



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HUDSLAYNE FERREIRA CARVALHO DOS SANTOS

**MODELAGEM DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA
EMPRESA DE VISTORIAS E PERÍCIAS VEICULARES DO ESTADO
DA PARAÍBA**

**João Pessoa
2021**

HUDSLAYNE FERREIRA CARVALHO DOS SANTOS

**MODELAGEM DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA
EMPRESA DE VISTORIAS E PERÍCIAS VEICULARES DO ESTADO
DA PARAÍBA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof. Dr. Alysson Régis de Oliveira

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S237m Santos, Hudslayne Ferreira Carvalho dos.

Modelagem de processos administrativos em uma empresa de vistorias e perícias veiculares do estado da Paraíba / Hudslayne Ferreira Carvalho dos Santos, 2021.

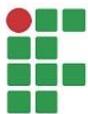
66 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof^o D.r Alysson André Régis de Oliveira.

1. Processos. 2. Gestão de processos. 3. Mapeamento de processos. 4. Métodos administrativos. I. Título.

CDU 005.83(043)



PARECER 13/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

HUDSLAYNE FERREIRA CARVALHO DOS SANTOS

MATRÍCULA: 20151460960

TÍTULO

MODELAGEM DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA EMPRESA DE VISTORIAS E PERÍCIAS VEICULARES DO ESTADO DA PARAÍBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/05/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS OLIVEIRA

Orientador(a)

MARIA DA CONCEIÇÃO MONTEIRO CAVALCANTI

Examinador(a) interno(a)

MÁRCIO CARVALHO DA SILVA

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcio Carvalho da Silva**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 29/05/2021 09:50:36.
- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 21:06:43.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 17:34:01.
- **Amanna Ferreira Peixoto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 16:58:23.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 191257

Código de Autenticação: b3907433b5



À minha avó (in memoriam), que sempre me apoiou nos meus sonhos e projetos. A minha mãe que me ensinou como se reerguer diante das adversidades da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

À minha mãe, Rosa Cristina, mulher guerreira, por todo o esforço investido na minha educação. Amo você mais que tudo nessa vida.

Aos meus irmãos, Hudsmoondquefren, Adrielly, Adrislayny e Heberly, por sempre demonstrarem o orgulho que sentem por mim e acreditarem nos meus sonhos. Mesmo com as dificuldades que encontramos no caminho, vocês, em momento algum, fizeram com que eu me sentisse sozinha no mundo.

Aos meus sobrinhos, Isaac, Gustavo, Laila Margeret e Lana Pietra, pelo simples fato de existirem, e que com toda inocência e doçura no olhar, fazem-me lutar, diariamente, por um mundo melhor.

Ao meu amor, Martina, que acima de tudo é uma grande amiga, sempre presente nos momentos difíceis com uma palavra de incentivo. Obrigada pelo seu apoio e pela paciência comigo naqueles dias tão atarefados que precederam a entrega deste trabalho.

Às minhas cunhadas e amigas, Dara e Jandeilma, pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei.

Aos meus amigos e colegas de curso, especialmente aos meus amigos, Amélia Catarina, Carlos André, Caroline, Larissa e Wanessa, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formanda.

À Alfa Vistoria e Perícia Veicular, em especial a Suzana Sack, pelo apoio e oportunidade quanto ao meu crescimento profissional. Agradeço ainda por toda compreensão e colaboração ao longo da construção desse trabalho científico.

Por fim, e não menos importante, ao meu professor e orientador, Alysson Régis, por todo apoio não só durante a construção desse trabalho, mas durante a maior parte da minha graduação. Por ser um grande exemplo de profissional e ainda um motivador excepcional, sempre acreditando no meu potencial. Obrigada por me inspirar a ir além da graduação, por me apresentar o mundo da pesquisa e da extensão, pelo qual sou extremamente apaixonada.

*“Temos nosso próprio tempo.”
(Renato Russo)*

RESUMO

A evolução da gestão de processos leva à compreensão de como um conjunto de processos internos e externos podem ser assimilados e mapeados para que as atividades não sejam definidas de acordo com a função dos departamentos, mas ocorrer de acordo com atividades que permitirão maior valor agregado à organização dos serviços oferecidos, buscando otimizar os processos, a fim de garantir o melhor possível do sistema integrado. O objetivo geral deste estudo consiste em estruturar os processos de lançamento e conferência de caixas do departamento financeiro de uma franquia de perícias e vistorias veiculares. A metodologia da pesquisa utilizou o estudo de caso com abordagem exploratória e descritiva, selecionando as empresas do Grupo de Franquias Alfa no Estado da Paraíba, especializada em serviços de fiscalização e perícia veicular, comprovando o estado de manutenção do veículo e suas condições de uso. O universo esteve relacionado a 02 (dois) setores da empresa, departamento financeiro e o setor de atendimento ao cliente, e a amostragem foi selecionada pelo critério da acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observação participativa. Quanto ao tratamento de dados, este adotou uma abordagem qualitativa que foram transformados em representações visuais. Deste modo, foi permitido que houvesse uma divisão dos processos e identificação de cada situação, e quais os responsáveis de cada fase, envolvendo seus setores e a sequência do processo presente nas tarefas realizadas dentro do mesmo. Assim, a implementação do manual poderá dar a oportunidade de melhoria e envolver os sistemas financeiros Alfa, Oxy e Mega Laudo utilizados em determinadas etapas do processo, portanto, o acesso ao documento poderá conceder um conhecimento de todo o processo. Além disso, a importância dos materiais aqui propostos foi distribuída para todas as unidades do Grupo Alfa na Paraíba, concretizando a padronização de processos e otimizando as atividades de gestão de caixa do departamento financeiro.

Palavras-chave: Processos; Gestão por processos; Mapeamento de processos
Métodos Administrativos;

ABSTRACT

The evolution of process management leads to the understanding of how a set of internal and external processes can be assimilated and mapped so that activities are not defined according to the function of the departments, but occur according to activities that will allow greater added value to the company. organization of the services offered, seeking to optimize the processes, in order to guarantee the best possible of the integrated system. The general objective of this study is to structure the launching and checking processes of the financial department's boxes for a franchise of vehicle inspections and surveys. The research methodology used the case study with an exploratory and descriptive approach, selecting the companies of the Alfa Franchise Group in the State of Paraíba, which specializes in vehicle inspection and expert services, proving the vehicle's state of maintenance and its conditions of use. The universe was related to 02 (two) sectors of the company, the financial department and the customer service sector, and the sample was selected by the criterion of accessibility. As for the treatment of data, it adopted a qualitative approach that was transformed into visual representations. In this way, it was allowed that there was a division of the processes and identification of each situation, and who were responsible for each phase, involving their sectors and the sequence of the process present in the tasks performed within it. Thus, the implementation of the manual may provide an opportunity for improvement and involve the Alfa, Oxy and Mega Laudo financial systems used in certain stages of the process, therefore, access to the document may grant knowledge of the entire process. In addition, the importance of the materials proposed here was distributed to all units of the Alfa Group in Paraíba, making the process standardized and optimizing the cash management activities of the financial department.

Keywords: Processes; Process management; Process mapping; Administrative methods.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Classificação geral dos processos empresariais.....	19
FIGURA 2: Diagrama, mapa e modelo.....	22
FIGURA 3: Elementos do diagrama de processos de negócios: eventos (iniciais, intermediários e finais), atividades e <i>gateway</i>	26
FIGURA 4: Objetos de conexão do diagrama de processos de negócio: fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação.....	26
FIGURA 5: <i>Pool</i> e raias do diagrama de processos.....	27
FIGURA 6: Fluxo em baixo nível com raias com BPMN.....	27
FIGURA 7: Processo de lançamentos dos caixas.....	41
FIGURA 8: Processo de conferência dos caixas.....	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Notações de modelagem de processos e suas principais características	23
QUADRO 2: Tipos de objetivos dos manuais.....	31
QUADRO 3: 5W2H.....	33
QUADRO 4: Aplicação do método 5W2H ao processo de lançamento dos caixas..	46
QUADRO 5: Aplicação do método 5W2H ao processo de conferência dos caixas..	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN: *Business Process Model and Notation*

IFPB: Instituto Federal da Paraíba

NEGN: Núcleo de Estudos em Gestão e Negócios

OSM: Organização, Sistemas e Métodos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PROCESSOS EMPRESARIAIS	16
2.1.1 Conceito	16
2.1.2 Tipos de processos	18
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	20
2.2.1 Modelagem de Processos	20
2.2.1.1 <i>Diagrama, mapa ou modelo de processos</i>	21
2.2.1.2 <i>Notações de modelagem de processos</i>	22
2.2.1.2.1 BPMN	24
2.3 MÉTODOS ADMINISTRATIVOS	28
2.3.1 Formulários	28
2.3.2 Manuais	30
2.3.3 5W2H	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	35
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	36
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	36
3.4 ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO DE DADOS	37
4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS	38
4.1 COMO OCORREM OS PROCESSOS DE LANÇAMENTO E CONFERÊNCIA DOS CAIXAS?	38
4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE LANÇAMENTO E CONFERÊNCIA DOS CAIXAS	40
4.3 MANUAIS ORIENTATIVOS	44
4.4 PLANOS DE AÇÃO ASSOCIADOS AOS PROCESSOS	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	56
APÊNDICE B – MANUAL DE PROCESSOS INTERNOS: LANÇAMENTO DOS CAIXAS	57
APÊNDICE C – MANUAL DE PROCESSOS INTERNOS: CONFERÊNCIA DOS CAIXAS	60
APÊNDICE D – LINKS PARA ACESSO AOS FLUXOS DOS PROCESSOS	63
ANEXO – Referente ao Apêndice B	64
ANEXO – Referente ao Apêndice C	65

1 INTRODUÇÃO

A todo momento as organizações estão em busca de alcançar melhores resultados, e é no intuito de alcançá-los que estas procuram maneiras de organizar suas atividades e tarefas. Seja qual for a finalidade do negócio, há sempre uma série de atividades e/ou tarefas que precisam ser realizadas até que os objetivos sejam alcançados, ou seja, se a organização tem como propósito a produção de mercadorias, a venda de determinados itens ou até mesmo a oferta de algum tipo de serviço, os gestores estão frequentemente despendendo esforços para estruturar suas atividades de maneira a otimizar seus resultados. É nesse cenário que surgem os processos empresariais.

De acordo com Manganote (2001) processo pode ser definido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que pega uma entrada, adiciona valor a ela e oferece uma saída a um cliente específico.

A evolução da gestão por processos traz o entendimento das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser assimilados e mapeados, de forma que as atividades não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas faça-se de acordo com as atividades que viabilizarão maior valor agregado à organização dos serviços oferecidos, buscando otimizar os processos, a fim de assegurar o melhor desempenho possível do sistema integrado utilizando o mínimo de recursos.

Com relação aos métodos administrativos, a exemplo de formulários e manuais, estes auxiliam na transmissão de dados e informações. Tais métodos são facilitadores tanto na uniformização dos métodos, como na possibilidade do controle dos processos e a compreensão das informações, além de viabilizar agilidade nas atividades organizacionais.

Assim sendo, para que as organizações possam obter um melhor desempenho, é preciso que as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas por todos os envolvidos baseado em uma visão de processos.

O presente estudo surge a partir da considerável necessidade de otimização das atividades do departamento financeiro de uma franquia prestadora de serviços de perícia cautelar preventiva e vistoria eletrônica para os órgãos de trânsito. A empresa em questão, está há mais de 10 (dez) anos no mercado, e atualmente possui mais de 100 (cem) unidades de atendimento instaladas em 6 (seis) estados do Brasil,

das quais cerca de 20 (vinte) unidades encontram-se no estado da Paraíba. A gestão financeira das unidades do estado da Paraíba é feita por um único departamento, o qual dentre outras atividades necessita realizar diariamente a gestão dos caixas.

Mediante ao exposto, levando em consideração a importância das atividades concernentes ao caixa, esta pesquisa traz a seguinte problemática: como melhorar os processos de lançamento e conferência de caixas do departamento financeiro de uma franquia de perícias e vistorias veiculares? Neste sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em estruturar os processos de lançamento e conferência de caixas do departamento financeiro de uma franquia de perícias e vistorias veiculares. E para assegurar o objetivo geral, os específicos foram traçados da seguinte maneira: (a) descrever as etapas dos processos de lançamento e conferência dos caixas; (b) modelar os processos de lançamento e conferência dos caixas por meio do BPMN (*Business Process Model and Notation*); (c) elaborar manual orientativo sobre os processos de lançamento e conferência; e (d) elaborar um plano de ação utilizando o método 5w2h.

O estudo em questão teve como motivação inicial a afinidade para com o tema, tendo em vista a colaboração em monitorias do componente curricular OSM (Organização, Sistemas e Métodos), disciplina responsável pela apresentação da gestão por processos no curso de Bacharelado em Administração do IFPB (Instituto Federal da Paraíba). Além disso, enquanto integrante do NEGN (Núcleo de Estudos em Gestão e Negócios) a participação em projetos de pesquisa e extensão com a abordagem no referido tema também influenciaram com relação à escolha. Vale destacar ainda a aproximação com o conteúdo da sala de aula, o qual despertou interesse, já que o mesmo se tratava de um tema até então desconhecido.

Para a empresa, este estudo se faz importante, pois além de otimizar a atividade principal de seu departamento financeiro (gestão do caixa), fará com que haja uma padronização nas unidades (matriz e filiais) quanto à execução das atividades supracitadas. Devemos considerar ainda, o frequente crescimento desta franquia, que tem como objetivo a instalação de outras unidades de serviço no estado da Paraíba, ou seja, ter os processos mapeados e manualizados, trará agilidade para a rotina do departamento, já que serão evitados os retrabalhos e também uma provável redução dos erros que ocorrem por falta desta padronização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo se propõe a apresentar uma visão teórica relativa aos processos, a gestão por processos, e ainda aos métodos administrativos que também auxiliam nas melhorias das empresas.

2.1 PROCESSOS EMPRESARIAIS

As organizações têm buscado cada vez mais por melhorias no desenvolvimento de suas atividades, objetivando, em muitos dos casos, o alcance de suas metas de forma mais eficiente, ou seja, procuram otimizar suas operações. É neste cenário que surgem os processos organizacionais, os quais representam um conjunto de atividades interdependentes que, unidas, constituem o modo pelo qual a organização funciona.

Segundo Gonçalves (2000, p.7) “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Logo, todo e qualquer produto ou serviço surge de um processo, independentemente do tamanho da organização ou do que se deseja oferecer aos clientes.

Os processos organizacionais nos ajudam na adequação das ações operacionais junto ao planejamento estratégico, de maneira responsável e esquematizada, e embora tais processos produzam resultados imperceptíveis para os clientes externos, são essenciais para a gestão efetiva do negócio (OLIVEIRA; CHAVES, 2018).

Assim sendo, é necessário que as organizações compreendam o que é um processo organizacional, como identificá-los, e mais do que isso, consigam perceber de que modo podem ser utilizados em seu negócio.

2.1.1 Conceito

São várias as definições existentes acerca do que vem a ser um processo organizacional. Em alguns casos, esse conceito é evidenciado simplesmente como um fluxo das atividades realizadas na organização. Entretanto, são diversos os aspectos que caracterizam um processo organizacional.

De forma conceitual, Gonçalves (2000, p. 7) afirma que “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* (entrada), adiciona valor a ele e fornece um *output* (saída) a um cliente específico”.

Complementar a esta definição, Oliveira (2017) diz que processo nada mais é do que um grupo de atividades estruturadas de maneira lógica entre si, com o propósito de atender às necessidades dos clientes internos e externos da organização.

A partir do momento que reunimos atividades de maneira sequenciada, levando em consideração seu início e fim, somos capazes de perceber o que vem a ser um processo.

Cury (2018, p. 287) define processo como:

Uma série de **tarefas** ou etapas que **recebem insumos** (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e **geram produtos** (produto físico, informação, serviço), **com valor agregado**, usados para fins específicos por seu receptor. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo. (grifo nosso).

Com base no exposto, percebe-se que a realização do trabalho de qualquer que seja a natureza pode ser entendida como um processo, desde que, após uma entrada, seja gerada uma saída com valor agregado para posterior utilização com fins específicos.

Maximiano (2000) afirma ainda que a ordenação específica das atividades de trabalho, tanto com relação ao tempo quanto ao espaço, que tenham começo e fim claramente identificados, ou seja, entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) tratam-se de processos. Normalmente, a saída de um processo resulta diretamente na entrada do processo seguinte, e assim por diante (ISO 9000:2000, 2000).

Assim sendo, trata-se de uma sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido, no qual os recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de maneira simples e nítida, contemplando etapas bem delimitadas, sendo elas: entrada, transformação e saída (ARAÚJO, 2009).

Após a compreensão do que é um processo organizacional, é necessário o entendimento dos tipos existentes e como os mesmos são caracterizados. Para tanto, tem-se a seguir os tipos de processos existentes e suas principais características.

2.1.2 Tipos de processos

Tendo entendido o conceito de processo organizacional, é interessante que se conheça os tipos existentes, juntamente com suas definições, para que seja possível à adequação quanto à realidade da organização.

No que se refere aos tipos de processos, Gonçalves (2000) apresenta três categorias básicas, são elas: os processos de negócio (ou de cliente), processos organizacionais ou de integração organizacional e os processos gerenciais.

Corroborando, Cury (2018, p. 288) apresenta, apesar da existência de diversas classificações de processos, a perspectiva de Rummler e Brache que identificam três tipos de processos e os definem do seguinte modo:

Processo de clientes: que confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização.

Processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios.

Processos de gerenciamento: incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio.

A partir do exposto, verifica-se que para cada área da organização existe um tipo de processo específico e que esses, no final das contas, alcançam o cliente final mesmo que de maneiras diferentes e nem sempre perceptíveis para os mesmos. O processo de cliente, por exemplo, pode ser facilmente verificado, já que é o responsável por gerar o produto ou serviço ao cliente externo. Os demais tipos de processos, embora não sejam verificados por estes clientes, possuem grande valor interno, já que auxiliam nas atividades gerenciais e nas tomadas de decisão com relação ao negócio.

Os processos de negócio (ou de cliente) são específicos das empresas que os operam, diferindo de uma organização para a outra. Com relação aos processos organizacionais, estes normalmente produzem resultados que não são perceptíveis aos clientes externos, porém são essenciais para a gestão efetiva do negócio, já os processos gerenciais envolvem as ações que os gerentes devem executar para dar suporte aos demais processos de negócio (GONÇALVES, 2000).

Quanto aos processos organizacionais e gerenciais, estes são processos de informação e decisão, e podem ser verticais ou horizontais, no qual os processos

verticais dizem respeito ao planejamento e ao orçamento empresarial e estão ligados à alocação de recursos escassos e os processos horizontais são desenhados tendo como apoio o fluxo de trabalho (MANGANOTE, 2001).

Para melhor compreensão, a Figura 1 apresenta a classificação geral dos processos empresariais, assim como suas principais características e exemplos.

Figura 1 - Classificação geral dos processos empresariais

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Gonçalves, 2000.

Quando relacionados à capacidade de geração de valor para o cliente, o autor supracitado, afirma ainda que os processos podem ser classificados como primários ou de suporte, sendo que os primários se referem àqueles que geram valor para o cliente, ou seja, são perceptíveis, enquanto os de suporte são os conjuntos de atividades que asseguram o apoio necessário ao correto funcionamento dos processos primários.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Agora que já conhecemos o conceito de processos e seus tipos, precisamos entender o que vem a ser a gestão por processos. Podemos identificar na teoria, duas descrições acerca da gestão dos processos, sendo elas: a gestão de processos e a gestão por processos.

Conforme Aguiar (2013), a gestão de processos consiste na existência de processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que funcionam de acordo com o planejado. Já a gestão por processos busca ver a organização de maneira mais ampla, com áreas se inter-relacionando, no qual múltiplos processos estão em interação e a gestão monitora isso como um todo e assim garantindo a satisfação do cliente. Por isso, ainda que existam alguns pontos em comum, ambas se distinguem. Assim sendo, “a gestão de processos se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas” (SORD, 2018, p.36).

Dessa forma, embora haja semelhança entre as definições, na gestão por processos há maior cooperação entre as áreas, com uma visão do “todo”, produzindo resultados voltados para o negócio. De acordo com Silva (2014), na atualidade, a maior parte das organizações está estruturada conforme a gestão de processos e está a caminho de ser estruturada em gestão por processos.

Tendo entendido o que significa a gestão por processos, observaremos a seguir, acerca de como os processos podem ser representados, juntamente com suas principais características, tornando o entendimento sobre o assunto ainda mais abrangente.

2.2.1 Modelagem de Processos

Antes de entendermos a modelagem de processos em si, é importante conhecermos o conceito de modelo. “Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes dela” (OLIVEIRA, 2017, p.26).

Segundo Capote (2011), a modelagem de processos compõe-se de um grupo de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes,

ou que ainda estão em planejamento ou até mesmo sendo projetados. “Entende-se por modelagem de processos, a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho dos processos” (LIMBERGER et al., 2010, p. 6).

Ainda de acordo com Capote (2011), um modelo de processo consiste na representação mais ampla dos processos, e pode conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou demais formas.

O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo de forma completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esta razão, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Em alguns casos, um diagrama simples pode ser suficiente, já em outros, um modelo completo e detalhado pode ser necessário.

2.2.1.1 Diagrama, mapa ou modelo de processos

Diagrama, mapa e modelo trata-se de três níveis de representação de processos. Cada um destes três níveis de representação de processos se difere em níveis de abstração, informação, utilidade, precisão, complexidade, padronização de elementos do fluxo, evolução e amadurecimento do desenho proposto (IPROCESS, 2014).

De acordo com BPM CBOOK (2013) diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios do desenvolvimento, no qual agrega-se mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos (Figura 2).

Figura 2 – Diagrama, mapa e modelo



Fonte: Iprocess, 2014.

Um **diagrama** retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. Este nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo. Um **mapa** proporciona uma visão abrangente dos principais componentes dos processos, logo apresenta maior precisão do que um diagrama. Tenderá a agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Já um **modelo**, implica a representação de um determinado estado do negócio, seja atual ou futuro, e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos (BPM CBOOK, 2013).

Observa-se, portanto, que a modelagem é o meio pelo qual podemos entender e analisar o processo atual de um negócio, e posteriormente, caso necessário, realizar ajustes para a implantação de melhorias. Vejamos na seção a seguir, uma descrição resumida de algumas das notações de modelagem normalmente encontradas.

2.2.1.2 Notações de modelagem de processos

São múltiplas as formas que podemos utilizar para mapear ou modelar os processos organizacionais, e várias são as ferramentas de escolha, cada uma delas com seus prós e contras. Vejamos no Quadro 1, uma síntese de algumas das notações de modelagem geralmente encontradas:

Quadro 1 – Notações de modelagem de processos e suas principais características

Notação	Descrição	Características
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo ObjectManagementGroup, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes	<ul style="list-style-type: none"> - Ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos para atender a diferentes necessidades de utilização; - Notação permite indicação de eventos de início, intermediário e fim; fluxo de atividades e mensagens; comunicação intranegócio e colaboração internegócio.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (American National Standards Institute), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo	<ul style="list-style-type: none"> -Usado com ou sem raias; -Muitas variações para diferentes propósitos; - Conjunto central simples de símbolos; - Precursor de notações modernas.
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como “gatilhos para” ou “resultados de” uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser usado para modelagem, análise e redesenho de processos de negócio; - Pode ser usado com raias verticais ou horizontais; - Possui um conjunto central de símbolos facilmente reconhecidos, ampliado com vários objetos opcionais ou de uso especial.
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo Object Management Group, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de técnicas de diagramação e notações relacionadas; - Descreve relacionamentos laterais e de pai-filho; - O conjunto de símbolos varia de acordo com o tipo de modelo; - Um importante subconjunto, SysML, é geralmente utilizado para descrever sistemas e sistemas de sistemas.

<p style="text-align: center;">IDEF (<i>IntegratedDefinitionLanguage</i>)</p>	<p>Padrão da Federal Information Processing Standard dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controle de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis superiores definem o tópico a ser modelado; - Níveis subsequentes mostram a decomposição do nível acima através de séries de caixas; - Passos no processo possuem entradas, saídas, controles e mecanismos representados por setas rotuladas; - Sistema de rotulagem indica o exato relacionamento com o próximo nível acima (B3.2 é o segundo subpasso de processo do passo de processo B3)
<p style="text-align: center;"><i>ValueStream Mapping</i></p>	<p>Do Lean Manufacturing, consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto simples de símbolos

Fonte: Adaptado de BPM CBOOK, 2013.

Conforme demonstrado no Quadro 1, cada uma das notações possui características específicas. Cada organização deve considerar suas especificidades no momento da escolha de uma delas. Às vezes, é conveniente utilizar diferentes notações para diferentes estágios, níveis ou finalidades da modelagem (BPM CBOOK, 2013).

Dentre as notações anteriormente citadas, abordaremos no ponto a seguir, a respeito do BPMN, tendo em vista seu uso futuro neste estudo, proporcionado, oportunamente, uma melhor compreensão da referida técnica.

2.2.1.2.1 BPMN

Neste tópico, discorreremos sobre a técnica BPMN (*Business Process Modeland Notation*), técnica essa que busca representar os processos de negócios, como observaremos mais adiante.

O BPMN originou-se de um acordo realizado por várias empresas de ferramentas de modelagem, que possuíam suas próprias notações, objetivando a utilização de uma mesma linguagem, ajudando no entendimento e treinamento do usuário final (BRACONI; OLIVEIRA, 2013). O BPMN tem tido uma crescente aceitação sob várias perspectivas, com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem (BPM CBOOK, 2013). De acordo com Braconi e Oliveira (2013, p. 78) “para os processos de negócio de uma forma em geral, a opção pelo BPMN tem sido a mais frequente”.

Segundo os referidos autores, o objetivo básico do BPMN é ofertar uma notação padrão para a modelagem de processos de negócio, superando assim as deficiências das demais técnicas de modelagem.

Tal notação permite que sejam criados processos de negócio ponta a ponta e é, de acordo com Brocke e Roseman (2013, p. 128), “concebida para abranger várias atividades de modelagem restritas a esses processos”. Essa notação contém um robusto conjunto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Assim como na maioria das notações, tais símbolos descrevem relacionamentos nitidamente definidos, como fluxo de atividades e ordem de precedência, por exemplo (BPM CBOOK, 2013).

Ainda no que se refere à técnica BPMN, Braconi e Oliveira (2013, p. 78) afirmam que:

Trata-se de uma **técnica abrangente e que oferece recursos para a modelagem dos mais variados tipos de processos**, desde os mais genéricos aos específicos. Por isso, **pode ser usada na modelagem de processos de qualquer tipo e natureza**, como: administrativos (compras, vendas, controle de materiais etc.), financeiros (empréstimos, aplicações, controle de capital etc.), operacionais (manutenção, fabricação, distribuição etc.), garantia da qualidade, desenvolvimento de software, desenvolvimento de produtos ou de serviços etc. (grifo nosso).

Dentre suas principais características, podemos citar seus ícones que se organizam em conjuntos descritivos e analíticos a fim de atender a diferentes necessidades de utilização. A notação permite ainda a indicação de eventos de início, intermediário e fim; fluxo de atividades e mensagens, comunicação intranegócio e colaboração internegócio (BPM CBOOK, 2013).

Embora possua diversos elementos, o BPMN apresenta quatro elementos básicos, tais como: atividades, eventos, gateways (símbolo de decisões) e conectores (BRACONI; OLIVEIRA, 2013). Nesse modelo, “raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho. O trabalho se move de atividade para atividade seguindo o caminho do fluxo de papel a papel” (BPM CBOOK, 2013, p. 80).

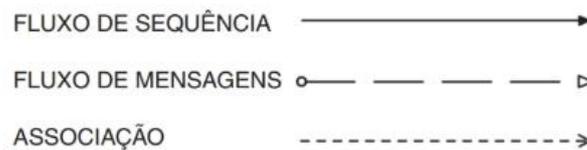
De maneira a ilustrar as informações supracitadas, as Figuras 3, 4 e 5 apresentam, respectivamente, os elementos básicos, os conectores, e as raias e *pools* que compõe a ferramenta.

Figura 3 – Elementos do diagrama de processos de negócio: eventos (iniciais, intermediários e finais), atividade e *gateway*.



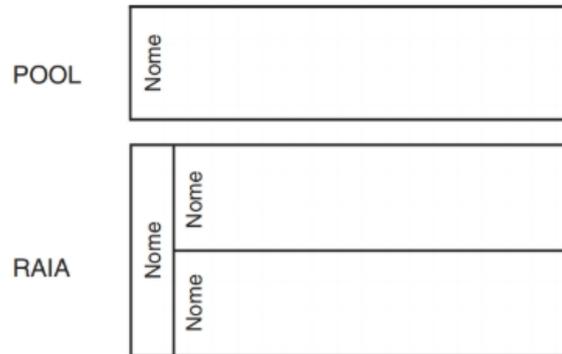
Fonte: Brocke e Roseman, 2013.

Figura 4 – Objetos de conexão do diagrama de processos de negócio: fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação.



Fonte: Brocke e Roseman, 2013.

Figura 5 – Pool e raias do diagrama de processos.

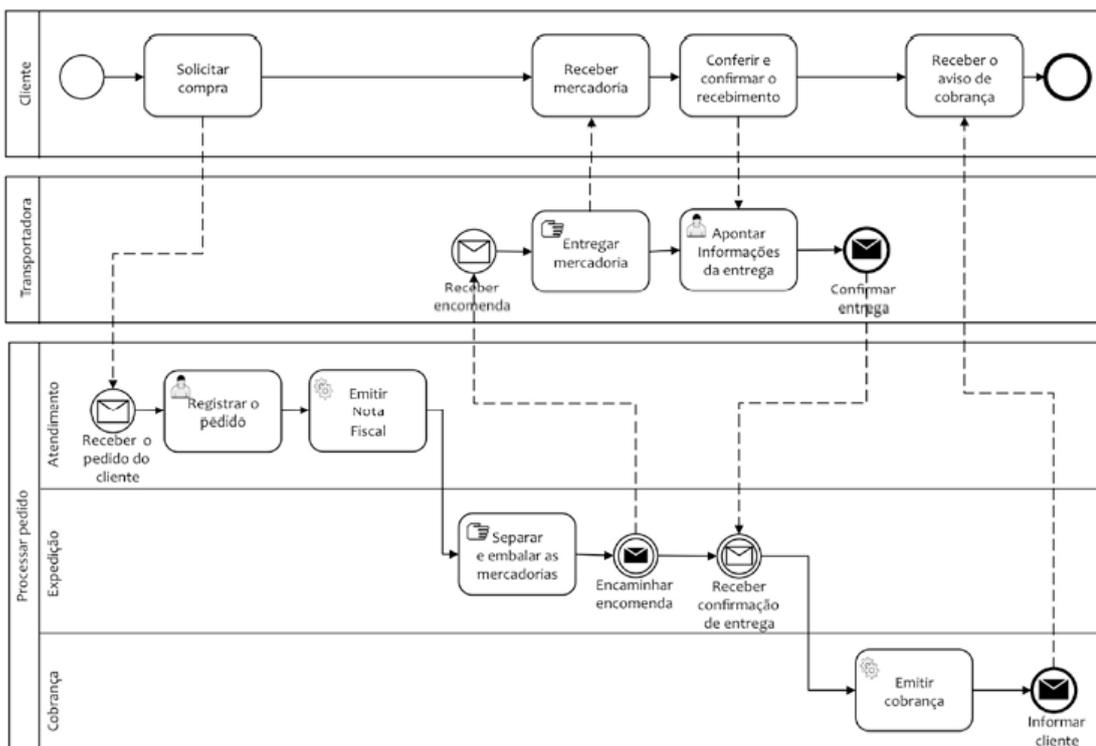


Fonte: Brocke e Roseman, 2013.

Pudemos observar nas Figuras 3, 4 e 5, os elementos do BPMN em suas singularidades, ou seja, cada um com suas próprias características, que tornam possível a criação de um fluxo com a capacidade de representar de maneira simplificada a realidade.

Em seguida, temos na Figura 6 a exemplificação de um fluxo de BPMN, com os elementos que o compõe.

Figura 6 – Fluxo em baixo nível com raias em BPMN.



Fonte: BPM CBOOK, 2013.

As figuras anteriores expuseram de forma simplificada os elementos que fazem parte de um modelo BPMN, capaz de reproduzir fluxos de atividades para os mais variados tipos de processos. A partir do conhecimento desses elementos, podemos compreender a funcionalidade do mesmo dentro da gestão por processos, levando em consideração que o mesmo tem como finalidade não só o desenho dos processos de um negócio, mas também seu acompanhamento e análise.

No próximo tópico, serão apresentados exemplos de métodos administrativos existentes, que assim como a modelagem de processos, se fazem necessários na aplicação do estudo em questão.

2.3 MÉTODOS ADMINISTRATIVOS

Até o presente momento, tomamos conhecimento sobre o conceito de processos, do que se trata a gestão por processos e como o mesmo pode ser gerido e representado graficamente. Nesta sessão, serão apresentados os métodos administrativos, que juntamente com o BPMN auxiliam no aperfeiçoamento dos negócios.

Para D'Ascensão (2001, p. 58), “método significa o caminho para se chegar a um ponto além do caminho” (*apud* ROSA, 2008, p. 40). Assim sendo, tais métodos são formas de ‘fazer’ que devem ser seguidas ao longo do processo para atingir determinados objetivos, ou seja, são necessários para que resultados específicos sejam alcançados.

Vejamos a seguir, exemplos de alguns dos métodos que podem ser utilizados na implementação de processos organizacionais, como a exemplo dos processos de lançamento e conferência de caixa do departamento financeiro da franquia de perícias e vistorias veiculares, objetivo do presente estudo.

2.3.1 Formulários

Devido ao crescimento das organizações, os formulários ganharam ainda mais importância, tendo em vista que estes são responsáveis, principalmente, pela veiculação das informações das empresas. Pode-se afirmar que quanto mais complexidade há em uma organização, maior é a necessidade da existência de

métodos racionais de coleta, análise, processamento e disseminação de dados (CURY, 2018).

Segundo Alvarães (2012, p. 93), “formulário é um documento com campos pré-configurados que é usado para preenchimento de dados e informações colhidos a partir de uma determinada situação”.

Cury (2018, p. 344) afirma que:

Um formulário pode ser conceituado como um **documento padronizado**, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e destinar informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou **cobrir um fluxo** qualquer de trabalho, **desde seu início até a sua conclusão**. (grifo nosso).

Corroborando, Araújo (2009, p. 110) diz que “o formulário pode ser definido como um veículo que transporta informações de uma pessoa para a outra, de uma unidade para outra ou de uma organização para outra”. O autor afirma ainda que, os formulários têm um papel de alta relevância para as organizações, já que são um forte instrumento de conexão entre todas as unidades da empresa. A gestão de processos depende dessa conectividade, pois do contrário, seu maior mérito, que é o de dar nítida compreensão a todas as ações, ficaria prejudicado.

Evidentemente, o formulário deve buscar trabalhar com informações importantes, considerando que tais informações, podem em algum momento, influenciar decisões dentro do processo considerado (OLIVEIRA, 2017). Tendo em conta a importância dos formulários com relação a tomadas de decisões, é preciso que consideremos os requisitos para a criação destes.

Os requisitos envolvidos para elaboração de formulários normalmente consistem em: Viabilizar espaços suficientes; Manter distância convenientes para o preenchimento; Sequência lógica de preenchimento; Dispor de títulos legíveis e claros, relativo ao conteúdo que deve ser preenchido; Destacar os itens principais, obrigatórios e opcionais; Ordenar uma sequência lógica, relacionado ao desenvolvimento dos fluxos que compõem determinado processo (do geral para o específico); Desenvolver o formulário a partir das questões essenciais, propiciando equilíbrio ao conteúdo do que deverá ser preenchido; Elaborar o formulário de forma que seja utilizado por todos os colaboradores da organização, entre outros.

Dentre os objetivos do formulário, podemos citar o armazenamento e transmissão de dados e informações, a uniformização dos procedimentos e a otimização da gestão de dados e informações (ALVARÃES, 2012).

Quanto ao armazenamento e transmissão de dados e informações, estes são facilitadores tanto na consulta de determinado item como no tratamento e reutilização de informações; a uniformização dos procedimentos, permite o controle dos processos e a compreensão dos dados e informações; e a otimização da gestão de dados e informações proporciona agilidade na busca de todos os dados coletados no formulário.

Acrescentamos, por fim, que tal ferramenta é muito relevante para a gestão por processos, haja vista que a mesma trabalha com os dados e informações que farão com que a gestão desses processos seja realizada com eficiência e eficácia. Assim sendo, os gestores precisam dar a devida importância no momento de sua elaboração e posterior utilização.

2.3.2 Manuais

Assim como o formulário, o manual é um grande e importante aliado para a gestão por processos das organizações. De forma conceitual, Oliveira (2017, p. 367) afirma que:

manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Os manuais podem ser descritos ainda como “o modo pelo qual tarefas e atividades devem ser seguidas, executadas e cumpridas por todos os envolvidos diretamente com uma organização” (MARQUES; ODA, 2012, p. 125). Estes precisam ser considerados como um instrumento executivo-normativo cuja utilidade para a organização está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez para se adaptar às mudanças processadas em quaisquer dos conteúdos que os constituem. Por esta razão, eles devem ser submetidos à permanente análise, crítica e avaliação não só por parte dos responsáveis pelo seu gerenciamento, como também por seus usuários de forma geral (CURY, 2018).

Dessa forma, é importante realizar a análise e avaliação dos manuais para verificar as finalidades, fixar os objetivos específicos de cada manual, os padrões e a quem é atribuído, como também, pontuar as necessidades encontradas no ambiente de trabalho, com vistas à excelência organizacional.

Quando vinculados à gestão de processos, Araújo (2009) nos afirma que os manuais habitualmente apontam o ‘como’ fazer, ou seja, têm como finalidade maior ensinar a fazer o trabalho, conseqüentemente sua vinculação na gestão competente de processos. “O objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador da gestão de processos” (ARAÚJO, 2009, p. 124).

Os manuais proporcionam integração de várias informações que auxilia na agilidade das atividades, funções ou procedimentos, tornando-se um instrumento importante na gestão de processos.

No que diz respeito aos tipos de manuais, Marques e Oda (2012) afirmam que dentro das organizações existem diversos tipos conforme sua aplicação. Os manuais administrativos mais utilizados são: manual de políticas e diretrizes; manual de organização; manual de normas e procedimentos; manual de instruções especializadas; manual de formulários; e manual do empregado.

Cada um destes manuais possui uma finalidade específica, como descrito no a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 – Tipos e objetivos dos manuais

TIPO DE MANUAL	OBJETIVO
Manual de políticas e diretrizes	padroniza os procedimentos das atividades da organização, facilita a concentração de esforços e cria condições para melhor avaliação do plano organizacional
Manual de organização	é caracterizado pelos aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos ou unidades organizacionais, no qual, estabelece e define os deveres e as responsabilidades correlacionados a cada uma das unidades organizacionais
Manual de normas e procedimentos	descreve as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas
Manual de instruções especializadas	definem normas, diretrizes e detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática

Manual de formulários	o objetivo deste manual é definir a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários utilizados na organização
Manual do empregado	são importantes em empresas de médio e grande porte, pois proporciona ao novo colaborador o rápido entendimento da organização, bom clima e interação com a organização, explicita deveres e direitos e facilita posterior treinamento

Fonte: Adaptado de Araújo (2009) e Oliveira (2017).

Com relação às vantagens dos manuais administrativos, segundo (OLIVEIRA, 2017) pode-se considerar que: auxiliam na fixação de critérios e padrões, bem como uniformizar a terminologia técnica básica do processo administrativo; Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas; Proporcionam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa; Possibilitam efetivo crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados; e Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na organização.

Já com relação as principais desvantagens do uso de manuais administrativos, o autor apresenta: compõem um ponto de partida, porém não é a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na organização; Quando não são utilizados adequadamente e permanentemente, perdem rapidamente sua validade; Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e a criatividade individuais; e seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, deficiente e inadequada.

Quanto à vigência dos manuais, para que esta seja garantida, é necessário que haja um processo de atualização adequado, ou seja, a validade dos manuais deve ter um controle periódico (OLIVEIRA, 2017). Essa atualização constando a realidade atual da organização é fundamental para que haja um aprimoramento do manual e, dessa forma, apresentar informações corretas permitindo o alcance dos propósitos da organização.

Ao longo desta seção, pudemos perceber que método administrativo supracitado, assim como o formulário, é de grande valia para a gestão de processos, tendo em vista sua responsabilidade tanto no que diz respeito à descrição detalhada das etapas a serem seguidas quanto à análise e acompanhamento destas.

2.3.3 5W2H

Neste ponto do estudo buscamos apresentar o método 5W2H e os proveitos de sua utilização, na qual possibilita o entendimento dos processos empresariais, contribuindo para a melhoria na gestão.

“A terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many” (MERHI, 2010, p. 85). Segundo o autor, esse método consiste na realização de uma série de perguntas que buscam obter informações que auxiliem num determinado plano de ação.

O método 5W2H tanto pode auxiliar no planejamento como também permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de atividades de uma organização (MERHI, 2010).

O método supracitado consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. O Quadro 3 nos apresenta a tradução dos termos que compõem o 5W2H.

Quadro 3 – 5W2H

5W2H	
WHAT?	O QUE? /QUE? / QUAL?
WHOT?	QUEM?
WHY?	PORQUE?
WHERE?	ONDE?
WHEN?	QUANDO?
HOW?	COMO?
HOW MANY/ HOW MUCH?	QUANTOS? / QUANTO?

Fonte: Adaptado de Merhi, 2010.

De acordo com Scartezini (2009), um planejamento deve ser determinado sempre que houver a chance de melhorias de um processo ou de um serviço, onde as ideias devem ser estabelecidas em ordem pré-determinadas, com a finalidade de alcançar uma meta ou a eliminação de um problema. Para garantir êxito ao utilizarmos este método, deve-se ter, em sua elaboração, a participação de pessoas que tenham conhecimento do processo e saibam, por experiência, quais as dificuldades e falhas.

Logo, com o detalhamento do problema, as opiniões tenderão ser mais claras e concisas, aumentando o sucesso na conclusão do plano.

Desta forma, é de primordial importância a correta utilização desta ferramenta por parte dos gestores, pois em um mercado altamente competitivo, a falta de planejamento de ações e processos pode gerar inúmeros prejuízos, além de perda de vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Neste ponto, serão apresentados os elementos utilizados na metodologia científica deste trabalho, com a finalidade de atender aos objetivos geral e específicos. Deste modo, serão descritos o tipo de pesquisa adotada, o universo e os procedimentos utilizados na coleta dos dados e seu devido tratamento.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para que houvesse abrangência quanto aos objetivos elaborados, optou-se pelo estudo de caso, com abordagem exploratória e descritiva. Por conseguinte, foi escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa as empresas do grupo Alfa Franchising do estado da Paraíba, a qual é especializada em serviços de vistorias e perícias veiculares. Quanto ao serviço de vistoria veicular, este tem como objetivo atestar o estado de conservação do veículo e as suas condições de uso, sendo este um serviço obrigatório para casos de transferências de proprietário, de estado e/ou município, dentre outros. Com relação à perícia veicular, uma de suas vantagens principais é a de evitar contratempos indesejáveis ao adquirir um veículo que possa estar adulterado, apresentando reparos/modificações estruturais sem conhecimento prévio do cliente.

Do ponto de vista de Yin (2001, p. 32) o estudo de caso “é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa de caráter exploratório, tem o intuito de examinar e analisar com um olhar investigativo, o qual Vergara (2009) afirma que esta pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, é realizada em área na qual foi pouco averiguada e coordenada.

Enquanto a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2010, p. 27), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Como mencionado anteriormente, o objeto deste estudo são as empresas do grupo Alfa Franchising do estado da Paraíba, mais precisamente o processo de lançamento e conferência de caixas do departamento financeiro, sendo este um dos maiores fatores de gargalos no setor, devido a sua falta de padronização.

Esta empresa tem o objetivo de promover vantagens nas situações de compra, venda e posse de veículos automotores, já que os serviços prestados pela empresa buscam transparência e confiança para todos os envolvidos. Nestes serviços são verificados qualquer tipo de adulteração ou fraude de um veículo (chassi, motor, câmbio, etiquetas e vidro) como também reparos estruturais de grande porte.

O universo da pesquisa foi constituído por 02 (dois) setores da empresa objeto deste estudo, sendo eles o departamento financeiro e o setor de atendimento ao cliente, ligado diretamente ao departamento financeiro. Conforme Richardson (2012, p. 157), o universo ou população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

Quanto ao tipo de amostragem, esta foi não probabilística, selecionada pelo critério da acessibilidade, a qual “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (Vergara, 2007, p.51). Portanto a escolha dos elementos da amostra foi estabelecida pela autora, considerando os elementos disponíveis para tal.

Isto posto, foram definidos como sujeitos da pesquisa: A Diretora Financeira e o Assistente Financeiro, levando em consideração a atividade de conferência dos caixas e ainda 05 (cinco) auxiliares administrativos, responsáveis pelos lançamentos diários destes caixas.

Os sujeitos desta pesquisa possuem entre 21 e 40 anos de idade. Com relação ao nível de escolaridade, dos 07 (sete) entrevistados, 04 (quatro) possuem ensino médio completo, 02 (dois) têm superior incompleto, e apenas 01 (um) possui o ensino superior completo. À respeito do tema abordado neste estudo, mapeamento de processos, 03 (três) não possuem conhecimento acerca do assunto.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados da presente pesquisa foram coletados por meio de entrevistas, segundo o roteiro de entrevista (Apêndice A), que para Richardson (2012, p.207) “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação nos quais determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

Decidiu-se também, pelo uso da observação participante. Para Gil (2010), a observação geralmente atribui-se à forma participante, que é caracterizado pelo contato direto do pesquisador com o caso estudado, com a finalidade de obter dados a respeito da realidade do dia a dia das pessoas em seus próprios âmbitos.

Sendo assim, por meio da observação participante e da entrevista, que procederam por 06 (seis) meses e 01 (uma) semana, respectivamente, foram coletadas informações sobre as atividades, viabilizando o mapeamento dos processos a partir do BPMN, do manual orientativo e do plano de ação utilizando o método 5W2H.

3.4 ESTRATÉGIAS DE TRATAMENTO DE DADOS

Para o tratamento dos dados, adotou-se uma abordagem qualitativa, que de acordo com Rodrigues (2007), é a pesquisa que se vale da razão discursiva, além de interpretar e analisar dados relativos à natureza dos fenômenos, desse modo poderá ser obtido uma compreensão mais precisa do processo estudado.

Dessa forma, após a coleta das informações pertinentes às atividades analisadas, estes foram transformados em representações visuais, por meio do tratamento e análise dos dados, para tal foi utilizado a ferramenta Bizagi Modeler – versão 3.2.7 242, para modelagem das rotinas pertinentes. Ocasionalmente assim o uso da notação BPMN como forma de melhor representar o processo estudado.

4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

O estudo em questão foi desenvolvido nas empresas do grupo *Alfa Franchising* do estado da Paraíba, especialmente no departamento financeiro, cuja abrangência estende-se também ao setor de atendimento. O departamento em estudo, além de outras atividades, é responsável pelo acompanhamento diário dos caixas das mais de 20 (vinte) filiais instaladas no estado.

A fim de alcançarmos os objetivos geral e específicos desta pesquisa, traremos nesta seção, a descrição e estruturação dos processos de lançamento e conferência dos caixas, principais atividades do departamento em questão, que possuem como características fundamentais a inserção das informações de vendas diárias no sistema financeiro e sua posterior verificação para validação. Serão apresentados ainda a manualização dos processos e um plano de ação que auxiliará na execução e no controle destas tarefas.

4.1 COMO OCORREM OS PROCESSOS DE LANÇAMENTO E CONFERÊNCIA DOS CAIXAS?

Neste tópico responderemos ao objetivo específico “Descrever as etapas dos processos de lançamento e conferência dos caixas”, por meio das entrevistas e observação realizadas acerca dos processos.

O processo de lançamento dos caixas, realizado pelo setor de atendimento, compreende desde a organização das ordens de serviço de acordo com a forma de pagamento, passando pelos lançamentos no sistema (Financeiro Alfa), até o encaminhamento do resumo diário ao departamento financeiro. As etapas supracitadas são de responsabilidade dos auxiliares administrativos de cada uma das unidades. O objetivo desse processo é atualizar o sistema financeiro da empresa, a partir das ações decorrentes das entradas e saídas (vendas e/ou compras) diárias.

A etapa de organização das ordens de serviço tem como objetivo agrupar as vendas feitas diariamente levando em consideração a sua forma de pagamento, que podem ser feitas à vista (em espécie, transação bancária ou pagamento antecipado), a faturar (por meio de requisições) e/ou no cartão de débito.

Em seguida temos a inserção dos dados no sistema financeiro, que engloba diversas etapas, que vão desde a emissão dos relatórios de serviços realizados, até

a emissão dos relatórios financeiros que apresentam todas as movimentações de vendas e seus respectivos saldos. Os lançamentos no sistema financeiro ocorrem em abas distintas dentro do mesmo, no qual é levado em consideração a forma de pagamento do serviço e as possíveis operações de compras e/ou recebimentos.

Após constatação de convergência entre as entradas e saídas realizadas no dia em questão, verificados a partir dos relatórios (caixa analítico e extrato analítico), é realizada a elaboração de resumo para posterior encaminhamento ao departamento financeiro, cuja atividade será a conferência de todos os lançamentos realizados pelo setor de atendimento.

Quanto ao processo de conferência dos caixas, esse objetiva validar e armazenar as informações derivadas dos lançamentos realizados pelo setor de atendimento. Esse processo é de responsabilidade dos assistentes administrativo e financeiro e da diretora financeira, cujas operações são realizadas na unidade matriz do grupo Alfa vistoria na Paraíba.

O processo de conferência se inicia com a criação da planilha Excel, a fim de ter um arquivo de acompanhamento das operações de entradas e saídas dos caixas de todas as unidades (matriz e filiais). Uma vez criada essa planilha, o departamento compara o resumo enviado pelo setor de atendimento com os relatórios de serviços realizados (oxy e mega laudo – sistemas de informações utilizados para realizar os serviços de vistorias e perícias, respectivamente). Em seguida é feita uma análise detalhada dos lançamentos no sistema financeiro, cujo propósito é verificar se há conformidade entre as informações lançadas no sistema e a realidade apresentada no resumo recebido.

Após constatar conformidade entre as informações, o departamento financeiro tem como responsabilidade os lançamentos advindos das transações bancárias no sistema, ou seja, havendo recebimento ou pagamento através da conta bancária, essas informações devem ser inseridas no mesmo sistema.

Ao final, para observação dessas transações e demais lançamentos, é feita a emissão dos relatórios (caixa analítico, extrato analítico e extrato por conta banco), nos quais uma vez constatada igualdade, precisam ser salvos no drive juntamente com as notas de saídas e os relatórios de serviços (oxy e mega laudo) realizados.

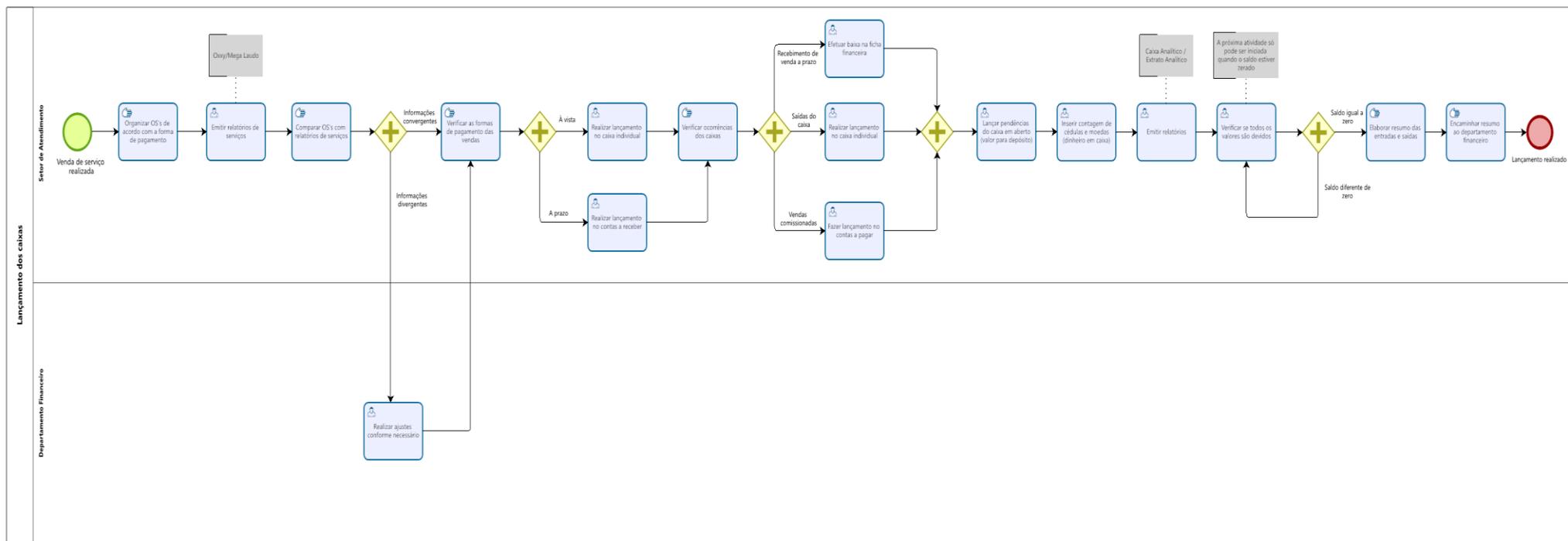
A partir da descrição dos processos apresentados anteriormente, traremos no próximo tópico, a representação gráfica de cada um desses processos, os quais serão

modelados a partir da construção dos fluxos de trabalho utilizando a notação BPMN, o que nos permitirá uma ampla visão de como tais processos ocorrem.

4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE LANÇAMENTO E CONFERÊNCIA DOS CAIXAS

Esse tópico vem responder ao objetivo específico “Modelar os processos de lançamento e conferência dos caixas por meio do BPMN (*Business Process Model and Notation*)”. Capote (2011) afirma que um modelo de processo consiste na representação mais ampla dos processos, e pode conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou demais formas. Logo, apresentaremos nesta etapa as representações gráficas dos processos estudados, as quais irão nos permitir uma melhor compreensão e visualização da relação entre as áreas internas envolvidas durante o ciclo de vida dos processos estudados (Figura 7).

Figura 7: Processo de Lançamento dos Caixas

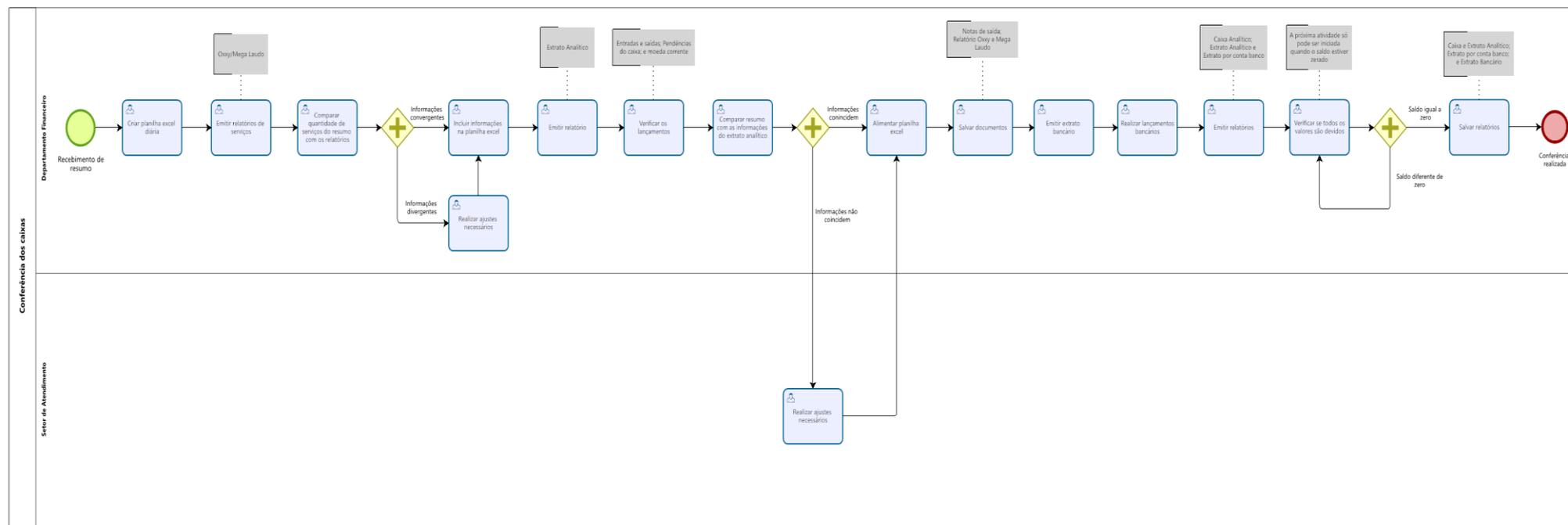


Fonte: Elaboração própria, 2021.

Através da observação do fluxo de lançamento dos caixas (Figura 8) é possível verificar de maneira mais clara a forma como ocorrem os lançamentos, além da conexão e interdependência das partes, levando em consideração que em determinados momentos do processo é necessário responder algumas questões que farão com que um caminho ou outro seja seguido, como no caso de existir ou não certa forma de pagamento, por exemplo.

Este processo é de grande importância para o departamento financeiro, uma vez que sem o registro dessas informações não seria possível acompanhar, dentre outras informações, as vendas realizadas por cada unidade.

Figura 8: Processo de conferência dos Caixas



Fonte: Elaboração própria, 2021.

O processo de conferência dos caixas é complementar ao processo de lançamento. É nesse processo que ocorre a validação dos lançamentos, haja vista que é neste momento que serão analisados cada um dos itens inseridos no sistema, além do posterior arquivamento dos relatórios para acompanhamento futuro da contabilidade. Portanto, este processo é responsável por legitimar as ações ocorridas em cada uma das unidades de negócio do grupo em estudo.

Observa-se que as representações anteriormente apresentadas tratam-se do estágio denominado mapa, que de acordo com o BPM Cbook (2013), tem por finalidade proporcionar uma visão abrangente dos principais componentes dos processos. Por meio da visualização de maneira ampla dos fluxos, podemos entender as relações das atividades com as áreas da organização e assim o seu impacto no resultado, já que deste modo conseguimos verificar suas entradas, processamentos e saídas.

Para melhor visualização dos fluxos anteriormente apresentados, estes poderão ser acessados a partir dos *links* contidos no apêndice D desse trabalho.

De forma complementar, o tópico a seguir, apresentará os manuais orientativos dos processos de lançamento e conferência dos caixas, até então descritos e mapeados.

4.3 MANUAIS ORIENTATIVOS

A elaboração do manual, ao qual se destina este tópico, atende ao terceiro objetivo específico deste estudo, que consiste em “elaborar manual orientativo sobre os processos de lançamento e conferência dos caixas”, levando em consideração a estruturação dos processos citados anteriormente.

Assim sendo, o manual terá como objetivo, apontar aos integrantes do setor de atendimento e departamento financeiro, como devem ser realizadas cada uma das atividades pertencentes aos processos, normatizando e assegurando a padronização dos mesmos, ou seja, a partir dessa manualização pretende-se evitar desconformidades na formalização de procedimentos. Os manuais habitualmente apontam o ‘como’ fazer, ou seja, têm como finalidade maior ensinar a fazer o trabalho (ARAÚJO, 2009).

Os procedimentos elaborados estão dispostos de maneira padronizada, no quais serão apresentados da seguinte maneira:

1. **apresentação:** inteirar o usuário acerca do que se destina o documento;
2. **objetivo:** descrever a finalidade dos processos descritos no documento;
3. **abrangência:** informar a abrangência do documento dentro da empresa, isto é, quais áreas participam do processo em questão;
4. **conceitos e definições:** lista de expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de maneira esclarecedora, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade;
5. **condições e materiais necessários:** indicar quais são os sistemas, equipamentos, materiais, etc. que precisam ser utilizados para que o cotidiano descrito possa ser executado de forma ideal e em sua totalidade;
6. **procedimento:** apresentação do passo a passo preciso para a execução da atividade ou do procedimento, obedecendo à sequência lógica da rotina, representando as etapas do mesmo;
7. **anexo:** destinado à inclusão de fluxos que devam ser utilizados/consultados para execução da rotina ou esclarecimento das normas.

O manual, fruto deste trabalho, encontra-se no apêndice deste documento, e apresentará de forma gradual as rotinas aqui estudadas, apresentando tanto suas particularidades como seus detalhes técnicos, a fim de melhorar a eficiência e eficácia na execução de tarefas diárias inerentes ao departamento. Os referidos manuais estão dispostos da seguinte maneira: apêndice B – Manual de processos internos: Lançamento dos caixas; apêndice C – Manual de processos internos: Conferência dos caixas.

Vale salientar que estes manuais são do tipo manuais de normas e procedimentos, já que possuem como objetivo a descrição das atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas (ARAÚJO, 2009).

No próximo tópico, trataremos o detalhamento das ações presentes nos processos em estudo, com a intenção de identificarmos os padrões em cada etapa, para isso utilizaremos o método 5W2H, gerando, portanto, um plano de ação que nos ajudará no direcionamento de cada atividade e função.

4.4 PLANOS DE AÇÃO ASSOCIADOS AOS PROCESSOS

Esta seção vem responder ao nosso último objetivo específico: "Elaborar um plano de ação utilizando o método 5W2H". O método foi elaborado a partir das entrevistas e observação realizada sob os processos de lançamento e conferência dos caixas.

Conforme apresentado ao longo deste estudo, foram analisados dois processos do departamento financeiro de uma franquia de serviços de perícia e vistoria veicular. Com os processos mapeados e suas etapas identificadas, faremos a aplicação do método 5w2h.

O método 5w2h tanto pode auxiliar no planejamento como também permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de atividades de uma organização (MERHI, 2010). Esse método nos auxiliará no alinhamento das ações, já que este método busca ainda a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples.

Foram mapeadas 16 (dezesesseis) atividades em cada um dos processos supracitados, elas serão apresentadas em forma de quadro, como podemos observar logo mais adiante nos Quadros 4 e 5:

Quadro 4: Aplicação do método 5W2H ao processo de lançamento dos caixas

5W					2 H	
WHAT (O que?)	WHO (Quem?)	WHEN (Quando?)	WHERE (Onde?)	WHY (Por quê?)	HOW (como?)	HOW MUCH (Quanto custa?)
Ação	Responsável	Calendário	Local	Razão	Fases	Dispêndios
Organizar OS's de acordo com a forma de pagamento	Auxiliar Administrativo	Após emissão do laudo	Setor de Atendimento	Para otimização do lançamento	Separando uma a uma cada OS	Remuneração relativa ao desempenho da função
Emitir relatórios de serviços	Auxiliar Administrativo	Antes de iniciar lançamentos	Sistema Oxxy e/ou Mega laudo	Para verificação dos serviços prestados	Na aba "sistema de gestão" do sistema Oxxy e sistema Mega laudo	Remuneração relativa ao desempenho da função
Comparar OS's com relatórios de serviços	Auxiliar Administrativo	Após emissão de relatório	Setor de Atendimento	Para verificar possíveis divergências	Através da observação das informações contidas em cada documento	Remuneração relativa ao desempenho da função

Realizar ajustes conforme necessário	Assistente Financeiro	Ao verificar divergências	Sistema Financeiro Alfa	Para convergência das informações	No sistema Oxxy e/ou mega laudo	Remuneração relativa ao desempenho da função
Verificar as formas de pagamento das vendas	Auxiliar Administrativo	Após realização de todos os ajustes	Setor de Atendimento	Para lançamento de acordo com forma de pagamento	A partir das informações contidas nas OS's e relatórios Oxxy e/ou mega laudo	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar lançamento no caixa individual	Auxiliar Administrativo	Ao verificar vendas à vista	Sistema Financeiro Alfa	Para informar vendas à vista	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar lançamento no contas a receber	Auxiliar Administrativo	Ao verificar vendas a prazo	Sistema Financeiro Alfa	Para informar vendas a prazo	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Verificar ocorrências dos caixas	Auxiliar Administrativo	Após lançamento das vendas	Sistema Financeiro Alfa	Para verificar necessidade e ou não de lançamentos	Nos documentos e/ou valores recebidos	Remuneração relativa ao desempenho da função
Efetuar baixa na ficha financeira	Auxiliar Administrativo	Quando houver pagamento de vendas a prazo	Sistema Financeiro Alfa	Para informar recebimento do pagamento de venda a prazo	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar lançamento no caixa individual	Auxiliar Administrativo	Ao verificar saída(s) de caixa	Sistema Financeiro Alfa	Para informar compras realizadas com dinheiro do caixa	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Fazer lançamento no contas a pagar	Auxiliar Administrativo	Quando houver venda(s) com comissão	Sistema Financeiro Alfa	Para informar valor de comissão de venda(s)	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Lançar pendências do caixa em aberto	Auxiliar Administrativo	Após separar valor para depósito	Sistema Financeiro Alfa	Para informar valor que será depositado	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função

Inserir contagem de cédulas e moedas	Auxiliar Administrativo	Após conferir valor existente na gaveta	Sistema Financeiro Alfa	Para informar valor existente em espécie	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Emitir relatórios	Auxiliar Administrativo	Após realizar todos os lançamentos	Sistema Financeiro Alfa	Para verificação de lançamentos	No fluxo de caixa do sistema financeiro	Remuneração relativa ao desempenho da função
Verificar se todos os valores são devidos	Auxiliar Administrativo	Após emitir relatórios	Sistema Financeiro Alfa	Para conclusão dos lançamentos	A partir dos relatórios (oxy, mega laudo e financeiros)	Remuneração relativa ao desempenho da função
Encaminhar resumo ao departamento financeiro	Auxiliar Administrativo	Após verificação de saldo zerado	Via WhatsApp	Para posterior análise do Departamento financeiro	Inserindo as informações diárias de forma resumida	Remuneração relativa ao desempenho da função

Fonte: Elaboração própria, 2021.

O Quadro 5 segue a mesma dinâmica do quadro anteriormente apresentado. Em complemento ao processo de lançamento dos caixas, temos o processo de conferência dos mesmos, como veremos a seguir.

Quadro 5: Aplicação do método 5W2H ao processo de conferência dos caixas

5W					2 H	
WHAT (O que?)	WHO (Quem?)	WHEN (Quando?)	WHERE (Onde?)	WHY (Por quê?)	HOW (como?)	HOW MUCH (Quanto custa?)
Ação	Responsável	Calendário	Local	Razão	Fases	Dispêndios
Criar planilha Excel diária	Assistente Financeiro	Antes de iniciar conferências	Microsoft Excel	Para preenchimento com as informações diárias	A partir da planilha do dia anterior	Remuneração relativa ao desempenho da função
Emitir relatórios de serviços	Assistente Financeiro	Antes de verificar resumo recebido	Sistema Oxy e/ou Mega laudo	Para verificação dos serviços prestados	Na aba "relatórios" dos sistemas Oxy e Mega Laudo	Remuneração relativa ao desempenho da função

Comparar quantidade de serviços do resumo com os relatórios	Assistente Financeiro	Após emitir relatórios de serviços e verificar resumo	Departamento Financeiro	Para observar convergência das informações	Através da observação das informações contidas nos documentos	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar ajustes necessários	Assistente Financeiro	Ao observar divergência nas informações	Sistema Oxy e/ou Mega laudo	Para convergência das informações	No sistema Oxy e/ou mega laudo	Remuneração relativa ao desempenho da função
Incluir informações na planilha Excel	Assistente Financeiro	Ao observar convergência das informações	Microsoft Excel	Para consultas posteriores	Preenchendo a planilha	Remuneração relativa ao desempenho da função
Emitir relatório (extrato analítico)	Assistente Financeiro	Após conferências das vendas realizadas	Sistema Financeiro Alfa	Para verificação dos lançamentos	No sistema financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Verificar os lançamentos	Assistente Financeiro	Após observar relatórios	Sistema Financeiro Alfa	Para confirmar se os lançamentos e informações neles contidas são devidos	A partir dos relatórios (oxy, mega laudo e financeiros)	Remuneração relativa ao desempenho da função
Comparar resumo com as informações do extrato analítico	Assistente Financeiro	Após verificar se todos os lançamentos foram realizados devidamente	Departamento Financeiro	Para verificar ocorrências dos caixas	Por meio do resumo e lançamentos no sistema financeiro	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar ajustes necessários	Auxiliar Administrativo	Ao verificar divergências	Sistema Financeiro Alfa	Ao verificar divergência nas informações	No Sistema Financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Alimentar planilha Excel	Assistente Financeiro	Após verificar todos os lançamentos	Microsoft Excel	Para consultas posteriores	Preenchendo a planilha	Remuneração relativa ao desempenho da função
Salvar documentos	Assistente Financeiro	Ao verificar convergência	Google Drive	Para acompanhamento e	Na pasta diária do Google Drive	Remuneração relativa ao

		ncia dos dados		consultas posteriores		desempenho da função
Emitir extrato bancário	Diretora Financeira	Início do expediente	Aplicativo do Banco	Para verificar movimentações bancárias	Através do aplicativo do Banco correspondente	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar lançamentos bancários	Assistente Financeiro e/ou Diretora Financeira	Após conferência dos lançamentos das vendas	Sistema Financeiro Alfa	Para atualizar sistema com as informações bancárias	Nos “caixas “local e banco” do Sistema Financeiro	Remuneração relativa ao desempenho da função
Emitir relatórios	Assistente Financeiro e/ou Diretora Financeira	Após lançamentos bancários	Sistema Financeiro Alfa	Para analisar cada um dos lançamentos	No fluxo de caixa do Sistema Financeiro Alfa	Remuneração relativa ao desempenho da função
Verificar se todos os valores são devidos	Assistente Financeiro e/ou Diretora Financeira	Após emissão dos relatórios financeiros	Sistema Financeiro Alfa	Para confirmar e validar lançamentos	A partir dos relatórios (Oxxy, mega laudo, extrato bancário e financeiros)	Remuneração relativa ao desempenho da função
Salvar relatórios	Assistente Financeiro e/ou Diretora Financeira	Após verificação de saldo zerado	Google Drive	Para arquivamento, acompanhamento e consultas	Nas pastas diárias do Google Drive da unidade correspondente	Remuneração relativa ao desempenho da função

Fonte: Elaboração própria, 2021

O uso da metodologia 5W2H permitiu que dividíssemos os processos em partes distintas, evidenciado o que é feito em cada situação, quais os responsáveis por operacionalizar cada fase, os setores em que são realizadas cada etapa, a sequência do processo que se encaixam as tarefas, como as mesmas são realizadas e as despesas geradas dentro do processo. Com isso, concluímos a estruturação dos processos de lançamento e conferência dos caixas, objetivo geral deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As etapas dos processos se orientaram na estruturação dos processos de lançamento e conferência de caixas do departamento financeiro de uma empresa, relacionados ao lançamento e conferência dos caixas, uma vez que por meio da observação e dados obtidos a partir das entrevistas, foi possível identificar 16 (dezesesseis) etapas (Quadro 03 e 04) em cada um dos respectivos processos. Seguido da modelagem dos processos por meio do BPMN (*Business Process Model and Notation*), proporcionando uma comunicação visual adequada pelo gráfico que apresenta o passo a passo de cada uma das atividades presentes nos referidos processos.

A elaboração do manual orientativo permitiu a consulta e o direcionamento por qualquer colaborador que necessite conhecer e/ou entender acerca dos lançamentos e conferências dos caixas, ou seja, demonstrando “o que” fazer e “como” fazer as atividades. Por fim, elaborar um plano de ação utilizando o método 5w2h, evidenciando detalhadamente todas as atividades do processo, a exemplo de suas finalidades e responsáveis, sendo, portanto, um complemento quanto ao total entendimento dos processos aqui estudados.

Tendo como base a análise realizada, observou-se que o acompanhamento dos processos são de suma importância para o departamento financeiro do grupo Alfa do estado da Paraíba, uma vez que contribuem para a organização e desenvolvimento adequado das atividades, já que por possuir um número notável de filiais em funcionamento e ainda o projeto de novas instalações, é necessário que haja padronização no desenvolvimento das atividades que otimizem a rotina do departamento e elimine possíveis gargalos.

Em termos de limitações, ressalta-se a dificuldade em relação ao levantamento dos dados a partir das entrevistas, principalmente com os auxiliares administrativos, responsáveis pelo processo de lançamento dos caixas, tendo em vista a atual situação de pandemia a qual enfrentamos, uma vez que o contato estava sendo realizado, em sua maior parte, através de mensagens de áudio.

A disseminação do material pode influenciar na gestão dos processos envolvidos dentro dos departamentos das empresas, conferindo eficiência e eficácia do trabalho e produtos gerados. Logo, a realização de futuros estudos se tornam

também necessárias para averiguação dos resultados após inclusão do material aqui abordado.

Por fim, o processo de mapeamento é apenas o início da implantação da cultura de gestão de processos na empresa. Uma oportunidade de melhoria inicial, caso seja implementado os manuais orientativos, é a inclusão dos *prints* de tela referente aos sistemas Financeiro Alfa, Oxy e Mega Laudo, utilizado em algumas etapas dos processos, assim, quem tiver acesso ao documento conseguirá executar o procedimento tendo ciência de todos os detalhes do processo. Ainda como sugestão à empresa, destacou-se a importância de uma disseminação do material aqui proposto para todas unidades pertencentes ao grupo Alfa do estado da Paraíba, para que seja alcançada a padronização dos processos, e assim, a otimização da atividade de gestão dos caixas.

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, **ABNT NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. 26 p.
- ABPMP BPM CBOK v3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP Internacional, 2013.
- AGUIAR, L. **Gestão de processos ou gestão por processos?**2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos>> Acesso em 27 de abril de 2020.
- ALVARÃES, A. **Sistemas, organizações e métodos**: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial. Rio de Janeiro: A. Alvarães, 2012. *E-book*.
- ARAÚJO, L. C. G. D. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRACONI, J.; OLIVEIRA, S. B. D. **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. In: SOUZA, A. C. M.; MENDONÇA, F. M.; GARCIA, F.; PEREIRA, H. R. M.; BRACONI, J.; CHUM, J. C. B.; COSTA, M. M.; ALMEIDA NETO, M. A. A.; MENDES, O. F.; BALDAM, R.; CUVILLIER, S.; CRUZ, T.; BIANCHINI, W.(Org.). Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na notação BPMN (Business ProcessModelingNotation). 1 ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2013.
- BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Dados eletrônicos. Alegre: Bookman, 2013.
- CAPOTE, G. Guia para Formação de Analistas de Processos. 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001 *apud* ROSA, D. **Métodos Administrativos**: um estudo sobre a implantação de Manuais de Procedimentos para Full Comex Importação e Exportação Ltda/Itajaí. 110 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Administração) – Universidade do Vale do Itajaí: Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Itajaí, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- IPROCESS. **Modelagem de Processos**, 2014. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/02/modelagem-de-processos-de-negocio->

[diferencas-entre-diagrama-mapa-e-modelo-de-processos/>](#). Acesso em 25 de junho de 2020.

LIMBERGER, K.; RODRIGUES, L. C.; PRADELLA, S.; ROWEDDER, A.; SILVA, A. R. **Novo Olhar: uma metodologia de gestão de processos para a busca de maior competitividade em uma instituição de ensino superior**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – MATURIDADE E DESAFIOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO, MEIO AMBIENTE, 30., São Carlos, 2010. *Anais...* MANGANOTE, E. J. T. **Organização, sistemas e métodos**. 2 ed. São Paulo: Alínea, 2001.

MARQUES, C.; ODA, E. **Organização, Sistemas e Métodos**. 1 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERHI, Daychoum. **40+4 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

OLIVEIRA, A. A. R.; CHAVES, M. M. G. B. Modelagem e estruturação de processo: compreendendo a etapa de recebimento em um operador logístico. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [S.l.], n. 41, p. 11-23, jun. 2018. ISSN 2447-9187.

OLIVEIRA, D. P. REBOUÇAS. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: 2009. Disponível em: < <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-deProcessos.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA**. 2014. 58 f. Monografia (Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Gestão de Políticas Públicas, Brasília, 2014.

SORD, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esse roteiro de entrevista tem por objetivo levantar informações concernentes ao **processo de lançamento dos caixas:**

1. Qual é a sua função na organização?
2. De forma geral, como o seu setor participa do processo?
3. De forma geral, como você participa do processo?
4. A quanto tempo trabalha no processo?
5. Quando o processo se inicia?
6. Quando o processo termina?
7. Quais são as principais atividades do processo?
8. De forma detalhada, como ocorre o processo em questão?
9. Quais as dificuldades encontradas quanto à realização do processo?

Esse roteiro de entrevista tem por objetivo levantar informações concernentes ao **processo de conferência dos caixas:**

- Qual é a sua função na organização?
2. De forma geral, como o seu setor participa do processo?
 3. De forma geral, como você participa do processo?
 4. A quanto tempo trabalha no processo?
 5. Por que o processo é importante para a organização?
 6. A quanto tempo trabalha no processo?
 7. Quais são os eventos de início e fim do processo?
 8. Quais são as principais atividades do processo?
 9. De forma detalhada, como ocorre o processo em questão?
 10. Quais as dificuldades encontradas quanto à realização do processo?

APÊNDICE B – MANUAL DE PROCESSOS INTERNOS: LANÇAMENTO DOS CAIXAS

1. APRESENTAÇÃO

O manual de processos internos do departamento financeiro da Alfa Vistoria Veicular - PB foi elaborado para orientar os usuários quanto aos procedimentos inerentes ao departamento financeiro.

2. OBJETIVO

Orientar quanto às etapas e objetivos envolvidos no processo de lançamento dos caixas da empresa.

3. ABRANGÊNCIA

Auxiliares administrativos e assistentes financeiros.

4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

- **OS's:** Ordens de Serviço;
- **Oxxy:** Sistema responsável por gerar os serviços de vistoria veicular;
- **Mega Laudo:** Sistema responsável por gerar os serviços de perícia veicular;

5. CONDIÇÕES E MATERIAIS NECESSÁRIOS

- Sistema Financeiro Alfa;
- Sistema Oxxy;
- Sistema Mega Laudo;
- Whatsapp;
- Ordens de Serviço;

6. PROCEDIMENTO

1. Organizar OS's de acordo com a forma de pagamento:
Diferenciar as vendas dos serviços realizados de acordo com a forma que foram pagos (à vista, pagamento antecipado, PIX; Cartão de Débito; Faturado).
2. Emitir relatórios de serviços: A emissão dos relatórios tem como finalidade a visualização e acompanhamento da quantidade de serviços (vistorias e perícias) realizados, assim como seus respectivos valores e formas de pagamento.

3. Comparar OS's com relatórios de serviços:
Fazer um comparativo entre as informações contidas nas OS's e os relatórios Oxy e Mega Laudo, buscando uma uniformidade das respectivas informações.
4. Realizar ajustes conforme necessário:
Ajustar informações como formas de pagamento, nome de cliente, valores, etc., nos relatórios de serviços caso necessário.
5. Verificar as formas de pagamento das vendas:
Observar quais as formas de pagamento foram utilizadas nas vendas diárias.
6. Realizar lançamento no caixa individual:
Inserir na aba "caixa individual" do Sistema Financeiro os serviços cujas formas de pagamento consistam em: à vista, pagamento antecipado e/ou PIX.
7. Realizar lançamento no contas a receber:
Inserir na aba "contas a receber" do Sistema Financeiro os serviços cujas formas de pagamento consistam em: cartão de débito e/ou faturado.
8. Verificar ocorrências dos caixas:
Observar se existe recebimento de pagamento de clientes a prazo, compras de materiais e/ou vendas comissionadas.
9. Efetuar baixa na ficha financeira:
A baixa deve ser realizada quando houver recebimento de pagamento de vendas a prazo.
10. Realizar lançamento no caixa individual:
Lançar no "caixa individual" as notas fiscais de saídas de caixa, quando houver compras de itens ou pagamento de serviços utilizados.
11. Fazer lançamento no contas a pagar:
Inserir na aba "contas a pagar" nos casos de vendas que geram comissões a clientes cadastrados.
12. Lançar pendências do caixa em aberto:
Incluir na aba "pendência dos caixas - em aberto" o valor que será depositado na conta bancária da unidade.

13. Inserir contagem de cédulas e moedas:

Incluir na aba "contagem de cédulas e moedas" o valor em espécie chamado de fundo de caixa.

14. Emitir relatórios:

Fazer emissão do caixa analítico e extrato analítico do sistema financeiro.

15. Verificar se todos os valores são devidos:

Observar se os lançamentos existentes nos relatórios representam as entradas e saídas que de fato ocorreram. O saldo zerado no caixa analítico caracteriza consistência das informações inseridas.

16. Encaminhar resumo ao departamento financeiro:

Enviar para o departamento financeiro o resumo informando entradas e saídas ocorridas no caixa.

APÊNDICE C – MANUAL DE PROCESSOS INTERNOS: CONFERÊNCIA DOS CAIXAS

1. APRESENTAÇÃO

O manual de processos internos do departamento financeiro da Alfa Vistoria Veicular - PB foi elaborado para orientar os usuários quanto aos procedimentos inerentes ao departamento financeiro.

2. OBJETIVO

Orientar quanto às etapas e objetivos envolvidos no processo de conferência dos caixas.

3. ABRANGÊNCIA

Auxiliares administrativos, assistentes financeiros e diretora financeira.

4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

- **OS's:** Ordens de Serviço;
- **Oxxy:** Sistema responsável por gerar os serviços de vistoria veicular;
- **Mega Laudo:** Sistema responsável por gerar os serviços de perícia veicular;

5. CONDIÇÕES E MATERIAIS NECESSÁRIOS

- Sistema Financeiro Alfa;
- Sistema Oxxy;
- Sistema Mega Laudo;
- Whatsapp;

6. PROCEDIMENTO

1. Criar planilha Excel diária:

Visa elaborar planilha para inserção de dados e informações dos serviços e transações.

2. Emitir relatórios de serviços: A emissão dos relatórios tem como finalidade a visualização e acompanhamento da quantidade de serviços (vistorias e perícias) realizados, assim como seus respectivos valores e formas de pagamento.

3. Comparar quantidade de serviços do resumo com os relatórios:

- Fazer um comparativo entre as informações contidas no resumo recebido do setor de atendimento e os relatórios Oxy e Mega Laudo, buscando uma uniformidade das respectivas informações.
4. Incluir informações na planilha excel:
Inserir as informações na planilha anteriormente criada.
 5. Realizar ajustes necessários:
Ajustar informações como formas de pagamento, nome de cliente, valores, etc., nos relatórios de serviços caso necessário.
 6. Emitir relatório (extrato analítico):
A emissão do relatório tem como finalidade a visualização dos lançamentos das entradas e saídas no sistema financeiro.
 7. Verificar os lançamentos:
Realizar a verificação de cada um dos lançamentos das entradas e saídas no sistema financeiro, assim como as contas-movimento correspondentes.
 8. Comparar resumo com as informações do extrato analítico:
Fazer um comparativo entre as informações contidas no resumo recebido do setor de atendimento e o extrato analítico, buscando uma igualdade das respectivas informações.
 9. Realizar ajustes necessários:
Ajustar informações como conta movimento, histórico, valores, etc., no sistema financeiro caso necessário.
 10. Alimentar planilha excel:
Inserir as informações na planilha anteriormente criada.
 11. Salvar documentos:
Salvar no drive as notas fiscais de saída e relatórios de serviços.
 12. Emitir extrato bancário:
Realizar emissão dos extratos bancários (diários) das unidades.
 13. Realizar lançamentos bancários:
Inserir e efetuar lançamentos advindos da conta bancária no sistema financeiro.

14. Emitir relatórios:

Fazer emissão do caixa analítico, extrato analítico e extrato por conta banco.

15. Verificar se todos os valores são devidos:

Observar se os lançamentos existentes nos relatórios representam as entradas e saídas que de fato ocorreram. O saldo zerado no caixa analítico caracteriza consistência das informações inseridas.

16. Salvar relatórios

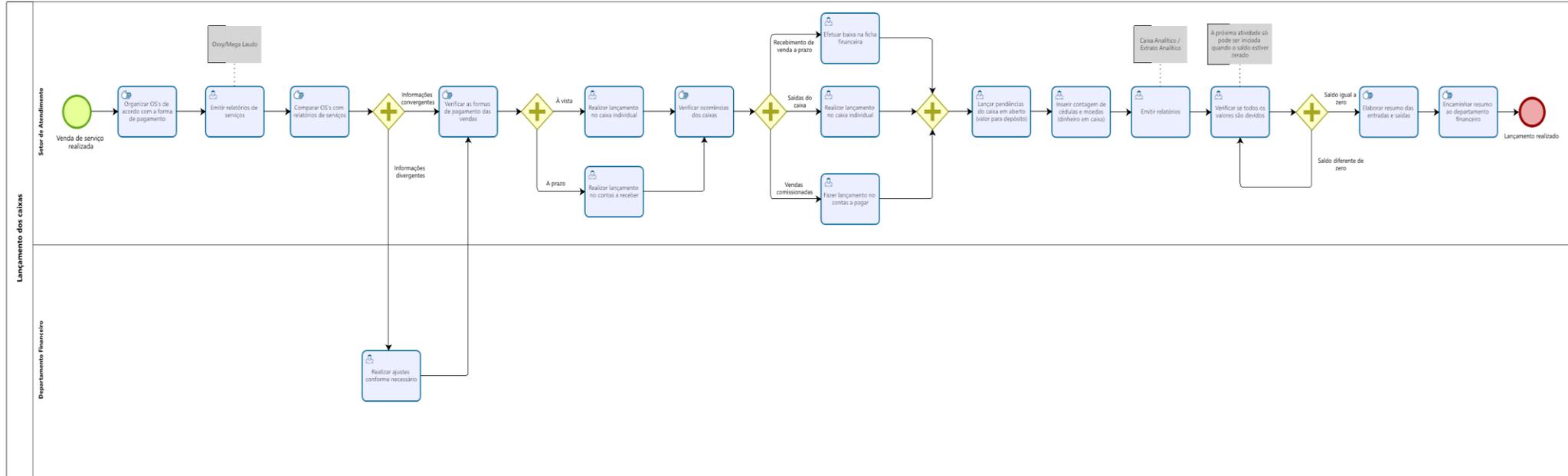
Arquivar no drive os relatórios (caixa analítico, extrato analítico e extrato por conta banco) e extrato bancário.

APÊNDICE D – LINKS PARA ACESSO AOS FLUXOS DOS PROCESSOS

- Processo de Lançamento dos Caixas:
<https://cvmakers.com.br/tcc/lancamento.html>

- Processo de Conferência dos Caixas:
<https://cvmakers.com.br/tcc/conferencia.html>

ANEXO – Referente ao Apêndice B



ANEXO – Referente ao Apêndice C

