

Melhoria de Processos na Área Financeira de uma Empresa de Serviços: uma Pesquisa-Ação

Vanusa Precioso Ramos - vanusaprecioso@outlook.com
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN

Leonardo Caixeta de Castro Maia – leonardocaixeta@ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia - UFU
Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN

10. Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos

Resumo

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma pesquisa-ação que teve como foco de análise o processo de faturamento de uma empresa do setor de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação. A organização buscou a melhoria de processos identificando etapas para gerar valor ao cliente a partir de rapidez e assertividade na entrega do serviço. A partir do mapeamento dos processos, foi possível identificar as oportunidades de melhoria, sugerir mudanças e implanta-las de forma a garantir maior valor aos clientes. Para tanto, foram usados fluxogramas e organogramas. As principais oportunidades encontradas foram relacionadas a automação a partir de macros e gestão de indicadores do processo. Essas mudanças proporcionaram, melhor controle, agilidade e a gestão do processo. As mudanças proporcionaram redução de 33% na estrutura da equipe, redução do número de cancelamentos de notas para 2% e redução dos custos com adiantamento de recebimentos junto aos clientes de R\$ 200 mil mês para R\$ 48 mil por mês.

Palavras-chave: Análise de processos; Gestão de serviços; Faturamento.

Abstract

The objective of this paper was study as a focus of analysis of the billing process of a company in the ICT sector - Information and Communication Technology. The organization was looking for to optimize its processes and generate greater value to the customer, based on speed and assertiveness in the delivery of the service. From the process mapping, it was possible to identify opportunities for improvement, suggest changes and implement ways to guarantee greater value to clients. For mapping the processes, as well as flowcharts and organizational charts. As key opportunities encountered were related to automation with macro creation and management of process indicators. These changes have provided better control, agility, and end-to-end process management. The changes resulted in a reduction of 33% in the team structure, reduction of the number of cancellations of notes to 2% and reduction of costs with advances of receivables from customers from R \$ 200 billion to R \$ 48 thousand per month.

Keywords: Process analysis; Service management; Revenues.

1 INTRODUÇÃO

Em 2015 o setor de serviços não financeiros totalizou uma receita operacional líquida de R\$ 1,43 trilhão, 4% maior que em 2014. O setor, com um total de 1.286.621 empresas, empregou 12.681.957 pessoas em 2015 (304.521 a menos que em 2014) e desembolsou R\$ 0,31 trilhão de salários e outras remunerações aos seus funcionários, o que representa um aumento de 9% com relação ao ano anterior (IBGE, 2015).

As atividades de serviços de informação e comunicação, acompanhou o desempenho do setor no que diz respeito a remuneração dos funcionários (crescimento de 8%), porém não teve o mesmo desempenho com relação a receita líquida, que cresceu apenas 1% com relação a 2014 (IBGE, 2015).

Esse setor, vem sofrendo com o cenário econômico e político. Em 2017, o governo decretou, através da Medida Provisória Nº 794, de 09 de agosto de 2017, para as empresas dos setores comercial, industrial e para algumas empresas do setor de serviços o fim da CPRB - Contribuição Previdenciária Incidente sobre a Receita Bruta a partir de janeiro de 2018. Isso significa que a folha de pagamento não será mais desonerada, ou seja, o setor que incide em bastante mão de obra, terá impacto direto nos custos referentes a seus funcionários.

A partir deste contexto, verifica-se que essas empresas, tem como grande desafio, a redução de custos, seja através de melhorias em seus processos, automatização de suas atividades ou alteração do perfil da mão de obra contratada. Para atuar e manter-se nesse setor, as empresas, além de manter a qualidade do serviço prestado, devem ser mais eficientes.

Baseado neste contexto, esse artigo trabalhará um estudo sobre como a gestão por processos pode apoiar na estruturação, redução de custos e eficiência dos processos administrativo financeiros de uma empresa do setor de serviços.

Diante do apresentado e da dificuldade das empresas manterem suas áreas de suporte enxutas de forma que contribuam para o atingimento dos objetivos da organização, essa pesquisa busca responder: *Como a melhoria de processos auxilia manter a área financeira de uma empresa de serviços enxuta e eficiente de forma a contribuir para o atingimento dos objetivos da organização?*

Portanto, como objetivo geral do presente trabalho tem como objetivo geral verificar como melhorar os processos pode contribuir para a otimização das rotinas de trabalho dos processos de faturamento e gestão de receita de uma organização, gerando assim maior eficiência, agilidade e menor custo. O trabalho possui como objetivos específicos: Primeiramente realizar um diagnóstico de cenário e buscar informações sobre como os processos de

faturamento e gestão de receita são executados; Verificar as oportunidades destes processos e as melhorias possíveis; descrever a implementação do novo processo junto a área financeira da empresa avaliada; Apresentar os ganhos gerados pelo novo modelo aplicado.

Para execução do trabalho, segundo a metodologia de gestão por processos, em primeiro lugar, realizou-se a revisão bibliográfica do assunto, logo depois foi definido o problema, para que então a questão de pesquisa fosse apresentada de forma mais detalhada. A partir disso, foi traçada a estratégia de trabalho e confeccionado o referencial teórico, que estudou os conceitos de gestão por processos e também explanou sobre a forma que as organizações estruturam seus organogramas.

Finalmente, foi realizado uma pesquisa-ação para avaliação da aplicação da Gestão por Processos em uma empresa de serviços, o que permitiu a exemplificação da teoria aplicada na prática e avaliação dos benefícios da Gestão por processos para as organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico traz de forma clara e simples, os conceitos de serviços, Processos e Organograma.

2.1 Serviços

O setor de serviços é bastante heterogêneo e composto por empresas de diversas naturezas, desde igrejas, ongs, universidades, bancos, empresas de tecnologia da informação (TI) até hotéis, empresas de consultoria, etc.

O serviço pode ser descrito como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (Kotler & Keller, 2006, p. 397).

Neste contexto, pode-se verificar, segundo Kotler e Keller (2006, p. 399), que os serviços são: intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Intangíveis porque não podem ser sentidos, ou provados antes que aconteçam; Inseparáveis, pois o consumo e a produção de forma geral acontecem de forma simultânea; Variáveis, pois dependem de quem participa do processo, de onde está sendo feito e como está sendo feito, então os resultados sempre serão diferentes; E perecíveis, porque não se pode estocar serviço.

Simultaneamente, saber se um serviço tem boa qualidade ou não se torna muito complicado devido a suas características e a alta interação dos clientes no processo produtivo. Kotler & Keller (2006) retratam que sempre que um serviço estiver sendo prestado, sua qualidade está sendo testada. Além disso, que de forma geral, os clientes irão comparar a experiência

percebida *versus* esperada para dizer se existiu qualidade ou não na prestação do serviço, seja ele qual for.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) criaram o modelo de avaliação da qualidade em serviços, no qual definem a qualidade em serviços (Kotler & Keller, 2006, p. 407) em: Confiabilidade; Capacidade de resposta; Segurança; Empatia e Itens tangíveis.

2.2 Os processos e Gestão por Processos

A *Association of Business Process Management Professionals Brazil* (ABPMP Brasil) (2013, p. 35) define processo como “[...] uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Já, Cruz (2015, p.80) afirma que processo é um “conjunto de atividades, cadeia de eventos, que organizados de forma lógica e cronológica, tem por objetivo transformar entradas, através de procedimento, em saídas (bens e/ou serviços) que serão entregues aos clientes”.

E de maneira bem simplista e objetiva, Oliveira et al. (2012, p. 21) esclarecem que processo “...é um conjunto de tarefas ou atividades coordenadas, conduzidas por pessoas, sistema ou equipamentos, que levará à realização de uma meta específica da organização. ”

Assim, pode-se dizer que um processo, é um conjunto de atividades sequenciais onde identifica-se: quem disponibiliza os insumos/materiais para sua execução (fornecedores); os insumos utilizados na transformação do produto/serviço (entradas); as etapas e agentes necessários para a transformação do produto/serviço (procedimento utilizado); os entregáveis a partir da transformação (saídas); e; para quem o produto/serviço gerado é entregue (clientes).

A partir das definições dadas pela ABMP Brazil, pode-se concluir então, que os processos são compostos por subprocessos, que se apresentam em forma lógica e sequencial em formato de atividades e tarefas, sempre entregando algum produto aos seus clientes.

Além de reforçar os conceitos de atividade, processo, subprocesso e tarefa, Baldam et al. 2007, esclarecem que os processos executados pelas organizações podem ser divididos em 3 categorias: Processos operacionais; Processos de suporte e Processos de governança.

2.3 Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM

Com a difusão dos conceitos de gestão por processos, as organizações estão investindo cada dia mais em *BPM - Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócios) (Britto; 2012).

Segundo Britto (2012), além de uma disciplina gerencial, uma mudança de mentalidade, que parte das pessoas, para a empresa e atinge diretamente a sociedade. Sendo assim, torna-se

necessário o desenvolvimento da habilidade de conhecer e mudar processos, para que a cadeia seja acompanhada, investigada, melhorada e otimizada (Smith & Fingar, 2003 apud Baldam et al, 2007).

Baldam (2007, p.52) destaca que a disseminação da cultura de BPM nas organizações se dá a partir de alguns fatores essenciais para tal, são eles: Apoio da alta direção; Alinhamento com a estratégia da organização; Gestor dedicado com experiência e conhecimento em BPM; Estrutura de orientação ao BPM; Estratégia de gestão de mudança; Capacitação dos envolvidos; Conclusão das iniciativas ligadas a BPM; Visão de que nenhum processo é imutável; Manutenção de um trabalho contínuo; e Demonstração de forma concreta e coerente os resultados qualitativos e quantitativos gerados para a organização.

2.4 Melhoria contínua

A utilização do ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming, por ser aplicável a qualquer tipo de melhoria e também por ser aceita por todos. Segundo a norma ISO 9001:2015, o PDCA pode ser aplicado em qualquer processo e pode ser definido da forma descrita na Quadro 1:

Quadro 1 - PDCA no processo de cumprimento da garantia da qualidade

Etapa	Ação
P (PLAN)	Estabelece o objetivo dos processos e os recursos necessários para entregar os resultados de acordo com as exigências e expectativas dos clientes.
D (DO)	Implementação do planejado.
C (CHECK)	Monitorar e medir os processos resultantes de acordo com os requisitos do cliente.
A (ACT)	Execução de ações para melhoria do desempenho de forma contínua.

Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015, p. x

O ciclo PDCA, então, pode e deve ser aplicado na gestão de processos conforme em todo e qualquer tipo de negócios.

2.5 Estrutura Organizacional

Para formalizar a estrutura de processos ou de hierarquia, as organizações, utilizam-se do organograma, pois se trata de “...um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento” (Araújo, 2011, p. 164). A organização da estrutura das empresas por meio de um organograma, tem como principais objetivos demonstrar a divisão do trabalho, as relações de hierarquia entre superiores e subordinados, o trabalho desenvolvido pelos diversos setores/departamentos e permitir a correta e efetiva análise organizacional (Araújo, 2011). E

para que esses objetivos sejam alcançados, Araújo (2011) lembra que o gráfico deve ser estruturado de forma que sua interpretação e avaliação se torne fácil.

2.6 Resumo da revisão bibliográfica

Durante a revisão bibliográfica, infere-se que um projeto de Melhoria de Processos pode ser aplicado, de acordo com a metodologia BPMN em qualquer tipo de organização independente do organograma que ela decide utilizar. É importante ressaltar que todo projeto de Gestão por Processos, deve ter como principais objetivos: a identificação do processo atual; análise das oportunidades de melhorias; desenho do modelo futuro; aplicação desse modelo; e, monitoramento das mudanças, para assim melhorar continuamente, conforme ciclo PDCA.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como uma pesquisa-ação. Nesse contexto, o trabalho foi composto, também, por uma pesquisa bibliográfica que por sua vez, “permite ao pesquisador, além de familiaridade maior com o tema, a cobertura de fenômenos muito maior que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2008, p. 50).

Durante a execução da pesquisa foi possível observar as relações entre teoria e prática na Gestão por Processos, por isso, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa exploratória que, segundo (Gil, 2002, p.41) busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Gil (2002), reforça ainda, que esse tipo de estudo, geralmente, assume a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica.

A pesquisa-ação foi realizada a partir de entrevistas com os funcionários participantes do processo de faturamento na organização avaliada, buscando aqueles que conhecem todas as etapas dessa cadeia de faturamento. Todo o levantamento foi direcionado para o mapeamento e análise dos processos de acordo com a metodologia BPM. O projeto relatado na pesquisa, foi executado a partir de um roteiro estruturado, tendo como base o ciclo PDCA, para garantir que todas as informações sobre a execução dos processos fossem repassadas levantadas junto aos participantes e que as várias possibilidades de otimização e melhoria fossem trabalhadas.

Quanto a técnica de pesquisa utilizada, foi utilizada uma abordagem qualitativa que usa métodos múltiplos que são interativos e humanísticos. Nesse sentido, os pesquisadores qualitativos buscam o envolvimento dos participantes na coleta de dados (Creswell, 2007). Sendo assim, foi analisado o processo de faturamento, de forma a identificar as oportunidades de melhoria e tratar os *GAPs* (lacunas) encontrados (as).

Para cumprimento dos objetivos específicos definidos, foram realizados um estudo bibliográfico e uma pesquisa ação sobre a aplicação da gestão por processos na prática, tendo como escopo o **processo de faturamento** da empresa estudada (grifo nosso).

É possível perceber a ligação entre o referencial teórico e as práticas aplicadas na pesquisa realizada. As ferramentas e procedimentos aplicados, direcionaram a organização para um melhor desempenho, o que contribuiu para a otimização da cadeia, através de processos mais ágeis e gestão de indicadores.

4 O AMBIENTE DE ESTUDO

A empresa faz parte de um grande Grupo empresarial brasileiro, que atua nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Agro, Serviços e Turismo, e R\$ 5 bilhões em receita líquida por ano.

A organização atua no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no Brasil e América Latina (Colômbia, Argentina e México). Seu principal objetivo é atender aos objetivos dos negócios de seus clientes e expandir seus negócios no Brasil e no mundo.

A empresa tem como principais processos, as atividades relacionadas à venda, implantação e execução de serviços. A figura 1 descreve claramente a cadeia de vendas e implantação.

Figura 1 - Principais processos e processos de suporte



Fonte: Autores

4.1 O Projeto

O projeto teve início em fevereiro de 2016 com prazo para implementação de 3 meses, a partir da necessidade de redução de custos da alta direção. E teve como objetivo principal a avaliação da área de faturamento do departamento financeiro da empresa estudada.

O escopo do projeto visou principalmente o desenho e crítica dos processos de faturamento atuais para posterior melhoria e reestruturação destes. Para tanto, foi necessário o envolvimento de funcionários de várias áreas da empresa (clientes e fornecedoras), que contribuíram para o desenvolvimento do novo processo. Os processos alvo do projeto foram:

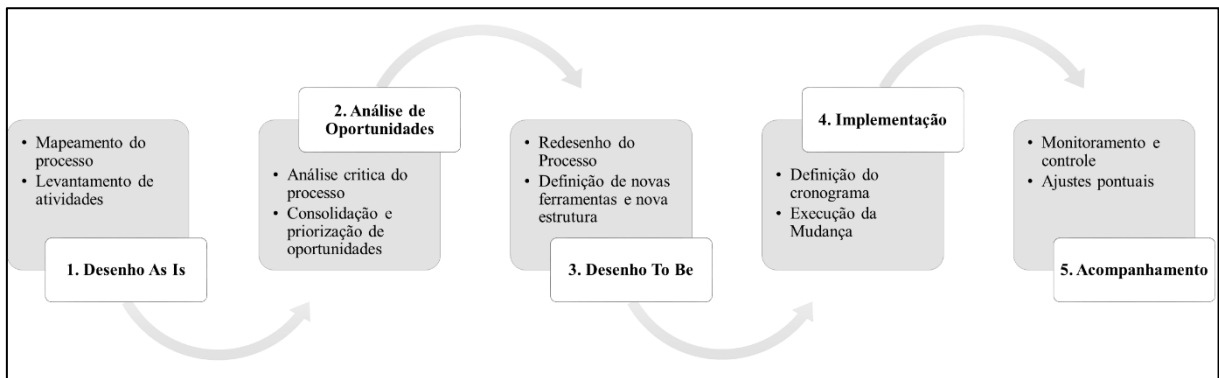
Solicitação de faturamento; Cancelamento de notas fiscais; e, Solicitação de contabilização de receitas a faturar.

Para mapeamento dos processos, foi utilizada a visão por processos e não departamental, visto que foi avaliado o processo de faturamento, desde a demanda (entrada) até sua finalização (saída) e não somente as atividades executadas pela equipe de faturamento na área financeira.

4.1.1 Etapas do Projeto

O projeto foi estruturado e executado em 5 etapas, conforme demonstrado na figura 2:

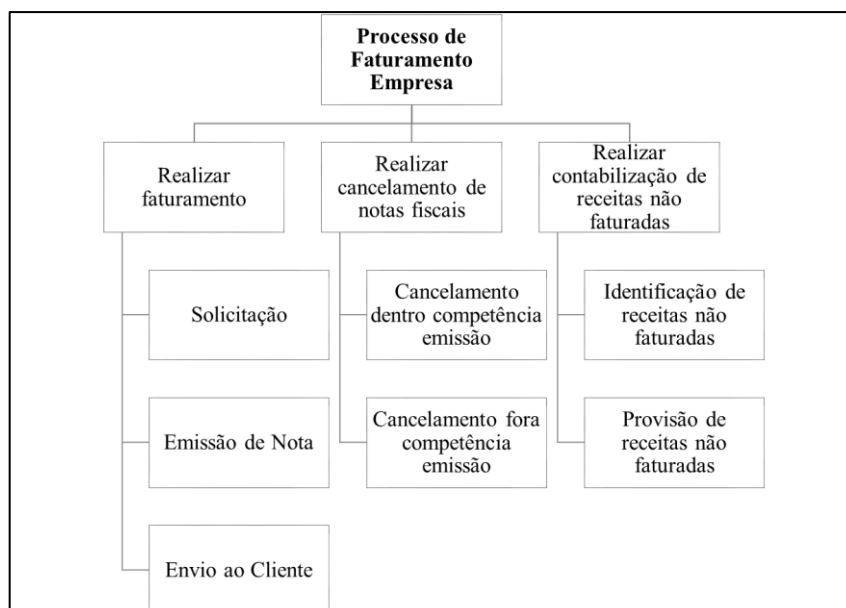
Figura 2 - Etapas do Projeto de Melhoria



Fonte: Autores

O projeto de projetos teve duração de 14 semanas (S1 à S14). Para identificação dos processos atuais, foram entrevistados os funcionários que executam as atividades relacionadas ao faturamento desde a identificação da necessidade até a emissão da nota fiscal. A partir das entrevistas, os processos *as is* foram modelados conforme esquema descrito na figura 3.

Figura 3 - Processo de faturamento e seus subprocessos e atividades



Fonte: Autores

Processo de Solicitação de Faturamento: O processo de faturamento, conforme demonstrado de forma macro na figura 4 e mais detalhadamente no apêndice A, possui dois principais participantes, o solicitante, que se trata de um ponto focal da operação destinado exclusivamente para atividades de cunho financeiro e o faturista, que nada mais é que a interface para emissão de nota e envio ao cliente.

Figura 4 - Macroprocesso *as is* de solicitação de faturamento



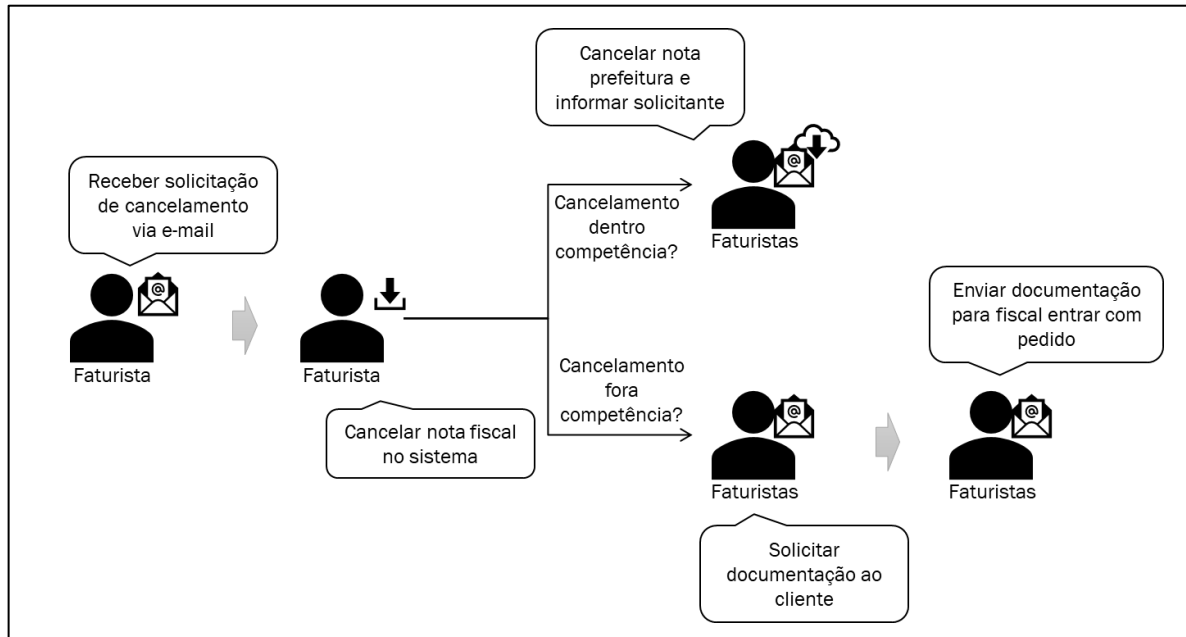
Fonte: Autores

Os faturamentos são contabilizadas no Sistema de Planejamento de Recursos, nesse trabalho denominado simplesmente como ERP, da empresa e registrados em uma conta de clientes faturados.

Processo de cancelamento de notas fiscais: O processo de cancelamento de notas fiscais segue dois “caminhos” diferentes de acordo com o momento em que esse cancelamento ocorre. Caso o cancelamento aconteça na mesma competência de emissão da nota fiscal o procedimento é mais simples que quando a nota é cancelada fora do mês de emissão da nota. Essa diferença é demonstrada no macroprocesso descrito na figura 5.

Durante o mapeamento do processo atual foi identificado que para o cancelamento de nota fora da competência de emissão existem algumas exigências legais que devem ser seguidas para que a empresa consiga recuperar o ISS já recolhido e também tenha o arquivo definitivamente cancelado na prefeitura, evitando assim prejuízos e riscos fiscais de autuação.

Figura 5 - Macroprocesso *as is* cancelamento de nota fiscal

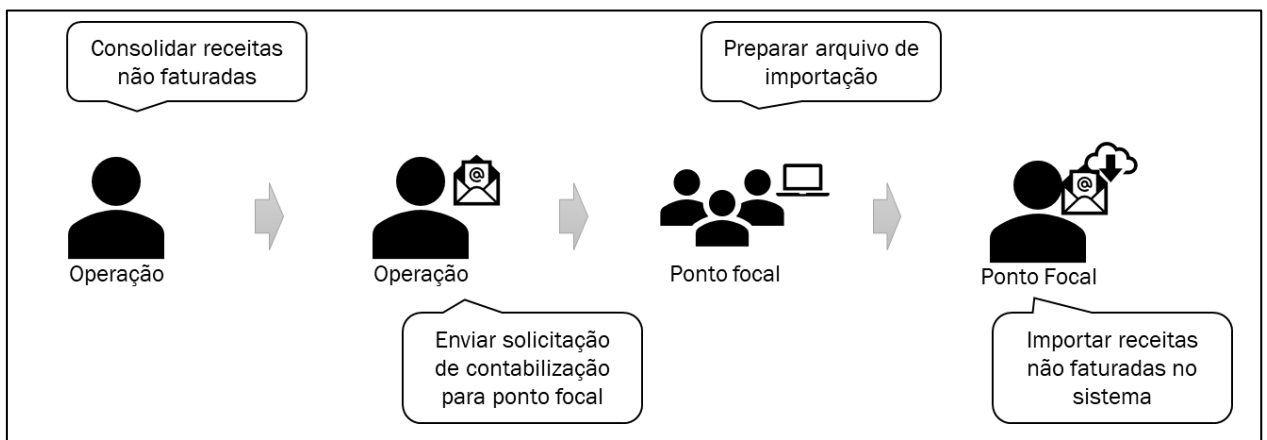


Fonte: Autores

Os cancelamentos também são contabilizados no ERP da empresa, para os feitos dentro da competência essa contabilização acontece na conta de clientes faturados e para os realizados fora de competência o registro é feito na conta de serviços cancelados.

Processo de contabilização de receitas não faturadas: O processo de contabilização de receitas não faturadas é similar ao processo de emissão de notas fiscais, o que diferencia um do outro é que para as receitas a faturar, não se emite nota, há apenas um registro na contabilidade. A figura 6 demonstra de forma macro o processo e o apêndice C detalha as atividades e agentes participantes.

Figura 6 - Macroprocesso *as is* contabilização de receitas a faturar



Fonte: Autores

As receitas não faturadas são contabilizadas no ERP da empresa e registradas em uma conta de clientes a faturar. Após o mapeamento dos processos atuais, realizou-se rodadas de validação com os agentes e solicitadas suas críticas ao que executavam e da forma que executavam. A partir disso, foram identificadas várias oportunidades de melhorias, conforme demonstrado na Quadro 2.

Quadro 2 – Oportunidades de melhoria por processo

Atividade	Oportunidade Identificada	Sugestão Melhoria
Solicitação Faturamento	Solicitação feita sem padrão e por e-mail, o que pode acarretar faturamentos incorretos ou até mesmo o não faturamento.	Criação de formulário único, em VBA, para solicitação do faturamento.
Solicitação de contabilização de receitas a faturar	Não existe controle sobre o que é provisionado.	Criação de regras para contabilização de receitas a faturar de forma a garantir os valores corretos no tempo certo.
Solicitação de contabilização de receitas a faturar	Solicitação feita sem padrão e por e-mail.	Criação de <i>template</i> único para solicitação de contabilização de receitas a faturar.
Confecção arquivo de importação de receitas a faturar	Arquivo confeccionado de forma manual o que permite erros e torna a atividade morosa.	Criação de macro a partir do <i>template</i> de solicitação de forma que os dados sejam organizados automaticamente.
Gestão de receitas a faturar	Falta controle sobre o <i>aging</i> (idade) da contabilização da receita a faturar. Foi identificado valores muito relevantes contabilizados a mais de 30 dias e não faturados.	Criação de dashboard para gestão e acompanhamento das receitas a faturar maiores que 30 dias.
Gestão de indicadores de faturamento	Não existe visibilidade dos faturamentos realizados dia a dia x o esperado, bem como gestão de prazos de vencimento, datas limites de clientes, etc. O que pode causar surpresas no caixa da empresa.	Criação de dashboard com indicadores de faturamento. Ele deve conter informações de data e valores previstos de faturamento, condições de vencimento e comparar com o realizado por cliente.
Carteirização dos faturistas	Não existe definição de quem fatura o que	Criação de carteira por faturista, para que a equipe se torne especialista nos clientes e negócios. Obs.: deve ser criado também um backup para cada faturista em caso de ausência.
SLA de faturamento	Não existe SLA de faturamento (esse foi o principal ponto de reclamação dos solicitantes).	Criar SLA para faturamento. Sugestão: 2 dias úteis (percepção dos solicitantes, será reavaliado a partir de acompanhamento da performance da equipe).
Cancelamento fora de competência	Notas estão sendo canceladas no sistema antes da documentação chegar. Existe um risco fiscal atrelado a isso.	Notas deverão ser canceladas somente a partir do recebimento da documentação para cancelamento.

Fonte: Autores

A partir da avaliação das oportunidades de melhorias sugeridas pelas áreas, foram priorizadas as seguintes mudanças em cada processo:

Solicitação de faturamento: Criação de formulário único em VBA para solicitação de faturamento, onde todas as informações necessárias para emissão e envio de nota ao cliente estarão disponíveis ao faturista. Também foi proposta a carteirização por produto vendido

pela organização, pois as características de faturamento são bem peculiares (item de faturamento, natureza do serviço, tributação, etc.). Além disso foi sugerida a criação de uma base de dados que contenha as informações de condições de vencimento, data limite para internalização de notas no cliente, valor mensal esperado e data prevista para faturar.

Cancelamento de notas fiscais: A atividade de solicitação e recebimento das documentações para cancelamento de nota fiscal fora da competência de emissão foi alterada para antes do cancelamento da nota no ERP. Foi reforçado que essas mudanças e quais os documentos necessários para cancelamento (declaração do cliente solicitando cancelamento e formulário de cancelamento assinado pelo responsável do contrato) deverão ser comunicados para toda a organização.

Contabilização de receitas a faturar: Criação de regras para contabilização de receitas a faturar e também de formulário de solicitação onde o solicitante irá preencher os dados e o formulário já irá gerar o modelo de importação para o ERP.

Além das melhorias específicas em cada processo, foi recomendada a criação de um dashboard para acompanhamento dos indicadores de faturamento, receitas a faturar e cancelamento de notas fiscais. Esse dashboard será importante para dar visão a empresa, sobre como anda o desempenho das entradas no caixa da organização, bem como apoiar as áreas de vendas e operacionais nas estratégias de vendas e prestação de serviços.

A) Desenho To Be

Durante a construção do processo *to be* foram consideradas as oportunidades de melhoria priorizadas. De forma geral a estrutura do processo se manteve a mesma, as alterações realizadas estão vinculadas a controles e formulários padrão.

Processo de Solicitação de Faturamento: O processo futuro de faturamento, demonstrado de forma macro na Figura 4, teve as seguintes alterações: Criação de formulário em VBA para centralização e padronização das solicitações; Criação de SLA para atendimento as solicitações; Carteirização dos faturamentos; e, Criação de base de dados de clientes e painel para acompanhamento dos indicadores.

Para melhor gestão as solicitações deverão ser visualizadas com os status Em Criação, Pendente de Atendimento, Em Faturamento, Faturado e Recusada.

Ao concluir a solicitação o faturista responsável deverá concluir a solicitação e ela aparecerá com o status Faturado.

O SLA para atendimento às solicitações de faturamento foi fixado em 2 dias e as carteiras foram separadas por empresa e produto a faturar e a partir disso, as faturistas deverão criar

uma base de dados que contenha as informações de cliente, condição de vencimento, data limite para internalização de notas, valor e dia previsto de faturamento.

Já os indicadores, foram estruturados de forma a demonstrar o desempenho do faturamento no mês x desempenho no mês anterior.

Processo de cancelamento de notas fiscais: A única mudança realizada neste processo foi a alteração da atividade de cancelamento da nota no sistema, para depois do recebimento das documentações para cancelamento de nota enviados pelo cliente conforme demonstrado no macroprocesso descrito na figura 5.

Processo de contabilização de receitas não faturadas: O processo futuro de contabilização de receitas não faturadas, demonstrado de forma macro e teve como principais alterações: Criação de checklist com regras para contabilização de receitas a faturar; Criação de modelo padrão para solicitações e geração automática do arquivo de importação; e, Criação de painel para acompanhamento dos indicadores.

O checklist criado cita as regras para reconhecimento das receitas a faturar, tais como: cliente deve ter contrato, valor a reconhecer deve possuir uma medição de serviço atrelada e, para os casos de projetos, deve existir um termo de aceite assinado pelo cliente.

O formulário de solicitação de contabilização de receitas a faturar foi sugerido, conforme modelo demonstrado na figura 6 e deverá gerar o arquivo para importação de dados no ERP.

Além disso foi criado o painel de indicadores, com o objetivo de acompanhar o desempenho das receitas a faturar e por quanto tempo em média ficam pendentes.

4.1.2 Resultados

A organização reconheceu como resultados do projeto de melhoria a garantia do controle das informações de faturamento e receitas a faturar de clientes. O projeto, teve como principais impactos positivos, os itens a seguir: Minimização da perda de receita (redução de cerca de 2%, em volume de notas fiscais, de cancelamentos de notas fiscais fora da competência de emissão); Padronização das informações, otimizando o tempo e tornando o trabalho mais assertivo (otimização de 33% do quadro de analistas de faturamento, o que representou um ganho de cerca de R\$ 9,4 mil por mês – redução de 6 para 4 faturistas); Diminuição do volume e complexidade dos procedimentos operacionais (os processos ficaram mais claros e rápidos o que permite que as equipes utilizem seu tempo para atividades mais analíticas em detrimento das atividades operacionais, ou seja, o trabalho se tornou mais “inteligente”); Diminuição dos riscos com contabilizações de receitas a faturar incorretas (redução de baixas de a faturar contabilizados indevidamente e sem previsão de regularização de R\$ 1 milhão

mês para R\$ 200 mil mês – diminuição de 20%); Acompanhamento dos indicadores financeiros e melhor gestão das entradas no caixa da organização (redução de custos com adiantamentos e antecipações junto aos clientes, que giravam em torno de R\$ 200 mil mês e foram reduzidos a cerca de R\$ 48 mil por mês – queda de 24%).

Com todas essas mudanças citadas, o processo de faturamento passou de “vilão” perante os clientes internos a um processo, rápido, sem burocracia e com maior assertividade. Ou seja, na escala de qualidade do serviço, pode-se afirmar que o processo passou a ter maior alinhamento entre as expectativas dos clientes, entendimento entre os níveis e gestão e entregas da equipe operacional.

Portanto, as mudanças no processo de faturamento que é um serviço – ou seja: **Intangível**, pois não podem ser sentidos; **Inseparável**, pois o consumo e execução e acontecem de forma simultânea; **Variável**, pois depende de todos os agentes do processo; e, **Perecível**, porque não pode ser estocado. – permitiram que os atributos de qualidade em serviços fossem atingidos, conforme descrito a seguir:

Confiabilidade: pois passou a entregar os faturamentos conforme a expectativa do cliente e certo da primeira vez;

Capacidade de resposta: pois agora tem alinhado com os prazos de atendimento, que são de 2 dias úteis;

Segurança: pois passou a fazer os clientes internos se sentirem seguros em suas entregas;

Empatia: pois passou a ser gerido a partir dos melhores interesses dos clientes;

Tangibilidade: pois passou a ser acompanhado e mensurado a partir de indicadores de desempenho.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa apresentou um estudo realizado na área de faturamento de uma empresa do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), visando demonstrar a aplicação das práticas de gestão por processos para melhoria dos processos de: a) faturamento; b) cancelamento de notas fiscais; c) contabilização de receitas a faturar.

Para cumprimento do objetivo geral do trabalho, foram cumpridos os seguintes objetivos específicos: Buscou informações sobre como os processos de faturamento e gestão de receita são executados; verificou-se as oportunidades destes processos e as melhorias possíveis; Demonstrou o cronograma e passos para alteração das rotinas de acordo com o as novas definições de processos; descreveu a implementação do novo processo junto a área financeira da empresa avaliada; apresentou os ganhos gerados pelo novo modelo aplicado. Apresentar o

modelo futuro para os processos e estrutura da área, de forma a garantir que os objetivos de eficiência sejam atingidos; Apresentar os ganhos gerados pelo novo modelo aplicado.

Além da pesquisa-ação, buscando responder às perguntas COMO e PORQUE aplicar a gestão pro processos, o trabalho foi composto por uma pesquisa bibliográfica, onde os principais conceitos de serviços, gestão por processos e estrutura organizacional foram descritos.

Os objetivos específicos desse trabalho foram alcançados, visto que foi possível avaliar sobre aplicação das práticas de gestão de processos em uma empresa, a partir da pesquisa apresentada. A partir do estudo, foi possível conhecer um pouco sobre os processos de faturamento e as etapas de um projeto de processos, desde a identificação do modelo atual, até a implementação das melhorias.

Apesar das contribuições dessa pesquisa, algumas melhorias não foram sugeridas no decorrer do projeto de melhoria, ou, ainda, outros processos afetados pelo processo de faturamento poderiam ser avaliados. Diante das possíveis limitações e futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se: (a) avaliar de forma mais aprofundada os processos clientes e fornecedores da cadeia; (b) detalhamento das oportunidades de automação e controle do processo; (c) avaliação de novas tecnologias possibilitando otimização dos tempos de trabalho, assertividade das informações, aumento da produtividade da equipe e consequentemente redução de custos; (d) indicadores que possibilitem a agregação ao cliente da organização; e por fim, (e) avaliação de como a proposta da implantação de novo processo motivou os funcionários para uma melhoria contínua dos processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Association of Business Process Management Professionals Braz - ABPMP. (2013) **Guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento. BPM CBOK 3.0.** 1. ed.

Almeida, L. P. de. (2012). **O projeto de pesquisa passo a passo: TCC – iniciação científica – pós-graduação.** Uberlândia (MG): Assis Editora.

Araújo, L. C. G. de. (2011). **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Araújo, L. C. G. & Garcia, A. A. & Martines, S. (2011). **Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional.** São Paulo: Atlas.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2015). **NBR ISO 9001:2015: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.** Rio de Janeiro.

Baldam, R. L. et al. (2007). **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management.** 2. ed. São Paulo: Érica.

- Britto, G. C. (2012) **BPM Para Todos** – Uma Visão Geral, Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- Brocke, J. V. & Rosemann, M. (2013). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007) **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, T. (2015). **Sistemas métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lussier, R. N.; Reis, A. C. F. & Ferreira, A. A. (2010). **Fundamentos de administração: Tradução e adaptação da 4ª edição norte americana**. Tradução: Guilherme Rocha Basilio e Marta Reyes Gil Passos. São Paulo: Cengage Learning.
- Malamut, G. (2005). **Processos aplicados a sistemas integrados de gestão**. In: I Seminário Brasileiro de Gestão de Processos, 2005, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: SAGE-COPPEUFRJ. 1-20.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012) **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R.. (2011). **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas. 4 ed.
- Oliveira, S. B. de et al. (2012) **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas.
- Pesquisa Anual de Serviços – PAS**. IBGE, 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html>>. Acesso em 10 de nov. 2017.
- Slack, N. et al. (2013). **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.