pessoas, a gestão de processos se faz ideal na busca de padronizar atividades, reduzir custos, minimizar erros, alavancar vendas, dentro outros. Logo, este trabalho se utilizou da gestão de processos, especialmente no ciclo PDCA e centralizou sua empiria no setor de contas a receber da Macário, uma pequena empresa atuante no varejo de material de construção que se encontrava financeiramente estável, porém enfrentava problemas e desgastes diários que inviabilizavam um desempenho fluído e padronizado do setor, sobrecarregando o gestor de atividades operacionais. A pesquisa se caracterizou como descritiva, qualitativa e utilizou a observação participante e análise documental para o estudo de caso na Empresa Macário. Assim, o trabalho centrou-se na gestão de processos e realizou o levantamento da situação da empresa, analisando-a criticamente, além de debater e apresentar melhorias para sanar as dificuldades existentes. Ao final, encontrou alguns resultados com prática da pesquisa: melhoria do fluxo de caixa e redução da inadimplência.

**Palavras-chaves:** Gestão de processos; Pequenas empresas; Ciclo PDCA.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS.....	11
2.2 PROCESSOS.....	13
2.3 TIPOS DE PROCESSOS.....	15
2.4 TAREFA E ATIVIDADE.....	18
2.5 O MODELO PDCA E O CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
<b>2.5.1 Pdca-Plan.....</b>	<b>23</b>
2.5.1.1 <i>Processos-chave</i> .....	23
2.5.1.2 <i>Equipe</i> .....	24
2.5.1.3 <i>Indicadores</i> .....	25
<b>2.5.2 Pdca-Do (Modelagem Ou Mapeamento) .....</b>	<b>26</b>
2.5.2.1 <i>Fluxograma como Notação</i> .....	28
2.5.2.2 <i>Modelagem da Situação Atual (As Is)</i> .....	28
2.5.2.3 <i>Modelagem da Situação Futura (To Be)</i> .....	29
<b>2.5.3 Pdca Check.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.4 Pdca Act.....</b>	<b>31</b>
2.6 MELHORIA CONTINUA.....	32
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 MÉTODO DA PESQUISA.....	35
3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	35
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	36
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 FASE PLAN.....	38
4.2 FASE DO.....	39
4.3 FASE CHECK.....	45
4.4 FASE ACT.....	47
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos auxiliam no planejamento, organização, liderança e no controle, ainda facilitam a comunicação e o trabalho em todas as áreas da empresa (VALLE *et al.*, 2006). Existem divergentes abordagens e conceitos a respeito do estudo de processos, havendo, todavia, um senso comum que o objetivo de um processo é, através de uma entrada, agregar valor para uma saída. Porém, na prática, esses valores nem sempre estão claros.

Apesar de todas as empresas possuírem processos que permitam os produtos serem usufruídos pelos clientes, estes nem sempre são geridos de forma sistêmica, nem padronizados. Logo, surge a necessidade das empresas em entendê-los e melhor gerenciá-los, é justamente sobre essa compreensão dos processos da organização que Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que há uma busca em compreender *como e o que* precisa ser feito, fugindo da limitação funcional dos colaboradores, para abandonar um ambiente tradicional, rígido, hierárquico vertical e ir em busca de uma flexibilização e melhoramento de resultados.

Devido a relevâncias dos processos nas empresas, o engajamento pelo tema de gestão de processos, cujo sigla adotada remete ao inglês *BPM, Business Processes Management*, vem ganhando notoriedade ao redor do mundo. Visualizar toda a empresa sob o patamar de processos e administrá-los de forma a proporcionar resultados coerentes aos anseios dos gestores e clientes é compatível com as atuais necessidades provenientes de diferentes realidades de mercado. São vários os exemplos existentes aplicáveis de maneira positiva de organizações que procuraram através da gestão de processos promover uma filosofia gerencial efetiva e eficiente, sejam instituições prestadoras de serviços, comércio e varejo, indústria, qualquer que seja o porte da empresa: grande, média ou pequena empresa (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Nesse sentido, este estudo pretende observar e analisar o setor financeiro, mais precisamente o fluxo de contas a receber da Macário, uma pequena empresa do setor comercial do ramo de material de construção, localizada na cidade de Aracaju/SE. Para tanto, esta dividido em 5 capítulos: o primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, situa-se a revisão da literatura, no qual consta a base conceitual do trabalho, tais como: as

ferramentas e métodos de gestão de processos, com destaque para o modelo do ciclo de gestão de processos, baseado no ciclo PDCA que serve de base para a pesquisa prática. Em seguida, no capítulo 3, situa-se a metodologia da pesquisa, que por sua vez é caracterizada por ser um estudo de caso descritivo e de método qualitativo, cujas técnicas de coletas de dados foram as de observação participante e análise documental. Já o capítulo 4 remete a análise de resultados, onde foi realizado uma réplica dos passos do ciclo PDCA voltados a gestão de processos de forma prática e de forma interventiva na empresa. A fim de concluir o trabalho, o capítulo 5 faz considerações finais da pesquisa, bem como sugestões para um próximo estudo.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa objeto de estudo não está satisfeita com seu grau de maturidade organizacional e percebe-se, por meio de entraves diários ou por uma análise autocrítica de seus gestores, que necessita se profissionalizar em diversos sentidos. É notado ainda que para garantir sua existência e continuar crescendo é preciso se estruturar melhor. Há na empresa uma vontade de melhoria, mesmo que timidamente colocada em prática. A timidez do crescimento acontece, em grande parte, porque não existe um ponto de partida, uma referência, uma captação de dados que façam fluir o processo de melhoria.

Pavani e Scucuglia (2011) diz em que é preciso determinar os processos que mais demandam algum tipo de melhoramento, objetivando foco nos esforços aos pontos mais críticos. Para tanto, faz-se necessário implementar prioridades aos processos que serão analisados, ou seja, aqueles que querem mais atenção e que proporcionem resultados mais relevantes à empresa estudada.

Na prática da empresa em questão, o gestor oferta muito do seu tempo operacionalizando o fluxo de contas a receber, logo, há necessidade em focar nos processos-chave do setor financeiro. Acredita-se, assim, que o gestor estará apto a analisar outros processos de outras áreas da empresa e aplicar a gestão de processos como um todo, quando obter mais disponibilidade de tempo. Assim, os processos do financeiro deverão funcionar sem a intervenção costumeira e direta de tomada de decisão do gestor e os acessos restritos em operar sistemicamente o fluxo de contas a receber devem ser disponibilizados aos colaboradores.

Diante do cenário apresentado a presente pesquisa procura responder o seguinte problema: *Como delegar a um colaborador atividades operacionais do fluxo de contas a receber atualmente desempenhadas pelo gestor?*

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema exposto, a seguir apresenta-se o objetivo geral e os meios para alcançá-lo, mediante objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as fases do ciclo de gestão de processos proposto por Campos (2014) no setor financeiro da empresa Macário Material de Construção.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Planejar o ciclo (*Plan*);
- Modelar a situação atual (*Do*);
- Monitorar os processos (*Check*);
- Refinar os processos (*Act*).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os processos têm início e fim e mapear quais são esses momentos é fundamental para compreendê-los, e então os gerir. Contudo, muitas empresas nem imaginam que possuem processos atuando em seu cotidiano, isto porque suas ações são informais. Situação distante e em descompasso com a realidade empresarial atual, cada vez mais competitiva e inovadora. Existem muitas empresas que ainda se organizam de maneira tradicional, baseando-se em heranças da Revolução Industrial, mantendo estruturas já superadas, voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas e rígidas. Paralelamente muitas empresas estão almejando se estruturarem por processos com o objetivo de ter um melhor produto ou serviço, de estar apto às mudanças, de se integrarem e aprenderem mais e melhor (GONÇALVES, 1995).

Esta pesquisa se assemelha ao trabalho de conclusão de curso de Ítalo Souza (2010) da Universidade Federal da Paraíba e ao trabalho de Suzana Espíndola (2011) da Universidade Federal de Pernambuco, pois abordam as teorias e classificações de processos, bem como seus níveis gerenciais, além de assemelhar-se na utilização de uma prática ligada ao método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Há também semelhanças a dissertação de mestrado de Marcele Maschka (2014) da Universidade Federal de Pernambuco e ao artigo de Hörbe et al. (2014) da Universidade Federal de Santa Maria, pois os autores também focam no estudo de mapeamento e redesenho de processos dentro do mesmo cenário prático de observação de pequenas empresas. Esse enfoque no mapeamento e redesenho mais uma vez acontece na maioria dos autores renomados sobre o assunto, como, Pavani e Scucuglia (2011) e Campos (2014), proporcionando a este trabalho fontes de pesquisa.

Por fim, este trabalho se faz importante ao conciliar a teoria administrativa à prática organizacional, proporcionando a oportunidade de utilizar métodos e ferramentas acadêmicas num contexto empírico. Muitos dos trabalhos tentam fazer isso, contudo de forma superficial e sem o devido apoio da teoria exposta. Segundo, por fazê-lo dentro da realidade de uma pequena empresa, categoria que representa magnífica importância para a economia brasileira, visto que representa mais de um 1/4 do seu PIB (Produto Interno Bruto), segundo site do SEBRAE (2014). Por sua vez, as pequenas e médias empresas, contraditoriamente as suas significâncias, carecem de estudos focados em suas realidades organizacionais. Essa lacuna é ressaltada há tempos, como no trabalho do autor José Borba (2005), que já alegava que apenas 3% de um total de 1958 artigos em administração, dentro de uma determinada amostra, tratavam de pequenas e médias empresas. Além disso, a pesquisa procura expor conceitos e abrangências de termos, ferramentas e métodos de gestão de processos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram revisadas algumas abordagens teóricas sobre temas circundantes a gestão de processos, as quais foram de grande contribuição para a construção empírica posteriormente esboçada.

### 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos advém de várias contribuições da experiência administrativa empresarial ao longo do tempo, porém a reengenharia é considerada a origem mais imediata. A reengenharia é a reinvenção ocasional e drástica da forma como a empresa desempenhava seus processos e essa reinvenção era impulsionada por três forças: os clientes, a concorrência e a mudança. Os primeiros pressionam acerca dos produtos e das condições a eles relacionadas, a concorrência passou a ser mais acirrada pelo desenvolvimento natural do mundo e pela globalização e, por último, as mudanças, sejam elas tecnológicas, sejam elas relacionadas ao mercado são das mais variadas. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Nesse contexto, as empresas muitas vezes se encontravam em condições críticas, necessitando de mudanças rápidas e relevantes. Porém, empresas em seus momentos de estabilidade também necessitam de modificações, sejam quais forem as suas realidades - como é o caso da Empresa Macário aqui estudada. A Gestão de processos entra para suprir essa e outras faltas, por sua vez de maneira gradual e evolutiva, no tratamento de melhorias nos processos, a partir de gerenciamento contínuo dos mesmos (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Conforme Oliveira (2009, p.140), “A administração de processos, como instrumento administrativo estruturado, não deve estar preocupada apenas com a sobrevivência da empresa, mas também com seu crescimento e, principalmente, seu sustentado desenvolvimento”.

É justamente esse fator que faz a abordagem da reengenharia não se adequar a esta realidade, por faltar essa visão de melhoria contínua, além do que, a gestão de processos proporciona um acompanhamento realizado através de indicadores, o que demonstra mais uma insipiência da reengenharia. Por fim, o surgimento da gestão de processos, se justifica ao focar nos desenhos dos processos, deixando de lado a premissa

da reengenharia que acredita que a dificuldade de desempenho se resume em falhas de execução das atividades (BROCKE e ROSEMAN, 2013).

Conforme sugere Baldam *et al.*, (2007, p.73):

(...) é preciso ver um esforço para dissociar-se da arrogância prática da reengenharia de ignorar os métodos de trabalho existentes na organização e impor outros, inteiramente idealizados por consultores externos. Os péssimos resultados desse tipo de racionalização, aliás, frontalmente oposta ao primeiro princípio de Taylor, justificam o consenso dos autores quanto à necessidade de, antes de qualquer outra coisa, respeitar a experiência dos que trabalham nos processos organizacionais.

A gestão de processos é uma metodologia que avalia de maneira contínua e busca melhorar o desempenho dos processos organizacionais mais relevantes a satisfação de todos os envolvidos, sejam eles clientes (internos e externos), bem como gestores e acionistas. De forma a participar, de maneira satisfatória, estes mesmos envolvidos, proporcionam atividades mais claras, desenvolvimento apropriado de habilidades e crescimento da autonomia e autoridade (PALADINI *et al.*, 2012).

Em um contexto mais atual, é possível perceber relevância que a gestão de processos possui, pois, influencia diretamente na existência das mais modernas técnicas administrativas e gestão, como: Six Sigma, ERP, Workflow, Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos, Cadeia de valor etc (BALDAM *et al.*, 2007).

Nesse sentido, gestão por processos é a melhoria contínua dos processos de uma organização, utilizando-se de um enfoque sistêmico, sempre projetando modificações graduais ao longo do tempo. O trabalho em equipe realizado por pessoas potencializadas somados às capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade resume o conceito deste tema (BALDAM *et al.*, 2007).

Segundo Araújo (2011), a gestão de processos é um processo propriamente dito que busca investigar a maneira como o trabalho é executado e a melhor forma de otimizá-lo. Ademais, devido ao seu carácter de continuidade, conforme Paim (2009), a gestão de processos envolve práticas adotadas a fim de perpetuar o funcionamento dos processos com eficácia e eficiência prevista, realizando para isso, auditorias, comparações de indicadores, criação de pontos de controle, etc.

Para a pesquisa realizada, o conceito salientado por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) torna-se mais simplista e pertinente ao dizer que a “gestão de processos envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios. Adicionalmente, o *BPM (Business Process Management)* inclui o controle executivo, administrativo e

supervisório desses processos”. Aproveita-se essa informação para transparecer que a sigla *BPM*, remetente ao termo inglês *Business Process Management* nada mais é do que a tradução e adaptação do termo “Gestão de Processos de Negócio”.

Ainda para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) é possível agregar uma gestão baseada nos processos a fim de proporcionar melhor coordenação e integração do trabalho, respostas mais rápidas, prevenir falhas, promover um olhar sistêmico das atividades da organização. Já para Brocke e Rosemann (2013), irá proporcionar a organização a elaboração de processos de alto desempenho, com custos mais baixos e mais flexíveis, com ênfase no desenho de processos ponta a ponta, transbordando fronteiras da organização, além de permitir à empresa a substituição de um processo quando este não é mais conveniente.

Faz-se necessário, por fim, aprofundar os estudos de gestão nas particularidades de um processo. Assim, almeja-se um maior entendimento do assunto da gestão quando trabalhada dentro das questões processuais.

## 2.2 PROCESSOS

A importância desta apresentação teórica é contextualizar as abordagens do que sejam processos, explicitando o que os constitui. A abordagem aqui não se pretende detalhada, mas suficiente ao entendimento do trabalho como um todo e da pesquisa a frente descrita.

Os processos têm uma lógica operacional e podem ser internos ou externos à empresa, e ainda, podem ser classificados de maneiras várias, a partir dos domínios de aplicação, das relações com o negócio e de outras variáveis.

Segundo Jesus e Macieira (2014), todo negócio é composto de insumos, produtos e processos internos que os transformam em produtos e serviços com algum resultado de valor agregado. Logo, os processos são iniciados com a demanda ou com o recebimento de insumos de clientes externos ou internos, e conseqüentemente finalizados quando as necessidades destes são alcançadas. Dessa mesma forma resume Gonçalves (2000, p.7): “é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

Sendo assim, percebe-se que o objetivo do processo, para a academia em geral, é transformar uma entrada qualquer em uma saída com maior valor econômico ou social, ou seja, agregação de valor, como apresenta Alves Filho (2011). Este autor diz

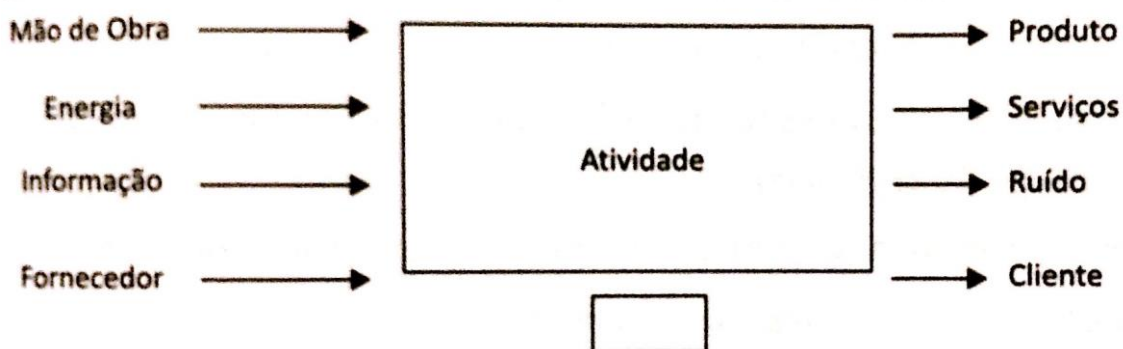
que se os processos são ajustados e há uma metodologia de revisão conveniente, considerando os imprevistos, desvios e outros entraves, a qualidade final será mais aprimorada.

Destacam-se, como contraponto, as dificuldades que podem surgir com os processos, sejam elas antes, durante ou após a execução dos mesmos, especialmente quando envolve mais de um setor, mais de um gerente. Por isso, saber gerenciar é uma função que torna os processos da organização mais eficientes. E saber gerenciar passa por saber escolher os objetivos corretos do processo, os quais se baseiam em obtenção de melhorias. Como salienta Alves Filho (2011, p.13):

Uma das maneiras que a organização tem para melhorar a eficácia na geração dos seus produtos, na velocidade requerida pelo mercado e também pelos seus funcionários, é por intermédio de uma boa gestão dos processos.

Processo é basicamente transformação, porém, na doutrina há vasta conceituação do que seja processo, talvez por ser um termo subjetivo e abrangente que permite várias perspectivas, o que também torna dificultoso conceituá-lo dogmaticamente. Paladini *et al.* (2012, p.215) define e exemplifica graficamente processo abrangendo relação com a atividade: “Uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas e em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução” . Como pode ser apresentado na Figura 1 a seguir:

**Figura 1- Processos: entradas, atividades e saídas**



Fonte: Paladini *et al.* (2012, p. 215)

Aplicando os conceitos de processo, percebe-se que neste exemplo de Paladini *et al.* (2012), a mão de obra, energia, informação e fornecedores são os *inputs*, ou seja,

insumos, que se transformarão através da atividade do processo em algo beneficiado, ou seja, com valor agregado, seja ele um produto ou serviço. Ainda conceituando processo, Cruz (2005, p. 62) diz:

Processos, quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo.

Nessa perspectiva, um processo é a materialização do sistema de negócio de uma empresa. Assim, o processo deve ser discutido para que se encontre a melhor forma de utilizar e combinar recursos para resultar um certo produto ou serviço, valorizado por clientes e/ou partes interessadas - governo, cliente, funcionários, sociedade, acionistas (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Pavani e Scucuglia (2011) frisa que o cliente externo não é o único a ser abrangido e beneficiado por um processo. Segundo ele, todo e qualquer processo que tenha impacto direto ou indireto, real ou potencial, frequente ou sazonal seja com acionistas, força de trabalho, clientes externos finais, clientes externos intermediários, cadeia de suprimento etc. pode ser caracterizado pela abrangência do conceito de um processo.

Nesta direção, muitas dimensões participam dos processos, quais sejam: a humana, a tecnológica, a material e a financeira, enfim, um processo é representado por um fluxo de atividades, o qual aponta como recursos serão modificados para se obter uma ou mais saídas com valor para o cliente e para outros interessados. Logo, incapacita desta maneira, a limitação do entendimento do que seja um processo, conforme pensa Jesus e Macieira (2014, p.87):

(...) como um fluxo de atividades ou um manual de atribuições com o objetivo de padronizar as rotinas de um negócio. A orientação por processos obrigatoriamente inclui todos os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, organizacionais etc.

## 2.3 TIPOS DE PROCESSOS

Para um melhor entendimento dos processos, faz-se necessário apresentar como eles se classificam.

Existem diversas formas e abordagens para classificação dos processos. No entanto, todas elas convergem em entendimentos similares. Não se faz necessária forçar os enquadramentos das situações em alguma classificação para pesquisa. Contudo, é de

suma importância desenvolver o senso crítico para poder melhor entender as diferenças dos processos e como eles podem interagir e como devem ser separados.

Valle *et al.* (2006) dizem que os processos podem ser identificados e analisados de diferentes formas a depender do fluxo de material, fluxo de trabalho, mudança de estado etc. Ele classifica primeiramente os processos “como família”, onde é destacado áreas da empresa para enumerar seus respectivos processos e suas supostas atividades. Como no quadro 1:

**Quadro 1 – Família de processos**

Família	Exemplo	
Administração Geral	Definição de visão, desenvolvimento de liderança, gerência de contas	Comunicações internas
Manufatura	Gestão da qualidade, planejamento da capacidade, planejamento da produção	Controle de estoques, suprimentos, distribuição
Marketing	Definição de preços, gestão de canal, introdução de produtos	Pesquisa de mercado, planejamento da propaganda
Educacionais	Desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento Gerencial

Fonte: Valle *et al.* (2006, p.48)

Já para Gonçalves (2000), os processos relacionados a gestão da empresa se classificam em três categorias básicas:

- a) Processos de negócios (ou cliente): são definidos pelas ações da empresa e suportados por diferentes processos internos que resultam num produto ou serviço destinado à um cliente externo. Estão diretamente conectados ao funcionamento da empresa, sendo bastante diferentes de uma empresa para outra;
- b) Processos organizacionais (ou de integração organizacional): são aqueles centrados na organização e permitem o funcionamento de diversos subprocessos, que em conjunto desempenham um processo geral e garantem, assim, um suporte aos processos de negócios. Em regra geral, são imperceptíveis, para os clientes externos, contudo são de fundamental importância para gerir o negócio de maneira efetiva;
- c) Processos gerenciais: são destinados à gestão, controle e reformulação dos processos. São processos que geram informações e proporcionam decisões.

Cruz (2005), por sua vez, classifica os processos em primários como todos aqueles que estão ligados à produção do produto que a organização objetiva entregar aos seus clientes. E também em processos de suporte, ou denominado de processos de apoio, que seriam os processos que colaboram na obtenção dos objetivos do primário.

Valle *et al.* (2006, p.149) acaba por reunir a classificação de Cruz (2005) e Gonçalves (2000) “como categorias”, onde busca de forma mais sucinta identificar numa organização as partes principais envolvidas em um processo, como é apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Categorias de processos**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>
	<b><u>Processos primários</u></b>
De negócio ou de clientes	Desenvolvimento de produtos, a atendimento de pedidos – vendas, distribuição, cobrança, atendimento de garantia
	<b><u>Processos de Apoio ou Suporte</u></b>
Organizacionais ou de integração	Planejamento estratégico, orçamento empresarial, recrutamento e seleção, compras, treinamento operacional
Gerenciais	Fixação de metas, avaliação do desempenho empresarial, alocação de recursos

Fonte: Valle et al. (2006, p.149)

Por fim, Baldam *et al.* (2007, p.22), alerta que cada modelo referencial apresenta uma forma particular de caracterizar seus processos, adequando-o ao seu propósito. Dividindo os processos da seguinte forma:

Processos de governança: envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, Business Intelligence, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial;

Processos de gerenciamento (suporte e controle): abrangem as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização como: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de ativos etc;

Processos operacionais: destinados a desenvolver a atividade fim da empresa: CRM, logística, desenvolvimento de produto, PCP, gestão de material etc (BALDAM *et al.*, 2007, p.22)

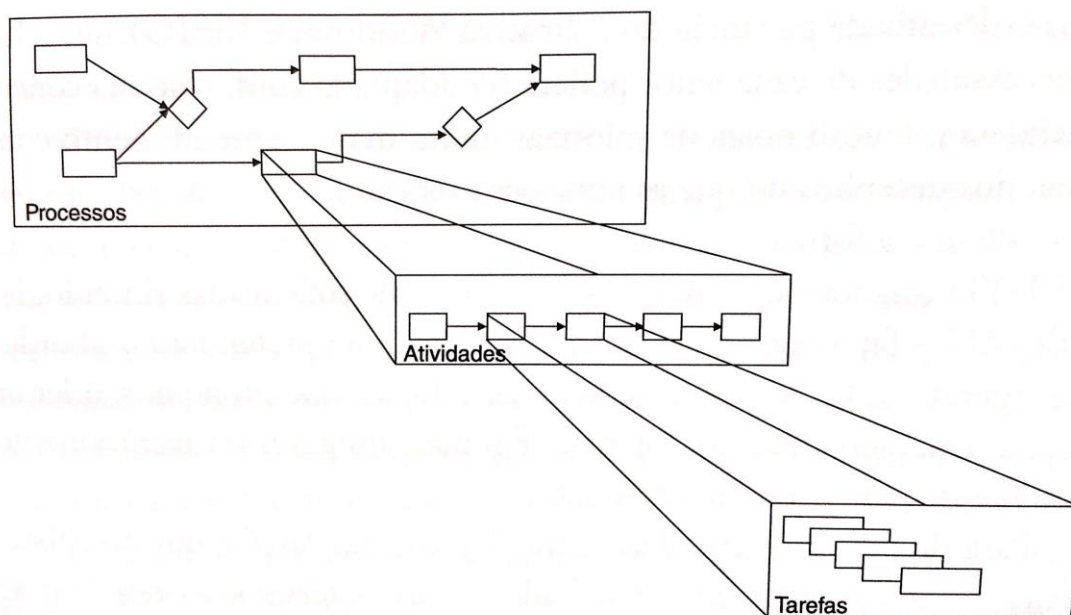
A explicitação dos processos, seus tipos e classificações, levantam a necessidade da pesquisa e entendimento do que são atividades e tarefas, bem como, como estão inseridas na contextualização dos processos.

## 2.4 TAREFA E ATIVIDADE

Não há consenso na literatura sobre os conceitos de tarefa e atividade. Contudo, faz necessário, seguindo o exemplo de vários autores, definir e diferenciar os termos para um melhor entendimento sobre o assunto processos. Em geral a diferenciação de ambas está relacionada ao tamanho global da ação que é realizada, afirmando que atividade é algo maior que tarefa, outras vezes está diretamente relacionada a hierarquia do processo.

Contudo, a pesquisa adotará o conceito próprio, segundo o autor, Pavani e Scucuglia (2011), que define atividade como alguma coisa a ser realizada, simplificada “o que fazer” num contexto mais amplo da organização. Já tarefa está relacionada com a maneira pela qual esta mesma coisa será realizada, desta vez simplificada ao “como fazer”. Logo, por natureza, as atividades são compostas de diversas tarefas, conforme figura 2.

**Figura 2 – Processos, atividades e tarefas**



Fonte: Pavani e Scucuglia 2011, p. 19)

Conceituada gestão de processos e os processos propriamente ditos, bem como suas classificações e interações, resta então a pesquisa explicar como esses fundamentos fazem parte da lógica e prática do método PDCA.

## 2.5 O MODELO PDCA E O CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS

Esse tópico aborda a maneira formalizada pela qual alguns autores procuram criar ou expor fases, etapas, passos, regras e conceitos a fim de viabilizar a aplicação de uma gestão por processos. Dentro do campo de estudo deste tema são propostos diversos modelos que buscam orientar o gerenciamento dos processos na organização. Muitos deles são expostos de maneira cíclica, sendo assim, compostos por uma série de ações e atividades realizados em etapas que irão se repetir em ciclos futuros.

Todos os modelos, sejam eles cíclicos ou não, irão contribuir para o entendimento e aplicação de um gerenciamento por processos na organização. Inclusive a variância entre eles não mudaria, à exemplo, o resultado desta pesquisa drasticamente, pois todos partem da necessidade de levantamento da situação atual, projeção da situação desejada, execução de novos processos ou processos adaptados, fiscalização do resultado desses processos, possíveis adaptações e do controle a recaírem sobre estes, estando sempre presente uma retroalimentação.

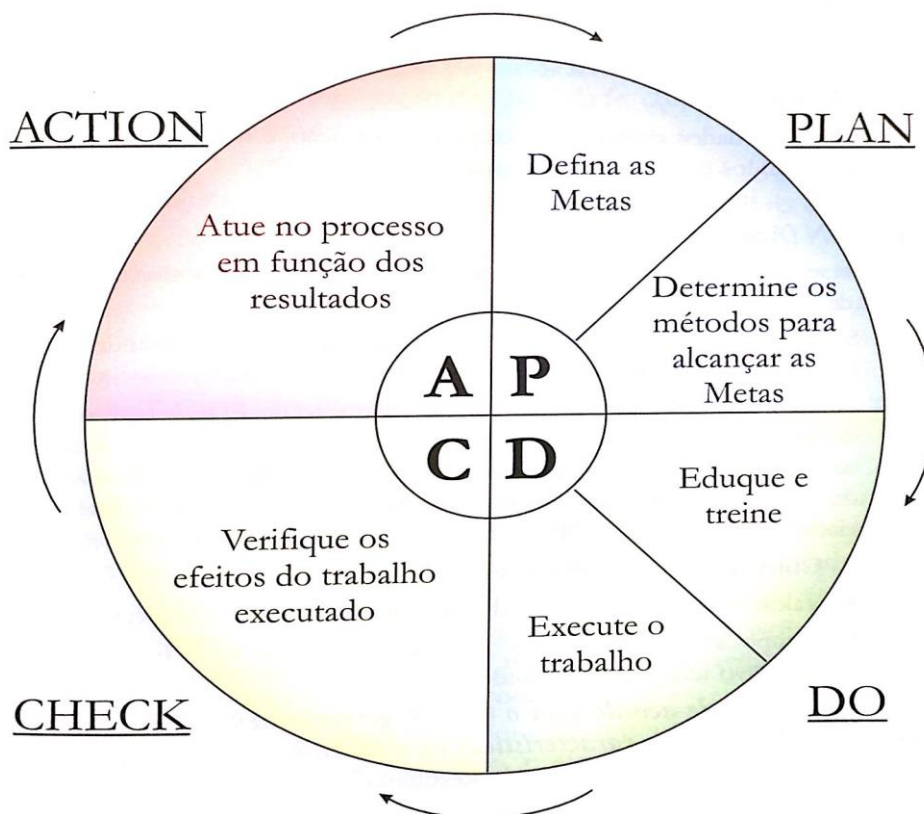
O que diferenciará os ciclos e os métodos existentes na literatura serão as separações das etapas, a rigidez ou flexibilidade das metodologias apontadas, as técnicas aplicadas, as didáticas, sejam elas mais simples ou complexas. Contudo, a utilização de um ciclo como referência para o estudo da gestão por processos é fundamental justamente por proporcionar uma didática mais tangível para a explanação, no caso da pesquisa, e acompanhamento e execução do trabalho prático.

Quando um processo entra em vigor, ele necessita ser gerenciado de modo contínuo. Seus resultados referentes aos anseios dos clientes e exigências organizacionais necessitam ser comparados com metas pré-estabelecidas. Se o resultado não for conforme o esperado, deve ser encontrado o motivo pelo qual isso não aconteceu, se o processo não correu bem, muito provavelmente o mesmo foi mal executado ou mal planejado, acontece que deve ser corrigido e seus novos resultados reavaliados e, assim, o ciclo por completo deve ser reiniciado (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Ressalta-se, porém, segundo Baldam *et al.* (2007), que nenhum modelo corresponde exatamente à realidade. Ficando impossibilitado prever, a partir de um esquema simplesmente teórico, como se dará de fato o *BPM*. O modelo servirá como indispensável orientação para prática, mas as pessoas que implementam ou utilizam o *BPM* fazem todo o diferencial em sua aplicação.

Faz-se necessário salientar que foi o modelo PDCA que originou o ciclo de gestão por processos. É o PDCA que tem a premissa em aplicar continua e progressivamente determinadas etapas a fim de buscar um resultado cada vez mais condizente com aquilo que fora determinado. Completa Campos (2014): “o ciclo PDCA é um modelo, ao passo que o ciclo de gestão de processos é uma realidade (ou instância) baseada nesse modelo”, como mostra a Figura 3.

**Figura 3 – Ciclo PDCA**



Fonte: Aguiar (2002, p. 23)

PDCA é uma abreviação da língua inglesa, onde o “P” vem do *Plan* (planejar), o “D”, vem do *Do* (executar), o “C”, vem do *Check* (checar) e por fim, o “A”, também

do inglês, *Act* (agir). Completa Brocke e Rosemann (2013), que o ciclo de planejar, fazer, verificar e agir, focalizado no desenho do processo, é o que faz surgir a realidade do ciclo de gestão por processos.

Na fase *Plan* acontece o diagnóstico daquilo que deve ser melhorado dentro do ciclo, junto a um plano de ação. O *Do* remete a execução da forma em que foi planejado. O *Check* existe para garantir que a execução aconteça conforme com o que foi planejado. Por fim, *Act* é a avaliação que averigua se os objetivos foram alcançados.

Valle (2006, p.86) cita o uso do PDCA como uma ferramenta formal na análise de processos, fazendo um apanhado geral dos outros meios possíveis de lidar:

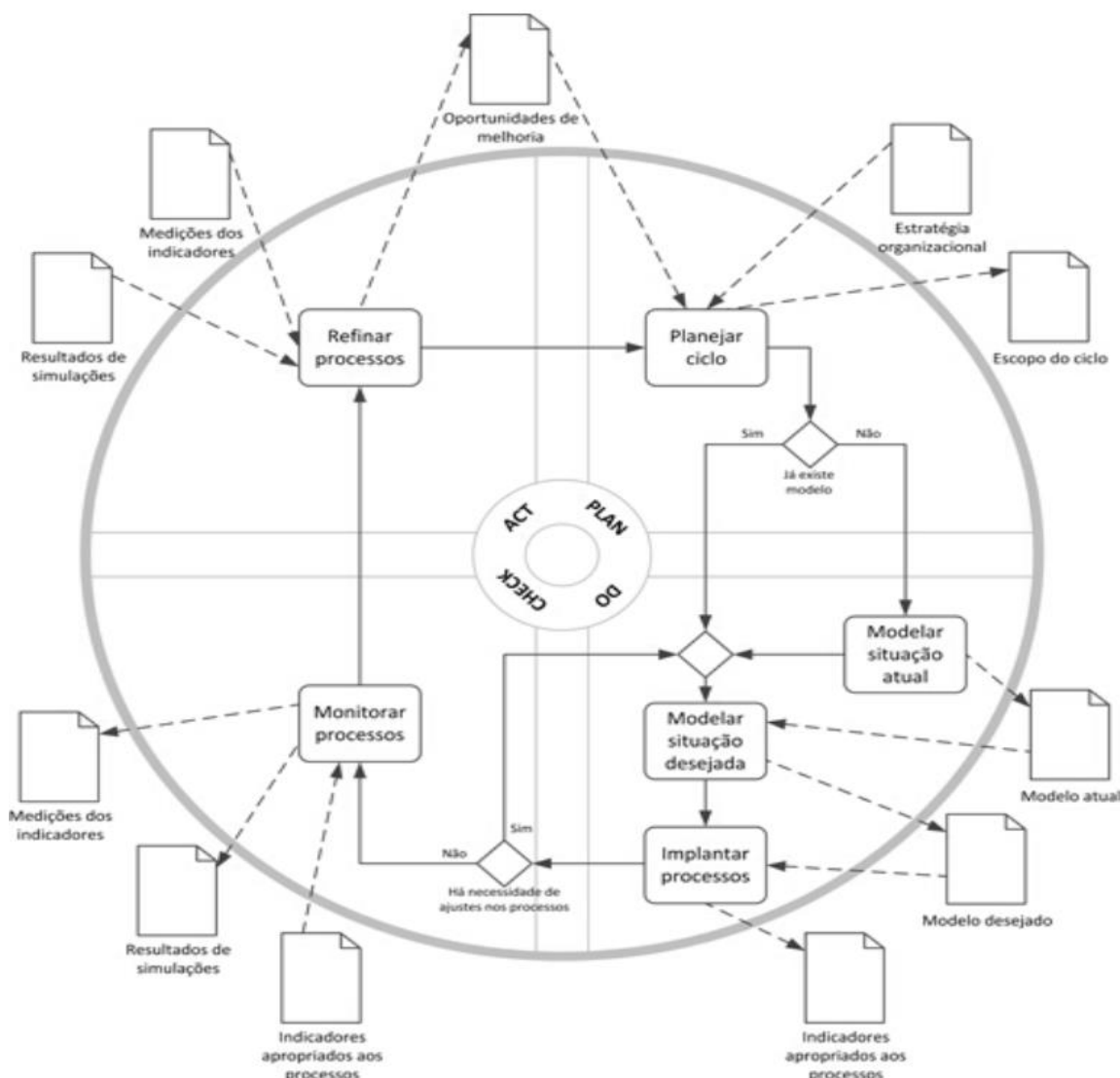
Há várias ferramentas que permitem uma abordagem mais formal na verificação dos pontos de melhoria nos processos: diagrama de causa e efeito, Pareto, Controle Estatístico de Processo (CEP) do processo em análise, PDCA etc. Uma combinação dessas técnicas é, as vezes, possível e útil.

O ciclo de gestão arquitetado no modelo PDCA, torna esta pesquisa clara e objetiva, facilitando o acompanhamento das fases do estudo de caso, bem como, antes disso, ordena os conceitos, técnicas e metodologias em uma ordem cronológica de conhecimento ideal para o entendimento do assunto. Conforme cita Brocke e Rosemann (2013, p.6):

Embora essa representação seja um tanto quanto simples, ela reflete uma ruptura revolucionária na forma como as empresas são gerenciadas. Ou seja, parte-se da premissa de que uma organização não deve ser gerenciada por tentativa e erro, exigindo mais das pessoas ou manipulando dados financeiros, mas por meio do gerenciamento deliberado dos processos de negócio ponta a ponta por intermédio dos quais se cria todo o valor para o cliente.

Logo, será o ciclo de gestão de processos exposto por Campos (2014) conforme ilustrado na figura 4 que será o adotado para o desenvolvimento da pesquisa. O autor mescla as fases do ciclo PDCA com as fases do ciclo de gestão de processos. Todas as variáveis pertinentes as etapas serão agregadas a outros conhecimentos complementares ou contrários, quando necessário, de outros autores estudados.

**Figura 4 – Ciclo de gestão de processos**



Fonte: Campos (2014)

Pode-se observar que o ciclo acima, segundo o próprio autor, se inicia na etapa “Planejar ciclo”, fazendo menção à fase *Plan*, onde são estabelecidos objetivos a serem alcançados. Em seguida, “Modelar situação atual”, “Modelar situação desejada” e “implementar processos”, que estariam relacionados a fase *Do*, onde são analisados os atuais processos, melhorias são sugestionadas e estas começam a ser efetivadas. Logo depois, a etapa “Monitorar processos”, que direciona a fase *Check*, este por sua vez, procura garantir que os processos implementados atinjam os objetivos do planejamento. Por último, sequencialmente, “Refinar processos” remete a fase *Act*, onde as melhorias

são apontadas, bem como são salientados os objetivos não concluídos que devem ser melhor trabalhados no próximo ciclo.

A seguir, foram explanadas as etapas mais detalhadamente, e em cada etapa, serão acrescentados tópicos pertinentes a gestão de processos. O foco maior da pesquisa estará ligado a fase *Do* correlacionada ao mapeamento, para isso, a fase anterior *Plan* correlacionada ao planejamento será também enaltecida.

### 2.5.1 PDCA-PLAN

Campos (20014) diz que o planejamento deve existir em função do patamar que a empresa gostaria de chegar estrategicamente, bem como quais são seus principais objetivos organizacionais e os meios necessários para alcançá-los. Já, Oliveira (2009) relata a importância da interação entre os processos e as estratégias da empresa nesta etapa. A verdade é que primeiramente, as organizações devem elaborar uma “estratégica básica” para depois rodar o ciclo dos processos. Essa “estratégica básica” existirá com a execução do planejamento estratégico, contendo seu plano de ação e projeto direcionados ao “objetivo maior”, que seria, consolidar uma série de atividades.

Segundo Baldam *et. al.* (2007) a fase de planejamento se detém com a definição das atividades que irão contribuir para o sucesso das metas estabelecidas, além de apontar falhas nos processos causadores de danos, elaborar planos de ação para implementação e definir processos que precisam de intervenção imediata. O autor ainda elenca a definição dos processos-chave como primeiro passo a ser feito para o planejamento do *BPM*.

#### 2.5.1.1 Processos-chave

Segundo Alves Filho (2011), os processos-chave são aqueles que impactam mais significativamente as organizações. Logo, a identificação desses processos transparece a essencialidade do funcionamento da organização. Os parâmetros utilizados para a escolha de processos-chave não são regras formalizadas, as organizações detêm a liberdade, dentro da sua realidade, utilizar seus critérios de seleção dos processos a serem tomados como foco. Contudo, é de extrema recomendação o envolvimento dos supostos clientes no processo, sejam eles internos ou externos, pois, ninguém mais irá deter, com tamanha veracidade, a ambientação que o

processo se encontra, nem descreverá melhor suas demandas particulares (VALLE *et al.*, 2006). Como sintetiza Pavani e Scucuglia (2011, p.162):

É necessário selecionar os processos que mais carecem de algum tipo de melhoria. É necessário implementar algum tipo de priorização de processos a serem analisados, com o objetivo de concentrar esforços nos pontos mais críticos, que requeiram maior atenção e que possam trazer resultados mais importantes à empresa em questão.

Ou seja, faz-se necessário avaliar quais processos são mais estruturados, conseqüentemente mais fortes, daqueles mais fracos, que necessitam de intervenção. Essa análise consiste em verificar quais são as ameaças, oportunidades e possíveis indicadores a serem analisados que ajudaram na determinação da meta, a fim de delinear onde a empresa quer chegar.

Após definição dos processos-chave, Campos (2014) ressalta a necessidade de determinar o modelo conforme o ciclo será governado, o que envolve a escolha da equipe e o papel de cada pessoa, determinação do nível hierárquico do processo e os tipos de decisões a serem tomadas.

#### 2.5.1.2 Equipe

Ainda na etapa do *Plan* deve ser realizada a escolha da equipe que se responsabilizará pelo planejamento propriamente dito e organização do trabalho a ser desenvolvido. A escolha da equipe baseia-se no conhecimento das pessoas nos processos atuais, bem como se estarão aptas a desempenharem o processo reformulado. Deve ocorrer uma mescla hierárquica entre as pessoas participantes do processo, tanto em níveis operacionais a níveis gerenciais ou estratégicos (PALADINI *et al.*, 2012).

Nesta etapa de planejamento, há um grande emaranhado de comunicação que se justifica pela necessidade em manter todas as pessoas envolvidas e interessadas pela evolução do processo (CAMPOS, 2014). É necessário iniciar a gestão de processos englobando o comprometimento de todos os envolvidos e muitas atividades não promovem resultados esperados porque as pessoas não estão comprometidas com o seu desenvolvimento e implementação (OLIVEIRA, 2009). Porém, a participação quantitativa destes envolvidos nas tomadas de decisões, fortalece culturalmente suas contribuições nas políticas processuais (ALVES FILHO, 2011), pois, como disse Baldam *et al.* (2007), “Um modelo serve como valiosa orientação para a prática, mas as pessoas que implementam ou operam o *BPM* fazem toda a diferença em sua aplicação”

Com a equipe determinada, esta será responsável pela formalização do escopo do processo ainda na fase do planejamento (CAMPOS, 2014). Por sua vez, o escopo só existe através da determinação dos indicadores do processo que serão melhor tratados no próximo tópico.

### *2.5.1.3 Indicadores*

Os indicadores surgem com a conjuntura dos objetivos que foram desdobrados através das estratégias da organização. Eles norteiam a comunicação e condução dessas estratégias (CAMPOS, 2014). Os indicadores são tão importantes quanto qualquer outro elemento presente na contextualização dos processos, são eles que permitem a elaboração de otimizadas análises comparativas. Qualquer processo demanda a determinação de indicadores, primeiramente para checar se os processos alcançaram seus objetivos, segundo para verificar o desempenho de cada atividade dentro do processo (OLVEIRA, 2009).

Para isso, é necessário saber o que mensurar e como será feita essa mensuração, baseando-se, para isso, em parâmetros de qualidade, quantidade e tempo, através de uma sistemática elaborada. A organização precisa definir critérios gerais homogêneos e integrados que facilitem o controle da gestão de processos (OLIVEIRA, 2009). Em geral, os indicadores procuram parâmetros de qualidade e produtividade, os de qualidade estão envolvidos com a percepção do cliente e os de produtividade foca no uso dos recursos em diversas atividades do processo (ALVES FILHO, 2011). Contudo, os indicadores também são utilizados para a realização de controle e auditoria (CAMPOS, 2014).

Para Alves Filho (2014) são exemplos de indicadores: tempo de ciclo de um processo, percentual de rejeição, volume de sucatas, acúmulo de pedidos, quantidade de meses em atrasado de pagamento, qualidade do atendimento, fornecedores, clientes, custos, índice de inadimplência, etc.

Assim, cf por meio do estabelecimento de metas a organização poderá fiscalizar se aquilo imposto a produzir foi realmente cumprido dentro do prazo estabelecido. Para que uma meta seja avaliada, antecede a necessidade de um parâmetro, que é a forma pela qual o resultado de um processo é medido. Esse parâmetro é chamado de indicador de desempenho, podendo ele ser descrito, numérico ou ambos. Se essas metas não

forem atingidas, traduz-se a informação que há desacordo com o funcionamento esperado, possibilitando algum imprevisto no processo ou falhas de controle.

Porém, a carência de metas bem estruturadas é determinante ao acontecimento de situações negativas ao processo. Ficando clara a necessidade de parâmetros bem definidos, que consagrem a importância científica dos indicadores, contrapondo um acompanhamento dos processos por “achismos” (OLIVEIRA, 2009).

Com os indicadores estabelecidos pela equipe, conclui-se o escopo do processo. Assim, a fase *Plan* é finalizada e permite o início da fase *Do*, remetente por sua vez ao mapeamento do processo, sendo ele um novo processo a ser criado ou um processo a ser melhorado.

### **2.5.2 PDCA-Do (modelagem ou mapeamento)**

Baldam *et al.* (2007) afirmam que a modelagem é a parte mais tangível quando se imagina uma abordagem por processos aplicados a uma empresa. O autor ainda salienta que certas técnicas são mais favoráveis a um específico tipo de processo, podendo ele ser de suporte, primário ou gerencial. Já Pavani (2011) completa que mapeamento representa a base estrutural e funcional dos processos através de gráficos de atividades expostas sequencialmente de forma objetiva e clara. Ele ainda considera esta ferramenta é primordial e serve como a base da execução do BPM.

Já Valle *et al.* (2006) adiciona que mapear consiste em analisar e documentar a maneira pela qual funcionam os processos, na expectativa futura de avaliação destes quanto ao cumprimento dos seus objetivos, além de promover melhor entendimento dos processos como um todo, possibilita a verificação de desempenho com ressalva de pontos fracos e possíveis futuras correções.

A ação de mapear deve ser focada nas atividades do processo e não no processo existente propriamente dito. Caso isso não ocorra, algumas informações poderão ser mascaradas, pois o processo analisado pode conter falhas ou faltas (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Como Pavani (2011, p. 68) mesmo cita:

[...] o mapeamento precisa ser realizado de forma independente, sem o viés característico de uma interpretação pessoal dos limites claros de um processo, o mapeamento precisa ser executado sem que este conceito seja considerado.

Baldam *et al.* (2007) relembra, que da mesma forma que os ciclos de gestão, torna-se impossível construir um modelo de representação exatamente igual a realidade

quando se trata de mapeamento de processos. Pavani e Scucuglia (2011) também partilha da mesma observação ao relatar que um processo se faz impossível de ser representado integralmente, mas focará nos atributos que suportem uma análise continuada. Os diferentes autores estudados em geral apresentam abordagens próprias, utilizam-se de inúmeras técnicas e metodologias.

Vale *et al.* (2006) e Pavini (2011), apesar de se contraporem nos passos a serem realizados para mapear um processo, concordam que a modelagem é uma atividade meio e não fim, logo, o que deve ser almejado são os objetivos e as metas a serem cumpridas. Ou seja, o mapeamento é uma etapa do ciclo de gestão de processos e não deve ser o foco dos esforços correlacionados aos processos, como é de costume acontecer. Pavani (2011) completa que por estas e outras, ainda é notório as distorções no meio organizacional sobre a diferença entre mapear os processos e toma-los como prática de gestão.

Contudo, Campos (2014) relata que na fase *Do* é onde as ações realmente acontecem, onde há uma mudança de patamar daquilo que existe para aquilo que seria o modelo de melhoria. Inclusive o autor afirma que seu próprio trabalho é focado nos aspectos de modelagem de processos propriamente dito, ressaltando a etapa, como a principal do ciclo.

A etapa de modelagem é constituída por dois grandes passos, os quais todas fontes estudadas convergem na descrição, primeiramente, de como os processos realmente estão sendo executados na organização, o qual é chamado de situação atual, estado atual, ou simplesmente *as it*, contudo só acontecendo em processos já existentes. Para depois focarem na projeção de como os processos deveriam estar sendo executados, em um caráter sugestivo, chamado de situação desejada, proposta, ou simplesmente *to be*. Os termos variam de autor para autor, logo, Pavani (2011), Baldam *et al.* (2007) e Campos (2014) acabam fazendo o mesmo sentido, contudo nomeando de maneira diferente.

Antes do desenvolvimento sobre as etapas de modelagem da situação atual e da desejada, é necessário abordar a existência das metodologias que direcionam a ação de mapear e desenhar os processos. Essas metodologias também são chamadas de notações.

### 2.5.2.1 Fluxograma como Notação

Uma notação pode ser comparada a um idioma. Pois, possui um sistema com regras e padrões definidos a tal ponto que possibilita a expressão de ideias sobre um determinado conhecimento (OLIVEIRA, 2009). A pesquisa fez sua notação através dos fluxogramas, por se tratar do meio mais conhecido, de fácil identificação e visualização, principalmente para aqueles que nunca interpretaram um processo. Como pode ser observado por Pavani (2011, p.52):

Trata-se de um conjunto simples de simbologia para elementos primários do processo. Embora não permita a representação de todas as características e singularidades do BPMN, geralmente trata-se de uma notação mais facilmente interpretada e compreendida pelos colaboradores da organização, em todos os níveis.

Alves Filho (2011) concorda e completa, ao relatar que o fluxograma representa etapas de uma tarefa através de símbolos interligados. Estes, quando alinhados, a uma apropriada redação tornará fácil o entendimento do que acontece nas etapas. Campos (2014), por sua vez, adiciona a utilização do mapeamento para o favorecimento da garantia da qualidade, além de também agregar o aumento da produtividade devido ao uso da ferramenta. E, ainda afirma que os fluxogramas são criados para permitir a visualização de processos e operações.

Fluxograma é uma representação visual sequencial de etapas realizadas com o objetivo de tornar tangível um produto ou serviço (OLIVEIRA 2009), essa representação é expressa através de gráficos detalhados do sequenciamento lógico dos processos, proporcionando a representação de ações e desvios (VALLE, 2006). Ou seja, com os fluxogramas, vêm as padronizações daquilo que deve ser feito, como e quando de todos os métodos e procedimentos administrativos, proporcionando uma maior agilidade às suas descrições.

### 2.5.2.2 Modelagem da Situação Atual (As Is)

A etapa *as is* consiste em descrever o processo como realmente ele é, como dito anteriormente. São levantadas aqui informações correlacionadas ao estado atual do processo, caso ele já seja uma prática na organização, com o objetivo de melhorá-lo. Se ainda não houver prática desse processo, ou seja, se ele não existir, essa etapa não será realizada (CRUZ, 2005).

Nesta etapa são levantados através de documentos, entrevistas entre outros mecanismos como o processo atual opera. Como diz Pavani (2011), são precisos alguns cuidados nesta etapa, como: tratar o processo real como ele é, sem tender, ainda, a sugerir como o processo deveria ser; cuidado a não tornar o processo mais complexo do que realmente ele é; não esconder informações propositalmente e por fim, concentrar-se nos fluxos de longa periodicidade que tendem ao esquecimento de detalhes.

É importante primeiramente realizar a etapa *as is* frente a etapa *to be*, pois haverá uma menor chance em cometer erros no percurso do processo, além de evitar a rejeição imediata dos usuários ao encararem os processos reformulados. Também permite conhecer com mais afinco os pontos de melhoria e proporciona a obtenção de métricas que identificam melhoramentos que serão resultados do futuro estado (BALDAM et al. 2007).

#### 2.5.2.3 Modelagem Situação Futura (To Be)

Para Campos (2014), esta etapa corresponde ao resultado da análise da situação atual e suas adaptações, a fim de suprir a necessidade daquilo que fora estipulado na fase do *Plan*, seja com o objetivo de atender a estratégia organizacional, seja com o objetivo de contemplar eventuais melhorias identificadas. Já para Valle et al. (2006) o objetivo está atrelado a criar discussões no ambiente de trabalho dos envolvidos no processo a fim de trazer beneficiamento, inovação, e até mesmo questionar a existência do processo perante sua agregação de valor.

Conforme pode ser observado no ciclo de gestão de processos, esta etapa pode acontecer devido à demanda de duas situações: caso um novo processo necessite ser criado, o que não é o foco da vertente desta pesquisa ou devido a necessidade de melhorias de um processo mapeado na fase anterior, *as is*. Pavani (2011, p. 118) fala sobre a fase *to be* da seguinte forma:

Nesta segunda situação, o modelo TO-BE é diretamente comparável com o modelo AS-IS, deixando nítido e claro as mudanças a serem implementadas após atividades de análise. O modelo TO-BE é a representação gráfica da solução final de melhoria de um processo; é o projeto de *como deve ser* o sequenciamento de atividades

Na modelagem futura será possível observar melhor os benefícios dos indicadores, pois eles já estarão direcionados as suas respectivas atividades, dentro de

processos tratados e analisados. O que, conseqüentemente, facilitará o monitoramento eminente a próxima fase (CAMPOS, 2014).

Para a aplicação da etapa *to be* a pesquisa utilizará da abordagem de desenho de processo, que seria a intervenção propriamente dita do fluxo mapeado da etapa anterior. Pavani (2011), inclusive, explana que “desenho” de processo é referenciado à criação ou modificação dos processos já existentes, sendo desenhar o ato de definir novas características ao processo. O autor completa que esta perspectiva representa graficamente um processo ainda não implementado através das técnicas utilizadas na fase *as is*, utilizando-se, geralmente da mesma notação. Para Baldam (2007) o desenho funciona para processos cujo desempenho se nota inapropriado. Aqui, a equipe irá trabalhar para um melhoramento do processo atual, com anseios de redução de custos, otimização de tempo e diminuição de erros. Este redesenho, ainda segundo o autor, buscará, em regra geral: eliminação de burocracias, análise e busca em agregar valores, simplificação de métodos e processos, otimização temporal, redução de erros, melhoria de linguagem, padronização, automação.

### 2.5.3 PDCA Check

Na fase *check*, baseando-se em padrões estabelecidos, ao medir e comparar, busca-se mensurar e avaliar o desempenho e o resultado das ações, a fim de transparecer dados para a tomada de decisão. Sendo assim, o produto final deste processo de checagem, é a informação. Conforme Oliveira (2009), a informação é o resultado final do processo de acompanhamento e avaliação, logo, é necessário procurar estabelecer um sistema regado de informações.

Como também concorda Baldam *et al.* (2007) ao informar que o controle e análise de dados encontrados nesta etapa, proporciona aos tomadores de decisão informações sobre como os processos analisados se comportam. Ou seja, se há um alinhamento conforme aquilo estabelecido no planejamento, atendendo às estratégias da organização.

Faz-se necessário destacar que a avaliação, controle e acompanhamento do processo devem ocorrer em tempo real quando os resultados forem apresentados (OLIVEIRA, 2009). O intuito de avaliar e acompanhar no âmbito da gestão de processos é controlar o desempenho do processo, utilizando-se dos objetivos, metas e estratégias pré-definidas e sua comparação com os resultados obtidos. A organização

necessita de informações atualizadas e precisas para realização de monitoramento e possíveis adaptações que por ventura ocorrerão no processo (ALVES FILHO 2011).

Como Campos (2014, p.44) relata:

Com a mensuração, torna-se possível obter conclusões mais relevantes do que fazer, pois por meio da análise de desempenho das tarefas, melhoria das operações e dos resultados finais viabiliza-se o estabelecimento de novas metas, em razão das relações de causas e efeitos que ficarão mais evidentes.

Através dos resultados dos indicadores, fica viável acompanhar o desempenho dos produtos e serviços e obter um histórico de qualidade, ainda na possibilidade de associar pontos de inflexão dos resultados obtidos (ALVES FILHO 2011). Por fim, podemos resumir que é nesta etapa, cujo cunho de monitoramento, que os indicadores são de fato coletados, ao mesmo tempo em que o processo está acontecendo e os resultados das medições são computadas (CAMPOS 2014). A seguir, na etapa *act*, o resultado deste monitoramento será trabalhado.

#### **2.5.4 PDCA Act**

Na fase PDCA Act há um conglomerado de ações correspondente as atitudes que serão tomadas a fim de corrigir as incoerências encontradas da fase *Check*, ou até mesmo para reforçar os aspectos positivos também encontrados. Contudo Oliveira (2009) ressalta que a ação corretiva deve estar em sintonia com algumas premissas:

- foco em pontos críticos, a fim de otimizar tempo e custo;
- explicitar de forma coerente, a fim de transparecer o conhecimento e aceitação pelos envolvidos no processo;
- ponderar entre a rigidez e a flexibilidade, devido as incertezas e mudanças constates do cenário;
- operacionalizar de formar realista, a fim de produzir dados corretos e rápidos para a tomada de decisão, visando a correção dos desvios;
- corrigir a anomalia após o veredito da fase passada, não deixando um novo ciclo recomeçar sem esta correção.

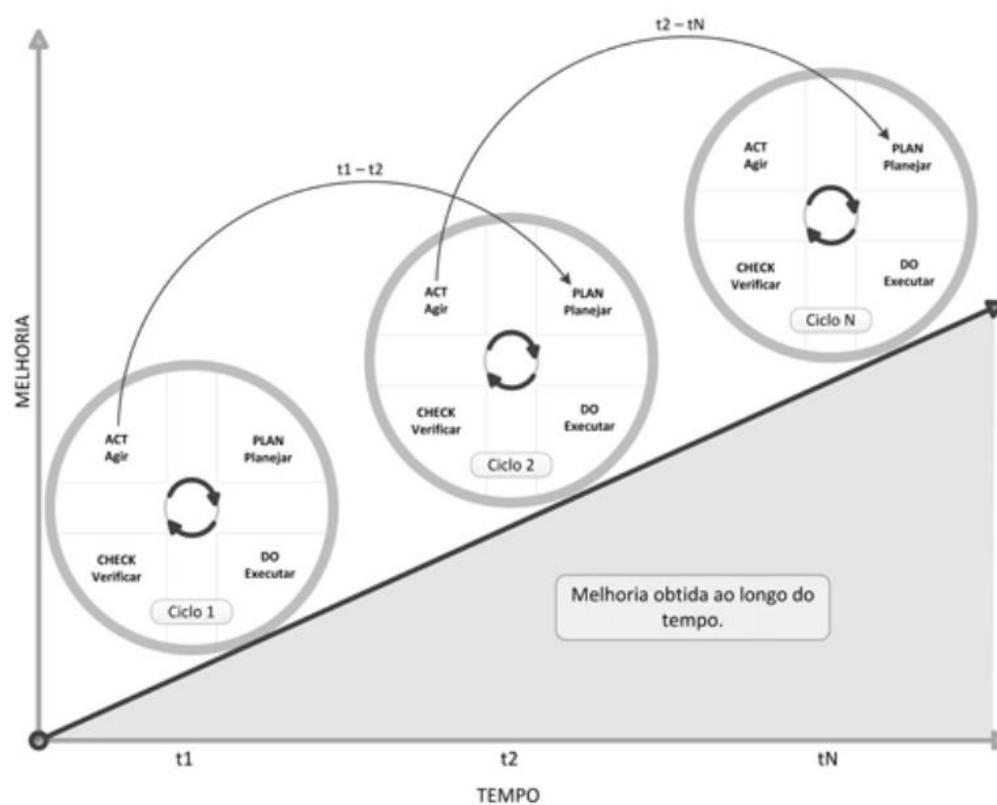
De acordo com a execução do processo, acompanhada das devidas medições e simulações, é possibilitada a identificação e possibilidade de melhoramentos. Contudo, Campos (2014) alerta que essas oportunidades devem ser oficialmente registradas para que possam ser utilizadas na próxima vez que o ciclo for rodado, mais precisamente na

etapa do planejamento. Segundo o autor é de suma importância que isso ocorra, caso contrário, tentativas de mudanças eventuais sem um anseio estratégico aos objetivos da empresa, podem comprometer todo processo. Ainda para Campos (2014), a correção de anomalias citada por Oliveira deve ocorrer com bastante zelo, apenas quando se tratar de distorções sérias que corrompam o funcionamento do fluxo. Para isso, os processos precisam melhorar continuamente, conforme será explanado na próxima seção.

## 2.6 MELHORIA CONTINUA

A gestão de processo deve ser realizada periodicamente através do programa de melhoria contínua, conforme figura 4, é notória a relação do tempo e a melhoria contínua. A cada ciclo, surgem novas melhorias que serão implementadas nos ciclos seguintes, estas por sua vez, serão melhoradas ainda mais, como também permitirão que outras melhorias aconteçam e estas serão ciclicamente melhoradas na próxima repetição, ciclo a ciclo e com o passar do tempo (CAMPOS, 2014).

**Figura 4 – Melhoria contínua**



Fonte: Campos (2014)

Devido aos entraves processuais corriqueiros das empresas e as mudanças no cenário mercadológico, a gestão de processos deve estar continuamente se aprimorando e, obrigatoriamente, ser considerada um estilo de gestão. Assim, torna-se imprescindível a necessidade de uma sistemática criada com objetivos focalizados às melhorias contínuas (CAMPOS, 2014).

Logo, é preciso observar a gestão de processos como um processo administrativo sem fim que ao mesmo tempo transcende as limitações processuais, passando a assumir um carácter filosófico de atuação empresarial (OLIVEIRA, 2009). Por fim, Baldam *et al.* (2007), ressalta que é requerido extremo empenho na cultura e disciplina organizacional da empresa para que essas melhorias contínuas funcionem e façam efeito positivo.

### 3 METODOLOGIA

O caminho metodológico é de suma importância para o trabalho, pois colabora cotidianamente com a pesquisa empírica, relembrando qual o plano de pesquisa pensado, o que deveria ser executado, especialmente para manter certa organização da pesquisa.

A metodologia é a rota do pensamento e da prática da pesquisa em uma abordagem da realidade. De acordo com Deslandes e Gomes (2013), a metodologia abarca três seguimentos, a abordagem, os instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade do pesquisador.

Assim, este trabalho implica em comungar teoria e realidade empírica para analisar a empresa estudada.

Para realização da pesquisa, a primeira fase foi iniciada em 01 de agosto de 2017 até 03 de agosto do mesmo ano, onde cada dia houve reunião e discussão sobre tema por aproximadamente 3 horas. Já a fase *Do*, o mapeamento da situação inicial foi iniciada dia 07 de agosto e foi finalizado no dia 10 do mesmo mês com duração aproximada de 2 horas diárias de trabalho sobre o assunto, já a fase de redesenho aconteceu entre 14 à 17 de agosto, com as mesmas 2 horas diárias de duração. A fase *Check* aconteceu durante uma semana inteira de trabalho, começando na segunda-feira do dia 21 de agosto de 2017 até o dia 26. Por fim, a fase *Act* acontece por uma tarde inteira do dia 25 de agosto.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa. Este trabalho, entretanto, se define como descritivo. A descrição tem o objetivo de relatar os aspectos de uma população ou fenômeno (este último mais adequado ao trabalho), em estudo ou de conferir a distribuição das características do mesmo objeto (RICHARDSON, 1999). Essa caracterização se faz adequada e importante, pois sua aplicação prática e futura é dirigida à solução de problemas específicos, como é o caso da empresa em estudo.

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA

Dentre os métodos de pesquisa, método quantitativo e o qualitativo, o trabalho decidiu por responder questões específicas através de dados dos fluxogramas produzidos pelo pesquisador. Nesse sentido, o método utilizado foi o qualitativo.

O método qualitativo é uma abordagem que procura entender a origem de certo fenômeno. Não é a construção dos dados estatísticos, é a análise deles como aspectos de uma realidade, o não quantificado. Assim, ele analisa os dados a partir de um universo de motivos, valores, atitudes, significados, crenças e aspirações. (Richardson, 1999). Para o trabalho, os dados qualitativos serviram para mapeamento e criação dos fluxos.

### 3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia pensada para esta pesquisa foi o estudo de caso. De acordo com Yin (1994), estudo de caso é uma investigação empírica em que um determinado fenômeno é pesquisado dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre esse fenômeno e o contexto social em que ele se encontra não estão bem definidos, o que justamente ocorre com os processos empresariais.

O estudo de caso depende da unidade de análise para ser construído, a qual é selecionada de acordo com o desenvolvimento da pesquisa, problema elaborado e objetivo escolhido (RICHARDSON, 1999; GIL, 2008). Assim, a pesquisa selecionou os fluxogramas do setor de finanças da empresa pesquisada para constituir a base de seu estudo e suas imbricações com o marco teórico.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas para a coleta de dados escolhidas foram: observação participante e pesquisa documental.

A observação participante permeia o trabalho como um todo desde a elaboração do problema de pesquisa, passando pela construção das hipóteses, objetivos, coleta de dados e vai até a análise, porém como técnica de pesquisa ela é sistematicamente planejada e serve a um objetivo específico de pesquisa, de maneira mais consciente e detalhada (GIL, 2008).

No caso da pesquisa aqui construída, o pesquisador é membro da empresa em estudo, portanto, sua participação por ser ativa, influencia de certa maneira na pesquisa. A partir disso, optou-se por realizar a observação participativa na forma natural.

Como a observação requer uma atenção minuciosa, já que irá servir de parâmetro para a construção do fluxo, esta foi realizada em um horário de menos movimento na empresa e de forma agendada. Foram, primeiramente, enumeradas todas as atividades numa sequência mais ou menos lógica de como o processo funciona segundo a perspectiva do detentor do processo e ocorreu de forma natural, onde o pesquisador solicitou que o colaborador relatasse o conjunto de atividades e tarefas necessárias para o início e fim do fluxo. Depois disso, foi esboçado, junto ao detentor do processo, o fluxo como ele atualmente funciona, isto, a fim de evitar má interpretações e opiniões particulares do pesquisador, já que o mesmo é gestor da empresa estudada.

Outra técnica importante utilizada foi a pesquisa documental, que se diferencia das outras por ser fonte de informações obtidas de maneira indireta, em livros de registros por exemplo. Assim, sabe-se da pessoa ou da empresa, através de dados armazenados, geralmente anteriormente coletados. Essa técnica destaca-se na pesquisa, pois possibilita acesso ao passado da empresa, e ainda a investigação, a partir dos dados obtidos, de mudanças centrais e/ou relevantes da empresa (GIL, 2008).

Os documentos que foram analisados são todos aqueles que impactam de alguma forma no processo, como boletos, notas fiscais, pedidos, enfim, todos aqueles documentos físicos que serviram para melhor entender como o processo funciona e como pode ser melhorado. Estes foram solicitados ao auxiliar administrativo após a realização da observação. Outro documento que foi de fundamental importância foi o manual de utilização do software de automação comercial que a Macário utiliza. Este, foi consultado a cada passo dado no fluxo para verificar uma possível melhoria em suas atividades.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi facilitada devido a proximidade do pesquisador junto a pessoa responsável pelo fluxo, bem como com toda empresa, visto que o autor do trabalho é o gestor da corporação.

Através das observações foi constatado que houve dificuldade por parte do funcionário em transmitir o processo de maneira ordenada, pois não havia uma sequência exata nas atividades e tarefas a serem realizadas, bem como, observou-se, ainda, que o fluxo não estava ocorrendo como o esperado pelo gestor, proporcionando traços claros de falta de padronização. Acontece que não existia passos nem requisitos pré-estabelecidos formalmente. Além do mais, os títulos da carteira de clientes eram tratados através de particularidades e conhecimentos específicos que eram passados pelo gestor ao executor principal do processo. Esse fato, somado as atividades operacionais realizadas pelo próprio gestor dentro do fluxo, acarretavam uma sobrecarga de tarefas que o impediriam de comandar qualquer avanço referente às questões de gestão de processos.

Percebeu-se através de notas fiscais e boletos possibilidades claras de melhoria, visto que foi constatado alguns picos de retrabalho e burocracia aparente. Estes documentos circulavam demasiadamente entre o colaborador e gestor até finalmente serem arquivados, o que eventualmente acarretavam em perdas. O manual do *software* de gestão é bastante amplo e por ser *online*, facilitou bastante o levantamento de informações por possuir uma pesquisa inteligente. Nele, foram observadas algumas possibilidades de melhoria que até então estavam sendo ofuscadas pelo costume arcaico de desempenhar o processo.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi utilizado para análise de resultados deste trabalho o ciclo anteriormente exposto na revisão da literatura de Campos (2014) como guia principal das etapas e fases a serem realizadas para implementação da prática de gestão de processos.

Para criação dos fluxos, foi utilizada a ferramenta *Power Point*, por se tratar de um software já conhecido pelo autor e devido a baixa demanda de complexidade do estudo de caso.

A notação escolhida foi por fluxogramas, visto que é a linguagem mais fácil de entender e assimilar, tanto para elaboração do trabalho, como para divulgação entre os funcionários.

### 4.1 FASE PLAN

Nesta fase de planejamento foi discutido o escopo do trabalho, o seu foco e a equipe que iria constituir o mesmo. Questões estas que se tornam primordiais para que todas as outras fases do ciclo existam.

Como Campos (2014) orienta, foi formada uma equipe responsável pela análise e intervenção do processo composta pelo gestor e autor desta pesquisa, que contribuiu com sua experiência na empresa e seus conhecimentos administrativos, especialmente aqueles obtidos pelo desenvolvimento deste trabalho. Também participaram dois auxiliares administrativos da empresa, um deles contribuiu com sua experiência no processo vigente, pois era quem trabalhava nele diariamente, ou seja, era o operador do processo. Já o outro colaborador utilizou-se de sua experiência acadêmica na área administrativa, bem como com sua experiência de trabalho em gestão de processos na empresa que anteriormente havia trabalhado, atendendo assim, também, a hierarquia operacional e de gestão sugerida por Paladini *et al.* (2012).

Em reunião, identificou-se que a empresa possuía 5 processos-chaves (aqueles mais relevantes para o dia-a-dia da organização) sendo eles: vendas, aquisições, expedição, e os processos de contar a pagar e a receber do setor financeiro. É importante a separação e entendimento geral de como os todos os processos funcionam e se interagem para melhor trabalhar no fluxo de contas a pagar (processo em análise neste estudo), já que nenhum processo existe de forma isolada.

Foi então discutido e detectado a possibilidade de melhorar algumas outras questões além daquelas inicialmente objetivadas deste trabalho. Como a redução da inadimplência, que conseqüentemente trouxe a possibilidade de ser analisada como um indicador (mencionado neste trabalho na seção 2.5.1.3), atestando assim um resultado do desempenho do processo, conforme Oliveira (2009). Ademais, também foi notado a possibilidade de tornar o fluxo de caixa mais saudável, visto que havia a oportunidade em regularizar os recebimentos.

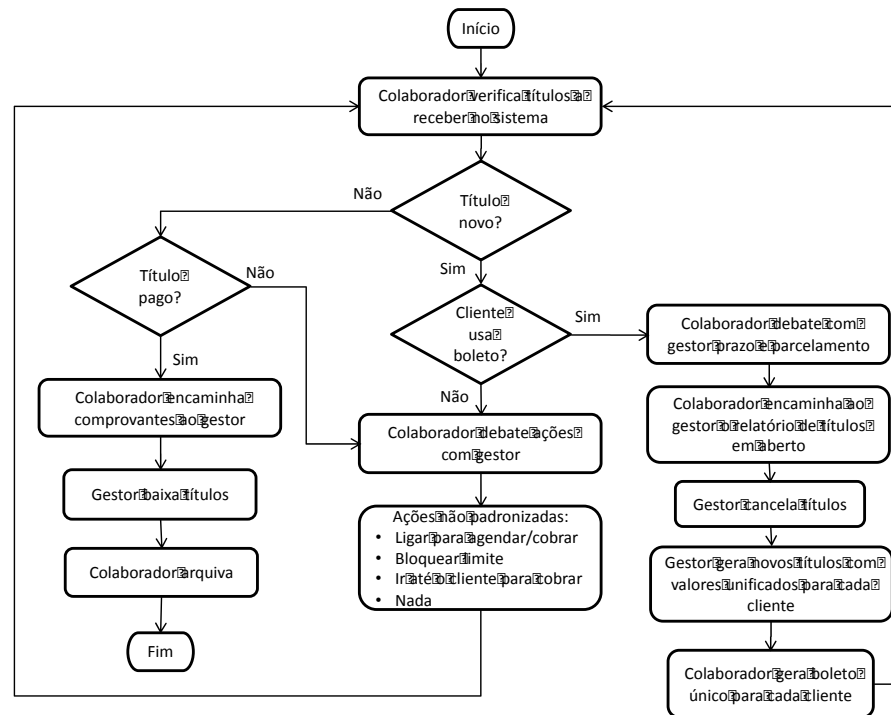
Percebeu-se que haveria necessidade de intervenções e personalizações em relatórios pré-existentes do software de gestão utilizado pela empresa ou possivelmente a utilização de planilhas externas, bem como a necessidade de contato e leitura dos manuais do sistema para que fossem atendidos os anseios intervencionais do fluxo a ser proposto. Foi estudado e simulado como funcionaria o módulo de “Auditoria” do sistema utilizado pela empresa para que fosse possível acompanhar com precisão os acessos até então restritos ao gestor e que em breve seriam delegados ao operador do fluxo.

Ainda no planejamento, foi estipulado que na próxima fase *Do*, questões referentes a padronização, controle e otimização teriam prioridade. Ou seja, o primeiro ciclo a ser rodado de gestão de processos do contas a receber da empresa existiria em função dessas variáveis, a fim inclusive, de sanar os anseios referentes a delegação de atividades.

#### 4.2 FASE DO

Feito planejamento, a pesquisa focou no mapeamento do processo de contas a receber. Conforme a sequência do ciclo exposto por Campos (2014), como não havia um modelo estruturado formalmente, foi realizada a modelagem da situação atual, utilizando-se da observação como técnica de coleta de dados (conforme mostrou a seção 3.4 deste trabalho) para poder melhor entender o processo vigente, destacar suas falhas e propor melhorias, tudo de acordo com o que fora ressaltado no planejamento. Utilizando-se do fluxograma como notação, a figura 5 ilustra o mapeamento *as is proposto*:

**Figura 5 – Fluxo da situação atual (as is)**



Fonte: Autor

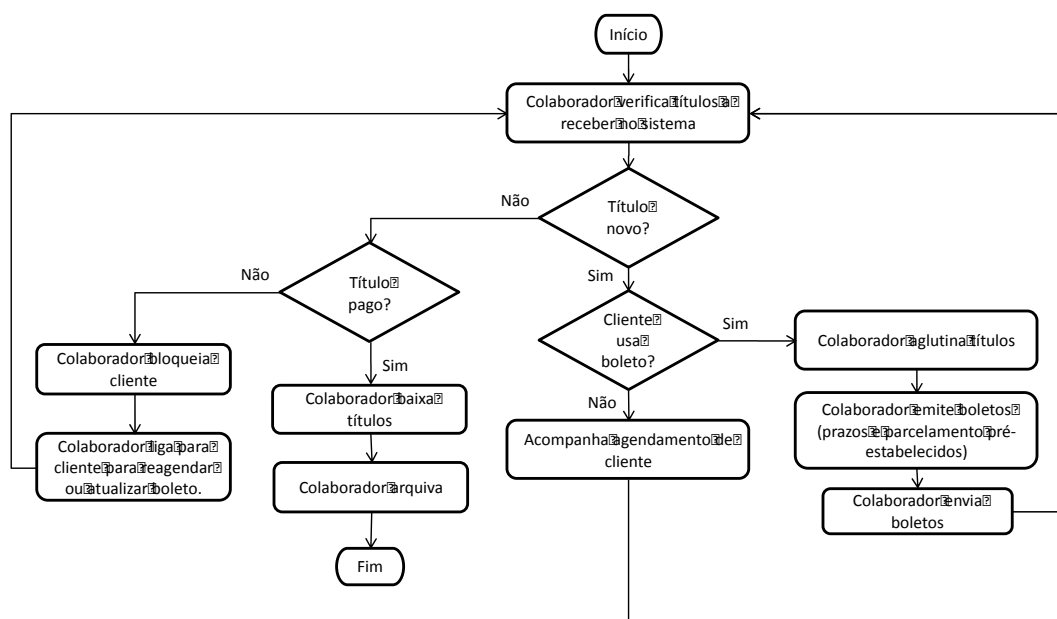
Pela figura 5, observou-se que o processo segue duas situações básicas, onde é ponderado a condição do título financeiro, se este já recebeu algum tipo de tratamento anterior, ou seja, se ele é ou não um título novo. Assim, notou-se, com o fluxo estabelecido, excessiva dependência operacional do gestor em diversas atividades. Em todas elas, isso acontecia devido a empresa não estar preparada em delegar atividades como: baixas, cancelamentos, postergações e edições de títulos por carecer de mecanismos de controle e auditoria. Logo, como não havia esses mecanismos, o gestor se ocupava dessas tarefas.

Percebeu-se também que o colaborador dependia demasiadamente de debates com o gestor para tomada de ações perante aos clientes, isso acontecia devido a falta de padronização nas diferentes situações existentes. Cada cliente praticamente tinha sua forma de tratamento, alguns deles inclusive eram proibidos de serem cobrados. Muitos clientes não tinha a noção de quando venciam seus títulos, nem havia um prazo definido pela empresa para que isso acontecesse, o que deixava os clientes à vontade demais para, algumas vezes, quitar seus títulos de acordo com sua programação financeira particular.

Por falta de conhecimento das funções do software adotado pela empresa, como pode ser percebido nas atividades desencadeadas aos clientes usuários de boleto, havia muito retrabalho. Acontecia que todos os títulos deste caso eram cancelados pelo gestor, pois, apenas ele detinha este acesso, para só depois serem gerados novamente com uma única numeração e valor e serem encaminhados aos clientes.

Mediante as dificuldades analisadas, foi construído um novo fluxo, com o intuito de sanar os problemas com o acúmulo de atividades do gestor, falta de padronização no atendimento dos clientes e retrabalho para gerar boletos, objetivando otimizar as atividades, conforme figura 6.

**Figura 6 – Fluxo da situação futura (to be)**



Fonte: Autor

Com o novo fluxo, foi delegado ao colaborador as baixas dos títulos, bem como outras tarefas, como alteração de data de vencimento, o que permitiu substituir as atividades anteriormente desempenhadas pelo gestor. A viabilidade disto se deu pelo trabalho da equipe em reunir-se para debater quais relatórios deveriam ser editados e gerados que viabilizassem auditorias das novas tarefas desempenhadas pelo

colaborador. A utilização do manual e atendimento via chat do software foram fundamentais para que isso acontecesse.

Para sanar a falta de padronização, foram estipuladas sequencias de atividades e tarefas a serem realizadas sem discriminação de cliente. Prazos e valores foram determinados para que o colaborador pudesse iniciar e concluir o fluxo com autonomia e de forma padronizada. Isto pode ser observado no fluxo da figura 6 a partir das atitudes a serem tomadas quando um cliente não realiza um pagamento (título não pago). Alguns parâmetros precisaram ser tomados a fim de regulamentar essas atitudes, como valor mínimo de boleto, valor mínimo por parcela, prazo máximo com desconto etc. Para isso, foi formalizado o quadro abaixo com algumas condições:

### Quadro 3 - Situação x Condição

Situação	Condição
Valor mínimo para boleto (PJ e PF)	R\$ 100
Valor mínimo de parcela em boleto (PJ)	R\$ 300,00
PJ - Prazo de até 21 em boleto	Desconto de 10%
PJ – Prazo maior que 21 dias	Sem desconto
PF – Prazo de até 7 dias em boleto	Desconto de 10%
PF – Prazo maior que 7 dias	Apenas em cartão / Sem desconto

Fonte: Autor (2017)

\*PF – Pessoa física \*PJ – Pessoa jurídica

Este quadro, entre outros, propiciou o início da elaboração de um manual de procedimentos que ao final desta pesquisa ainda não foi concluído por não ser o foco do estudo, entretanto, foi progressivamente atualizado de acordo com a necessidade deste trabalho.

Para manter a assiduidade dos clientes que não se utilizam de boleto, ficou determinado que toda segunda-feira, estes deveriam quitar suas dívidas, podendo pagá-las em dinheiro ou parcelá-las em cartão, desde que comparecessem para cumprir o que fora estabelecido. Conforme exposto no novo fluxo, estes clientes seriam acompanhados e então bloqueados e cobrados caso não arcassem com seus compromissos, além de sofrerem penalidades financeiras expostas no quadro 4.

#### **Quadro 4 – Situação x Penalidade**

<b>Situação</b>	<b>Penalidade</b>
Cliente não compareceu ao agendamento	Cliente perde desconto de à vista Cliente tem limite bloqueado
Cliente não pagou boleto em dia	Multa de 2% e mora de 1% a.m. Cliente tem limite bloqueado

**Fonte: Autor (2017)**

Com o fluxo proposto, o intuito maior é fazer com que clientes novos se utilizem dessa nova sistemática imediatamente e clientes antigos sejam chamados quando comparecerem a empresa para que sejam explanados do novo fluxo, bem como das suas devidas penalidades que foram estipuladas e integradas ao manual de procedimentos ainda conforme o que foi exposto no quadro 4.

A mudança de atitude no tratamento dos clientes acarretou por melhorar o desempenho do fluxo de caixa, visto que agora estaria regulamentado e consequentemente ajudaria na diminuição da inadimplência, já que o cliente sofreria penalidades caso não estivesse em acordo com as exigências. Contudo, para ir além, foram formalizados passos e parâmetros para que novos clientes se tornassem aptos a comprar no faturamento próprio da empresa, objetivando assim, prevenir futuros clientes inadimplentes. Como também, foi analisado e contratado o serviço de consulta do Cadastro de Pessoa Física (CPF) e do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no sistema do Serasa e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) a fim de verificar se os interessados possuem restrições e protestos financeiros. Integrando assim as seguintes regras para abertura de crediário:

- 1- Todos os clientes devem ser consultados no SPC e SERASA. Clientes com restrição não obterão liberação de crédito;

- 2- Pessoas jurídicas devem informar três referências comerciais as quais serão consultadas;
- 3- Clientes necessitam realizar histórico de compras à vista para liberação de vendas faturadas;
- 4- Clientes obterão de limite financeiro para faturamento o montante de 30% daquilo que já foi comprado anteriormente à vista por ele mesmo.

Além das regras sugeridas, novas regras podem surgir ou deixarem de existir nos próximos ciclos de acordo com a necessidade ou inovação no processo. Estas, foram adicionadas ao manual de procedimentos.

O operador do processo participou ativamente da elaboração do mesmo, sempre sendo consultado pela real viabilidade de acontecimento das tarefas. Essa sua participação ajudou na memorização dos passos a serem traçados e no entendimento da sua importância. Porém, após o treinamento presencial em como realizar cada tarefa e atividade delegada, foi adicionado ao manual de procedimentos o passo-a-passo da maioria das funções realizadas até então. Conforme trecho abaixo retirado da seção “Recebimento de cliente agendado”:

“ Esta seção remete aos clientes que optaram ou possuem a condição exclusiva de realizar seus pagamentos no ambiente da empresa.

1 – Ao recepcionar o cliente, a fim de verificar os títulos e valor total em aberto, o operador do processo deve emitir um relatório através do módulo Wshop no menu “Financeiro”, acessar a aba “Contas a receber e a Pagar”. Depois, em “Geral” preencher a data inicial e final, deixando apenas a caixa de diálogo “Receber” e “Títulos abertos” marcados. Em “Clientes” apertar a caixa vermelha com o símbolo “+” e digitar o nome do cliente. Clicar em “Imprimir”;

2– Conferir, junto ao cliente, as notas fiscais emitidas com os títulos que constam no relatório.

3- Encaminhar cliente ao caixa

4- Após o pagamento propriamente dito, utilizando-se do recibo (via loja), acessar o sistema no módulo “Financeiro”, depois “Baixar”, selecionar “Por cliente” ou “Por título”, preencher as informações de nome do cliente ou número do título, determinar a “Forma de Pagamento” conforme consta em recibo, então “Confirmar”.”

Por fim, na situação *To Be*, novamente utilizando-se dos recursos até então não explorados do *software* de automação comercial da empresa, a atividade de emissão de

boleto foi otimizada e totalmente delegada ao colaborador. Visto que uma função do sistema de “Aglutinar Títulos” ficou conhecida, simplificando assim os passos necessários para geração de boletos. Agora não mais seria preciso excluir os títulos e era-los e era-los manualmente num novo número único, pois tal ferramenta faria isso de maneira segura e fechada, não permitindo erros pessoais, além da óbvia otimização de tempo.

#### 4.3 FASE *CHECK*

Nesta fase de checagem, verificou-se se os passos estavam acontecendo, como esperado, visto que na fase *Check* são observados, analisados e mensurados os resultados provenientes do novo fluxo proposto na fase *Do*. Já possíveis soluções e adaptações serão tratadas na fase *Act*, seguinte a essa.

Inicialmente foi percebido que após o novo fluxo ser posto em prática, alguns poucos clientes se frustraram com as novas imposições da empresa. Alguns relataram a impossibilidade de se adaptarem a nova sistemática por motivos particulares, outros poucos mostraram indignação após não cumprirem as novas exigências e penalidades sofridas.

Outra situação notada foi que na falta de pagamento dos títulos pelos clientes, o bloqueio era realizado de forma manual pelo colaborador, quando este percebia a informação no sistema. Aconteceu um caso em que o cliente descumpriu o prazo, não pagando seu título, porém conseguiu realizar nova compra, mesmo estando inadimplente, neste meio tempo entre a falta de pagamento e o bloqueio de crédito realizado pelo operador.

Observou-se, de forma positiva, que as auditorias mostraram resultados esperados das atividades e tarefas recentemente delegadas ao colaborador. Visto que o operador do processo detinha o manual de procedimentos até então formulado, bem como o suporte da equipe, quando necessário, na execução das tarefas. Essas auditorias eram realizadas de duas formas: a primeira, através do relatório de “Títulos recebíveis baixados” que fora vislumbrado na fase de planejamento, onde o gestor passou a deter acesso dos títulos baixados pelo operador do processo e confrontá-los com o fechamento de caixa. Bem como, através do módulo de “Auditoria”, o qual demonstra detalhadamente qualquer ação realizada pelos usuários do sistema, podendo ser filtrado e visualizado de acordo com a demanda. Sendo, assim, possível escolher através de um

período de datas quais tarefas de diferentes naturezas, desde alterações, inclusões e exclusões de documentos até detalhes de ações realizadas no financeiro que por ventura foram manuseadas por qualquer usuário do sistema. Conforme mostra a figura 7:

**Figura 7 – Módulo Auditoria da Macário Material de Construção**

Opções de filtro

Outros  Exclusão  Filtrar por data:

Aviso  Exp/Imp Data inicial: 29/09/2017

Erro  Impressão de Documentos Data final: 06/10/2017

Inclusão  Operações Financeiras

Alteração  Todos

Procurar eventos contendo o texto:

Iniciando com a palavra digitada  Contendo a pa

Usuário: Descrição

Empresa	Categoria	Data	Hora
Usuário : LUIS (75 Registros)			
- Descrição : Alteração de Documento (3 Registros)			
	Alteração	03/10/2017	10:36:36
	Alteração	03/10/2017	10:37:39
	Alteração	03/10/2017	10:37:41
+ Descrição : Alteração preço Praticado (25 Registros)			
+ Descrição : Alteração preço Sugerido (25 Registros)			
+ Descrição : Computador desligado incorretamente (3 Registros)			
- Descrição : Envio de Orçamento por Email (1 Registros)			
	Inclusão	06/10/2017	11:15:49
+ Descrição : Movimento de estoque (12 Registros)			
- Descrição : Ocorrências do orçamento (2 Registros)			
	Aviso	30/09/2017	08:26:46
	Aviso	06/10/2017	14:40:29
+ Descrição : Ocorrências na validação de crédito do cliente: ANDERSON SIKA (1 Registros)			
+ Descrição : Ocorrências na validação de crédito do cliente: CARLOS PRE-MOLDADOS LTDA ME (1 Registros)			
+ Descrição : Ocorrências na validação de crédito do cliente: RIX COMERCIO LTDA (2 Registros)			
+ Usuário : MACARIO (124 Registros)			
+ Usuário : VENDEDOR (313 Registros)			

Fonte: Wshop Automação Comercial (2017)

Houve também uma melhoria no fluxo de caixa decorrente das novas regras estipuladas perante o faturamento de títulos. Antes da intervenção do modelo proposto, o cliente possuía mais liberdade e autonomia quanto a quitação de sua dívida, que se postergava por vezes, fazendo com que os compromissos da empresa se desorganizassem com relação aos seus recebimentos. Foi possível constatar que 84% dos clientes pagaram seus títulos nos prazos formalizados e em contrapartida, num período anterior a intervenção da pesquisa, utilizando-se dos mesmos parâmetros, apenas 47% dos clientes teriam quitado seus títulos no prazo hoje aceito.

Contudo, apesar das melhorias trazidas ao processo, o contato mais direto com o cliente acabou ficando impossibilitado de ser acompanhado ou auditado pelo gestor. Todas as outras tarefas são mais fáceis de serem verificadas, visto que são representadas por valores monetários, documentos físicos entre outros. Entretanto, contatos telefônicos, acordos financeiros, agendamentos aconteciam sem algum controle.

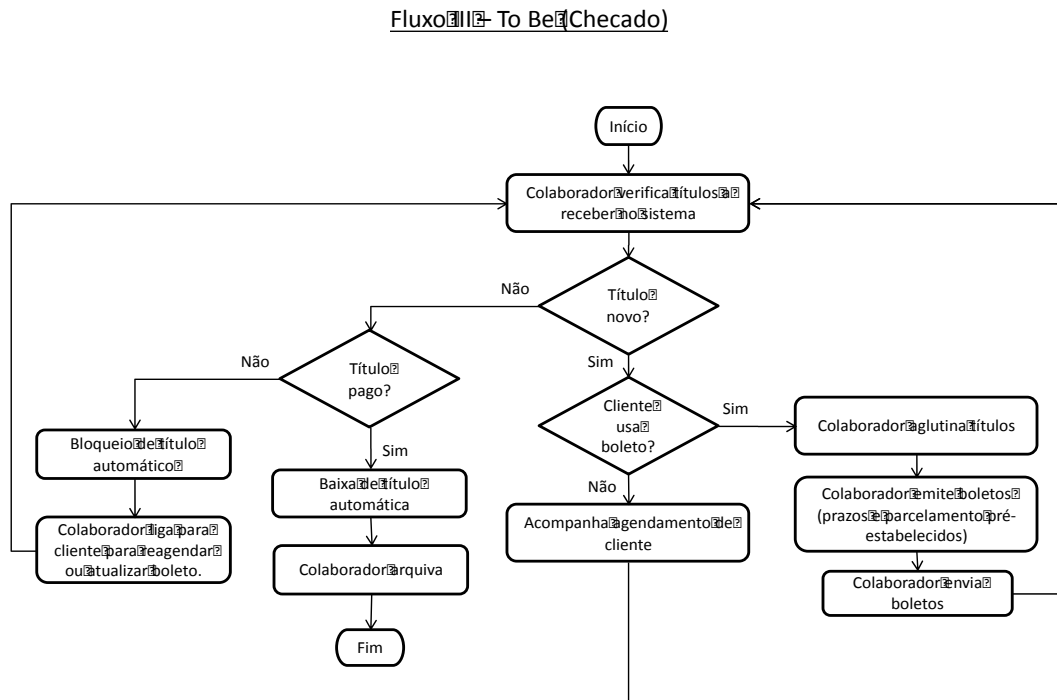
#### 4.4 FASE *ACT*

Feito a conferência do fluxo, a pesquisa concentrou suas forças na fase *Act*, ou seja, nas mudanças que foram realizadas para melhoria da sua própria proposição.

No primeiro momento, a atenção foi voltada para aqueles clientes relevantes para empresa que não se adaptaram com o novo fluxo proposto. Como essa totalidade ainda não era significativa em número, bem como, em sua parcialidade, se tratavam de bons clientes, deixou-se que estes mantivessem as práticas de tratamento anteriores a sugestão de mudança. Porém, ficou estabelecido que essa exceção não estaria disponível para novos clientes, contudo, já os clientes sem expressiva movimentação financeira e com histórico ruim de pagamento não obtiveram essa condicional, sendo assim, foram deixados à vontade na decisão de comprar ou não faturado, desde que atendendo as novas regras da empresa.

Foi também revisado, no próprio sistema, uma função que passou a bloquear automaticamente os clientes numa eventual falta de pagamento. Ou seja, quando o sistema não detectava o pagamento de determinado título que vencia naquela data, o mesmo não mais aceitava vendas a prazo para o detentor deste título. Com isso, acabou-se as possíveis falhas de liberação de crédito para clientes com títulos em atraso e essa atitude mudou ligeiramente o fluxo, assim, onde antes existia “Colaborador baixa títulos” foi alterado para “Baixa de título automática”. Como pode ser observado no fluxo proposto na figura 8.

**Figura 8 – Fluxo III To be (checado)**



Fonte: Autor (2017)

Para resolver a falta de acompanhamento das atitudes externas ao sistema perante aos clientes, relatadas de forma negativa na fase *Check*, onde foi gerado uma insegurança por parte do gestor, inicialmente foi aplicado, através de um software *online* chamado *Wunderlist*, uma comunicação, onde ficou acordado que operador do processo iria registrar os eventos de cada cliente, afirmando por exemplo quando ligou, qual satisfação foi dada pelo cliente, qual o novo prazo acordado. Contudo, por percebido que o próprio sistema da empresa possuía um módulo chamado de *Follow up* o qual providenciaria de forma integrada essas informações. Permitindo ao gestor consultar quando quiser efetivamente cada ação tomada pelo operador do processo perante ao cliente, bem como qual a resposta do cliente sobre isso.

Feitas as correções e adaptações, o primeiro ciclo foi finalizado. Contudo, a gestão de processos deve ser continuada e cada vez mais aprimorada na chamada melhoria contínua explanada na seção 2.5 deste trabalho.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho iniciou a gestão de processos através do fluxo de contas a receber do setor financeiro da Empresa Macário Material de Construção. Logo, para atender os anseios da pesquisa, foi realizada uma análise documental do material disposto no setor, bem como um acompanhamento das tarefas realizadas através de observação participante.

A pesquisa se baseou no ciclo exposto por Campos (2014) de gestão de processos, remetente ao ciclo PDCA, para explicar a literatura encontrada, somando aos conhecimentos de outros autores estudados, bem como, sua sistemática serviu de parâmetro em forma de passos de um modelo a ser seguido para execução da gestão de processos na prática da empresa.

Para atender os objetivos da pesquisa, a fase *Plan* teve fundamental importância, pois ali fora definido o escopo de todo trabalho de mapeamento, já pensando nos objetivos da pesquisa, ou seja, nos itens que deveriam ser padronizados e otimizados e quais seriam os possíveis mecanismos de controle.

Quanto ao anseio da pesquisa em mapear o fluxo de contas a receber, foi observado o comportamento do operador do processo, para que pudesse ser estabelecido um desenho formal das atividades que estavam sendo desempenhadas até aquele momento. Foi notada uma falta de ordem e padrão para tudo aquilo que estava sendo realizado.

Contudo, com o redesenho do processo, etapa crucial para pesquisa, foi possível estabelecer formalmente os padrões das atividades e tarefas, concluindo mais um objetivo da pesquisa. Ao ponto que essas atividades desempenhadas até então, foram revisadas e trabalhadas sistemicamente a fim de obter melhores resultados, com novas ferramentas, num espaço de tempo menor. Bem como, acaba por culminar no atendimento do objetivo de otimização das atividades.

Por fim, os mecanismos de controle pensados e formulados ainda na fase *Plan* são postos em práticos na fase *Check*, o que terminam por atender o último objetivo da pesquisa, que é de criar mecanismos de controle para auditar atividades de acesso restrito delegadas ao colaborador. Acessos esses, que antes, eram detidos exclusivamente pelo gestor.

As dificuldades desta pesquisa foram encontradas no mapeamento de um processo informal, sem métricas e regras definidas, o que ocasionou certa subjetividade

– o qual limita a pesquisa. Como também, fazer sua análise devido a limitação da pesquisa de forma praticamente isolada, o que de fato não existe no dia-a-dia de qualquer empresa.

A melhoria contínua, se aplicada, deve ainda positivar os resultados e benefícios do trabalho, a medida que ainda não foram consolidados indicadores mais proveitosos de desempenho no fluxo de contas a receber, havendo assim uma oportunidade clara de sofisticá-lo. Além do que, a pesquisa precisou se limitar ao fluxo de contas a receber, logo, para cada setor devem existir inúmeros outros resultados positivos para organização que podem trazer benefícios como: aumento no faturamento nas vendas, redução de custos, agilidade nas entregas, fidelização de clientes, etc.

### 5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

- \* Utilizar o método PDCA junto ao ciclo de gestão de processos expostos na pesquisa para mapear outras empresas;

- \* Dar continuidade a gestão de processos em outros setores da empresa estudada;

- \* Oficializar e concluir o manual de procedimentos operacionais iniciado com esta pesquisa;

- \* Buscar outras metodologias de gestão e mapeamento de processos para serem aplicadas em empresas de outros setores ou no mesmo setor.

### 5.2 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

No tocante a literatura, não foi encontrado nenhuma grande metodologia ou passo amplamente aceito ou definido que fora formulado a fim de servir no embasamento do mapeamento ou gestão de processos, o que acarretou em uma solução aberta e lógica na prática da pesquisa.

Bem como, foi necessário aplicar a gestão de processos apenas no setor financeiro da empresa, visto que se tornaria um trabalho demasiadamente extenso se aplicado em todos os setores, o que seria imprescindível que acontecesse em uma prática empresarial, devido ao fato dos processos estarem sempre conectados por todas as partes da organização.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado deste trabalho consolida-se materialmente para empresa na forma de fluxograma que norteará as atividades a serem desempenhadas dentro dela, além de implementar uma metodologia de gestão de processos baseadas no ciclo PDCA proposto por Campos (2014) que possibilitará a empresa continuar aos outros setores aquilo delimitado nesta pesquisa no fluxo de contas a receber.

Já a aplicação da pesquisa trouxe benefícios de imediato para o funcionamento da organização, como a melhoria do fluxo de caixa, que apesar de não ter sido um dos objetivos definidos, propiciou também uma maior liberdade do gestor perante as atividades operacionais que tanto tomavam seu tempo.

Com a finalização do trabalho, percebeu-se a possibilidade de iniciar, expandir e manter a gestão de processos por todos os setores da Macário Material de Construção. Pois, os objetivos foram alcançados, a medida que atividades foram delegadas e otimizadas, bem como padrões foram estabelecidos e respaldados por mecanismos de controle. Assim, o problema da pesquisa foi respondido, bem como o referencial teórico pôde ser aplicado na prática da organização.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos Organizacionais: simplificação e racionalização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 5. ed. vol. 1. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar de Lima. *et al.* **Gerenciamento de processos: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Erica, 2007.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implementação básica**. São Paulo: Elsevier, 2014.

BORBA, José Alonso; PICCOLI, Carolina Edom. **A Produção científica sobre pequenas e medias empresas no Brasil**. Universidade de Santa Catarina. [Florianópolis: s.n. 2004] Disponível em:  
<[http://www.academia.edu/5733615/A\\_Produ%C3%A7%C3%A3o\\_cientifica\\_sobre\\_pequenas\\_e\\_medias\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_The\\_scientific\\_research\\_on\\_median\\_and\\_small\\_companies\\_in\\_Brazil](http://www.academia.edu/5733615/A_Produ%C3%A7%C3%A3o_cientifica_sobre_pequenas_e_medias_empresas_no_Brasil_The_scientific_research_on_median_and_small_companies_in_Brazil)> Acesso em: 01 de abr. de 2017.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Tradução Beth Honorato. São Paulo: Bookman, 2013.

CAMPOS, André L.N. **Modelagem de Processos com BPM**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. 2.ed. São Paulo: atlas, 2005.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Organizadora Maria Cecília de Souza Minayo. 33. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2013.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para uma melhoria contínua em uma empresa de serviços**. Dissertação (Dissertação em engenharia de produção) – UFPE. Recife, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 07, jan./mar, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves. *et al.* Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. In: **Congresso Nacional de Excelência Em Gestão**, 10, 2014, Santa Maria/RS.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos**: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. EloGroup. 2014. 86%

MASCHKA, Marcele Guerra. **Gestão de processos de negócios**: um estudo empírico em micro e pequenas empresas brasileiras. Dissertação (Dissertação em ciência da computação) – UFPE. Recife, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia e práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre, Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. *et al.* **Gestão de qualidade**: Teoria e casos. Coord. De Marly Monteiro de Carvalho e Edson Pacheco Paladini. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. (Série: Abepro)

PAVANI, Orlando Júnior; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE, Mato Grosso, jul. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas%20empresas-geram-27-do-pib-do%20brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 21 mar. 2017

SOUZA, Ítalo Ávila de. **Padronização de processos como ferramenta de gerenciamento: um estudo de caso no Yázigi Internexus João Pessoa**. Trabalho de conclusão de curso (TCC em administração) – UFPB. João Pessoa, 2010.

VALLE, Rogério. *et al.* **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. Organizado por Saulo Barbará de Oliveira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

YIN, Robert K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.