



**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Eric Magalhães Paniago  
Kleiton Queiroz de Carvalho  
Mauro Moreira da Silva Filho

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE MAPEAMENTO DOS  
PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A PAGAR DA DROGARIA  
SANTA MARTA**

Aparecida de Goiânia- GO

2020



Eric Magalhães Paniago  
Kleiton Queiroz de Carvalho  
Mauro Moreira da Silva Filho

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE MAPEAMENTO DOS  
PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A PAGAR DA DROGARIA  
SANTA MARTA**

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado à Banca Examinadora em  
cumprimento às exigências do Curso de  
Administração.

**Orientadora: Profa. Esp. Wilma Maria  
da Costa.**

Aparecida de Goiânia - GO

2020

Eric Magalhães Paniago  
Kleiton Queiroz de Carvalho  
Mauro Moreira da Silva Filho

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE MAPEAMENTO DOS  
PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A PAGAR DA DROGARIA  
SANTA MARTA**

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado em cumprimento às exigências  
para término do Curso de Administração  
sob orientação da Profa. Esp Wilma Maria  
da Costa.

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Professora Orientadora Esp. Wilma Maria da Costa.

---

Professor Examinador

---

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia - GO  
2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

Magalhães, Eric Paniago; Carvalho, Kleiton Queiroz de; Filho, Mauro Moreira da Silva.

Gestão de processos: um estudo de mapeamento de processos no contas a pagar da drogaria Santa Marta / Eric Paniago Magalhaes, Kleiton Queiroz de Carvalho, Mauro Moreira da Silva Filho. –Aparecida de Goiânia-GO, 2020

XI, 27f. 21 x 29 cm.

Artigo Científico (Graduação em Administração) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Campus, Aparecida de Goiânia-GO, 2020

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Esp. Wilma Maria da Costa

1. Mapeamento. 2. Processos. 3. Otimização. 4. Tecnologia. I. Título. II. Faculdade Nossa Senhora Aparecida

## RESUMO

No contexto atual, com a globalização, as organizações buscam de forma contínua se adaptar as novas tendências e tecnologias nos seus processos internos, para que possam otimizá-los e assim alcançar a melhoria contínua. O presente artigo tem por objetivo identificar e sugerir como otimizar os processos do setor de contas a pagar no departamento financeiro da empresa Drogaria Santa Marta, através do mapeamento de processos e com a utilização do fluxograma. Através da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, metodologias utilizadas nesse estudo, foi identificado que os processos realizados estão delimitados, mas através do mapeamento é possível identificar se esses processos estão ocorrendo com excelência, quais estão ocorrendo de maneira manual e quais podem ser otimizados. Pois, se houver falha em algum pagamento poderá ocasionar quebra de confiança com os fornecedores, principalmente se ocorrer falhas humanas no departamento. Assim, foi concluído que o emprego da tecnologia auxilia na redução das atividades necessárias que compõem os processos realizados no departamento de contas a pagar. Ao longo deste artigo são apresentados conceitos chaves para realização do mapeamento, bem como a utilização de tecnologias para a otimização desses processos.

**Palavras-chave:** Otimização; processos; mapeamento; tecnologia.

## **ABSTRACT**

In the current context, with globalization, organizations are continuously seeking to adapt to new trends and technologies in their internal processes, so that they can optimize them and thus achieve continuous improvement. This article aims to identify and suggest how to optimize the processes of the accounts payable sector in the financial department of Drogeria Santa Marta, through the mapping of processes and using the flowchart. Through bibliographic and field research, methodologies used in this study, it was identified that the processes performed are delimited, but through the mapping it is possible to identify if these processes are occurring with excellence, which are occurring manually and which can be optimized. For, if there is a failure in any payment, it may cause a breach of trust with suppliers, especially if human failures occur in the department. Thus, it was concluded that the use of technology helps in the reduction of the necessary activities that compose the processes performed in the accounts payable department. This article presents key concepts for mapping, as well as the use of technologies to optimize these processes.

**Keywords:** Optimize Process, Process Mapping, Technology.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao observarmos a evolução industrial alcançada, verifica-se que as indústrias sempre tiveram como alvo fornecer algo a sociedade.

A compreensão de processos tem raízes históricas naquele artesão que já realizava atividades em sequência: desde a escolha da matéria prima, passando pelo viés do desejo do cliente, pelo corte e costura e finalizando no recebimento do dinheiro. As fontes de energia, ferramentas e dispositivos criados eram simples e em sua maioria procedente de força animal ou da natureza.

O uso de equipamentos, máquinas e mecanismos motorizados foram evoluindo conforme a população foi crescendo. Com esse aumento populacional necessitou-se de um aumento na produção, a chamada produção em larga escala. Afim de abastecer essas demandas é notório que a indústria evoluiu. Nota-se diversas indústrias com um alto nível de tecnologia substituindo gradativamente a mão de obra por máquinas robotizadas e complexas.

A gestão de processos acompanhou essa evolução trazendo melhorias e mudanças no decorrer do tempo. Percebe-se que aquele artesão do passado responsável por todas as etapas do processo foi sendo substituído pelos especialistas em “pedaços específicos” do processo.

Segundo Bassan (2020), tornando esse indivíduo um especialista houve visíveis ganhos de produtividade, essa lógica evidencia a necessidade de coordenação dos vários profissionais que atuavam ao longo do processo. Vê-se a resposta pra isso na gestão de processos, ela possibilitou aumento da produtividade, redução de custos e ao longo do tempo se tornou fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, independente do seu ramo de atividade.

Para Affonso e Jeanine (2017), gerenciar os processos é gerenciar a organização como um todo, rumo ao seu sucesso e perpetuação. Por isso na atualidade fala se muito em mapeamento de processos, que é uma forma de gestão, organização e controle de processos finais.

Sendo então de extrema importância para tornar os processos mais eficazes, já que seu ele busca estabelecer uma forma organizada e eficiente para as atividades que sustentam a empresa.

Ainda de acordo com Affonso e Jeanine (2017), somente por meio de tal mapeamento é possível obter pleno entendimento e domínio do processo. Para que

uma organização se mantenha competitiva no mercado, necessita-se da padronização de seus processos, sendo de vital importância para a eficácia destes, pois é através dessa padronização que é possível garantir a melhor forma de executar um trabalho, apresentando a melhor maneira de contribuir para atingir o resultado esperado.

Com a utilização da modelagem de processos uma organização poderá ter uma significativa melhora em seus processos, pois será possível a redução dos custos no desenvolvimento de serviços, redução nas falhas de integração entre sistemas e a melhora contínua no desempenho, além de ser uma ferramenta excelente para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Entende-se que o recurso necessário para inovação do processo é priorizar uma atualização da tecnologia e sistema deste. Percebe-se que tal mudança pode maximizar a utilização dos recursos humanos e tecnológicos da organização.

Sabendo disso, o objetivo dessa pesquisa é identificar e sugerir como otimizar os processos do Setor de Contas a Pagar. Entendendo que, os mesmos influenciam no caixa da empresa e também no relacionamento com os fornecedores. Pois, se houver falha em algum pagamento poderá ocasionar quebra de confiança com os fornecedores. Assim, chegou-se ao seguinte questionamento: em que aspectos a otimização dos processos pode proporcionar melhorias nas tarefas desempenhadas pelo setor de contas a pagar?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processo**

De acordo com Oliveira (2019), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos.

Para De Sordi (2014), processos (...) são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob ótica do cliente final.

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. (CHIAVENATO 2003, pg.218)

Ainda segundo Chiavenato (2003), entende-se que processo é uma sequência lógica de tarefas que busquem um propósito ou objetivo específico. Para, Rocha (2017), é preciso implantar diversas práticas de gestão para que esses processos possam ser executados com sucesso, gerando os resultados esperados, que permitem o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Ainda de acordo com Rocha (2017), para verificar a efetividade dos processos de uma organização, é preciso realizar a avaliação de desempenho de processos.

## **2.2. Mapeamento de Processos**

O mapeamento de processos pode ser entendido como modelagem de processos, define-se como o desenho dos processos, representações gráficas que possibilitam a análise destes, devido a informações que disponibilizam a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados (ARAUJO, 2017).

Segundo, Hunt (1996) *apud* Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite ainda, a redução dos custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora contínua no desempenho da organização, além de ser uma ferramenta excelente para facilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Para Orofino (2009), o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo assim como os responsáveis pela execução de tais atividades.

### **2.2.1 Utilização do Mapeamento**

Segundo Rocha (2017), no mapeamento devemos esmiuçar um processo já existente: compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

Para tanto, algumas perguntas devem ser respondidas para que o mapeamento de processo seja eficaz, sendo elas: qual a intenção do processo; quais as entradas (*inputs*); quais as atividades, quais as saídas (*outputs*); quem é o responsável; quem participa do processo; quais os recursos humanos, financeiros, e materiais utilizados; quais os desfechos esperados do processo; quais as principais dificuldades e quais os riscos associados ao processo. (ALMEIDA, 2016).

De acordo com Valle e Oliveira (2013), uma vez identificado o processo a ser mapeado/analísado, suas oportunidades/expectativas de melhoria deverão ser formalmente definidas

O mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas:

1. Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “*author-reader*” (onde o “*reader*” pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo) (BIAZZO, 2000 *apud* CORREIA, LEAL, ALMEIDA 2002).

### 2.2.2 Ferramentas para Mapeamento

Dessa forma, temos algumas ferramentas que podem ser utilizadas no mapeamento processos: fluxograma, método SIPOC e o mapofluxograma.

Como método, podemos utilizar o método SIPOC. O método SIPOC é um mapa que permite visualizar de forma geral os processos e todos os elementos que fazem parte do processo estudado: *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Entradas), *Process* (Processo), *Outputs* (Saídas) e *Customers* (Clientes internos ou externos). O SIPOC, que é estruturado em colunas (cinco), é uma ferramenta multifuncional cuja aplicabilidade é utilizada nas metodologias *Lean* e Seis Sigma. (ANDRADE *et al*, 2012).

Com a utilização da ferramenta SIPOC, é possível obter um controle maior de entradas e saídas durante o processo e, com isso, evitar falhas no resultado final, sendo possível levantar indicadores de eficiência e eficácia (PETENATE, 2012).

Por último podemos utilizar o mapofluxograma, que de acordo com Leal e Almeida (2003) *apud* Gomes (2009), é a representação do layout da área, onde o

processo pode ser visualizado de modo que se observe o transporte das mercadorias. Sua principal característica é permitir pesquisas para melhorias de layout, com o objetivo de reduzir distâncias ou atividades de fluxo de materiais.

Portanto, para Neumann e Scalice (2015), o mapofluxograma, também denominado de mapa-fluxograma, representa a movimentação física de um ou vários itens através dos centros de processamento dispostos no layout de uma instalação produtiva, numa sequência de rotina fixa.

### 2.2.3 Fluxograma

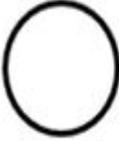
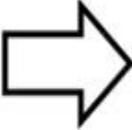
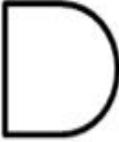
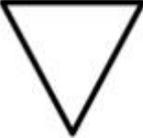
Segundo Azevedo (2016), o fluxograma é um método que utiliza símbolos específicos para cada etapa do processo estudado. Sendo uma técnica que se apresenta de maneira resumida, incluindo os registros e os tempos de espera gerados e utilizados durante a execução do processo. Há etapas que seguem em sequência uma da outra, e outras que podem ocorrer ao mesmo tempo.

Assim, podemos verificar que segundo Mello (2008), o fluxograma permite verificar como se relacionam e conectam os componentes de um processo, sendo eles manuais ou não, ajudando na verificação de sua eficácia; permitindo descobrir as deficiências, pela maneira simples de visualização dos passos, operações, formulários e transportes, e propiciando o conhecimento de qualquer modificação que se proponha nos processos já existentes.

Graficamente, o fluxograma é a principal ferramenta a ser utilizada no mapeamento de processos, muito usado no processamento de informações que estão contidas no processo estudado, aponta (LUCAS et al, 2015).

Os primeiros fluxogramas foram utilizados em 1921, quando Frank Gilberth, um engenheiro mecânico apresentou a ideia pela primeira vez. Frank dedicou inteiramente sua vida estudando maneiras de aumentar a produtividade na indústria. Foram apresentados 40 símbolos inicialmente, mas, somente em 1947 a *American Society of Mechanical Engineers* (ASME) indicou cinco símbolos principais sem serem utilizados no diagrama de fluxo de processos (RIBEIRO et al, 2010), conforme figura 1 abaixo:

Figura 1 - Simbologia do Fluxograma

Símbolo	Significado e explicação
	Operação: ocorre quando um objeto é modificado intencionalmente em uma ou mais de suas características. É registrado por uma expressão verbal que indica uma ação.
	Transporte: ocorre quando um objeto é deslocado de um lugar para outro, exceto quando o movimento é parte integral de uma operação ou inspeção.
	Inspeção: ocorre quando um objeto é examinado para identificação ou comparado com um padrão pré-definido.
	Espera: ocorre quando um objeto aguarda por operação, transporte ou inspeção, paralisando assim seu fluxo.
	Armazenamento: ocorre quando um objeto é mantido paralisado no fluxo produtivo, estando sob controle e com sua retirada requerendo autorização.

Fonte: Ribeiro et al (2010).

A figura 1 nos mostra os cinco principais símbolos utilizados para fazer um fluxograma e sua função, conforme definido pela *American Society of Mechanical Engineers* no ano de 1947.

Para Araújo (2017), o fluxograma é instrumento poderoso na gestão de processos na medida em que é capaz de apresentar o fluxo da informação destacando quem e quais unidades estão envolvidas no processo e quais as atividades são pertinentes ao mesmo.

### 2.3. Uso da tecnologia nos processos

Para Viana (2010), a introdução de sistemas informatizados, qualquer que seja o setor da empresa, tem a finalidade de obter informações necessárias em

tempo real, de modernizar procedimentos almejando a qualidade e envolvendo a estrutura organizacional para garantir a melhoria dos serviços.

De acordo com Gonçalves (2010), as novas tecnologias aliadas à informática contribuem para a automação da empresa, haja vista que resultam na racionalização dos processos. Ainda de acordo com Gonçalves (2010). Isso acarreta em: redução dos tempos de espera e gargalos existentes na operação.

Para Albano (2001), um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas.

Assim, segundo Barbosa (1997) para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, elas precisam acompanhar eventos e tendências significativos que estão ocorrendo no ambiente externo.

### **3. METODOLOGIA**

Este artigo é um estudo de caso sobre o mapeamento dos processos no departamento no setor de contas a pagar na empresa Santa Marta Distribuidora de Drogas Ltda.

Estudo de caso, é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. (LIMA. 2012).

Os materiais utilizados neste estudo de caso foram fontes bibliográficas sobre o tema proposto. A pesquisa bibliográfica abordou os temas: processos, mapeamento de processos e o uso da tecnologia nos processos.

De acordo com Gil (2019), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Também foi utilizada como método a pesquisa de campo.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 169).

Essa pesquisa de campo foi realizada no contas a pagar do departamento financeiro da Drogaria Santa marta.

Uma das ferramentas utilizadas para a coleta de dados foi a observação direta, que de acordo com Marconi e Lakatos (2017), é uma técnica de coleta de dados, que se utiliza dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade.

Através dessa observação foi possível realizar a coleta dados dos processos realizados no departamento. E para realizar a análise dos dados foi utilizado o fluxograma.

Conforme Gil (2019) a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Dessa forma, este estudo foi desenvolvido em 5 etapas: 1: escolha da empresa e assunto a ser estudado. 2: levantamento de dados. 3: análise dos dados coletados. 4: redação do artigo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O estudo foi desenvolvido para alcançar a compreensão dos aspectos técnicos/práticos dos processos de contas a pagar, sendo o principal objetivo utilizar o mapeamento de processos para sugerir meios para a otimização dos mesmos.

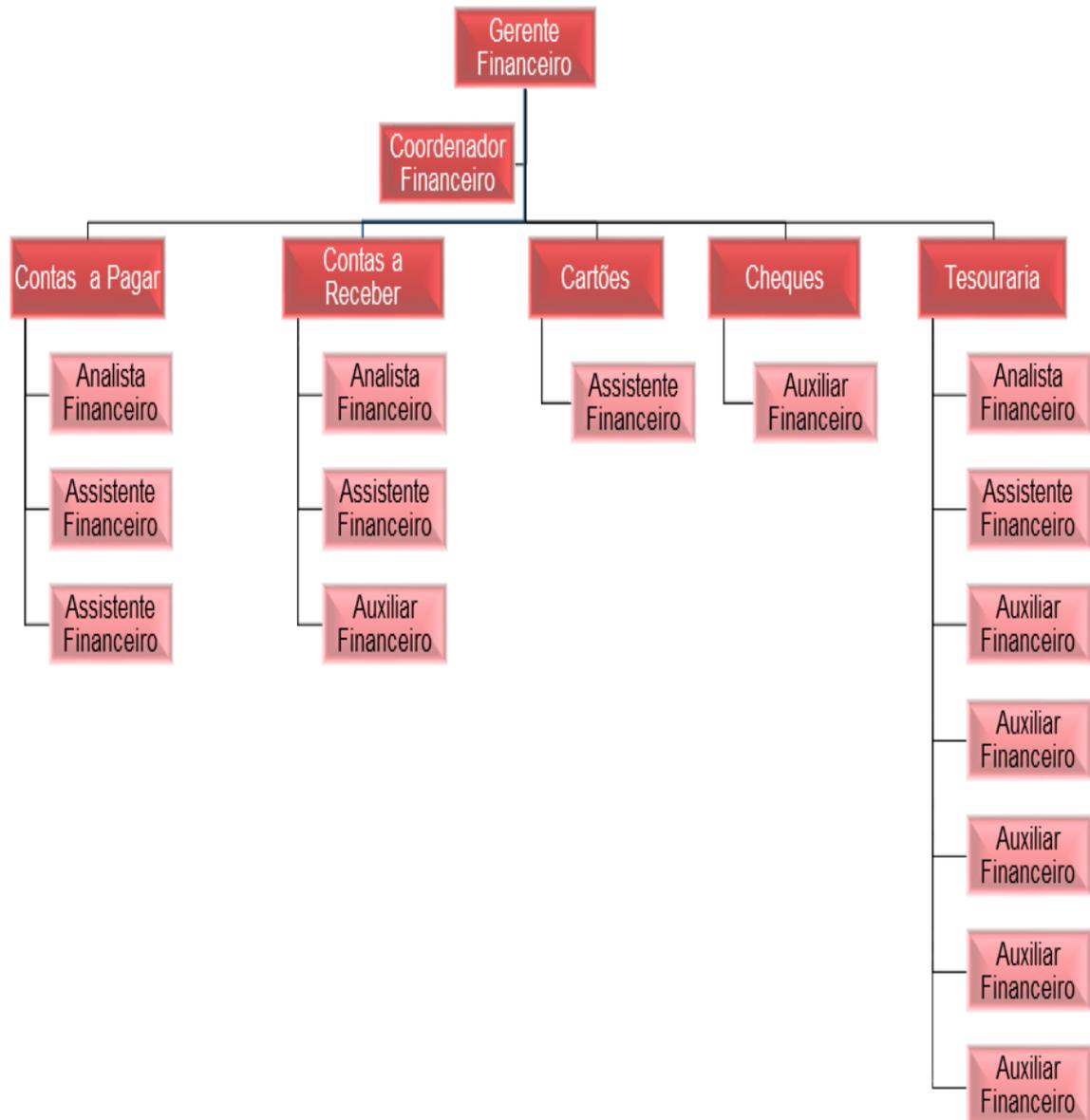
##### **4.1 Departamento Financeiro / Contas a Pagar**

O estudo foi realizado no Departamento Financeiro da Santa Marta Distribuidora de Drogas Ltda. mais especificamente no setor de Contas a Pagar. O Departamento Financeiro tem como principal atividade o desempenho e gestão das finanças da empresa.

A estrutura do Departamento Financeiro conta com um Gerente Financeiro, um Coordenador Financeiro, três Analistas Financeiros, cinco Assistentes Financeiros e sete Auxiliares Financeiros, totalizando dezessete colaboradores, distribuídos em somente um turno.

A figura 4 ilustra o Departamento Financeiro da Santa Marta.

Figura 2 - Organograma do Departamento Financeiro



Fonte: Adaptado, com dados da Santa Marta (2020)

O quadro de pessoal do setor de Contas a Pagar é constituído por: um analista financeiro, responsável pela gestão do setor, conferência e alimentação da planilha dos pagamentos diários, e dois assistentes financeiros, um respectivamente, responsável por autorizar os pagamentos via sistema, conferir as notas fiscais e boletos que chegam do Centro de Distribuição, e o outro por efetuar os pagamentos diários e pelas baixas dos mesmos no sistema, além de ficarem responsáveis pela saída e entrada de numerário no departamento financeiro e conciliação dos pagamentos.

Quadro 1– Cargos e Funções do Setor Contas a Pagar

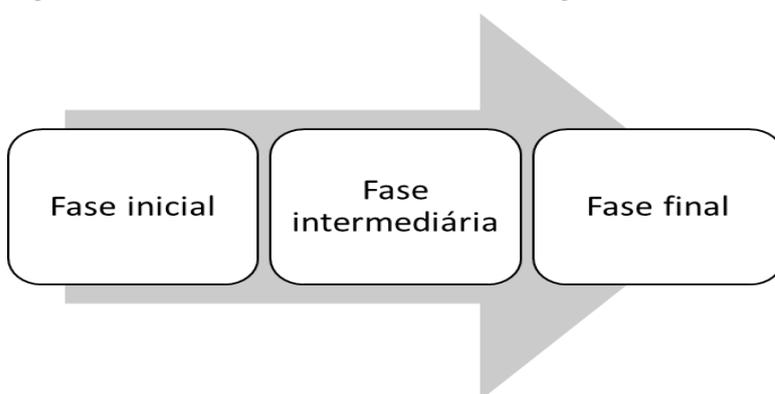
Funções Setor Contas a Pagar			
Quantidade	Cargo	Funções	Tempo de execução
1	Analista Financeiro	Gestão do setor;	-
		Conferência e alimentação da planilha dos pagamentos diários;	2 a 5 horas diárias
2	Assistente Financeiro	Autorizar os pagamentos via sistema;	2 horas
		Conferir as notas fiscais e boletos que chegam do Centro de Distribuição.	2 horas
	Assistente Financeiro	Efetuar os pagamentos diários e pelas baixas dos mesmos no sistema;	1 a 3 horas diárias
		Responsável pela saída e entrada de numerário no Departamento Financeiro;	-
		Conciliação dos pagamentos.	1 hora
1	Estagiário	Recebimento de boletos e notas fiscais, conferência, organização, e guardamento dos mesmos.	1 a 3 horas diárias
		Organização e reconferência dos pagamentos diários	2 horas

Fonte: Adaptado, dados da Santa Marta (2020)

## 4.2 Mapeamento dos Processos no Contas a Pagar

Ao observar o processo das atividades no contas a pagar, foi possível construir o início meio e fim desse processo em um fluxograma.

Figura 3 – Fases do Processo de Contas a Pagar da Santa Marta



Fonte: Autores (2020).

Inicialmente, foi identificado que o contas a pagar possui um processo inicial, intermediário e final, conforme demonstrado na figura 2.

Após essa identificação foi possível realizar o desmembramento dessas fases, verificando as tarefas realizadas, o tempo de execução e os responsáveis pela execução, conforme demonstrado a seguir.

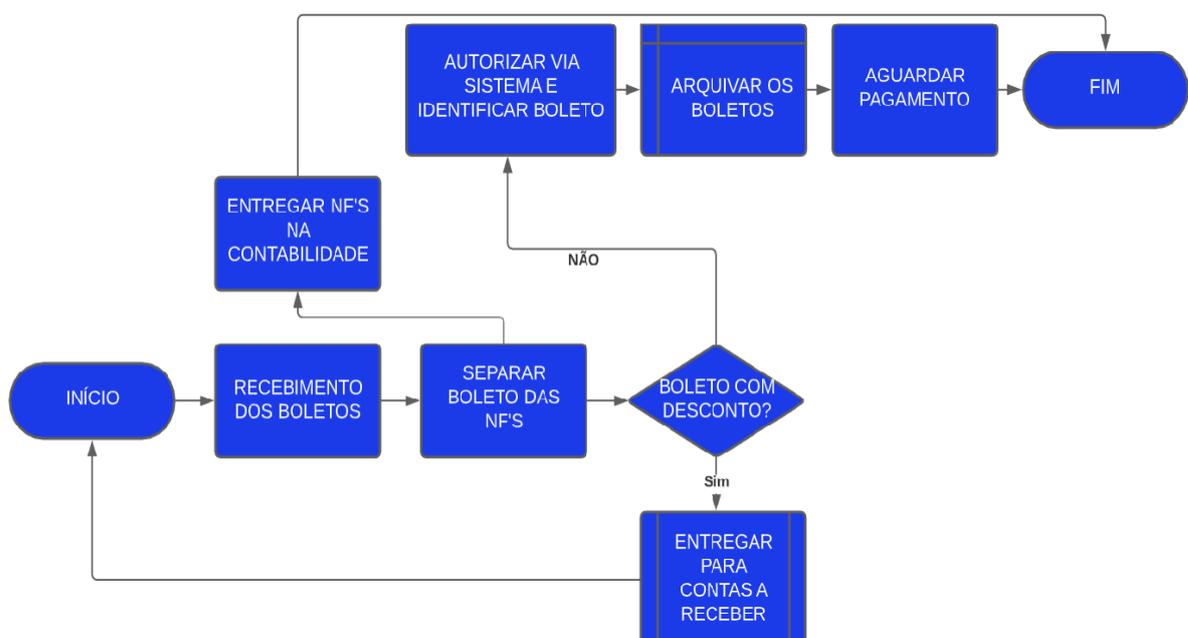
Quadro 2 – Tempos de Execução – Fase Inicial

Tempos de Execução - Fase Inicial		
Tarefa	Tempo de execução	Responsável
Recebimento dos boletos	1 minuto	Auxiliar Financeiro
Separação dos boletos das suas respectivas notas fiscais	15 a 30 minutos	Auxiliar Financeiro
Encaminhamento das NF's para Contabilidade	1 minuto	Auxiliar Financeiro
Identificação de boletos com desconto	5 minutos	Assistente Financeiro
Autorização e identificação dos boletos	1 a 2 horas	Assistente Financeiro
Arquivamento dos boletos para espera da data de vencimento	1 a 3 horas	Auxiliar Financeiro

Fonte: Adaptado, dados da Santa Marta (2020)

No quadro 2, estão descritas as atividades a serem executadas, os tempos de execução e os respectivos responsáveis pela execução da fase inicial e ao se realizar a observação direta das atividades foi possível perceber que na fase inicial a identificação e autorização dos boletos que serão encaminhados para pagamento, é feita de maneira manual. Abaixo na figura 4 é possível identificar a execução das tarefas através do fluxograma da fase inicial:

Figura 4 - Fluxograma fase inicial



Fonte: Autores (2020)

A figura 4 descreve as tarefas a serem executadas na fase intermediária do contas a pagar no Departamento Financeiro. Onde podemos ter o detalhamento abaixo:

- **Recebimento dos boletos:** nessa tarefa, o responsável pelo recebimento dos boletos e notas fiscais no Centro de Distribuição, entrega para o contas a pagar um relatório juntamente com todos os boletos e notas fiscais que foram recebidos no dia anterior no Centro de Distribuição.
- **Separar boleto das NF's:** essa tarefa, consiste em separar manualmente os boletos das suas respectivas notas fiscais.
- **Entrega das NF's na Contabilidade:** apenas entregar as notas fiscais que foram separadas dos boletos para a Contabilidade.
- **Boleto com Desconto:** nesse processo é identificado boleto por boleto, onde se procura os boletos com abatimentos, que são identificados nos mesmos.
- **Entrega para Contas a Receber:** caso seja identificado na tarefa acima, um boleto com desconto, ele será entregue para o contas a receber, para que essa área efetue o processo de abatimento.
- **Autorização via sistema e identificação dos boletos:** nesta tarefa, os boletos são autorizados no sistema e identificados um por um manualmente, para que seja possível identificar que eles já estão no Financeiro e prontos para pagamento.
- **Arquivamento dos boletos:** depois de todas as tarefas acima, os boletos estão prontos para pagamento e agora eles serão arquivados, para que possam esperar a data de seu vencimento.
- **Aguardar pagamento:** depois da tarefa acima, os boletos estão arquivados e aguardando a chegada do seu vencimento para pagamento.

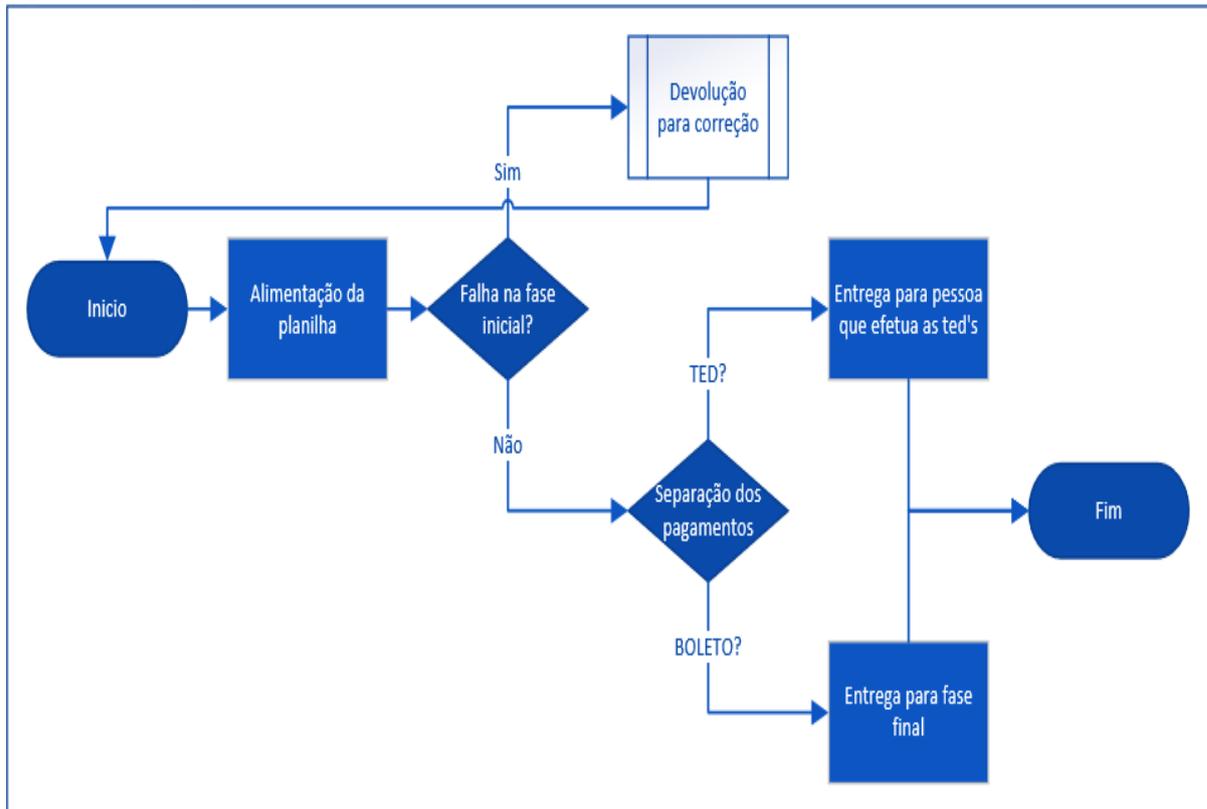
Quadro 3 – Tempos de Execução – Fase Intermediária

<b>Tempos de Execução - Fase Intermediária</b>		
<b>Tarefa</b>	<b>Tempo de execução</b>	<b>Responsável</b>
Alimentação da Planilha Contas a Pagar	1 a 5 horas	Analista Financeiro
Identificação se há falha na Fase Inicial	-	Analista Financeiro
Devolução para correção	-	Analista Financeiro
Identificação se o pagamento é um boleto ou TED (Transferência Bancária)	30 minutos à 1 hora	Analista Financeiro

Fonte: Adaptado, dados da Santa Marta (2020).

Através do fluxograma abaixo é possível identificar como ocorre a execução das tarefas da fase intermediária:

Figura 5– Fluxograma fase intermediária



Fonte: Autores (2020)

A figura 5 descreve as atividades executadas na fase final do Contas a Pagar no Departamento Financeiro. Abaixo, cada tarefa é detalhada:

- Alimentação da planilha: nessa tarefa, é preenchida uma planilha onde, fica registrado todos os pagamentos, com as seguintes informações; Nome do Fornecedor, Descrição do pagamento pelos itens do fluxo de caixa, título e fornecedores do sistema, vencimento, valor, forma de pagamento e a descrição do que se trata cada pagamento.
- Falha na Fase Inicial: aqui é uma conferência, e nela é identificado se algum boleto está incorreto, seja por falta de informação ou a não identificação de abatimento pelo Contas a Receber.
- Devolução para Correção: caso seja identificado alguma falha na tarefa acima, o boleto com incoerência é devolvido para Fase Inicial, para que as devidas correções sejam efetuadas.
- Separação dos pagamentos: após a realização das tarefas acima, os

pagamentos estão prontos para serem pagos, e nessa tarefa, é separado os pagamentos por cada descrição dos itens do fluxo de caixa e também separado as Ted's que são efetuadas por um responsável específico.

- Entrega para pessoa que efetua as Ted's: apenas a entrega das Ted's para o responsável que efetua o pagamento delas.
- Entrega para Fase Final: nesta última tarefa, o restante dos pagamentos, são entregues para a Fase Final para que ocorra os seus respectivos pagamentos.

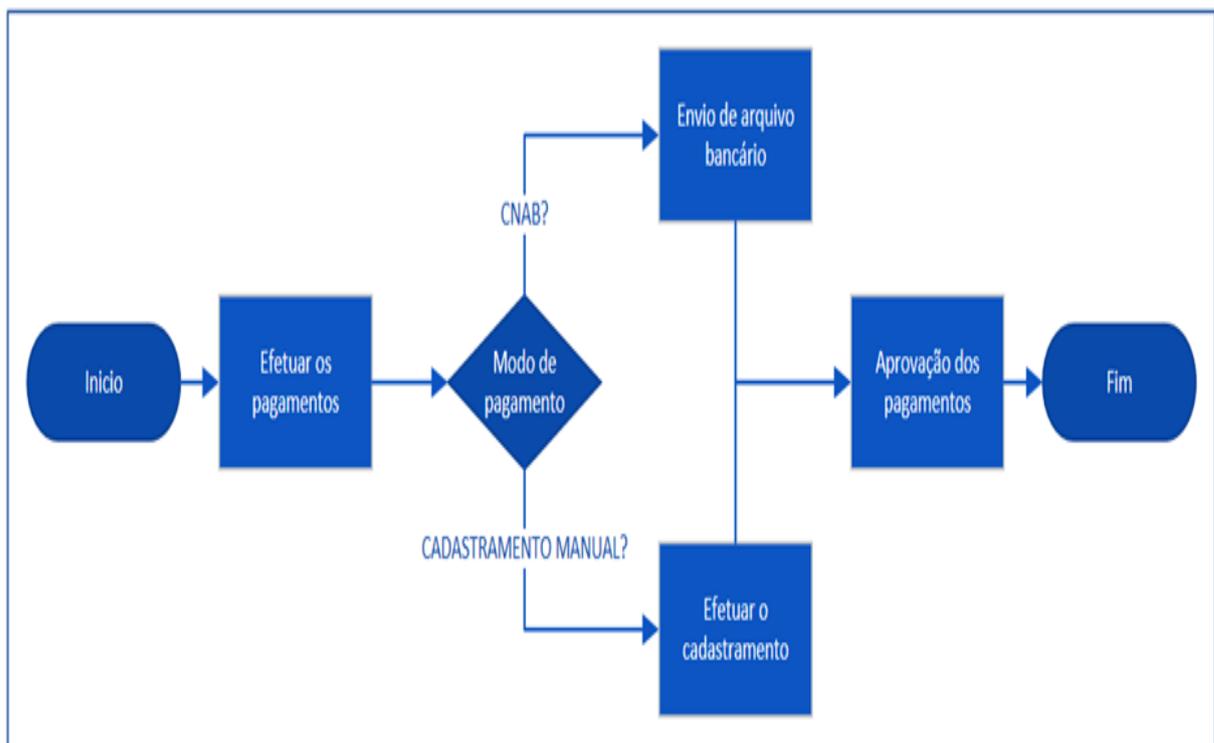
Quadro 4 – Tempos de Execução – Fase Final

Tempos de Execução - Fase Final		
Tarefa	Tempo de execução	Responsável
Pagamento dos boletos via arquivo bancário	1 a 2 horas	Analista Financeiro
Cadastramento manual de boletos (pagamento manual)	30 minutos a 1 hora	Analista Financeiro
Aprovação dos pagamentos.	30 minutos a 1 hora	Coordenador Financeiro

Fonte: Adaptado, dados da Santa Marta (2020).

Ao observar a rotina do departamento foi possível acompanhar a execução das atividades da fase final, e descrevê-las através do fluxograma abaixo:

Figura 6– Fluxograma fase final



Fonte: Autores (2020)

Assim é possível identificar e detalhar as tarefas conforma abaixo:

- Efetuar os pagamentos: nessa tarefa, é feito uma soma total de todos os pagamentos por descrição pelos itens do fluxo de caixa.
- Modo de pagamento: aqui, é identificado se os pagamentos serão feitos pelo envio de arquivo bancário (CNAB, onde o mesmo significa Centro Nacional de Automação Bancária, que é um padrão bancário que permite com que as empresas, clientes e bancos troquem informações financeiras de forma digital dentro desse padrão), ou pelo cadastramento manual, pagamento por pagamento já dentro da plataforma online do banco.
- Envio de arquivo bancário (CNAB): conseqüentemente, nessa tarefa, depois que o CNAB foi gerado dentro do sistema, ele é enviado para o banco, para que ele seja processado e os pagamentos dentro desse arquivo sejam cadastrados automaticamente para pagamento.
- Efetuar o cadastramento: caso, algum pagamento não foi enviado para pagamento dentro do CNAB, esses pagamentos são cadastrados manualmente dentro do banco.
- Aprovação dos pagamentos: nessa última tarefa, após todos os pagamentos já estarem todos cadastrados no banco, é efetuado pela Coordenadora Financeira, a aprovação desses pagamentos, e após isso o processo é finalizado.

Após a realização de todas as atividades é necessário a aprovação pela Chefia do Departamento e em seguida a divulgação para todos os colaboradores envolvidos.

Após a análise dos fluxogramas percebeu-se que o contas a pagar têm seus processos definidos porem como percebido no item 4.2 que alguns processos podem ser melhorados, principalmente na fase inicial do processo, onde, por exemplo, a identificação e autorização dos boletos que serão encaminhados para pagamento, é feita de maneira manual, e que poderia ser facilmente automatizado com a utilização da ferramenta adequada.

Em média, por semana, o Departamento Financeiro recebe 682 (seiscentos e oitenta e dois) boletos e um por um, são identificados e autorizados manualmente, para que depois facilite a consulta no sistema da empresa, caso seja preciso.

Quadro 5 – Tempo gasto semanalmente para identificação e autorização

MÉDIA DE BOLETOS POR SEMANA	TEMPO MÉDIO PARA IDENTIFICAÇÃO DE UM BOLETO( EM SEGUNDOS)	TEMPO GASTO SEMANALMENTE (EM HORAS)
682	14,71	05:16:48
	<b>AUTORIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO (EM SEGUNDOS)</b>	
	44,51	19:40:48

Fonte: Autores (2020)

Conforme descrito acima, o tempo médio para identificar um boleto (escrever manualmente nº do título e fornecedor), é de 14,71 segundos, multiplicando esse valor vezes a média de boletos recebidos por semana, temos um total de 05hs:16m gastos semanalmente para somente essa atividade. Se for mais além e, incluir a atividade de autorização (via sistema), juntamente com a identificação dos boletos esse total de horas quase quadriplica obtendo um total de 19hs:40m semanalmente.

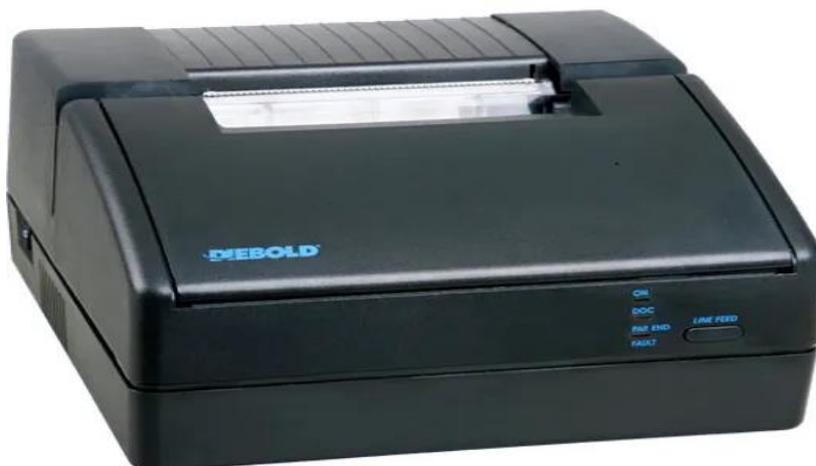
Infelizmente a atividade de autorização via sistema dos boletos não tem como ser automatizada, pois é necessário a verificação e autorização do coordenador financeiro.

A partir da análise do Quadro 2 notou-se a grande quantidade de tempo empregado em apenas uma das atividades da fase inicial do Contas a Pagar. A ideia é tentar reduzir o tempo empregado para autorizar e identificar os boletos (19hs:40m semanalmente). Como não é possível reduzir o tempo empregado na autorização dos boletos (14hs:24m) devido à necessidade de a atividade ser realizada pelo coordenador financeiro, o foco é reduzir ao mínimo o tempo gasto para se identificar os boletos.

Para que seja possível automatizar essa atividade da fase inicial, a sugestão deste estudo, é a utilização de uma impressora autenticadora que pode ser facilmente encontrada no mercado de soluções bancárias.

Como exemplo, pode ser utilizar a impressora abaixo:

Figura 6 – Impressora não fiscal autenticadora



Fonte: Automatizeja.com.br (2020)

A impressora demonstrada acima pode ser implementada antes da fase inicial do processo de Contas a Pagar, que é no Setor de Digitação de Notas Fiscais (setor responsável por receber as notas fiscais e boletos, digitar as notas no sistema e encaminhá-las juntamente com os respectivos boletos para o Departamento Financeiro), ou pode ser implementada também na fase inicial do processo, já dentro do Departamento Financeiro.

A impressora autenticadora pode ser utilizada assim que nota fiscal for digitada no sistema (antes da fase inicial) ou efetuada a autorização no sistema (fase inicial), autenticando no boleto, o número do título e o fornecedor deste.

Com a adoção da sugestão acima, o setor de contas a pagar passará a utilizar um tempo de 14 horas e :24minutos em vez de 19horas e 40minutos para se autorizar 682 boletos semanalmente. Isso trará como benefício à redução do tempo empregado para se identificar os boletos na ordem de 05 horas e 16 minutos.

Enfim, como pode ser visto na análise do Quadro 2, a implementação da impressora autenticadora será de grande benefício para a empresa, pois proporcionará a diminuição de uma grande fração de tempo significativo empregado em uma única atividade, proporcionando tempo que poderia ser empregado nas demais atividades do departamento, reduzindo os prazos empregados pelo departamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo, através de um estudo de caso, foi identificar e sugerir como otimizar os processos do Setor de Contas a Pagar no Departamento Financeiro, utilizando como ferramenta o mapeamento de processos.

Através desse estudo foi identificado os processos que são realizados no setor de contas a pagar, bem como também foi possível compreender os aspectos técnicos/práticos dos processos do departamento, realizar o mapeamento dos processos de contas a pagar e sugerir a utilização de tecnologias para otimização dos processos realizados pelo departamento.

O estudo realizado para o desenvolvimento deste relatório foi de suma importância para os pesquisadores, pois lhe permitiu aprimorar o conhecimento na área de Contas a Pagar das empresas, além de ter proporcionado um conhecimento na área de padronização de processos, onde ficou evidenciada a importância deste para as empresas.

Em relação à organização, o estudo identificou que o processo pode ser melhorado. Ficou claro, que se o processo for automatizado, resultará numa melhora e terá uma redução no tempo de execução dos processos.

Sendo assim, todo o estudo desenvolvido foi de fundamental importância para ambas as partes interessadas no artigo, permitindo novos conhecimentos aos pesquisadores e para a organização uma padronização de processos inicial e uma identificação inicial de melhoria.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Affonso, Henrique Martins Rocha; Jeanine dos Santos Barreto; Ligia Maria F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Grupo A, 2017.

ALBANO, Cláudio S. **Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação: um estudo em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

Almeida, Vinicius Nóbile. **O que é e como fazer Mapeamento de Processos em 6 passos**. Blog Euax, 2016. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2016/06/como-fazer-mapeamento-de-processos-em-6-passos/>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

ANDRADE, G. E. V. et al. **Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, Fluxograma e FTA e uma empresa de médio porte** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.32., 2012, Bento Gonçalves Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_WIC\\_157\\_920\\_20681.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_WIC_157_920_20681.pdf) > Acesso em: 10 de outubro de 2020.

Araújo, Luís César G. de. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

AZEVEDO, Irene Conceição Gouvêa de. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. Xii Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovar 2016, 29 set. 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/4739>. Acesso em: 09 de maio 2020.

BARBOSA, R. R. **Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar**, *Revista de Administração*, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BASSAN, Edilberto José. **Administração da Produção e Gestão de Processos**, Curitiba, Pr. 2020.

CORREIA, Kwami Samora Alfama. LEAL, Fabiano. ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Mapeamento de processo: uma abordagem para Análise de processo de negócio**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 2002. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf). Acesso em: 01 maio 2020.

Chiavenato, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

De Sordi, José Osvaldo **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo-SP: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOMES, D.R. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo: estudo de caso em uma empresa do Polo de cerâmica de Campos RJ. Campos dos Goytacazes**: Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, 2009. Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. **Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade**. Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, abr. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403>. Acesso em: 03 de maio 2020.

LUCAS, A. s. et al **Mapeamento de Processos: um estudo no ramo de serviços IJIE**: Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial. Florianópolis Vol. 7 2015. Disponível em <[http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf\\_107](http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/3667/pdf_107)> Acesso em: 10 de outubro de 2020.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008. Disponível em: <https://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2020.

Neumann, Clóvis, Scalice, Régis Kovacs. **Projeto de fábrica e layout**.1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

OROFINO, Antônio Carlos. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PETENATE, M. **Ferramentas para melhoria - SIPOC**. Portal Escola Edti, 2012. Disponível em: <<http://www.escolaedti.com.br/ferramenta-melhoria-sipoc>>. Acesso em: 10 de outubro de 2020.

Rocha, Martins. **Mapeamento e controle de processos**. Porto alegre. SAGAH, 2017.

RIBEIRO, Janaina Rodrigues et al. **A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas**. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, São Carlos - Sp, 12 out. 2010. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_113\\_740\\_16600.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_740_16600.pdf). Acesso em: 09 de maio 2020.

Valle, Rogerio; Oliveira, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed. 6. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 11. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Repositório Institucional da Ufsc, Florianópolis, dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638>. Acesso em: 01 maio 2020.

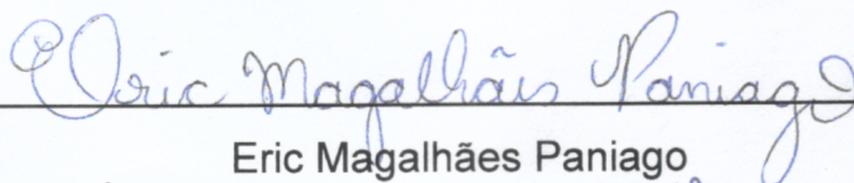
Eu, Eric Magalhães Paniago, Kleiton Queiroz de Carvalho e Mauro Moreira da Silva Filho, na qualidade de autor e titular dos direitos autorais do artigo científico intitulado Gestão de processos de negócio: um estudo de mapeamento de processos no contas a pagar da Drogaria Santa Marta, autorizo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 74.036.161/0001-71, a publicá-lo gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, em qualquer veículo de seu interesse.

Ao firmar o presente termo, declaro que o conteúdo do artigo Gestão de processos de negócio: um estudo de mapeamento de processos no contas a pagar da Drogaria Santa Marta é de minha exclusiva autoria, não existindo sobre ele qualquer impedimento quanto à sua publicação, especialmente por não infringir as normas reguladoras do direito autoral, razão pela qual me responsabilizo por eventuais questionamentos judiciais ou extrajudiciais surgidos em decorrência de sua divulgação, eximindo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade nesse sentido.

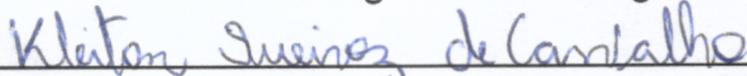
Em acréscimo, declaro ainda assumir inteira responsabilidade pelo conteúdo do texto cuja publicação aqui autorizo, eximindo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade pelas informações e opiniões contidas no mesmo.

Por fim, procedo a entrega do presente texto, estando o seu conteúdo já revisado gramaticalmente.

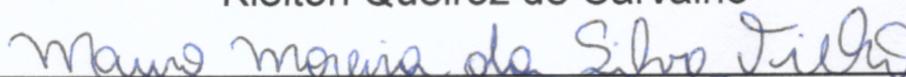
Aparecida de Goiânia / GO, 12 de Outubro de 2020 .



Eric Magalhães Paniago



Kleiton Queiroz de Carvalho



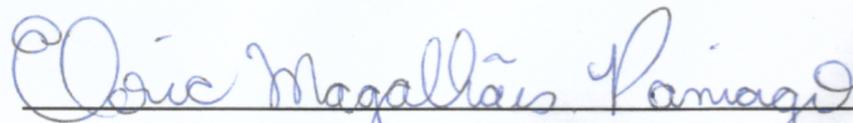
Mauro Moreira da Silva Filho

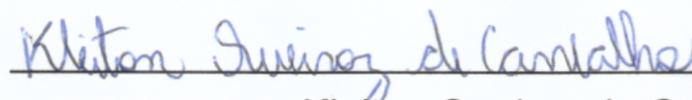
Eu , Eric Magalhães Paniago, Kleiton Queiroz de Carvalho e Mauro Moreira da Silva Filho, autorizo o Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP a publicar, Relatório de Estágio e/ou Artigo Científico de minha autoria, intitulado Gestão de processos de negócio: um estudo de mapeamento de processos no contas a pagar da Drogaria Santa Marta.

Em consequência, firmo o presente, sob o título de cessão gratuita de direitos autorais, referente ao supracitado documento, reservando tão-só a observância quanto a propriedade intelectual.

Declaro, ainda, ser de minha responsabilidade as ideias e conceitos nele emitidos.

Aparecida de Goiânia / GO, 12 de Outubro de 2020.

  
Eric Magalhães Paniago

  
Kleiton Queiroz de Carvalho

  
Mauro Moreira da Silva Filho