

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

CASSIANO BATISTA DA SILVA

PROJETO APLICADO

Implantação de gestão por processos em um escritório contábil

Porto Alegre

2019

CASSIANO BATISTA DA SILVA

PROJETO APLICADO

Implantação de gestão por processos em um escritório contábil

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de Especialização em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

Porto Alegre

2019

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	3
1.1 A EMPRESA E SUA ORIGEM.....	4
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	7
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	10
2.1 REVISÃO DA LITERATURA TÉCNICA.....	10
2.1.1 Gestão por Processos	11
2.1.2 Competição Monopolística.....	13
2.1.3 Cultura Organizacional	14
2.2 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA.....	14
2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO	18
3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA	21
4 APLICABILIDADE DA SOLUÇÃO	22
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS.....	24

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente estudo tem por objetivo realizar uma proposta de intervenção em uma microempresa atuante no ramo da contabilidade, explorando principalmente os campos da gestão por processos e serviços e do planejamento estratégico. A partir do embasamento teórico desenvolvido, o estudo buscou apresentar as melhores soluções, considerando os aspectos relevantes e analisando a viabilidade da solução. Como metodologia, serão apresentados os resultados de uma pesquisa documental, de observação in loco e de entrevistas semiestruturadas realizadas na empresa.

É evidente que no ambiente empresarial, independentemente do porte de uma organização, existe a tendência de busca pela compreensão da temática “gestão de processos e serviços” impulsionada pelo dinamismo com o qual os produtos e serviços demandados têm sofrido transformações com o passar do tempo. Como consequência, a importância e o interesse da obtenção de domínio da temática são vistos como um dos principais elementos de ligação entre a estratégia e o resultado obtido dos produtos e serviços de uma empresa (Nerva, 2015).

A fim de identificar as atividades realizadas dentro de uma organização, o presente projeto tem como objetivo propor a implantação de uma estruturação padronizada de processos e serviços em um escritório atuante no ramo da contabilidade, em sintonia com as contribuições teóricas existentes sobre o assunto. Torna-se importante a realização do estudo pelo fato de se tratar de uma área que possui uma diversidade de serviços que muitas vezes são invisíveis aos clientes finais, embora possuam relevância para todo o processo de entregas fundamentais para o desempenho satisfatório de um escritório. Além disso, o ramo de atuação da empresa é caracterizado por ter um elevado número de concorrentes, no qual pequenas falhas geradas no decorrer da prestação dos serviços podem ser a razão para que os atuais clientes optem por contratar outros escritórios/profissionais que os substituam.

Visto o contexto apresentado, o caso de estudo é uma oportunidade de melhoria de processos, observado a partir da realidade de uma microempresa na gestão de suas atividades. Trata-se de um escritório contábil que atualmente é caracterizado por possuir número elevado de trabalhos manuais e inexistência de processos padronizados que causam falhas operacionais recorrentes, baixa eficácia

e desequilíbrio de atividades entre os funcionários. A problemática foi identificada no momento em que dois clientes relevantes solicitaram dentro de um mesmo período cancelamento do contrato de prestação de serviços por estarem insatisfeitos com os trabalhos entregues pelo escritório. A fim de propor uma análise a ser apresentada como proposta de intervenção na empresa, sugere-se que o problema central do estudo seja: “a implantação de gestão por processos em um escritório contábil”, com a pretensão de propor mudanças significativas de processos que refletirão em um possível aumento de competitividade da organização com relação ao seu mercado de atuação.

Nas próximas seções ocorrerá a apresentação da empresa, a fim de descrever suas principais características e sua história. Em seguida, serão elencados os problemas identificados dentro da empresa, justificando a realização do trabalho.

1.1 A Empresa e sua Origem

Atuando no mercado por 25 anos, o escritório de contabilidade situado na cidade de Guaíba/RS foi aberto em setembro de 1994 e desde então conta com a administração de dois sócios que iniciaram a empresa por estarem trabalhando na área, conhecer alguns potenciais clientes e por terem se retirado de um escritório contábil do qual adquiriram experiência suficiente para abrir um negócio próprio. Com o passar dos anos foram conquistando a confiança de seus clientes, auxiliando e permitindo que os mesmos pudessem concretizar seus sonhos de abrirem também seus próprios negócios.

A organização possui a missão de prestar serviços de boa qualidade para os clientes, colocando sempre a confiança deles em primeiro lugar. Atrair novos clientes comprometidos em manter a contabilidade de suas empresas em dia e com responsabilidade. Os princípios e valores remetem o comprometimento em recolher impostos dos clientes de maneira responsável, manter a ética profissional dentro e fora do ambiente de trabalho, obter confidencialidade de informações sigilosas sobre as empresas, estabelecer preços justos conforme a demanda de serviços e desempenhar os serviços com competência, diligência e discrição. A empresa visa o constante crescimento organizacional, sempre preocupada com o meio ambiente. Projeta-se uma administração cada vez mais efetiva das atividades e aumento de

qualidade, nunca deixa deixando de se manter atualizada com as novas exigências que surgirão com o passar do tempo.

Dentre os principais serviços realizados estão a abertura, alteração e baixa de empresas optantes pelo Simples Nacional com registro em todos os órgãos competentes; gerenciamento/consultoria contábil, fiscal e de departamento pessoal empresarial; elaboração da declaração de imposto de renda para pessoas físicas (IRPF); e suporte nas declarações e emissões de guias para MEIs (Micro Empreendedores Individuais).

Quanto ao contato com seus stakeholders, duas vezes ao mês a empresa (através de um motoboy terceirizado) vai até alguns clientes para buscar documentos e/ou realizar as cobranças. Também existem serviços prestados virtualmente a clientes de Charqueadas, Eldorado do Sul e Porto Alegre/RS. Os clientes correspondem a pequenas empresas individuais e limitadas, dos quais variam de clientes compostos por um empresário a quatro sócios. Todos os clientes possuem faturamento anual inferior a R\$ 3.600.000,00, e contam com os mais variados ramos de atuação de prestadores de serviços a pequenos comércios em geral. A maioria dos clientes são da cidade de Guaíba ou da região metropolitana. Os órgãos fiscalizadores podem ser consultados via telefone e/ou presencialmente em Guaíba (Prefeitura Municipal de Guaíba, etc.); em Canoas (Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul); e em Porto Alegre (Receita Federal do Brasil, JUCIS RS, Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Conselho Regional de Contabilidade, etc.). Além dos agentes mencionados, o escritório conta com o apoio de uma empresa terceirizada de consultoria contábil/fiscal e também participa da Associação dos Contadores de Guaíba onde possui interação com representantes de alguns escritórios da cidade. Ressalta-se que histórico da empresa foi extraído de sua página em uma rede social e as demais informações (bem como documentações específicas) foram fornecidas pelo seu gestor com aprovação da diretoria do escritório.

A organização possui três níveis hierárquicos, do qual:

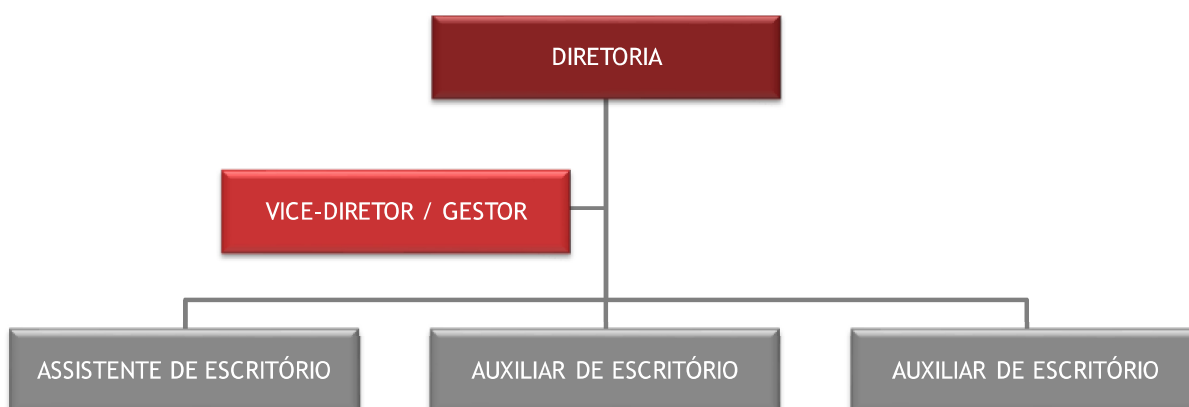
Nível 1: Composto por dois sócios (irmãos) fundadores da empresa denominados “Diretores” que formam o âmbito estratégico da organização.

Nível 2: Denominado como “Vice-Diretor / Gestor”, é filho de um dos sócios, possivelmente único sucessor e responsável pela parte tática da empresa. Possui

considerável autonomia para encontrar melhorias na gestão e nos negócios desde janeiro de 2012.

Nível 3: Este nível conta com uma assistente contábil com curso técnico concluído na área e duas auxiliares de escritório sem formação na área. São esses três funcionários que formam o nível operacional do escritório.

Abaixo o organograma para ilustrar os níveis hierárquicos:



Além dos trabalhadores internos, o escritório conta com auxílio externo de uma empresa de software contábil e de gestão de tarefas voltado às demandas existentes, utilizado para as principais atividades e com terceiros para realização de cobranças nos estabelecimentos dos clientes.

De modo geral, pode-se enquadrar a estrutura de mercado da empresa como uma competição monopolística, o qual muitas empresas vendem produtos que são similares, mas não idênticos. A diferenciação de produtos se enquadra no momento em que cada empresa produz um produto que é, pelo menos, ligeiramente diferente daquele prestado por outras empresas. Portanto, mais do que ser tomadora de preços, cada empresa se depara com uma curva de demanda de inclinação descendente. Essa característica pode ser enquadrada à realidade do escritório, visto que a prestação de serviços contábeis, embora deva seguir uma série e normas e exigências, possui algumas variações entre diferentes escritórios na entrega de um mesmo tipo de serviço que podem servir de diferenciações em comparação com seus concorrentes.

Uma das características da concorrência monopolística é o fato do mercado possuir muitos vendedores: há muitas empresas concorrendo pelo mesmo grupo de

consumidores. Entende-se que o escritório contábil estudado possui uma realidade semelhante. Existem muitos escritórios ofertando serviços contábeis na região metropolitana, muitas vezes até mesmo profissionais liberais ofertam de maneira personalizada. Segundo o site do CFC (Conselho Regional de Contabilidade), em 31/10/2019 existem 38.221 profissionais e 4.370 organizações do ramo da contabilidade com registro ativo no Rio Grande do Sul. O número de profissionais representa 7,34% com relação ao total no país, enquanto as empresas representam 6,30%.

Outro aspecto a ser considerado é a livre entrada: as empresas podem entrar (ou sair) do mercado sem restrições. Portanto, o número de empresas no mercado se ajusta até que os lucros econômicos se tornem iguais a zero. Desse modo, foi possível inferir que no mercado analisado não existem muitas barreiras de entrada. Com o *know how* um profissional poderá exercer as atividades de um escritório contábil após os devidos registros perante os órgãos competentes, guiando seu nível de atuação conforme o ramo e/ou porte empresarial que desejar focar para determinação dos perfis de seus clientes.

1.2 Identificação do Problema

Conforme mencionado anteriormente, a escolha dos processos a serem estudados decorre do rompimento contratual de dois clientes relevantes ao escritório em um mesmo período com o argumento de que em geral não estavam satisfeitos com a agilidade da entrega dos serviços. A partir desse acontecimento, o gestor da empresa observou a necessidade de revisar os processos existentes a fim de identificar as possíveis causas e visando evitar o encerramento de mais contratos em função da morosidade dos serviços fornecidos pelo escritório. Como contextualizado na seção anterior, um fator que concomitantemente justifica a realização do estudo é o fato da empresa fazer parte de um mercado caracterizado por uma elevada concorrência, comprometendo a sustentabilidade da empresa em casos de falhas recorrentes na entrega dos serviços contratados pelos clientes.

O gestor então observou que muitas atividades não possuíam execuções padronizadas ou às vezes responsáveis definidos por determinados serviços que eram fundamentais para as entregas a serem realizadas. Após esta constatação, tomou-se como medida inicial a contratação de um novo software que, além de

trazer novas ferramentas e funcionalidades às atividades do escritório, contém um módulo de gestão de processos que poderia ser explorado pelo escritório para dar suporte na execução das atividades.

A oportunidade do estudo então originou-se da intenção de promover o aumento do controle sobre as atividades de modo geral através do software em questão. Portanto, problema central do estudo gira em torno da implantação da gestão por processos de forma estruturada em um software específico para organizar as atividades realizadas na empresa. Segundo o gestor, foi observada uma série de falhas nos processos existentes no cenário atual da organização, caracterizado pela existência de diversas tarefas manuais, sem responsáveis e desestruturadas. Nos últimos anos, percebeu-se que muitos dos erros ou ruídos de comunicação ocorridos poderiam ser associados à inexistência de padronização na execução das atividades internas.

Atualmente, as atividades inerentes a departamentos distintos se estão conectadas entre si e não existem processos definidos por área. Considerando a necessidade de segregação de funções por áreas em processos desenhados, foi constatado que a empresa pode classificar as atividades internas em 5 departamentos: administrativo, contábil, financeiro, fiscal e pessoal. Ocorre que um colaborador realiza várias atividades atreladas a mais de um departamento, entretanto cada atividade só corresponderá a uma única área.

Sendo assim, o foco inicial do estudo foi realizar um levantamento documental de todas as atividades periódicas realizadas na empresa e elaborar a relação que cada uma dessas atividades possuía entre si. Assim que concluída a etapa do levantamento e da construção lógica das tarefas, foi considerada a oportunidade de realizar entrevistas semiestruturadas com os funcionários objetivando identificar principalmente possibilidades de encontrar novas formas de organização, de otimização e de automatização tarefas manuais através do novo sistema. Em contraponto, criar atividades de revisão eficazes em atividades que apresentem maior risco, bem como analisar a possibilidade de realocação de atividades entre os colaboradores e inclusão de processos que mitiguem os riscos e forneçam segurança para obtenção de melhores resultados nos serviços prestados pelo escritório.

Durante a década de 1980 foi criado o mito do “empreendedor herói”, um fenômeno do crescimento da relevância de pequenas e médias empresas no Brasil.

Consiste naquele que, em meio a um ambiente extremamente volátil e hostil aos pequenos negócios, enfrentou as dificuldades de abertura de empreendimentos sem qualquer apoio ou incentivo. Dependendo de clientes e fornecedores e aprendendo a administrar um negócio na base da tentativa e erro (Hashimoto, 2010).

Nesse contexto, muitas atividades vão sendo realizadas em função da demanda, principalmente norteadas pelas demandas consideradas mais urgentes em determinado momento com atitudes remediativas (e não preventivas). As possíveis causas do problema se originam da forma despadronizada de como as atividades são realizadas, da falta de estruturação e apresentação de prazos e prioridades, do desequilíbrio gerado pela falta de clareza na distribuição/atribuição de tarefas, da falta inserção da revisão de informações por pelo menos uma pessoa que não elaborou certa atividade, do excesso de geração de informações manuais, dos ruídos de comunicação entre as pessoas, dentre outras razões plausíveis.

Foram identificadas no processo de apuração da escrita fiscal, por exemplo, no qual a pessoa que realiza as atividades de apuração da escrita não recebe nenhum tipo de revisão dos encerramentos mensais de cada cliente. Em seguida, essas informações são passadas diretamente ao setor financeiro através de uma planilha manuscrita para cobrança juntamente com as guias impressas para cobrança/envio aos clientes.

A partir das observações do gestor é possível elencar ao menos uma deficiência em cada departamento, por exemplo, além do citado acima no departamento fiscal, os cálculos de folha de pagamento gerados pelo sistema não possuem processo de revisão de valores e os totais são controlados pelo departamento administrativo de forma manuscrita em uma tabela impressa.

O departamento de contabilidade não possui rotinas estabelecidas de lançamentos, tornando os mesmos confusos pois são executadas conforme as demandas de cada cliente sem lançamentos prévios e organizados. No setor não ocorrem recebimentos nem cobranças de despesas de forma consistente, ocasionando maior tempo de espera quando são exigidos os demonstrativos contábeis.

Os colaboradores atendem as demandas dos clientes de acordo com as suas disponibilidades e muitas vezes não existe comunicação sobre as tarefas realizadas e muitos processos se perdem antes mesmo de serem concluídos. Por vezes, ocorrem retrabalhos na qual duas pessoas realizam uma mesma atividade sem

necessidade ou então uma pessoa trabalha em uma demanda que já havia sido cancelada pelo cliente em contato com outro funcionário do escritório.

E, por fim, também foi identificado que o setor financeiro não possui monitoramento dos valores a receber de clientes de forma eletrônica, ou seja, o controle da inadimplência ocorre na ficha de cada cliente de maneira individualizada conforme a demanda. O controle dos valores encerrados no mês para os clientes é realizado em uma planilha manuscrita, sem qualquer tipo de integração automática com o sistema existente no escritório.

Como consequência dos fatos observados nesta seção, pode-se realizar as seguintes indagações: a automatização das atividades manuais garantiria agilidade e segurança na entrega dos serviços? A falta de padronização dos processos causa retrabalho de mão-de-obra? O escritório está preparado para sofrer sanções legais por parte dos órgãos reguladores ou lidar com a diminuição dos clientes causados por falhas operacionais?

Considerando todos os questionamentos acima levantados, o presente projeto aplicado está embasado na seguinte questão norteadora: “quais os impactos da implantação de gestão por processos nos principais processos de negócio do escritório objeto do estudo?”

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Em consonância com as informações obtidas sobre os problemas identificados na organização, nas próximas seções serão desenvolvidas a revisão da literatura técnica para proporcionar embasamento ao estudo, o entendimento aprofundado do problema com a apresentação dos dados e documentos coletados e a apresentação da solução.

2.1 Revisão da literatura técnica

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que foram aplicados no estudo, com o objetivo de proporcionar maior clareza a respeito das propostas a serem apresentadas nas seções seguintes.

2.1.1 Gestão por Processos

O organograma de uma empresa normalmente representa elementos básicos quanto à distribuição de tarefas em seu contexto interno. Porém, apenas o fato de compreender cada atividade do quadro de funcionários não é o suficiente para compreender a ligação que essas funções possuem entre si para a geração de valor e para o cumprimento dos objetivos de uma empresa. Visto o aumento de ofertantes no mercado e o crescimento das exigências advindas dos consumidores, torna-se essencial atingir melhores níveis de qualidade voltados para produtos e serviços, bem como a necessidade de alcançar maior produtividade nos processos existentes. Esse fenômeno influencia a busca do desenvolvimento de novas técnicas em que as organizações possam adquirir vantagens competitivas (ROCHA, 2003). Teóricos organizacionais discorrem sobre a necessidade de compreensão desse elo entre cada uma dessas funções, a fim de definir o conceito de gestão por processos.

Nos anos 90, o autor norte-americano Davenpord (*apud* FALCÃO JÚNIOR e SANTOS, 2016, p.8) definiu processo como um grupo de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas à formação de um produto para um cliente ou mercado, constituindo-se em uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço. Juran (1992) define que processo é um conjunto sistêmico de ações voltadas à realização de uma meta. Não obstante, Assunção e Mendes (2000) relatam que cada tarefa é composta por rotinas realizadas por pessoas na busca pela obtenção de resultados e que os processos devem estar interligados de maneira sequencial e lógica, com possibilidade de agrupamento em macroprocessos ou de subdivisão em subprocessos. Para Hamaswamy (1996), processos são sequências de atividades que são inevitáveis para executar transações e realizar a prestação de serviços. Por fim, o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK versão 3.0 afirma que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35).

O texto “Processo, que processo?” (Gonçalves, 2000) transcorre a respeito das principais diferenças entre as organizações consideradas tradicionais e aquelas estruturadas por processos. Também são definidos dois tipos de processos: os processos de negócio, essenciais por caracterizarem a atuação da empresa, alinhado ao termo *front office*; e os processos auxiliares ou de suporte, que servem

de apoio aos processos anteriormente mencionados atuando com atividades estruturadas em *back office*, no qual normalmente os clientes não conhecem ou percebem durante suas interações com a empresa. Em seguida, o estudo apresenta diferentes estágios em que as empresas podem alcançar rumo à organização por processos, sempre mantendo o equilíbrio nos esforços necessários para obter a satisfação dos clientes externos. No quadro a seguir serão elencados os diversos fatores que compõem esses estágios:

Quadro 1 – Os estágios da evolução para a organização por processos					
	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	As empresas sequer se deram conta Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções Os processos são enquadrados na estrutura funcional A abordagem é ampla demais A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo Áreas funcionais praticamente não existem As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: Gonçalves (2000, p. 14).

Embora o quadro apresente uma série de características básicas para definição de estágios em direção à estruturação por processos, Costa et. al. (2011, p. 134) afirmam que trata-se “de uma longa trajetória de análise e aplicação de modelos teóricos adaptados para a realidade da organização, considerando que não há fórmula padrão para todas as situações encontradas”. Além disso, é importante considerar que existe uma assimetria de informações e percepções entre gestores e

o nível operacional pode ser uma das causas da falta de processos estruturados. Guerreiro e Souza (2015) afirmam que a existência de divergências quanto à percepção de importância de tarefas pode causar empenho dos funcionários em atividades que a gestão não acredita serem as mais importantes. Por esse motivo, o alinhamento entre as pessoas integrantes dos processos e a gestão precisam estar alinhadas com as metas e objetivos da organização.

Não apenas composto por análises, adaptações e prévio alinhamento com as pessoas envolvidas, a gestão dessas tarefas contará com o apoio da tecnologia. Conforme Benchimol, Levine e Pomerol (1990) os sistemas especialistas são programas de apoio à decisão, que contêm o conhecimento, ou no mínimo uma parte dele, de um especialista. A afirmação de Benchimol et al apoia o fato de que para um sistema de gestão por processos funcione de maneira correta é necessário um estudo por trás da automatização do processo, fazendo-se necessário o desenho do fluxo determinado de acordo com os conhecimentos de especialistas. Em 1996 Padula realizou um estudo baseado na gestão de processos e concluiu que estão dentre as vantagens que podem ser obtidas são: utilização do sistema como ferramenta pedagógica; apoio ao gestor nas abordagens comerciais. A primeira vantagem decorre do fato de que um sistema seria capaz de realizar um diagnóstico global da gestão do sistema. Enquanto a segunda assegura que o gestor possa analisar os pontos onde deve valorizar comercialmente, para atingir um maior número de clientes.

2.1.2 Competição Monopolística

De acordo com Pindyck e Rubinfeld (2013), a concorrência monopolística é uma estrutura de mercado caracterizada principalmente por possuir elevado número de empresas competindo entre si e por não existirem barreiras que limitem a entrada de novos *players*. Além disso, cada uma dessas empresas possui um produto que possui diferenciações em termos de aparência, qualidade ou reputação embora sejam substitutos próximos. Essas organizações detêm certa margem de fixação de preços, mesmo sendo limitada.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Mankiw (2013) trata da competição monopolística como uma estrutura de mercado composta por muitas empresas vendendo produtos similares, mas não idênticos. Segundo o autor, ocorre a

diferenciação de produtos e a entrada e a saída deste mercado é livre. Ainda cita alguns exemplos de concorrência monopolística: apartamentos, livros, vestuário e clubes noturnos.

2.1.3 Cultura Organizacional

Uma possível causa da falta de gestão por processos pode ter relação à cultura organizacional existente na organização. Considerando essa possibilidade, torna-se inevitável que mudanças na gestão e na organização das atividades por processos possam gerar reações (positivos ou negativos) inesperados por parte dos colaboradores ou até mesmo dos clientes/fornecedores, e esses impactos precisam ser estudados com cautela. Segundo Feuerschütte (1997), os mecanismos de poder existentes no processo de mudança são originados dos padrões culturais vigentes e, portanto, o funcionamento da organização resulta da relação entre o poder, como dimensão política, e a cultura, como dimensão simbólica.

Kotter (1996) desenvolveu oito passos para uma gestão de mudança organizacional eficaz: criação de senso de urgência, formação de alianças poderosas, criação de uma visão para a mudança, investimento na comunicação, empoderamento de toda a base, criação de metas de curto prazo, não diminuição do ritmo e incorporação da mudança como parte da cultura. Não obstante, a ABNT NBR ISO31000 (2009) aponta os princípios e as diretrizes da gestão de riscos nas organizações, o qual serve de apoio para a identificação das possíveis causas e efeitos do estudo, bem como da identificação dos impactos da mudança na cultura organizacional.

2.2 Entendimento Aprofundado do Problema

De acordo com o disposto no Quadro 1 em seção anterior, foi possível enquadrar a organização na etapa A quando se trata do estágio da evolução para a organização por processos. A empresa precisa adotar medidas de conscientização geral entre os funcionários sobre os possíveis ganhos que a organização por processos pode proporcionar. Isso considerando que a gestão tem interesse em realizar um maior controle e planejamento sobre a execução das atividades realizadas dia-a-dia dentro do escritório.

A conscientização mútua sobre as estratégias da gestão serão fundamentais para o bom desempenho do projeto e para o alinhamento de interesses e pretensões. Foi observado em muitos departamentos uma certa resistência para envio do relatório de atividades, podendo ser resultado de uma cultura organizacional instaurada desde a origem da empresa do qual precisa ser melhor trabalhada para que mudanças ocorram da maneira mais agradável possível.

Houve solicitação de relatórios com a descrição das atividades individuais periódicas mais relevantes, suas periodicidades e os prazos limites de conclusão das 6 pessoas que fazem parte da composição da empresa, foram elencadas ao todo 83 principais atividades. Para que ocorresse uma classificação dessas atividades, foi solicitado aos dois diretores da empresa que definissem cada atividade como prioridade alta, média ou baixa.

A partir do retorno, foram selecionadas as atividades que haviam sido classificadas com prioridade alta e também aquelas que possuíam interação direta com os clientes, sendo realizado assim um levantamento para viabilizar a realização de um desenho da relação entre as atividades reportadas com o objetivo de compreender em maior nível de detalhe como as tarefas estão sendo executadas pelos integrantes do escritório.

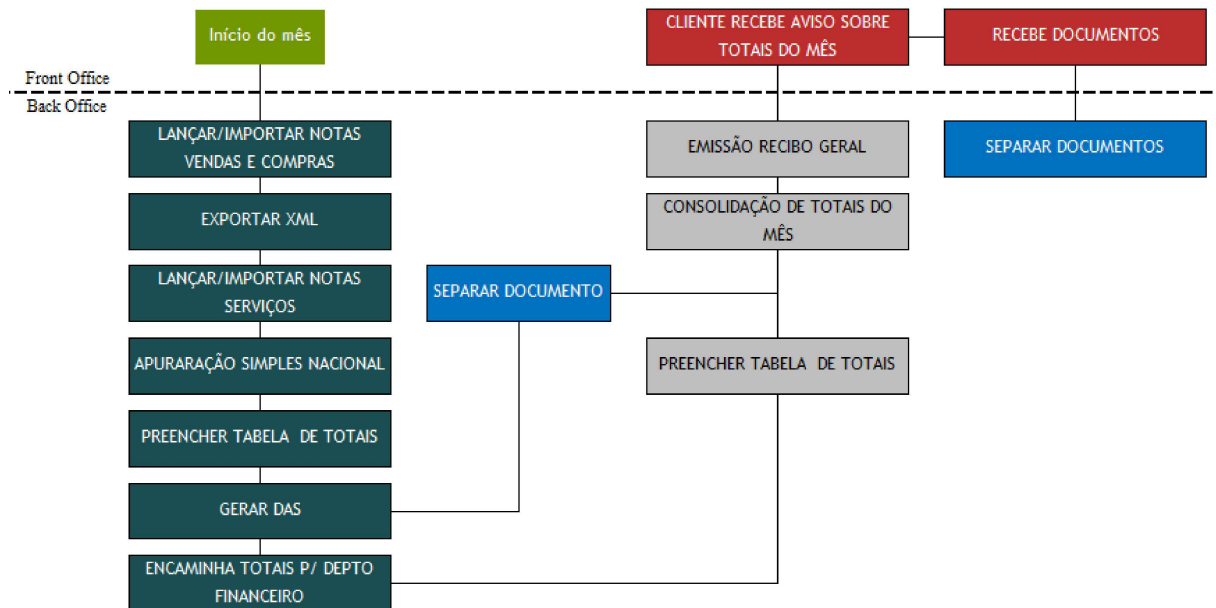
No decorrer do estudo ocorreram entrevistas semi-estruturadas com algum dos gestores e/ou funcionários da empresa a fim de compreender com maior detalhe a rotina de trabalho. Torna-se importante também, além da análise documental e dessas entrevistas, que ocorram observações dentro da organização com o objetivo de coletar e cruzar os dados que serão obtidos no desenvolvimento do estudo.

O roteiro do estudo consistiu em levantar as principais atividades com informações relevantes através de relatórios entregues pelos próprios integrantes da empresa; solicitação da classificação dessas atividades pelos diretores por nível de prioridade; identificação de quais dessas atividades se tratavam de interação direta com os clientes da empresa; separação dessas atividades com prioridade alta, periodicidade mensal e com interação direta, bem como todas as atividades auxiliares dessas tarefas para possibilitar a construção do desenho dos fluxos das atividades estruturadas em processos que retratassem a atual situação da empresa.

Para ilustração das principais atividades elencadas conforme critérios anteriormente apresentados, considera-se a composição de atividades com alta prioridade, que possuem contato direto com o cliente (*front office*) e todas as demais

atividades necessárias para a entrega dessa seleção de atividades. Na figura 1 a seguir, está basicamente o desenho do fluxo de atividades principais do setor fiscal, no que diz respeito à apuração dos tributos e envio dos valores do mês para os clientes (e todas atividades necessárias para a conclusão do fluxo).

Figura 1 – Fluxo das principais atividades do setor fiscal

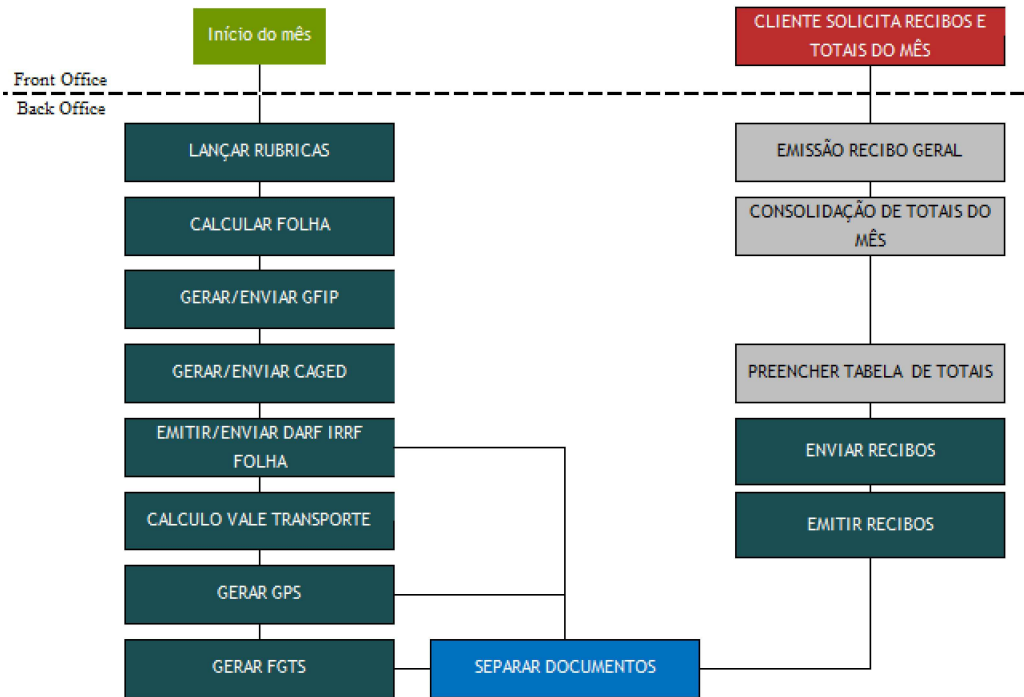


Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma, o departamento fiscal realiza uma série de atividades automatizadas via sistema. Entretanto, uma etapa manual compromete a agilidade da entrega da demanda e aumenta as chances de erro no momento em que os valores apurados são preenchidos manualmente em uma planilha de papel. Nas etapas seguintes os valores são repassados para o setor financeiro para consolidar os totais a serem pagos naquele mês.

Na linha do que foi tratado na figura anterior, a figura 2 a seguir retrata o fluxo das principais atividades desempenhadas pelo departamento pessoal mensalmente.

Figura 2 – Fluxo das principais atividades do departamento de pessoal

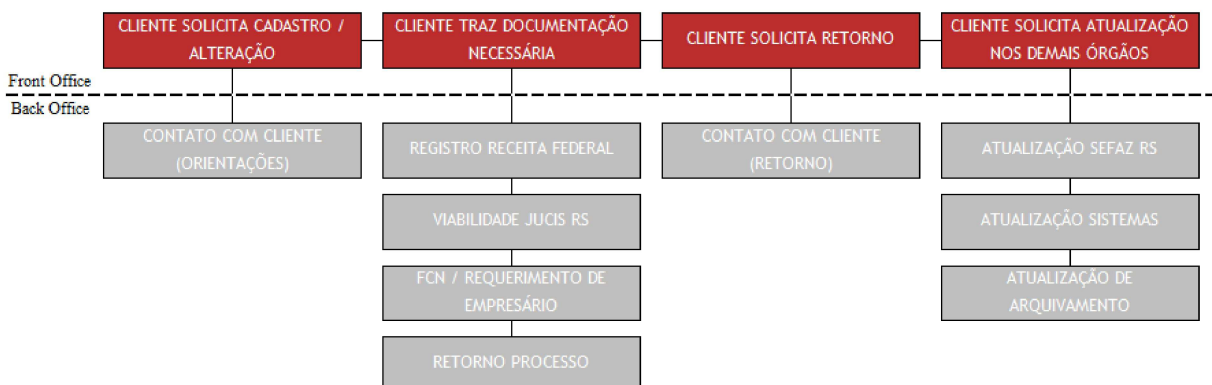


Fonte: Elaborado pelo autor.

No departamento pessoal é caracterizado por possuir uma demanda elevada nos primeiros dias do mês, onde muitas atividades ficam sob responsabilidade de uma única pessoa. Esse fato reflete em uma maior espera para conclusão de todas as empresas, onde normalmente as que solicitam seus cálculos de folha de pagamento antes acabam tendo prioridade.

A figura 3 engloba serviços de cadastros de novas empresas ou até mesmo de alterações contratuais solicitadas pelos clientes.

Figura 3 – Fluxo das principais atividades de cadastrais do escritório



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado acima, o fluxo das principais atividades de cadastro não possui um processo definido. As atividades normalmente vão sendo executadas conforme os clientes solicitam ou até que algum dos integrantes perceba por algum acaso que uma empresa não está atualizada em algum local necessário.

A partir dos fluxos elaborados com o objetivo de obter maior compreensão sobre o problema apresentado, na próxima seção será apresentada a solução com base nas pesquisas documentais, nas entrevistas realizadas com os alguns integrantes e principalmente com base na revisão da literatura técnica sobre os temas discutidos no presente estudo.

2.3 Apresentação da solução

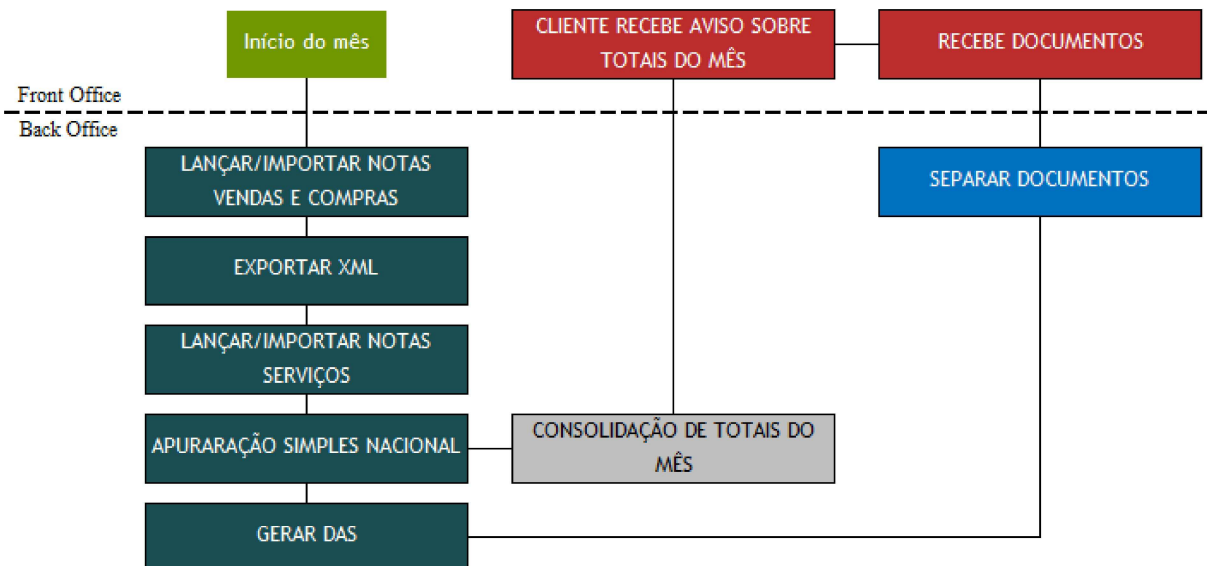
A partir do roteiro apresentado na seção 2.2, uma solução satisfatória com o objetivo de cumprir o proposto neste projeto aplicado, visando que organização seja capaz de atingir um maior estágio na gestão de seus processos. O novo desenho realizado como proposta de intervenção a serem desenvolvidos será importantes para ocasionar uma mudança com impactos positivos na organização. Busca-se desenvolver melhores formas de entregar um mesmo serviço com qualidade, redução de riscos e retrabalhos para o escritório contábil. A partir das propostas a serem apresentadas é possível que a organização seja guiada para obtenção de maior vantagem competitiva em seu mercado e que dependerá essencialmente da colaboração mútua dos envolvidos.

Visto a aquisição de um novo software para realização das principais atividades do escritório (módulo contábil, fiscal, pessoal, financeiro, processos, etc), a solução a ser apresentada tem como oportunidade considerar a automatização de muitas atividades que atualmente são realizadas manualmente na empresa. Este novo sistema já foi contratado e não incorrerá em nenhum custo adicional além do que foi contratado mensalmente. Em função disso, todas as atividades recebidas dos integrantes da empresa foram cadastradas no módulo processos. O sistema solicitou a classificação dos clientes em três grandes grupos: clientes de alta prioridade, clientes de média prioridade e clientes de baixa prioridade. Após definição junto com a diretoria, as atividades foram inseridas no novo sistema, bem como suas descrições, prazo em que elas podem ser iniciadas, prazo em que elas devem ser concluídas e a periodicidade de realização das mesmas.

Um grande passo foi dado para a empresa obter sucesso no que tange ao melhor controle sobre as atividades desempenhadas no escritório. O sistema possui uma série de integração entre os módulos e foi necessário entender todas as funcionalidades para que o trabalho realizado atingisse seu melhor resultado. Entretanto, para que toda atividade que foi cadastrada no sistema seja rastreada e receba uma marcação de concluída automaticamente após a realização de determinada ação dentro do sistema, é necessário que todos os demais cadastros atrelados a estas atividades também estejam cadastrados e configurados devidamente para garantir o bom funcionamento da gestão de processos via sistema. A proposta considerou analisar melhores formas de realizar uma mesma atividade evitando custos de mão-de-obra advindos de retrabalho, de insatisfação de clientes com a demora na entrega de serviços e na possibilidade de proporcionar uma diferenciação da empresa perante seus concorrentes, almejando o aumento da qualidade e da assertividade dos serviços prestados pelo escritório.

A seguir, na figura 4 foi redesenhada uma nova proposta para realização das principais atividades realizadas no departamento fiscal.

Figura 4 – Redesenho do fluxo das principais atividades do setor fiscal



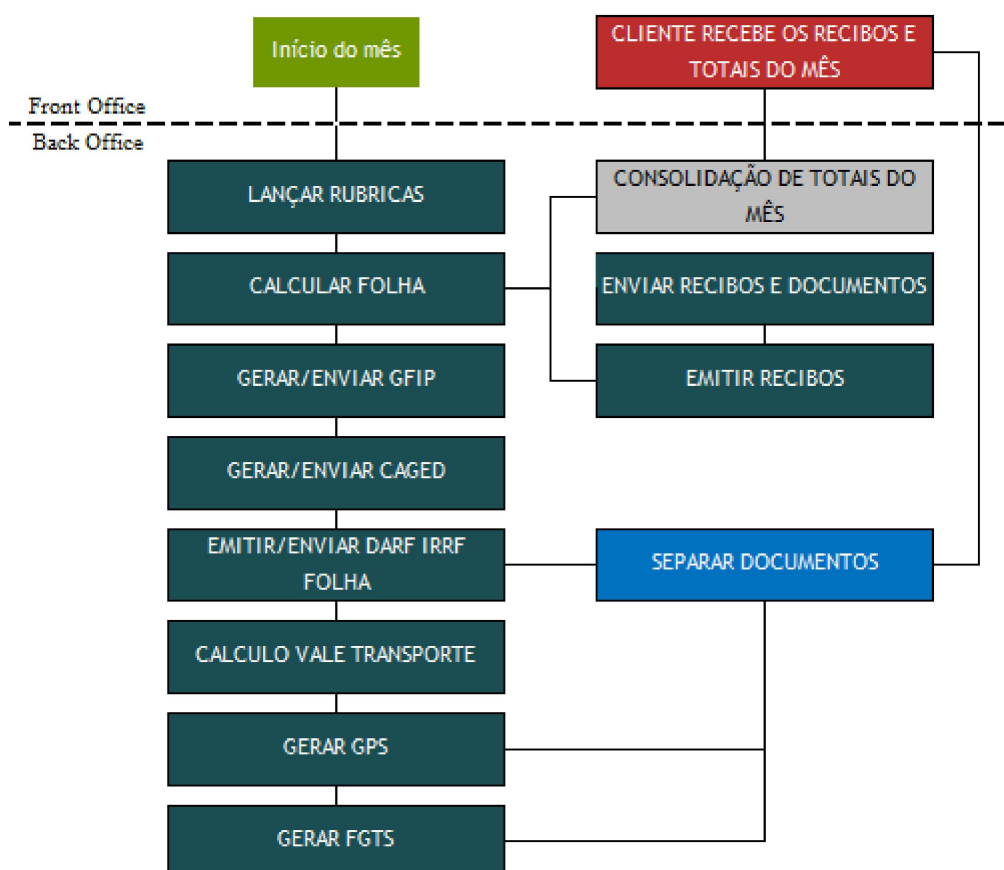
Fonte: Elaborado pelo autor.

A proposta consiste exclusivamente em eliminar preenchimentos de planilhas manualmente, considerando a grande integração possível de ser executada via sistema. No momento em que a apuração do Simples Nacional é realizada, automaticamente essa informação fica disponível para os demais setores que

precisarem de alguma forma consultar os valores apurados, principalmente o setor financeiro já possui acesso à informação de cada cliente apurado em tempo real dentro do sistema para realizar a consolidação de seus valores para a cobrança.

Na figura 5 será mostrado uma sugestão de execução das atividades mais relevantes para o departamento pessoal.

Figura 5 - Redesenho do fluxo das principais atividades do departamento de pessoal

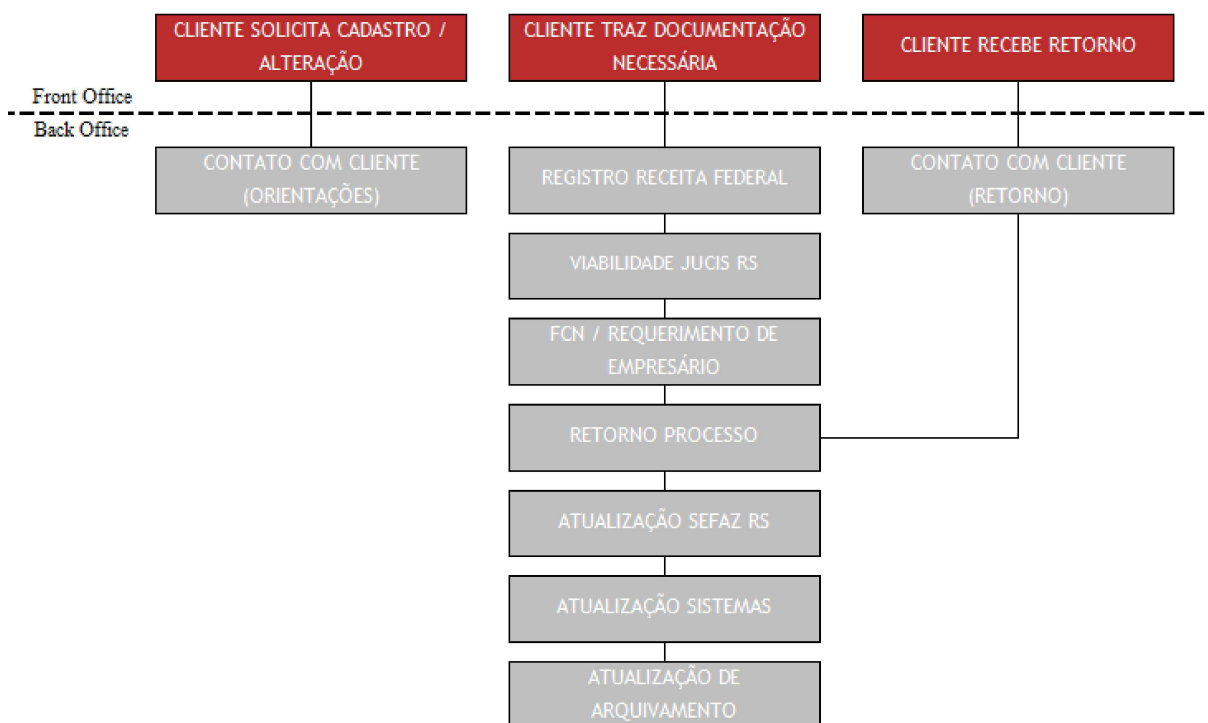


Fonte: Elaborado pelo autor.

Trata-se de um fluxo visivelmente mais enxuto, no qual a empresa pode se utilizar da integração existente e, considerando as regras e critérios definidos para cada uma das atividades da folha de pagamento poderá ser mais tempestivo com os resultados e entregar os recibos e valores do mês antes mesmo da solicitação do cliente. O fato de consolidar todos os valores no sistema simplifica o trabalho de todos os envolvidos no processo acima proposto.

Na figura 6 será apresentado uma remontagem das atividades atreladas à cadastro e alterações contratuais (podendo servir de modelo inclusive para casos de baixa de empresas).

Figura 6 – Redesenho do fluxo das principais atividades de cadastrais do escritório



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível verificar, a proposta consiste em definir um processo estruturado de que, quando qualquer cliente solicitar qualquer alteração, cadastro ou baixa, que seja verificado a necessidade de atualização dessas informações em outros locais. Além disso, já é possível nesse modelo dar um retorno tempestivo ao cliente e já informar que seu cadastro está atualizado em todos os órgão e locais devidos antes mesmo que ele solicite por qualquer motivo que seja.

3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA

Alinhado ao que foi tratado no item anterior, busca-se encontrar melhores resultados de modo geral na empresa que servirá de base ao estudo. Entende-se que os retornos diretos da implementação da solução serão: o aumento da

qualidade da prestação dos serviços, redução dos riscos e custos atrelados ao retrabalho e maior vantagem competitiva em seu mercado de atuação. O custo de implementação do projeto é zero, considerando a não necessidade de pagamento de valores extras para manter o módulo processos. Viso a análise microeconômica contextualizada para a empresa, a gestão por processos trará benefícios que trarão maior diferenciação da empresa, podendo utilizar-se de uma margem de fixação para aumento de seu lucro com a redução dos custos mantendo seus preços estáveis.

4 APLICABILIDADE DA SOLUÇÃO

A proposta de intervenção, com a solução apresentada anteriormente, será avaliada pelos dois diretores da empresa. Primeiramente, está previsto que o material elaborado com a proposta de intervenção seja entregue aos diretores a fim de receber retorno positivo ou negativo a respeito da proposta. Considerando a aceitação e as condições dos diretores, haverá a aplicação da solução em primeira instância para esses três fluxos propostos. Durante esta etapa ficará aberto à sugestão de todos os envolvidos para que seja possível testar e aprimorar pontos anteriormente definidos. Faz-se necessário o acompanhamento inicial dentro da organização com o objetivo de obter clareza no âmbito dos processos desenhados. Um mês após a implantação da solução, é prevista a coleta de dados e análise documental para identificar o novo cenário gerado. Dessa forma, será possível avaliar quantitativa e qualitativamente o desempenho funcional da aplicação do estudo, viabilizando uma comparação entre as tarefas e o volume dos retrabalhos nos dois cenários (anterior e novo).

5 COMENTÁRIOS FINAIS

Obtive muitos ganhos com a apropriação das leituras técnicas principalmente no tema da gestão por processos. Foi possível adquirir muitas experiências na interação com as pessoas da empresa, além de proporcionar uma evolução de pensamentos a respeito de quão vasto é o mundo do empreendedorismo. Foi trabalhado aqui apenas uma ponta do iceberg de uma microempresa de uma cidade pequena. Com a elaboração do projeto foi possível obter mais clareza sobre o quão

importante pode se tornar uma mudança voltada para a gestão de atividades, realmente é transformador.

O trabalho teve-se a trazer uma proposta de solução que servirá de base para outras possíveis mudanças nos processos existentes na empresa. O estudo possui uma série de possíveis desdobramentos. Não foram trabalhados em profundidade os aspectos culturais da empresa, bem como considerações sobre treinamento e capacitação de funcionários, por exemplo.

Vislumbrando outras limitações do estudo, sugere-se a possibilidade da realização de uma coleta dos resultados obtidos a fim de analisar o novo cenário gerado com os estudos realizados e colocados em prática. Em suma, torna-se interessante que seja realizada uma análise comparativa do cenário atual com relação ao cenário anterior, vislumbrando se a empresa também obteve alguma evolução de etapas rumo à organização por processos. Outra possibilidade está relacionada à análise dos *gaps* existentes nos processos realizados pela organização, considerando a realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes para a identificação de lacunas para potenciais melhorias. Por fim, é plausível que seja realizada uma análise quantitativa dos ganhos ou perdas financeiras através da realização de atividades de forma mais integrada dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000: 2009. Gestão de riscos – princípios e diretrizes, 2009.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK V3.0**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. Brasil: ABPMP, 2013.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de; MENDES, Paule Jeanne Vieira. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, 5., 2000, Santo Domingo. **Anais do V Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública**. Santo Domingo: CLAD, 2000. p. 01-14.

BENCHIMOL, G., LEVINE, P., & POMEROL, J.C. **Experts Systems in Enterprise**. Paris, França. Editora Hermes, 1990.

COSTA, E. S.; CORDENONSI, A. Z.; SILUK, J. C. M.; MÜLLER, F. M. O uso de análise contextual de tarefas para a gestão da propriedade intelectual. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 6, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/29387>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FEUERSCHÜTTE, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 73-95, 1997.

FALCÃO JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes, SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas

simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 6, n. 2, p. 06-19, 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 4, p. 08-19, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implementação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, vol. 11, n. 1. p. 88-104, 2015.

JURAN, J . M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTTER, John P.. **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business School Press, 1996, Product no. 7471.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de Microeconomia**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NERVA, Flávio da Cunha. **Gestão de Processos e Serviços**. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADULA, Antônio Domingues. **Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 2, vol. 2, n. 1. maio/jun, 1996.

PINDYCK, Robert S.;RUBINFELD, Daniel L.. **Microeconomia**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

ROCHA, Wanessa Pazini *et al.* **Metodologia de gestão e melhoria de processos em agências de publicidade.** Dissertação de mestrado apresentado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC, 2003.