

TATIANE MORAIS

**ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS MEDIANTE
O MAPEAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO DEPARTAMENTO
FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MINERAÇÃO E
TERRAPLANAGEM**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA
2011**

*À Deus, fonte de toda sabedoria.
Aos meus pais, Antonio e Laoreci.
Ao meu futuro marido, Fabio.*

AGRADECIMENTOS

O resultado deste trabalho deve-se a contribuição de algumas pessoas que foram fundamentais na construção das idéias apresentadas. Essa trajetória, não obstante longa, mas enriquecedora em minha vida acadêmica e profissional, possibilitou conhecer pessoas de valiosas opiniões e experiências das quais expresso meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a todos os colegas de classe que estiveram juntos nos 36 sábados integrais de aula e que tornaram esses dias menos cansativos através de uma convivência harmoniosa. Em especial, agradeço as amigadas que cresceram além das aulas de sábado: Fernando Silvério, Hellen Westphal, Hilson Fernando, Karoline Cristina, Maria Tereza Appel, Marcia Vissoci, Rogério Klass, Tabata Possobom e Vanessa Barbosa. A todos, meu carinho e agradecimento por todas as dicas, palavras, conselhos e votos de superação.

Agradeço ainda ao apoio da minha orientadora Prof^a Dr^a Márcia Bortolucci Espejo, pela suas enriquecedoras palavras, considerações e atenção dispensada.

Finalmente, em especial agradecimento ao meu noivo, pelas suas extraordinárias idéias e inquietudes em explorar um universo de possibilidades de se administrar uma empresa com eficiência. Pelas longas conversas, trocas de experiência, auxílio no desenvolvimento deste estudo e por todos os momentos em que foi compreensivo com as minhas responsabilidades, demonstrando apoio e carinho.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as técnicas para se realizar um mapeamento de processos e a partir deste, utilizar de tal método para justificar e apresentar a importância da implantação de controles internos. O delineamento do estudo foi descritivo, com abordagem qualitativa. Para tanto, utilizou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso para investigar o problema de pesquisa colocado em questão. Por meio do mapeamento dos processos financeiros existentes na empresa em estudo, foi possível identificar os processos-chave e a inter-relação entre eles mediante uma visão processual, de modo que facilitou o conhecimento dos riscos que afetam os negócios da empresa. A avaliação das etapas envolvidas em cada atividade possibilitou ainda analisar se os controles existentes atendiam as necessidades do processo financeiro e garantiam a não ocorrência dos riscos envolvidos. O conhecimento dos riscos envolvidos é uma etapa importante para a aplicação de controles mais eficientes, pois a partir desta fase é possível desenvolver métodos que direcionam o trabalho das pessoas e tornam os processos mais claros e objetivos. Com o auxílio da pesquisa teórica e coleta de dados foi possível constatar algumas deficiências na qualidade das informações circulantes na empresa em estudo. Os resultados apontaram a real necessidade de se reavaliar os processos e controles existentes, devido as deficiências encontradas que comprometem as operações financeiras da empresa. Por outro lado, com os resultados obtidos foi possível desenvolver uma proposta de melhoria dos processos atuais e uma sugestão de implantação de controles mais eficientes. Contudo, a proposta desenvolvida ainda poderá ser reavaliada devido às constantes mudanças que ocorrem no contexto organizacional e que obrigam as empresas a se adaptarem às exigências do ambiente externo e interno. Por fim, os elementos estudados denotam a idéia de que as influências culturais também determinam a formação da estrutura organizacional e direcionam uma metodologia de controle que na visão dos empresários seria mais que suficiente para seu processo, no entanto, em muitos casos pode comprometer totalmente a sobrevivência do seu negócio.

Palavras-chave: gestão por processos; mapeamento de processos; controles internos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO. UMA VISÃO SISTÊMICA ORGANIZACIONAL	14
FIGURA 2 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.....	15
FIGURA 3 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSO	21
FIGURA 4 - MATRIZ DE ASSOCIAÇÃO DE “PAPÉIS” ENTRE ATIVIDADES E UNIDADES ORGANIZACIONAIS	33
FIGURA 5 - ESTRUTURA DE UM FLUXOGRAMA DE COLUNAS	35
FIGURA 6 - MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS VIA CICLO PDCA.....	40
FIGURA 7 - FLUXO ATUAL DO CONTAS A RECEBER.....	52
FIGURA 8 - FLUXO ATUAL CONTAS A PAGAR	53
FIGURA 9 - FLUXO PROPOSTO CONTAS A RECEBER	55
FIGURA 10 - FLUXO PROPOSTO CONTAS A PAGAR	56
QUADRO 1 - TIPOLOGIA DE CONTROLE ORGANIZACIONAL	24
QUADRO 2 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE CONTROLES ORGANIZACIONAIS.....	25
QUADRO 3 - SISTEMAS DE CONTROLE EM FUNÇÃO DA ESTRUTURA	28
QUADRO 4 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	32
QUADRO 5 - SEQÜÊNCIAS DE MASP	37
QUADRO 6 - FASES DO MASP E FERRAMENTAS DA QUALIDADE	39
QUADRO 7 - CONTROLE SUGERIDO CONTAS A RECEBER.....	58
QUADRO 8 - CONTROLE SUGERIDO CONTAS A PAGAR	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.....	13
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS.....	17
2.3 A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	19
2.4 PROCESSO E CONTROLE ORGANIZACIONAL.....	22
2.5 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS.....	26
2.6 TÉCNICAS PARA MAPEAMENTO, ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS.....	28
2.6.1 Matriz de Responsabilidade.....	31
2.6.2 Fluxograma.....	34
2.6.3 Metodologia de Análise e Solução de Problemas.....	36
2.7 INDICADORES FINANCEIROS NO CONTROLE GERENCIAL.....	41
3 METODOLOGIA	46
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4 ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	48
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	49
4.3 MODELO SUGERIDO PARA AS FORMAS DE CONTROLE.....	51
4.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE	67

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objetivo apresentar, mediante estudo caso, a importância e métodos para se realizar o mapeamento de processos para implantação de controles internos.

O tema abordado merece destaque na medida em que de acordo com pesquisas realizadas levam ao conhecimento do público o fato de que um dos principais motivos para a mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras são as falhas gerenciais (SEBRAE, 2007). A partir dos dados apresentados na justificativa é possível verificar que as falhas gerenciais são decorrentes da falta de conhecimento e ausência de controles internos na gestão empresarial.

Por meio da revisão da literatura, o conceito de processos e procedimentos permite ao leitor obter conhecimento sobre ambos para que se tenha uma visão processual de todas as atividades organizacionais, facilitando o entendimento de cada etapa. A gestão por processos também é citada pela sua importância no desenvolvimento organizacional à medida que os ambientes tornam-se cada vez mais competitivos e as mudanças ocorrem rapidamente, exigindo dos gestores a capacidade de gerir recursos de forma eficaz, buscando a excelência na qualidade dos processos.

Na seqüência, destaca-se o mapeamento de processos como instrumento para levantamento de atividades e processos existentes para definição de controles e identificação da necessidade de melhorias. A partir do conceito de controle organizacional, apresenta-se também a relação deste importante elemento que visa obter a proteção dos ativos e manutenção da qualidade das informações no ambiente organizacional. Neste contexto, a definição dos sistemas de controles internos também será abordada para que se obtenha uma compreensão da necessidade de utilização desta ferramenta para realização de controles.

Contudo, têm-se ainda exemplos de metodologias que podem ser utilizadas para o mapeamento, análise e controle de processos, no qual permitirá ao gestor avaliar os processos-chave existentes na empresa, auxiliar no processo de tomada de decisões e ainda eliminar processos que não agregam valor ao negócio, revisar e implantar novos controles.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma decisão equivocada, tomada sem definições e parâmetros pode ser crucial para um administrador financeiro e trazer conseqüências prejudiciais ao andamento das atividades organizacionais e até mesmo às configurações estratégicas.

Gomes e Salas (1999, p. 22) descrevem a importância do controle no seguinte contexto:

[...] fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes.

Com base na reflexão acima, pode-se complementar que o mapeamento de processos e implantação de controles é fundamental para a otimização de resultados e avanço dos índices de produtividade, além disso, normatiza todo o fluxo operacional e atribui responsabilidades e objetivos a cada membro da organização, fazendo com que todas as áreas atuem de forma sincronizada para um objetivo comum e passível de mensuração.

Diante do exposto, a questão orientativa da presente investigação é a seguinte: os controles existentes na empresa Alfa atendem os processos financeiros e garantem a não ocorrência dos riscos envolvidos?

1.2 OBJETIVOS

Para direcionar o foco da pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do tema proposto, que serão investigados no desenvolvimento desta pesquisa e abordados de acordo com cada aspecto levantado.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar se os controles existentes na empresa Alfa atendem as necessidades dos processos financeiros e garantem a não ocorrência dos riscos envolvidos na gestão financeira.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os controles existentes na área financeira da empresa Alfa;
- Mapear as atividades atuais do departamento financeiro da empresa Alfa;
- Utilizar dos métodos MASP e PDCA para auxiliar na análise crítica dos processos e solução de problemas;
- Analisar as principais contribuições do mapeamento de processos para a melhoria de controles financeiros;
- Identificar riscos inerentes à falta de controles na gestão financeira;
- Propor modificação do processo atual mediante a padronização e instituição de controles das atividades financeiras, caso necessário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo uma pesquisa realizada em Junho/2007 pela Vox Populi e divulgada no Portal SEBRAE sobre os fatores condicionantes à taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Paraná, cerca de 25,2% das empresas constituídas em 2005 fecharam. Dentre as razões para o fechamento das empresas, o que se destacou em primeiro lugar são as falhas gerenciais (75%), devido a fatores como falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de conhecimentos gerenciais, etc. (SEBRAE, 2007).

As falhas gerenciais como um dos principais fatores para o fechamento das empresas é preocupante, pois apesar de serem micro e pequenas empresas, essas

são parte da economia e possuem seu grau de relevância, visto que também constituem o universo de todas as empresas que movimentam PIB do país.

Cabe nesta pesquisa, investigar num contexto teórico e prático, a situação da empresa Alfa. Para tanto, a pesquisa do SEBRAE (2007) citada anteriormente serve de alerta para a necessidade de implantação e manutenção de sistemas de controle que norteiam as atividades da empresa, auxiliem no gerenciamento financeiro e assegurem o posicionamento da empresa no mercado em que atua.

Dias (2010) afirma que a adoção de sistemas de controles internos em uma organização possibilita a condução do fluxo do processamento das operações, estabelecendo limites de alçadas e até mesmo as linhas hierárquicas. É importante destacar que os sistemas de controle, além de auxiliarem na condução das atividades organizacionais, também estão associados à melhoria contínua da posição estratégica da empresa e servem de apoio para a tomada de decisões rápidas e eficazes, pois reúnem informações importantes de forma objetiva e que podem ser acompanhadas rotineiramente.

Tendo em vista os riscos que a empresa está suscetível devido a situações adversas que podem ocorrer no ambiente organizacional, a utilização dos sistemas de controles pode garantir uma margem maior de segurança e detectar falhas que tragam prejuízos futuros. Para tanto, a implantação de sistemas de controles, procedimentos e padronização das atividades no departamento financeiro da empresa Alfa, faz-se necessário para assegurar a acuracidade das informações, segurança no ciclo de pagamentos e recebimentos realizados pela empresa e criar mecanismos de controle para proteção do ativo e de situações previsíveis que podem ser controláveis, por meio do acompanhamento do fluxo dos processos existentes.

O mapeamento de processos na gestão de controles financeiros possibilitará não somente à organização a proteção do ativo, mas também poderá oferecer aos funcionários mecanismos de controles para suas próprias atividades, orientando as operações e melhorando o fluxo das informações por meio de procedimentos e instruções do processo.

A exploração deste tema também proporcionará à autora utilizar um caso real para aprofundar os conhecimentos acerca do tema proposto e que futuramente poderão contribuir para um trabalho profissional de consultoria. Além disso, o presente estudo tem por objetivo oferecer à comunidade uma pesquisa baseada em

fatos reais que unificado à teoria de diversos autores poderá despertar o interesse de outros alunos a realizarem novas pesquisas sobre os temas apresentados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação desta pesquisa inicia-se pela reflexão teórica, onde a partir do tópico 2.1 são apresentados alguns conceitos relacionados à visão por processos, passando no tópico 2.2 pelos conceitos de gestão por processos e na seqüência o tópico 2.3 remete a uma reflexão sobre a importância do mapeamento de processos. Como o tema de pesquisa está vinculado à administração organizacional, serão apresentados no tópico 2.4 os tipos de controles organizacionais existentes de acordo com as estruturas predominantes.

No tópico 2.5 o tema sistemas de controles internos é citado devido à importância que tem no controle organizacional, bem como a relevância que possui na gestão por processos. Finalizando a reflexão teórica, o tópico 2.6 apresenta as técnicas para mapeamento, análise e controle de processos, onde são citados exemplos de metodologias que podem ser adotadas e aplicadas à realidade empresarial e facilitar as operações diárias na padronização de processos e na busca da melhoria de resultados.

Na seqüência, no tópico 3 permite ao leitor conhecer a metodologia de pesquisa utilizada e os parâmetros adotados para coleta e análise dados. A partir de então, no tópico 4 são apresentadas as características da empresa que serviu como base para estudo de caso e onde têm-se a compreensão de como chegou-se aos resultados apresentados.

No tópico 5 são apresentadas as conclusões acerca das respostas obtidas com a pesquisa e as recomendações finais para a melhoria dos resultados da empresa com o uso do mapeamento de processos e adoção de controles internos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A reflexão teórica da presente pesquisa será desenvolvida com base nos tópicos apresentados a seguir: processos e procedimentos, gestão por processos, a importância do mapeamento de processos, processo e controle organizacional, sistemas de controles internos e as técnicas para mapeamento, análise e controle de processos.

2.1 PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

Para compreender a aplicabilidade desses termos, faz-se necessária uma análise sob um enfoque sistêmico, da importância desta abordagem para o tema tratado neste estudo, pois é por meio deste enfoque que se pode observar o uso dos termos que serão apresentados neste capítulo.

Toda empresa é influenciada pelas condições do ambiente organizacional, tanto por fatores internos como externos e que podem afetar o seu progresso. Para minimizar os problemas que regem os fatores internos é importante que a visão sistêmica seja disseminada, buscando uma interação de todas as partes que constituem a empresa com o ambiente externo e agindo de forma sincronizada para atender às mudanças constantes que está sujeita.

A Figura 1 representa um modelo de excelência da gestão no qual a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), uma entidade constituída para disseminar os fundamentos da excelência de gestão das organizações, explica que esse diagrama “simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo e que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Aplicar)”. (FNQ, 2010).

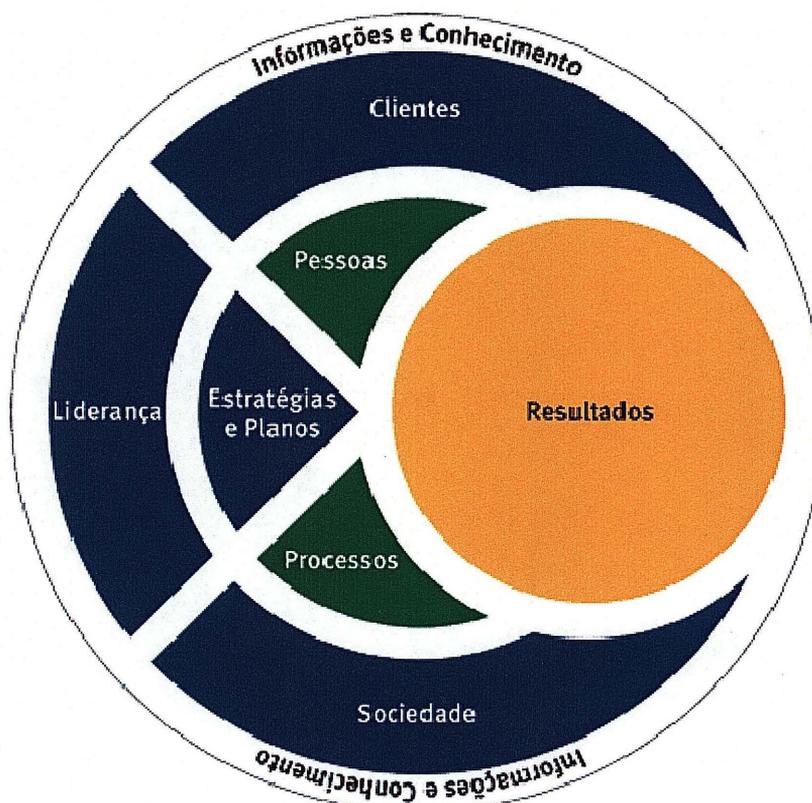


FIGURA 1 - MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO. UMA VISÃO SISTÊMICA ORGANIZACIONAL
 FONTE: FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2010)

A visão sistêmica possibilita que a empresa compreenda por meio de uma visão global, todos os fatores integrados e que condicionam a um desempenho satisfatório. Baseado nesta idéia tem-se a seguinte explicação sobre a importância da visão sistêmica:

A visão de sistemas, ou horizontal, de uma organização representa uma perspectiva diferente que permite visualizar: (a) o cliente, o produto e o fluxo de atividades empresariais; (b) como o trabalho é realmente feito por processos que atravessam as fronteiras funcionais; (c) os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos "bens e serviços". (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 36)

Na ausência deste enfoque é possível que a concepção dos processos seja mais penosa e acaba criando conflitos operacionais que conseqüentemente irão impedir que haja a adoção de controles internos que sejam amplamente reconhecidos por todos os membros da organização.

Tendo reconhecida a visão sistêmica como fator condicionante para a compreensão de processos e implantação de procedimentos e padrões, tem-se

então a definição e aplicabilidade desses termos dentro da organização. Para Dias (2010, p. 6), o processo consiste em “fluxo de processamento de cada etapa envolvida nas operações desenvolvidas pela empresa visando à execução de sua atividade de negócio praticada”.

Todo processo dispõe de *inputs* e *outputs* que interligados de forma ordenada resultarão na produção de um bem ou serviço. Desta maneira, Werkema (1995, p.6) confirma que:

Um processo é uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço.

Dentro deste conceito, a autora propõe a caracterização do processo mediante o diagrama de causa e efeito, conhecido também como diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe. A Figura 2 demonstra a caracterização de um processo por meio da combinação de elementos que constituem causa e efeito.

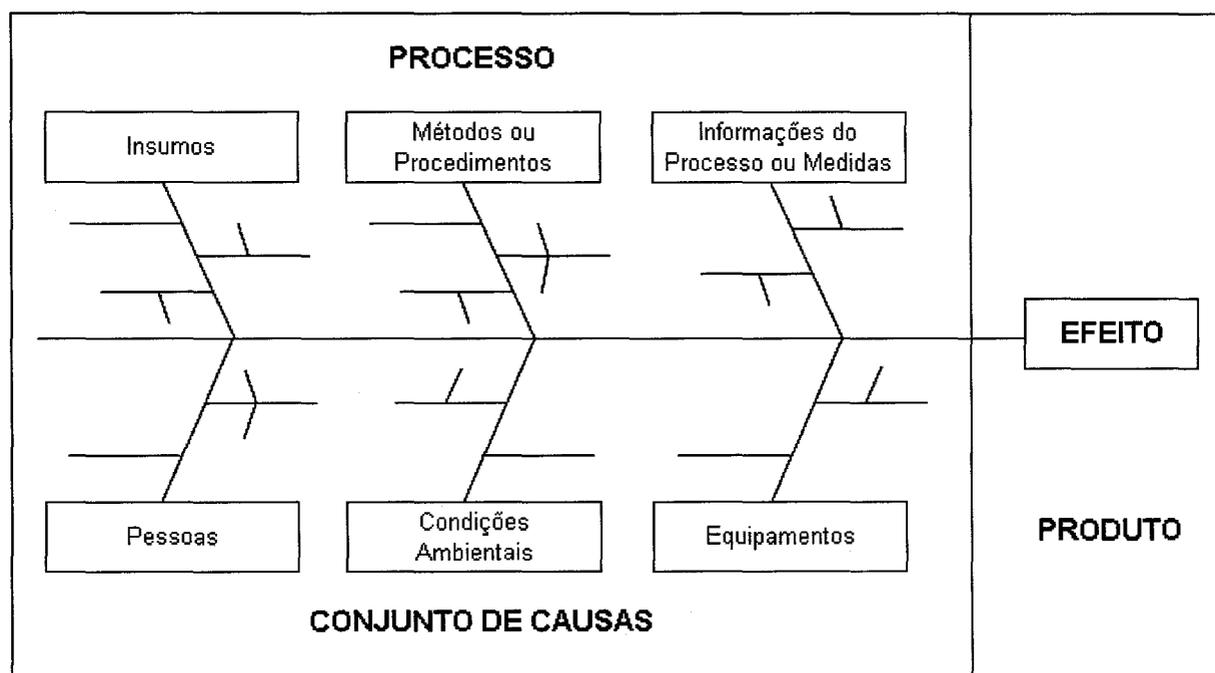


FIGURA 2 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
 FONTE: WERKEMA (1995)

Na Figura 2 a reflexão remete a idéia de que dentro de um macroprocesso existem sub-processos que devem ser controlados por etapas, no que tange à atuação nas causas de problemas para gerar como resultado controles acerca do problema identificado.

Como toda atividade seqüenciada que busca um resultado esperado, transformando os insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas), a condução de processos deve atender as necessidades das partes interessadas com uma visão de melhorias e com base nas práticas de gestão. Na publicação da série Cadernos Rumo à Excelência: Processos, a FNQ (2008, p. 8) define um processo como sendo:

(...) um conjunto de todas as atividades pré-estabelecidas e executadas numa seqüência planejada com o objetivo de estabelecer ou criar produtos, serviços e processos principais de um negócio e de apoio que atendam completamente as necessidades das partes interessadas, traduzidas ou estabelecidas na forma de requisitos do produto, do serviço e dos processos.

Já os procedimentos são “ações ou atos adotados pela empresa, visando estabelecer eficácia e eficiência em suas operações, considerando a sua qualidade, rentabilidade e segurança quanto à atividade de negócio praticada”. (DIAS, 2010, p. 6). Na visão de Nascimento e Reginato (2010), os procedimentos visam padronizar o comportamento administrativo, proporcionando meios de acompanhar as ações dos membros da organização e rastrear cada transação realizada.

É importante que se tenha a concepção de processos e procedimentos, pois ambos são interdependentes, na medida em que os processos necessitam de normas e procedimentos para que sejam executados dentro dos padrões estabelecidos. A adoção de procedimentos possibilita o acesso ao conhecimento de um processo e remete a uma visão processual de todas as atividades pertencentes ao negócio, facilitando o entendimento de cada etapa. Neste embasamento, Sordi (2006) faz lembrar que dentro das teorias de Frederick Taylor os processos eram reconhecidos como atividades ligadas à análise de procedimentos e métodos.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

O termo gestão é amplo, assim Sordi (2006, p. 23) ratifica ao dizer que “a gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes”. Em síntese, significa coordenar todas as tarefas e fazer com que todas essas fases estejam inter-relacionadas e sejam compreendidas para uma visão de processos. Além disso, é fundamental compreender o valor que cada atividade pode agregar dentro de um sistema integrado, buscando a excelência no desempenho e otimização dos recursos para atender todas as partes interessadas.

A adoção da gestão por processos requer que os recursos geridos sejam administrados conforme um projeto de implantação, pois falhas de processos podem comprometer o desempenho de todo um sistema. Sordi (2006) também sugere o agrupamento dos processos citados anteriormente e necessários para a gestão do ciclo de vida dos recursos com base em:

- Planejamento: como todo processo existe em função de um objetivo maior, cabe nesta fase estabelecer os objetivos e metas que se esperam.
- Projeto: no que diz respeito ao desenvolvimento de um plano de trabalho para prever os recursos necessários para a execução dos processos, desde pessoas, tecnologias, mecanismos de controle, áreas envolvidas, etc.
- Construção: esta é a fase da avaliação e contratação de várias atividades necessárias para a operação do processo (máquinas e equipamentos, pessoas, treinamentos, espaços físicos, etc.).
- Implementação: é a colocação em prática dos passos anteriores utilizando todos os recursos contratados e realizando os ajustes necessários.
- Utilização: buscar a integração de todos os recursos e conduzir os procedimentos previstos na operação.
- Monitoramento: para medir os processos críticos do processo e tomar ações com base nos indicadores de desempenho adquiridos nos processos.
- Identificação de melhorias: seguindo o passo anterior, cabe neste ponto avaliar todos os desempenhos dos recursos envolvidos e buscar alternativas que auxiliem na tomada de decisões.

- Ajustes: como todo processo requer revisão contínua à medida que novas demandas surgem, os ajustes são necessários para melhorar a operação e atender os objetivos traçados no planejamento.

Contudo, a abordagem desses passos requer que os processos sejam conhecidos por uma visão mais ampla das operações. Para tanto, antes de iniciar a gestão é necessário mapear todos os processos existentes e utilizar as ferramentas necessárias que irão auxiliar na identificação de processos-chave, bem como o entendimento da inter-relação existente entre eles. No capítulo seguinte, é levada a conhecimento a aplicabilidade deste importante passo para uma gestão mais eficiente.

Na publicação da FNQ em Cadernos Rumo à Excelência: Processos (2008, p. 5), a entidade reforça que a gestão dos processos de uma organização que busca a excelência apóia-se no fundamento por processos e informações, por meio da seguinte explicação:

(...) a organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e a agregação de valor para as partes interessadas. Indica também que a organização compreende e agrupa logicamente o conjunto dessas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e execução das ações. Isso é realizado com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis e o uso de indicadores adequados, além de incluir os riscos identificados.

Para Sordi (2006) os gestores do processo precisam acompanhar o desempenho atual por meio de metas, custos, atividades, tempo e outros indicadores de desempenho que possibilitem o controle do processo. Esses indicadores devem ser analisados freqüentemente, pois auxiliam na identificação de gargalos, melhorias e outras variáveis críticas que devem ser tratadas e adaptadas para a melhoria do desempenho. É importante ressaltar que sem acompanhamento e análise de desempenho não existe gestão, uma vez que essa é parte integrante do processo em si e fator condicionante para determinação do grau de excelência que a organização deseja alcançar.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para a definição dos controles a serem adotados é primordial que sejam mapeados os processos existentes no ciclo de operacionalização da empresa. Desta forma, têm-se os pontos de partida para a elaboração de controles e definição dos processos que necessitem de reformulações e melhorias.

Villela (2000) afirma que o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura. Além de auxiliar na avaliação dos controles que devem ser utilizados, o mapeamento dos processos também permite a identificação dos riscos que afetam as atividades da empresa e a definição dos pontos de melhoria a serem adotados.

No artigo publicado da FNQ - Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão (2006) são ressaltados que para agregar valor ao negócio é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos. Desta forma, a satisfação das partes interessadas é representada de acordo com o nível de valor que cada um possui dentro do processo para atender as expectativas em relação a produtos ou serviços.

O mapeamento dos processos é um importante requisito não somente para a sua gestão, mas também para àquelas empresas que buscam a certificação da ABNT NBR ISO 9001:2008 dos Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, sendo esta a mais atual versão de certificação até o presente momento de pesquisa. Um dos pontos básicos de avaliação para certificação é o enfoque em processos, no qual exige-se que a empresa tenha todos os processos mapeados.

Conforme citado por Valls (2004, p. 173), no enfoque por processos “um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo”. Cabe argumentar também que neste enfoque encontra-se a visão sistêmica, no qual todas as atividades devem ser analisadas e gerenciadas do início ao fim. É desta forma que os auditores da ABNT NBR ISO 9001:2008 irão avaliar se os processos existentes na organização atendem às exigências de certificação e se estão voltados para uma correta gestão de qualidade.

De acordo com o item 4.1 da norma técnica da ABNT NBR ISO 9001:2008 publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2008, p. 2), os requisitos para que a organização obtenha a certificação da gestão da qualidade implicam em:

- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização,
- b) determinar a seqüência e interação desses processos,
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Como se pode observar nos dois primeiros itens (a e b) a necessidade do mapeamento de processos é notória. É importante frisar que esses requisitos quando colocados em prática tendem a levar a organização ao progresso, pois a certificação de uma conceituada norma internacional valoriza os produtos e serviços ofertados pela empresa e agrega valor para o consumidor final, além de assegurar mais uma vantagem competitiva para a empresa frente àquelas que não a possuem.

A Figura 3 constante na ABNT NBR ISO 9001:2008 representa o enfoque em processos, onde a partir da interatividade dos requisitos do cliente (entrada) para atender sua satisfação (saída) determinam os recursos necessários que a empresa deve disponibilizar, bem como todo o envolvimento de todas as partes para que a satisfação do cliente seja atendida.

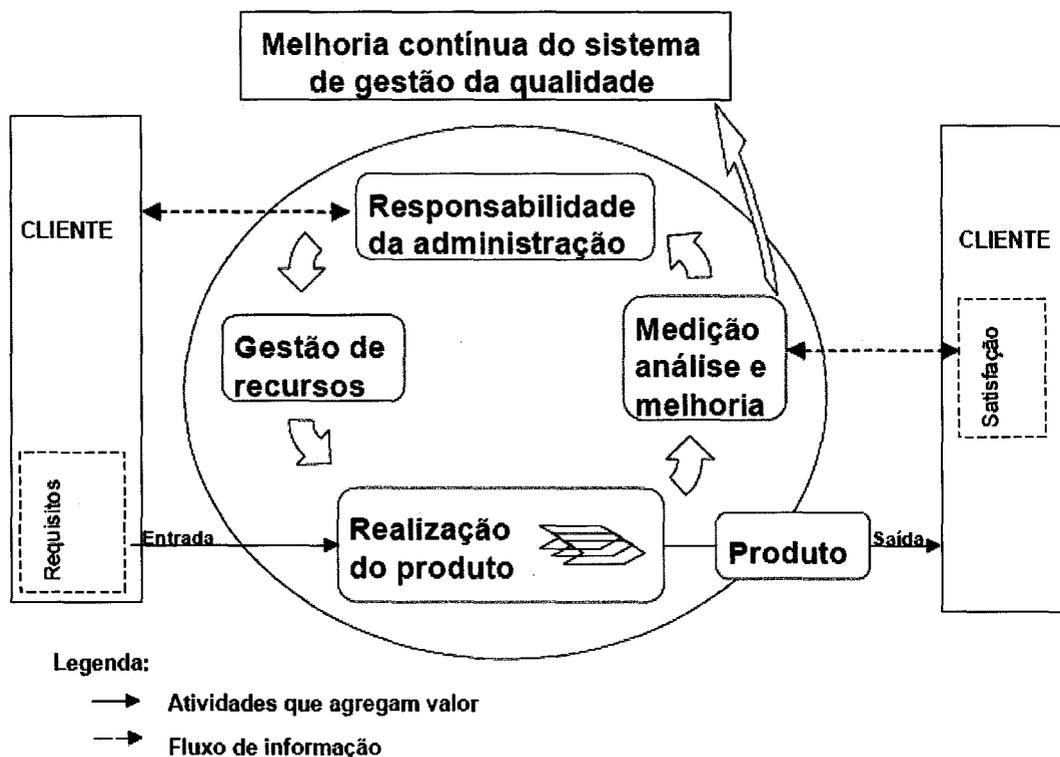


FIGURA 3 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSO
 FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT (2008)

Dentre outras vantagens, o mapeamento dos processos também permite à organização antecipar-se e prever os resultados, de tal forma que possibilita uma compreensão maior de todas as etapas que irão auxiliar na tomada de decisões estratégicas para a empresa. É nesta fase que os pontos fracos do processo são conhecidos e os impactos são avaliados de acordo com o grau de risco que representam para o negócio, além disso, surgem novas ações que buscam tratar as anomalias identificadas e agir na causa das deficiências encontradas.

Conhecer os riscos que afetam o negócio da empresa é fundamental na priorização para aplicação de controles mais eficientes. Dias (2010) ressalta que a avaliação dos tipos de perdas existentes representará o grau de importância dos processos e os custos e tempo necessários à sua execução.

2.4 PROCESSO E CONTROLE ORGANIZACIONAL

Quando se leva em consideração a execução de uma atividade por meio de processos, tem-se em mente que o indivíduo estará contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional. Da mesma forma, emerge a essência de controle organizacional contribuindo assim para o alcance dos objetivos traçados pela empresa. A partir desta idéia Nascimento e Reginato (2010, p.131) afirmam que:

(...) controlar significa ter-se o completo domínio sobre a gestão organizacional, desde as bases de apoio que apóiam até a efetiva operacionalização de seus processos administrativos e de geração de resultados, isto é, o processo decisório.

Ainda, Gomes e Salas (1997, p. 51) descrevem sobre a influência do controle organizacional no comportamento dos indivíduos:

O controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e exercício de ações (formais e não formais, expressas e inconscientes) que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração.

Dentro da gestão empresarial, os controles tornaram-se imprescindíveis ferramentas de controle organizacional para proteção dos ativos e manutenção da qualidade das informações. Nesta concepção, a maneira pela qual se conduzirá a definição dos tipos de controle, receberá forte influência da cultura organizacional, tendo como ponto de partida as variáveis que permeiam o ambiente interno. Assim, Nascimento e Reginato (2010, p. 131), destacam acerca da influência dos modelos de gestão na definição do controle organizacional:

O enfoque dado às preocupações com o controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis do ambiente interno da empresa sofrem forte influência de crenças e valores, ou seja o modelo de gestão da empresa, que é determinante para o tipo de controle organizacional adotado pela empresa.

Dias (2010) observa que considerando a importância do controle organizacional, é primordial para uma avaliação de controles a identificação dos seguintes parâmetros:

- Indicadores de processo (valores, quantidades, pessoas envolvidas, etc.).
- Interligação entre todos os processos da empresa.
- Riscos inerentes ao processo, comuns a qualquer negócio e que independem da eficácia dos controles adotados.
- A importância do processo em relação ao negócio exercido pela empresa, considerando a ocorrência de perdas financeiras, o prejuízo à sua imagem e a manutenção da qualidade de seu produto final.

A dimensão do controle organizacional é ampla e remete não somente à necessidade de instrumentos de controle nas operações diárias, mas também na mensuração de resultados que apoiem as decisões da empresa. É neste contexto que os processos serão guia para a definição dos meios pelos quais se conduzirão a adoção dos controles.

Contudo, são as características do ambiente organizacional que definirão o tipo de controle a ser utilizado, dependendo também do grau de descentralização. Dentro dos tipos de controle organizacional que existem, pode-se destacar: o controle familiar, controle burocrático, controle por resultados e o controle *ad-hoc*. Conforme citam Gomes e Salas (1999):

- a) Controle familiar: presente em empresas com gestão muito centralizada e possuem no comando das posições-chave pessoas de muita confiança. Em geral, possui características de empresas familiares com pouca formalização e não se atribui muita importância aos sistemas de controle financeiro. Esse tipo de controle põe em risco o grau de competitividade da empresa no ambiente externo, pois as resistências para o uso de uma gestão participativa são imensas, o que acaba tornando mais dificultoso à sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.
- b) Controle burocrático: utilizado por empresa que possuem alto grau de centralização e formalização de normas e procedimentos. Propício em ambientes pouco competitivo e adotado em sua maioria por empresas que

não buscam à inovação. Às resistências são mais percebidas em uma necessidade de mudança ao se deparar com pessoas que possuem um poder de influência parecido com o controle familiar e normalmente não são adeptos a mudanças.

- c) Controle por resultados: focado em controles financeiros por centros de responsabilidade e que possuem um maior grau de descentralização. Tais centros de responsabilidade são avaliados por desempenho perante aos objetivos traçados e resultados alcançados. Reconhecido em ambientes altamente competitivos, utiliza de mecanismos de controle financeiros mais sofisticados.
- d) Controle *ad-hoc*: com ênfase em aspectos mais informais e que possuem autocontrole, esse tipo de controle é utilizado por empresas que atuam em ambientes de mudanças contínuas e com certo grau de complexidade que dificultam a formalização de procedimentos e os fatores críticos estão mais relacionados à inovação.

O Quadro 1 representa os tipos de controles existentes dentro de suas dimensões.

	Contexto Social		
	Local	Internacional	
Dimensão	Pequena	Centralizada Controle familiar Limitada	Descentralizada Controle <i>ad-hoc</i> Formalização
	Grande	Controle burocrático Elevada	Controle por resultados Formalização

QUADRO 1 - TIPOLOGIA DE CONTROLE ORGANIZACIONAL
FONTE: GOMES E SALAS (1999)

O Quadro 2 resume as principais características dos sistemas de controles citados anteriormente.

Controle familiar	Controle <i>ad-hoc</i>
<p>Dimensão pequena</p> <p>Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder</p> <p>Estratégia traçada pelo líder</p> <p>Estrutura organizacional muito centralizada</p> <p>Personalista, necessidade de supervisão direta</p> <p>Atividades rotineiras com limitada formalização</p> <p>Estilo de gerência personalista</p> <p>Cultura organizacional paternalista, baseada na fidelidade ao líder</p>	<p>Dimensão regular</p> <p>Relativamente hostil, bastante complexo</p> <p>Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo</p> <p>Elevada descentralização, organização matricial</p> <p>Elevada profissionalização</p> <p>Atividades desestruturadas, pouca formalização</p> <p>Gerência empreendedora</p> <p>Cultura baseada no individualismo, busca de consenso</p>
Controle burocrático	Controle por resultados
<p>Grande dimensão</p> <p>Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo</p> <p>Estratégia de curtíssimo prazo</p> <p>Atenção voltada para operações</p> <p>Estrutura organizacional centralizada</p> <p>Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização</p> <p>Coordenação por meio de normas e regulamentos</p> <p>Estilo de gerência burocrática</p> <p>Cultura organizacional paternalista</p>	<p>Grande dimensão</p> <p>Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo</p> <p>Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado</p> <p>Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade</p> <p>Grande formalização</p> <p>Coordenação por meio de preços de transferência e orçamento profissional</p> <p>Cultura voltada para resultados</p>

QUADRO 2 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE CONTROLES ORGANIZACIONAIS
 FONTE: GOMES E SALAS (1999)

As influências do ambiente externo e interno acabam determinando a estrutura organizacional que a empresa deve adotar, até mesmo como uma medida estratégica de sobrevivência. Segundo Tachizawa e Scaico (1997, p.192) o estabelecimento da estrutura é condicionado por: “(a) fator porte e tamanho; (b) fator humano; (c) fator ambiente externo; (d) objetivos e estratégias; (e) fator tecnologia; (f) fator recursos da tecnologia da informação”. Desta forma, as junções dos fatores anteriores conduzem à avaliação dos tipos de controles a serem adotados de acordo com a estrutura organizacional predominante.

Atualmente existem leis internacionais que normatizam os procedimentos de controles internos e são adotadas por diversas empresas internacionais. A exemplo, destaca-se a lei americana Sarbanes-Oxley, de 2002, onde na seção 404 prescrevem-se os procedimentos de controles internos que devem ser seguidos, bem como o nível informações que devem ser levantadas pelas empresas para divulgação de resultados. Tais informações são divulgadas ao COSO - Committee Of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras). Essa entidade tem o propósito de elaborar estudos quanto à melhoria de controles internos, no que diz respeito a relatórios financeiros assegurados por informações transparentes e amparados por um código de ética (DIAS, 2010). Embora seja uma lei formatada por órgãos internacionais, existem diversas empresas no meio empresarial brasileiro que a utilizam, pois tais empresas são obrigadas a cumprir as normas legais existentes de seus países de origem.

Da mesma forma, no Brasil existem entidades a exemplo do órgão de controle do BACEN – Banco Central e o IBRACON – Instituto Brasileiro dos Contadores, que por meio de suas normas e procedimentos, devotam esforços para orientarem e normatizarem os sistemas de controle. (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

2.5 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS

Controles internos e sistemas de controles internos são expressões que se diferem. Conforme Reginato e Nascimento (2010, p. 159) o sistema de controles internos “representa o conjunto de todos os controles existentes em cada ciclo operacional, bem como os manuais de normas e conduta de funcionários que têm

influência em toda a organização”. A instituição de sistemas de controles torna-se benéfico para a empresa na medida em que busca integrar todos os ciclos operacionais existentes, estabelecendo regras para a conduta de atividades e principalmente à proteção do ativo e combate a fraudes.

Ainda Reginato e Nascimento (2010) destacam que a informação é a matéria-prima de um processo decisório e neste contexto o registro de informações confiáveis é servirão de instrumentos para apoio decisório. Para tanto, o uso de procedimentos conduzirão não somente a forma pela qual os funcionários de uma empresa deverão registrar as informações gerenciais, mas também amparam a realização das atividades a um nível de confiabilidade de informações que apóiem o processo de tomada de decisões. É fato que não está restrito a falhas operacionais, entretanto, os sistemas de controle devem ser aptos a identificarem erros e que sejam passíveis de correção e os gestores da organização devem atuar na normatização de conduta dos funcionários, divulgando e ampliando as normas e procedimentos pelo quais devem ser seguidos, bem como as punições pelo uso inadequado de informações que são confidenciais à empresa.

O uso de sistemas de informações automatizam os procedimentos de controles e tornam mais acessíveis o rastreamento das operações realizadas por uma empresa. Neste contexto, Nascimento e Reginato (2010, p. 120) confirmam a importância dos sistemas de informação para controle de processos:

Por meio de sistemas, tais como o contábil, o de custos, o de controles de produção e estoques, o de produtividade, e de outros mecanismos de registros, a tecnologia da informação torna mais fácil o uso de indicadores a ele relacionados que orientam a gestão empresarial, facilitando o diagnóstico de situações que possam provocar desequilíbrios entre as ações de seus gestores e os objetivos organizacionais.

A importância dos sistemas de informação é tão relevante quanto ao processo em si, pois a medida em que armazenam dados e informações para a tomada de decisões, permite ao gestor da empresa se antecipar de possíveis problemas que podem ocorrer e prevenir-se de riscos inerentes ao negócio. Outra importância diz respeito à avaliação do comportamento dos funcionários ligados à sua operacionalização, bem como analisar as divergências detectadas e atribuir novos controles para evitar reincidências.

A definição do tipo de sistema de informação a ser utilizado pela empresa também depende da estrutura organizacional predominante, pois conforme observa Gomes e Salas (1999) podem variar em função da forma adotada: funcional, divisional ou matricial. Em uma estrutura funcional, o controle é mais burocrático e predomina a ênfase no registro da informação; enquanto que em uma estrutura divisionalizada o controle é por resultados, dando maior ênfase ao fornecimento de indicadores ligados à eficiência que permitam a tomada de decisões estratégicas; já na estrutura matricial encontram-se os dois tipos de controles voltado por resultados e *ad hoc*. Neste último caso, devido à necessidade de avaliar os centros inter-relacionados, outros instrumentos de controle não formais são utilizados, bem como indicadores, informações não financeiras e até mesmo a contabilidade de gestão.

A seguir, o Quadro 3 resume os tipos de controles existentes em função da sua estrutura.

Tópicos	Funcional	Divisional	Matricial
Sistemas de controle	Burocrático	Resultados	<i>Ad hoc</i> e resultados
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência.	Quantitativos. Eficácia.	Qualitativos e quantitativos.
Sistemas de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro
Processo de planejamento	Alocação de recursos	Fundamental para avaliação	Para assegurar coordenação
Sistema de avaliação	Importância limitada	Resultado dos centros	Resultado global

QUADRO 3 - SISTEMAS DE CONTROLE EM FUNÇÃO DA ESTRUTURA
 FONTE: GOMES E SALAS (1999)

2.6 TÉCNICAS PARA MAPEAMENTO, ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS

O mapeamento dos processos dentro de uma organização pode ser algo complexo, pois dependendo da estrutura organizacional existente, demanda tempo, recursos e um exercício de reflexão para retratar todas as etapas envolvidas nas atividades exercidas, desde as entradas até as saídas. Conforme Sordi (2006, p.165), o levantamento do processo atual é realizado por meio de técnicas como

“observação em campo, aplicação de questionários, leitura de documentos e relatórios, utilização de softwares e entrevistas”.

Ainda, Sordi (2006) destaca que essa fase visa levantar os seguintes dados do processo atual:

- a) fluxo de atividades;
- b) regras do negócio;
- c) indicadores de desempenho atual;
- d) cultura organizacional envolvida;
- e) problemas e oportunidades reconhecidas;
- f) *inputs* ou insumos;
- g) produtos e serviços gerados e seus clientes;
- h) tecnologias empregadas, principalmente os sistemas de informação;
- i) informações manipuladas;
- j) recursos envolvidos (quantitativo e qualitativo).

O levantamento do processo atual é o primeiro passo para o entendimento dos processos existentes, bem como os mecanismos de controles que devem ser revisados e/ou implantados. O mapa de como as operações da empresa funciona é um valioso instrumento para avaliação dos processos-chaves e para tomada de decisões importantes. Cabe ressaltar ainda que, é por meio do mapeamento que obtém-se o planejamento das atividades, definição de responsabilidades e recursos aplicáveis, ou seja, todos os pontos necessários para um funcionamento eficaz.

Conforme ratifica Netto (2004, p.23) o mapeamento de processos permite uma visão ampla, visto que:

Se executado em etapa preliminar do estudo de “mudança na forma gestão”, permite evidenciar atividades que não agregam valor, redundâncias, lacunas, excesso ou falta de recursos e promove a discussão sobre padronização e critérios para avaliação da qualidade dos processos.

Tachizawa e Scaico (1997) propõem uma metodologia aplicável para análise, racionalização e padronização dos processos existentes na organização e para novos processos como base em sete etapas, a saber:

- Etapa 1: Identificar os processos-chave da empresa. São os processos que sofrem maior impacto e possuem um grau de importância relevante dentro das operações da empresa; em geral é o que mais agrega valor para o funcionamento da empresa e pode afetar os resultados, por exemplo, o atendimento ao cliente e as operações financeiras.

- Etapa 2: Estabelecer por processo e de forma completa: fornecedores, insumos, tarefas, produtos e clientes. Cabe nesta etapa demonstrar por meio de fluxograma todas as atividades prioritárias para o funcionamento das operações.

- Etapa 3: Elaborar e analisar a Matriz de Responsabilidades por processo: dada a importância de cada atividade e as responsabilidades das pessoas e setores envolvidos, por meio da matriz obtém-se a definição das responsabilidades de cada um nas atividades. Mais adiante esse tema será abordado com maior abrangência para melhor compreensão.

- Etapa 4: Definir indicadores por tarefa prioritária: no que diz respeito a elaboração de indicadores de qualidade, fórmulas de obtenção desses indicadores, como e quando realizar a medição. Como já citado anteriormente, esta etapa faz parte da gestão dos processos e deve compor na estruturação e controle dos processos.

- Etapa 5: Elaborar o Procedimento Operacional (PO) para cada tarefa que compõe o processo. Para que se tenha uma visão processual e compreensão das atividades envolvidas, é importante documentar e descrever o “passo-a-passo” do funcionamento de cada atividade, de tal forma que facilite o entendimento de todos os usuários e os padrões sejam seguidos.

- Etapa 6: Efetivar a implantação dos processos padronizados. A partir da definição dos processos e elaboração dos procedimentos operacionais é na fase de implantação que as pessoas precisam ser treinadas para executar as atividades conforme planejado.

- Etapa 7: Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria. Por fim, cabe nesta etapa a avaliação e execução dos controles, no intuito de verificar se os processos estão sendo realizados conforme os padrões estabelecidos e os resultados esperados.

Nota-se que existe uma relação de semelhança nos requisitos citados anteriormente para uma gestão de processos e a metodologia proposta para análise, padronização e implementação de processos. A relação de alguns pontos abordados pelos autores citados nesta pesquisa é válida tanto para gestão quanto para etapas anteriores, como o mapeamento.

2.6.1 Matriz de Responsabilidade

Da mesma forma que é importante estabelecer procedimentos e padrões de atividades, a matriz de responsabilidade surge com a necessidade de estabelecer responsabilidades de setores, cargos e funções associados às tarefas.

Dentro de uma organização pode haver divisões de estrutura vertical (funcional) e horizontal (organizada por processos) e o ideal é que haja uma compatibilidade entre as duas dimensões, de tal forma que as atividades sejam organizadas e distribuídas por setores. Conforme destacam Tachizawa e Scaico (1997, p.133), “é a maneira de compatibilizar as duas diferentes dimensões da estrutura. Ou seja, a organização por processo requer a coexistência pacífica das dimensões vertical e horizontal de uma organização”.

A matriz de responsabilidades é muito utilizada quando se tem um volume grande de atividades e permite planejar e distribuir tarefas de acordo com as etapas dos processos envolvidos, além disso, a sua elaboração é simplória e de fácil compreensão. De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), a adoção de tal modelo organizacional remete às seguintes vantagens:

- a) Não muda o direcionamento do negócio, mas atua como direcionador de metas e oferece vantagens quando se tem uma organização por processos;
- b) Assegura que os objetivos funcionais alinhem-se aos objetivos do processo, pois se têm a interligação de todos (pessoas, recursos, atividades) para alcançar um objetivo comum;
- c) Altera o modo como o negócio é conduzido na medida em que os processos são racionalizados e padronizados, o que contribui na melhoria de gestão;

d) Subsídia a melhoria da qualidade na medida em que estabiliza e torna constantes os produtos gerados pelos processos, visto que quando se tem um padrão de qualidade o reconhecimento dos stakeholders é mais apreciável;

e) Tende a atender os requisitos dos clientes mediante os requisitos demandados pelo mercado.

Na elaboração da matriz de responsabilidades é necessário relacionar as atividades e os envolvidos realizando o cruzamento entre linhas e colunas. No exemplo do Quadro 4 é possível entender como cruzar essas informações definindo o que e por quem deve ser feito, inserindo códigos de responsabilidades em cada linha.

Nome do Processo:

Tarefas		Envolvidos							

Responsabilidades (códigos):

1- Opina (é ouvido)

2 – prepara / planeja

3 – participa da execução

4 – responsável pela execução

5 – decide / aprova

6 – supervisiona

7 – verifica / avalia

8 – é informado

QUADRO 4 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

FONTE: TACHIZAWA e SCAICO (1997)

Outro modelo semelhante para associar tarefas e responsabilidades é conhecido por matriz de associação. Sordi (2006, p. 47) explica que “a matriz de associação é uma das técnicas empregadas para relacionar os papéis desempenhados pelas unidades organizacionais ou áreas funcionais em relação ao processo e suas atividades”. Conhecer os papéis de cada área perante o processo é fundamental para o controle organizacional, uma vez que também age como instrumento de apoio na divisão de tarefas e definição de responsabilidades.

Conforme exemplo da Figura 4, no cruzamento entre unidades organizacionais e processos ou atividades, a letra "A" representa a atividade de apoio, "E" representa o papel do executor e a letra "G" a atividade ligada ao gerenciamento.

	Atividade "1"	Atividade "2"	Atividade "3"	Atividade "4"	Atividade "5"	Atividade "6"	Atividade "7"	Atividade "8"
Unidade Organizacional "A"	G			A		A		A
Unidade Organizacional "B"		E	E		G		G	E
Unidade Organizacional "C"	E	E	A	E	A	G	E	
Unidade Organizacional "D"		G			E	E	E	G
Unidade Organizacional "E"		A	E	G	E	E		E
Unidade Organizacional "F"	A	E	E			A	A	

A = apoio E = execução G: gerenciamento

FIGURA 4 - MATRIZ DE ASSOCIAÇÃO DE "PAPÉIS" ENTRE ATIVIDADES E UNIDADES ORGANIZACIONAIS
 FONTE: SORDI (2006)

Como se pode observar tanto a matriz de responsabilidades ou a matriz de associação são modelos simples de se elaborar, mas são cruciais quando se tem a necessidade de dividir tarefas e responsabilidades como forma de implantar uma metodologia de controle sobre os processos existentes dentro de uma organização. A adoção de modelos como citado anteriormente permitem ainda o aprendizado organizacional, levando ao entendimento dos objetivos de cada equipe de trabalho e como os processos são coordenados.

2.6.2 Fluxograma

Para mapear os processos e realizar uma análise sistêmica é necessária a utilização de algumas ferramentas que irão contribuir na identificação, entendimento e medição de todos os processos, subprocessos e atividades existentes. Contudo, para identificar os processos existentes e realizar as análises inerentes a cada tarefa, o uso do fluxograma é bastante comum para representar graficamente as atividades em seqüência de processos.

Conforme Tachizawa e Scaico (1997, p.237), o fluxograma “é a representação gráfica da seqüência de uma tarefa, sistema ou rotina de trabalho, identificando os procedimentos e correlacionando-os com as unidades organizacionais/setores que os executam”. Ainda Tachizawa e Scaico (1997), destacam as principais finalidades do fluxograma:

- a) padronizar a representação dos processos, dos procedimentos e das tarefas em geral;
- b) proporcionar maior rapidez na descrição dos processos/tarefas;
- c) facilitar a leitura e o entendimento em todas as etapas do ciclo de racionalização e padronização do processo;
- d) facilitar a localização e a identificação dos aspectos relevantes/mais importantes do processo em foco;
- e) permitir melhor grau de análise e maior flexibilidade na representação do processo/tarefa;
- f) dar fidedignidade à representação gráfica de um processo/tarefa em geral, em todas as etapas de desenvolvimento da racionalização/padronização;
- g) complementar o Manual de Treinamento – MT e o Procedimento Operacional – PO, bem como proporcionar maior poder de análise dos formulários e impressos em uso no processo;
- h) complementar o organograma como forma de representação da organização formal da unidade/empresa, evidenciando as relações, comunicações e outras formas de interação entre os setores/segmentos organizacionais;

- i) servir de instrumento complementar de documentação, extremamente importante no processo de certificação ISO 9000, ou PNQ, e demais providências pertinentes à obtenção da qualidade total no âmbito geral da unidade/organização;
- j) permitir visualizar as principais áreas envolvidas, clientes internos e, principalmente, as entidades externas à empresa (clientes e fornecedores, instituições financeiras, Governo, concorrentes e afins).

Harrington e Harrington (1997) afirmam que depois de elaborado o fluxograma deve-se obter o tempo de processamento, tempo de ciclo, custo por atividade e a porcentagem de itens que passam por essa atividade. A associação desta atividade com a implementação de controles internos dará a partir do momento que for possível identificar as etapas de cada processo, os objetivos existentes, riscos e atividade de controle atualmente adotada (DIAS, 2010).

Entre os vários modelos de fluxograma existentes, Tachizawa e Scaico (1997) recomendam o fluxograma colunar, conforme exemplo demonstrado na Figura 5 para representar os processos/tarefas.

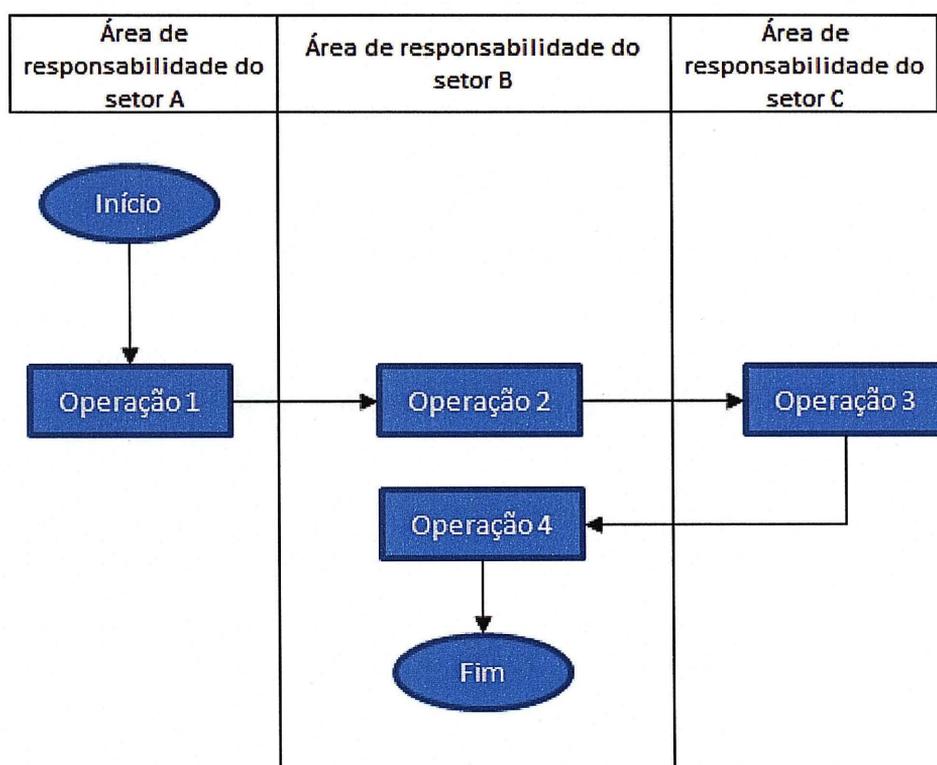


FIGURA 5 - ESTRUTURA DE UM FLUXOGRAMA DE COLUNAS
 FONTE: TACHIZAWA E SCAICO (1997)

Conforme constatado na revisão da literatura a respeito do uso do fluxograma, na fase de elaboração e análise é perfeitamente possível obter uma série de informações que possibilitarão simplificar a compreensão e importância de cada atividade envolvida no processo, além disso, a visualização gráfica possibilita uma visão do todo, de tal que forma que novos controles sejam inseridos e revisados. De forma geral, o fluxograma é essencial para identificar as operações, inter-relações de atividades, responsabilidades de setores e pessoas, possíveis deficiências, etc; com o objetivo geral de buscar a melhoria e reformulação das etapas críticas que afetam a qualidade das informações e atendimento dos requisitos de qualidade.

2.6.3 Metodologia de Análise e Solução de Problemas

A análise de um processo é uma seqüência de procedimentos, baseado em dados que objetivam localizar as causas de um problema. Campos (1992, p. 211), confirma a respeito desta afirmativa:

A análise do processo é utilizada tanto na rotina como no gerenciamento interfuncional na empresa, pois neste caso basta considerar a nova meta proposta como o "problema" e a análise do processo é utilizado para localizar as causas fundamentais, que devem ser alteradas de forma a ser conseguida a nova meta.

Embora a execução de um processo seja resultante de um planejamento de operações, nem sempre o executado é totalmente eficaz, pois existem diversas variáveis que podem impactar no desempenho de um processo. Para tanto, se faz necessário a utilização de uma ferramenta que tem por objetivo avaliar problemas, causas e soluções. O MASP (método de análise e solução de problemas) tem por finalidade identificar as causas resultantes de um problema e as soluções que podem ser aplicadas.

Cerqueira (1997, p. 18) destaca que a metodologia do MASP "baseia-se na obtenção de fatos que justifiquem ou comprovem teorias e hipóteses previamente

levantadas. Tem, portanto, base factual". A aplicação do MASP dentro de uma organização é sugerida observando uma seqüência de atividades que irão envolver times em ação e mudanças de paradigmas. Apesar de cada organização poder desenvolver sua própria seqüência para o MASP, Cerqueira (1997) apresenta duas seqüências de MASP utilizadas por autores consagrados, conforme exemplo do Quadro 5.

SEQÜÊNCIA DO INSTITUTO JURAN	SEQÜÊNCIA DE HISTOSHI KUME-QC STORY
1. Definir e organizar o projeto;	1. Problema – identificar o problema.
2. Diagnosticar as causas;	2. Observação – apreciar as características do problema. 3. Análise – determinar as causas principais
3. Remediar o problema;	4. Ação – agir para eliminar as causas
5. Reter os benefícios.	5. Verificação – confirmar a eficácia da ação 6. Padronização – eliminar definitivamente as causas 7. Conclusão – recapitular as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro.

QUADRO 5 - SEQÜÊNCIAS DE MASP
FONTE: CERQUEIRA (1997)

Ainda Cerqueira (1997) destaca que para cada fase do MASP existem ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas para analisar os problemas envolvidos. No entanto, as ferramentas citadas no Quadro 6 são apenas sugestões e a aplicabilidade dependerá das contingências envolvidas em cada problema que está sendo analisado.

FASES DO MASP	FERRAMENTAS ÚTEIS
<ul style="list-style-type: none"> Listar e priorizar problemas projetos 	Brainstorming Análise de Pareto
<ul style="list-style-type: none"> Definir o projeto e o Time 	Estratificação Matriz de relação
<ul style="list-style-type: none"> Análise dos sintomas 	Análise de Pareto Fluxograma Coleta de dados
<ul style="list-style-type: none"> Formulação de teorias 	Brainstorming Causa e efeito Fluxograma Estratificação
<ul style="list-style-type: none"> Testar as teorias 	Coleta de dados Fluxogramas Gráficos de controle Histogramas Box-plot Análise de Pareto Diagrama de Dispersão Estratificação
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as causas primárias 	Coleta de dados Fluxogramas Gráficos de controle Histogramas Box-plot Análise de Pareto Diagrama de Dispersão Estratificação

FASES DO MASP	FERRAMENTAS ÚTEIS
<ul style="list-style-type: none"> Considerar soluções alternativas 	Fluxogramas Brainstorming
<ul style="list-style-type: none"> Considerar soluções alternativas 	Causa e efeito Estratificação
<ul style="list-style-type: none"> Designar soluções e controles 	Fluxogramas Coleta de dados Gráficos de controle Estratificação Histogramas Diagrama de Dispersão Box-plot
<ul style="list-style-type: none"> Identificar resistências às mudanças 	Fluxogramas Brainstorming Causa e efeito
<ul style="list-style-type: none"> Implementar soluções 	Fluxogramas Coleta de dados Análise de Pareto Histogramas Diagrama de Dispersão Box-plot
<ul style="list-style-type: none"> Verificar desempenho e Monitorar sistema de controle 	Fluxogramas Coleta de dados Gráficos de controle Estratificação Análise de Pareto Histogramas Diagrama de Dispersão

QUADRO 6 - FASES DO MASP E FERRAMENTAS DA QUALIDADE
 FONTE: CERQUEIRA (1997)

Com o apoio do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Aplicar), a organização ainda pode acompanhar as fases de cada etapa envolvida no MASP adequando de acordo com a necessidade de utilização. A Figura 6 exemplifica a estrutura de um PDCA.

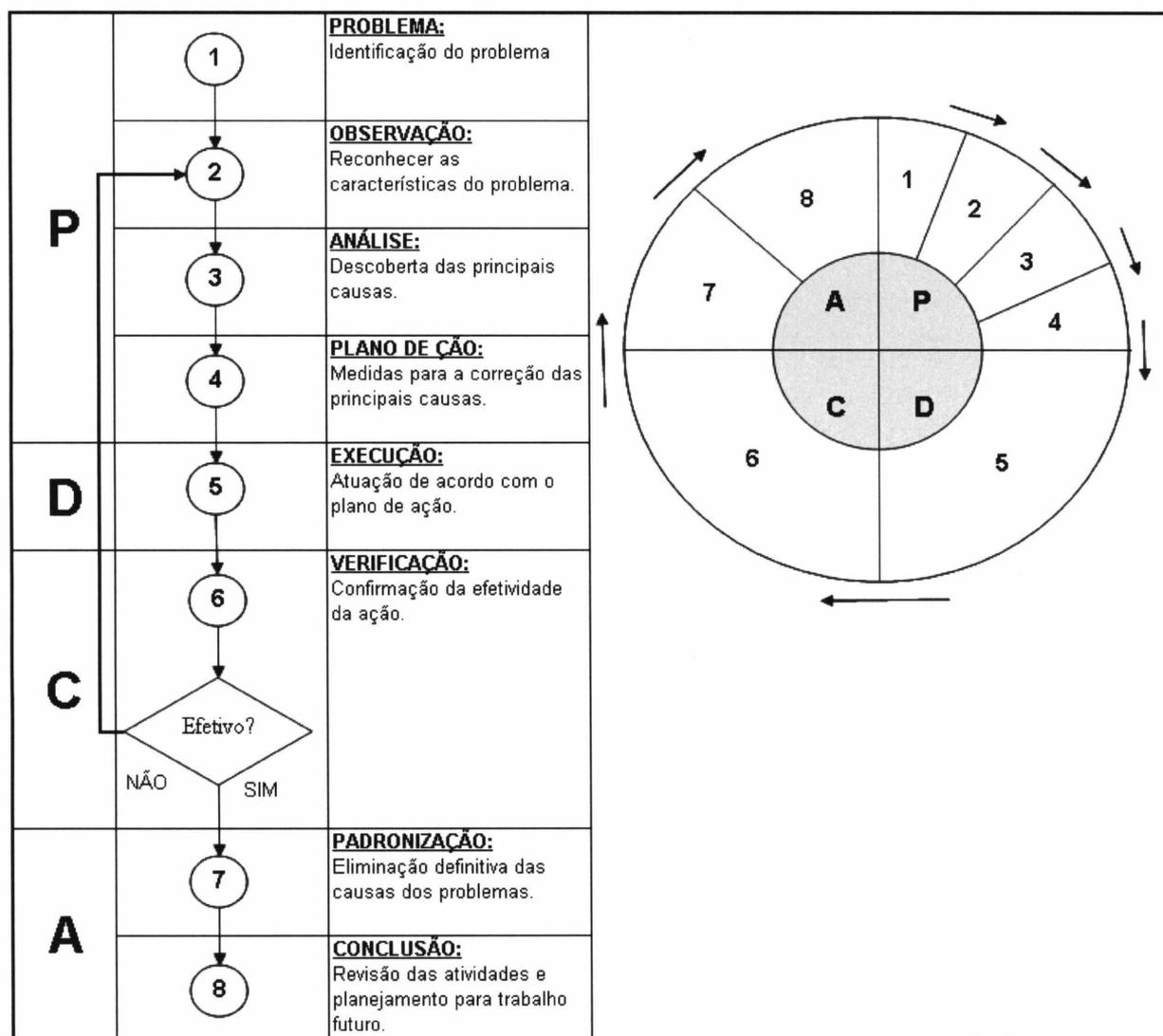


FIGURA 6 - MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS VIA CICLO PDCA
 FONTE: CAMPOS (1992)

Conforme análise do PDCA, por meio do MASP torna-se mais compreensível o funcionamento da metodologia para identificação de um problema, analisando os problemas em seqüências e a partir de então tratar as soluções possíveis, bem como realizar planos de ação para a tomada de decisões.

A interpretação dos fatos e avaliação das causas resultará à empresa melhorias no processo de controle e gestão organizacional, pois à medida que se tem planos de ação para tratar problemas existentes, de certa forma a empresa estará contribuindo para a manutenção das suas estratégias de crescimento e das suas vantagens competitivas. Contudo, não basta medir esforços, mobilizar pessoas e recursos para mapear processos sem que haja um controle efetivo; ou seja, o monitoramento constante do que foi identificado e definido como procedimento padrão. Como afirma Cerqueira (1997, p.52), o monitoramento do sistema de controle consiste no seguinte fundamento:

O processo deve ser reavaliado constantemente para análise de problemas remanescentes ou verificação da possibilidade de obtenção de níveis de desempenho mais audaciosos, a partir dos ganhos já obtidos. O investimento na manutenção dos níveis atuais não assegura efetividade ao longo do tempo. É preciso buscar sempre o aprimoramento.

O uso das metodologias citadas neste capítulo é reconhecido inclusive por normas internacionais, como a ISO 9000 e são perfeitamente adequadas a todos os tipos de empresa, cada qual com sua particularidade e estrutura organizacional. O importante é que se tenha consciência de que toda empresa tem problemas e o grande desafio das organizações não é sobreviver com esses problemas, mas buscar soluções para eliminá-los e conseguir sobreviver em um ambiente altamente competitivo aprimorando-se constantemente.

2.7 INDICADORES FINANCEIROS NO CONTROLE GERENCIAL

No cenário organizacional as práticas de controle gerencial abrangem distintos processos que sustentam a tomada de decisões. Diversas são as variáveis que direcionam o equilíbrio operacional, econômico e financeiro da empresa e que podem ser traduzidas e mensuradas por meio de indicadores financeiros. Nascimento e Reginato (2010, p. 211) destacam as seguintes variáveis de indicadores financeiros:

(...) prazos médios de recebimento, de pagamento, giro de estoque, entre outras. Somadas às projeções de receitas, custos e despesas são esses fatores que produzem efeitos negativos ou positivos no resultado econômico e fluxo de caixa da empresa.

O orçamento também merece destaque no leque de informações relevantes para tomada de decisões, pois é um dos principais componentes de informação contábil para o controle gerencial e que pode ser monitorado através de indicadores, uma vez auxilia no processo de tomada de decisões que afetam todo o funcionamento organizacional. Além de ser um instrumento direcionador para a administração empresarial, permitem antever desequilíbrios entre receitas, custos, despesas e principalmente sobre o fluxo de caixa (NASCIMENTO e REGINATO, 2010). A tarefa de preparar um orçamento é algo complexo que necessita ser preparado detalhadamente levando em consideração todas as atividades da empresa e o ambiente em que opera.

Dentre os orçamentos relevantes no ciclo financeiro o orçamento de vendas é primordial para previsão de caixa, lucros e perdas. Conforme destaca Stanton e Buskirk (1984, p. 349):

O orçamento de vendas consiste no volume de receitas ou unidades, antecipado a partir das vendas dos diversos produtos. Esse é o orçamento-chave, base de todas as atividades operativas não apenas do departamento de vendas, mas também das áreas de produção e finanças.

A partir dos dados sobre as vendas previstas o orçamento de caixa obterá informações para compor a previsão das entradas e saídas durante determinado período. O impacto do orçamento de vendas para o orçamento de caixa deve-se a discrepância de tempo entre o dispêndio e o recebimento de fundos, pois muito antes da mercadoria ser vendida existem gastos com mão-de-obra, matéria-prima, despesas administrativas de vendas, etc. (STANTON e BUSKIRK, 1984, p. 353).

Levando em consideração a contribuição do orçamento de vendas no processo financeiro, para que a empresa possa medir seu grau de desempenho e utilizá-lo como mecanismo para tomada de decisões, o indicador de vendas reais *versus* orçadas pode ser aplicado no acompanhamento de metas, objetivos e na geração resultados. Assim, sugere-se que o uso deste indicador para avaliar o efeito das vendas sobre o fluxo de caixa e os lucros projetados.

Da mesma forma, o fluxo de caixa também possui elevado grau de relevância para a gestão financeira, pois conforme destaca Zdanowicz (2000, p. 41) o objetivo principal do fluxo de caixa é possibilitar uma visão das operações financeiras realizadas diariamente e que comprometem o grau de liquidez da empresa. Cabe ainda destacar que por meio deste instrumento a empresa poderá dimensionar as

condições reais de recebimentos e pagamentos, além de projetar a necessidade de captar recursos financeiros para manutenção das suas obrigações.

Para tanto, a exploração do fluxo de caixa projetado como indicador técnico para acompanhar a eficiência dos recursos financeiros é bastante utilizado por empresas de todos os tamanhos. Conforme explica Zdanowicz (2000, p. 126) o fluxo de caixa projetado pode ser expresso de forma genérica pela seguinte equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

onde:

SFC = saldo final de caixa;
SIC = saldo inicial de caixa;
I = ingressos;
D = desembolsos.

Por meio desta equação a empresa poderá detectar os excedentes ou escassez de recursos financeiros. A partir de então, diversas decisões poderão ser tomadas com dados mais assertivos e disseminadas para as demais áreas funcionais da empresa.

O acompanhamento das duplicatas a receber também permite a consecução de uma gestão financeira eficiente, pois evidencia o montante de recursos financeiros devido à empresa por seus clientes nas vendas a prazo. Para Gitman (2004, p. 524), o investimento em duplicatas a receber também atribui custos para empresa ao afirmar que:

Quanto maior for o investimento da empresa em duplicatas a receber, maior o custo de mantê-las; e quanto mais baixo o investimento da empresa em duplicatas a receber, menor o custo de mantê-las. Se a empresa relaxa seus padrões de crédito, o volume de duplicatas a receber aumenta, assim como o custo de mantê-las.

Pode-se observar nesta reflexão a necessidade de uma flexibilização dos padrões de crédito para que não afetem de forma negativa os lucros da empresa. Neste contexto, o giro de duplicatas a receber pode ser acompanhado pelos gestores financeiros rotineiramente para avaliar as flutuações sazonais.

Conforme ainda destaca Gitman (2004, p. 525) o giro de duplicatas a receber referencia o número de vezes a cada ano que as duplicatas a receber são

transformadas em caixa quando se divide a média do período de cobrança em 360, que é a média de dias presumidos em um ano. Por exemplo:

$$\frac{360}{30} = 12$$

O resultado obtido mediante a equação supracitada deve ser analisado de acordo com a necessidade financeira da empresa, entretanto, é importante lembrar que quanto menor for o giro de contas a receber, mais rapidamente ter-se-á disponibilidade em caixa.

Outro fator importante para o controle dos ativos da empresa são os estoques, investimentos que geram receitas. Para tanto, o indicador do giro de estoque é recomendável para medir quantas vezes o estoque girou em um determinado período de tempo, obtido pela fórmula do custo das mercadorias vendidas no período, dividido pelo custo do estoque médio no período. Quanto maior for o giro em determinado produto, maiores serão os investimentos e rentabilidade. Conforme destaca Gitman (2004, p. 534), “quanto maiores forem os estoques da empresa, maior serão os investimentos em unidades monetárias e custos necessários”.

Nascimento e Reginato (2010, p. 211) também destacam a importância deste indicador ao salientar que fatores mercadológicos também podem provocar sazonalidades. Tal consideração é importante para avaliar as estimativas de venda e conseqüentemente os níveis de estoques necessários, pois erros nesse sentido podem comprometer as operações da empresa e efeitos no fluxo de caixa.

Ainda Nascimento e Reginato (2010, p. 211) destacam o indicador do prazo médio de pagamentos ao corroborar que os prazos de pagamentos devem ser ajustados aos de recebimento e giro de estoques e devem ser iguais ou superiores aos de contas a receber e estoque, de tal forma que possibilite à empresa recompor-se antecipadamente aos pagamentos junto aos seus fornecedores. Assim, o uso deste indicador também pode ser avaliado rotineiramente para avaliar o cumprimento das obrigações da empresa e o desempenho mediante os prazos de recebimento.

Embora existam diversos tipos de indicadores para avaliar a saúde financeira de uma empresa, os exemplos citados de maneira sucinta exemplificam que mediante qualquer processo pode ser gerado um indicador para avaliar se de fato as

operações estão sendo correspondidas conforme previsto. Com as constantes mudanças no paradigma organizacional, grandes decisões de caráter estratégico podem ser tomadas mediante análise de indicadores financeiros, levando-se em consideração o conjunto de fatores externos e internos à organização que também podem ser explorados por meio de pontos fortes e corrigindo-se os pontos fracos. De um modo geral, a comparação de resultados com empresas semelhantes, a análise dos indicadores financeiros internos da organização, a análise de mercado, entre outros componentes fornecem informações valiosas. A utilização conjunta dessas abordagens promove soluções rápidas para tomada de decisões e servem como um instrumento de controle, desenvolvimento e proteção dos ativos da organização.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o propósito de apresentar os procedimentos e técnicas utilizados na condução da pesquisa, bem como os instrumentos e metodologias para coleta e análise de dados, tipo de pesquisa adotada, abordagem do problema e demais procedimentos utilizados.

O estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, com características de estrutura familiar, atuante no setor de mineração e terraplanagem e denominada pelo nome fictício de Alfa, no qual está localizada na cidade de São José dos Pinhais – PR. O desenvolvimento deste estudo delimitou-se à área financeira da empresa, abrangendo todos os processos de entrada e saída de informações, documentos e dados que tramitam pelo setor. No intuito de atender os objetivos da pesquisa e obter resposta ao problema de pesquisa citado, realizou-se um levantamento de dados com a aplicação de questionários, análise documental, observação em campo e entrevistas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é fundamentada no estudo de caso. Marconi e Lakatos (2007, p. 274) esclarecem que “o estudo de caso é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, a um único caso, não podendo ser generalizado”. A abordagem do problema é qualitativa, visto que foram utilizados dados descritivos para análise. Beuren (2004) destaca que a pesquisa qualitativa permite realizar análises profundas e identificar características não percebíveis em um estudo quantitativo.

Esta pesquisa classifica-se como um estudo descritivo, pois tem o objetivo de explorar os processos de uma organização, o que requer a coleta de dados para descrição e análise do problema de pesquisa por meio do mapeamento de um processo administrativo e com o objetivo de propor melhorias com a implantação e revisão de controles internos. Ainda segundo Beuren (2004, p. 81), “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Para tanto, a

identificação das características dos processos operacionais será base de estudo para o tema proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o objeto de estudo são os processos administrativos inerentes à área financeira, foi aplicada a técnica da observação em campo no ambiente de trabalho da empresa para mapeamento dos processos existentes.

Inicialmente, para coleta dos dados foi realizado uma visita na empresa no intuito de observar os processos e obter um panorama da situação no momento. Tal visita ocorreu entre a segunda quinzena de março e primeira quinzena de junho de 2011 e posteriormente à observação do ambiente, foi elaborado um questionário, conforme consta no apêndice 1, para ser aplicado com as pessoas que estivessem diretamente envolvidas nas atividades do processo financeiro. O questionário foi utilizado como fonte para investigar se as pessoas que atuam no setor tinham conhecimento das suas responsabilidades, o dimensionamento da importância das atividades exercidas no processo e o grau de conhecimento técnico acerca das atividades que estavam envolvidas. Além disso, com a tabulação das respostas foi possível identificar problemas que poderiam gerar ações corretivas, utilizando as técnicas do MASP no avanço da melhoria da qualidade dos processos existentes.

Paralelamente, foram analisados os documentos que circulavam no setor para investigar o fluxo por onde passavam e as tratativas realizadas sobre tais documentos. Além disso, foram realizadas entrevistas informais com as pessoas que trabalham no setor para levantar mais dados a respeito dos processos existentes e coletar informações que pudessem auxiliar na investigação do problema de pesquisa.

Por fim, para complementar a pesquisa utilizou-se das referências bibliográficas para enriquecer o conhecimento teórico a respeito dos assuntos abordados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Na construção deste estudo os dados foram organizados por meio do mapeamento dos processos, levando-se em consideração as características da empresa, observância das rotinas financeiras e entrevista com os funcionários envolvidos nas atividades que fazem parte do ciclo financeiro. Para cada etapa, os procedimentos foram realizados de acordo com o delineamento metodológico descrito na seção anterior.

Na primeira parte desta análise foram consideradas as informações referentes às características da empresa para que se tenha conhecimento do histórico do exercício das atividades e uma breve noção da cultura predominante.

Na segunda parte o enfoque foi dirigido na coleta de dados para análise dos problemas, mediante as respostas obtidas na aplicação de questionários e entrevistas informais. De modo empírico, as pessoas entrevistadas levantaram dados e informações importantes para uma avaliação da eficiência de controles e idéias de melhorias.

Na terceira etapa, mediante o mapeamento dos processos, foi descrito um fluxo do processo atual de como as atividades financeiras são executadas e, a partir deste exercício, pode-se avaliar os problemas e riscos envolvidos, dando ênfase para uma sugestão de melhoria de processos e implantação de controles. Os resultados obtidos serão apresentados na seqüência, juntamente com as conclusões a respeito das análises realizadas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa foco deste estudo é atuante no ramo de mineração e terraplanagem e está situada na cidade de São José dos Pinhais – PR. Fundada no ano de 1987, iniciou suas atividades no ramo de terraplanagem, transportando materiais como terra, areia, pedra brita e realizando outros pequenos serviços.

Alguns anos depois conquistou novos espaços no setor da construção civil, quando em 1998 o fundador da empresa decidiu apostar no ramo de mineração e terraplanagem, fundando então uma segunda empresa. De início, a empresa trabalhava com a extração e venda de saibro (magmatito) e percebendo a demanda

de mercado e o potencial de exploração que havia, investiu em equipamentos para produção de outros materiais como a pedra brita, rachão, pó de pedra, pedriscos, bica corrida e brita graduada. Atualmente a empresa trabalha com três unidades de britagem e cada vez mais está aumentando seu potencial de produção, sendo que para tanto mantém um quadro de 52 funcionários.

De estrutura e organização com características familiares, a empresa não possui sua estrutura representada por meio de um organograma. Além disso, as decisões concentram-se no fundador da empresa, não havendo definição formal de responsabilidades ou existências de normas e procedimentos. Apesar dessas características, o líder da empresa possui uma visão de negócios que sustenta suas estratégias de atuação, contudo, nota-se que a complexidade dos problemas existentes devido ao contexto social em que a empresa opera delimita o desenvolvimento do negócio mantendo-se sempre no mesmo patamar.

A cultura organizacional possui traço paternalista devido a alguns costumes e valores enraizados desde a sua fundação. Com isso, evidencia-se a necessidade de profissionalização para assegurar a competitividade da empresa no mercado. Outro fator comportamental bastante notório é o conservadorismo na gestão, que impede a realização de planejamentos de curto, médio e longo prazo.

A empresa também utiliza um sistema de informação que opera no registro de algumas demandas, como o módulo de faturamento, contas a pagar, cadastro e registro de estoque. Entretanto, por se tratar de um sistema customizado, algumas ferramentas não foram parametrizadas corretamente e vários controles que poderiam ser executados acabam deixando a desejar. Além disso, os registros atuais são pouco controlados sem restrições de acesso, colocando em risco informações confidenciais à empresa.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta etapa da coleta de dados, foram distribuídos 8 questionários para as pessoas que estavam envolvidas nas atividades que fazem parte do ciclo financeiro da empresa. Entretanto, obteve-se o retorno de 7 questionários devidamente respondidos. Destes, buscou-se identificar algumas características de perfil dos

respondentes no intuito de averiguar o grau de conhecimento técnico e o dimensionamento do controle acerca das atividades desenvolvidas.

Em relação à avaliação dos cargos 4 respondentes são auxiliares e 2 são gerentes, sendo que a média de idade é de 32 anos. O grau de escolaridade está concentrado no ensino médio completo/superior incompleto (4 respondentes) e superior completo (2 respondentes). Metade das pessoas possuem até 1 ano de empresa e a outra metade trabalham na empresa a mais de 5 anos.

Quando questionados se tinham experiência na mesma função em outras empresas 4 pessoas responderam “sim” e duas responderam “não”. Em relação à realização de treinamento para o exercício da função atual 5 pessoas responderam que não tiveram e apenas 1 afirmou ter recebido treinamento numa carga horária acima de 48 horas.

Ainda a respeito do desempenho das funções, quando questionados se exerciam mais de uma função na empresa, quatro pessoas afirmaram que exerciam em uma carga que varia de 2 a 6 horas. Na execução das atividades, metade das pessoas respondeu que utilizam P.O's (procedimentos operacionais) e a outra metade afirmou não utilizar. Contudo a respostas positivas quanto ao uso de P.O's podem ser desclassificadas, pois de acordo com os padrões, os P.O's são documentos formais, descritos em forma de procedimento e aprovados pela diretoria da empresa. Porém, o que as pessoas classificaram como P.O's são anotações próprias de como executar as atividades.

Quando questionados sobre o grau de complexidade das funções, duas pessoas responderam exercer funções complexas, uma respondeu que exerce funções muito complexas e as demais respostas afirmaram exercer funções pouco complexas (2) e simples (1).

No final do questionário foram realizadas duas perguntas abertas para analisar os problemas que as pessoas comumente enfrentam no exercício das suas funções e as sugestões que dariam para melhorar a qualidade das suas atividades. Entre os problemas listados, destaca-se: falta de comunicação, falta de comprometimento de outras equipes, ausência de normas internas e funcionários sem autonomia para tomada de decisões rotineiras às suas atividades. Como sugestões de melhoria, os pontos listados seguem por meio da gestão voltada para resultados, padronização do fluxo de informações, envolvimento dos funcionários na tomada de decisões e definição de uma hierarquia de responsabilidade/autoridade.

4.3 MODELO SUGERIDO PARA AS FORMAS DE CONTROLE

No desenvolvimento deste estudo de caso foi realizado um mapeamento dos processos que envolvem o ciclo financeiro da empresa Alfa. Com base no referencial teórico explorado neste estudo e utilizando as técnicas de observação, análise documental e entrevistas com os funcionários da empresa, buscou-se descrever as etapas envolvidas nas atividades, desde a entrada até a saída que resultam no funcionamento do departamento financeiro. Tal mapeamento pode ser observado na figura 7 (fluxo atual do contas a receber) e figura 8 (fluxo atual contas a pagar).

O mapeamento apresentado é o retrato do fluxo atual das atividades financeiras, onde se evidenciam pontos fortes e pontos fracos, no qual em face aos problemas identificados e riscos incorridos, foi desenvolvido um novo fluxo com uma sugestão de melhoria dos processos com o objetivo de estabelecer controles mais eficientes, otimizar a utilização dos recursos disponíveis, reavaliar a alocação de pessoas e suas responsabilidades, reestruturar o fluxo atual das atividades padronizando operações e melhorando a qualidade das informações, reduzir lapsos de tempo e até mesmo o custo das atividades.

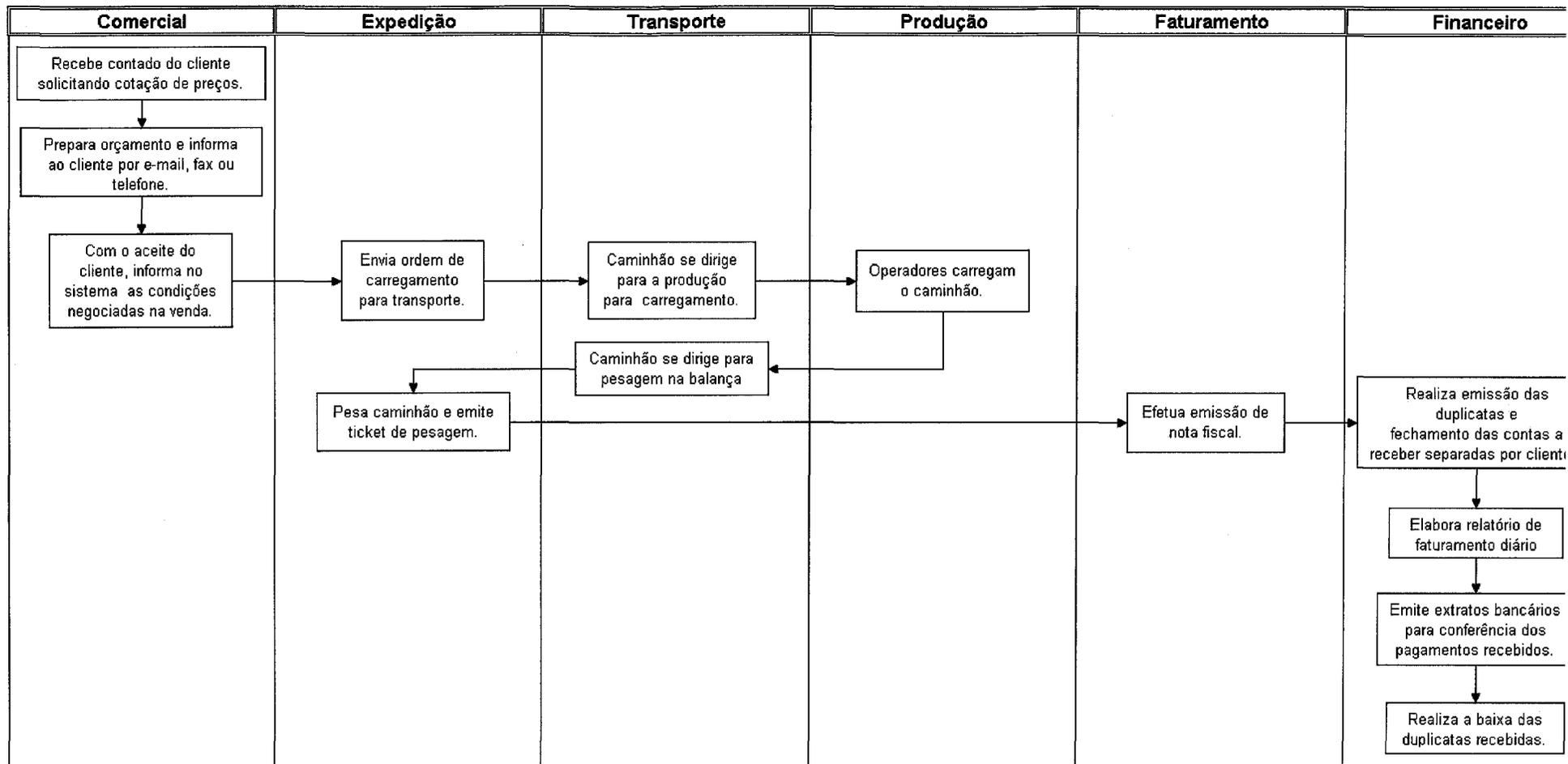


FIGURA 7 - FLUXO ATUAL DO CONTAS A RECEBER
 FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA.

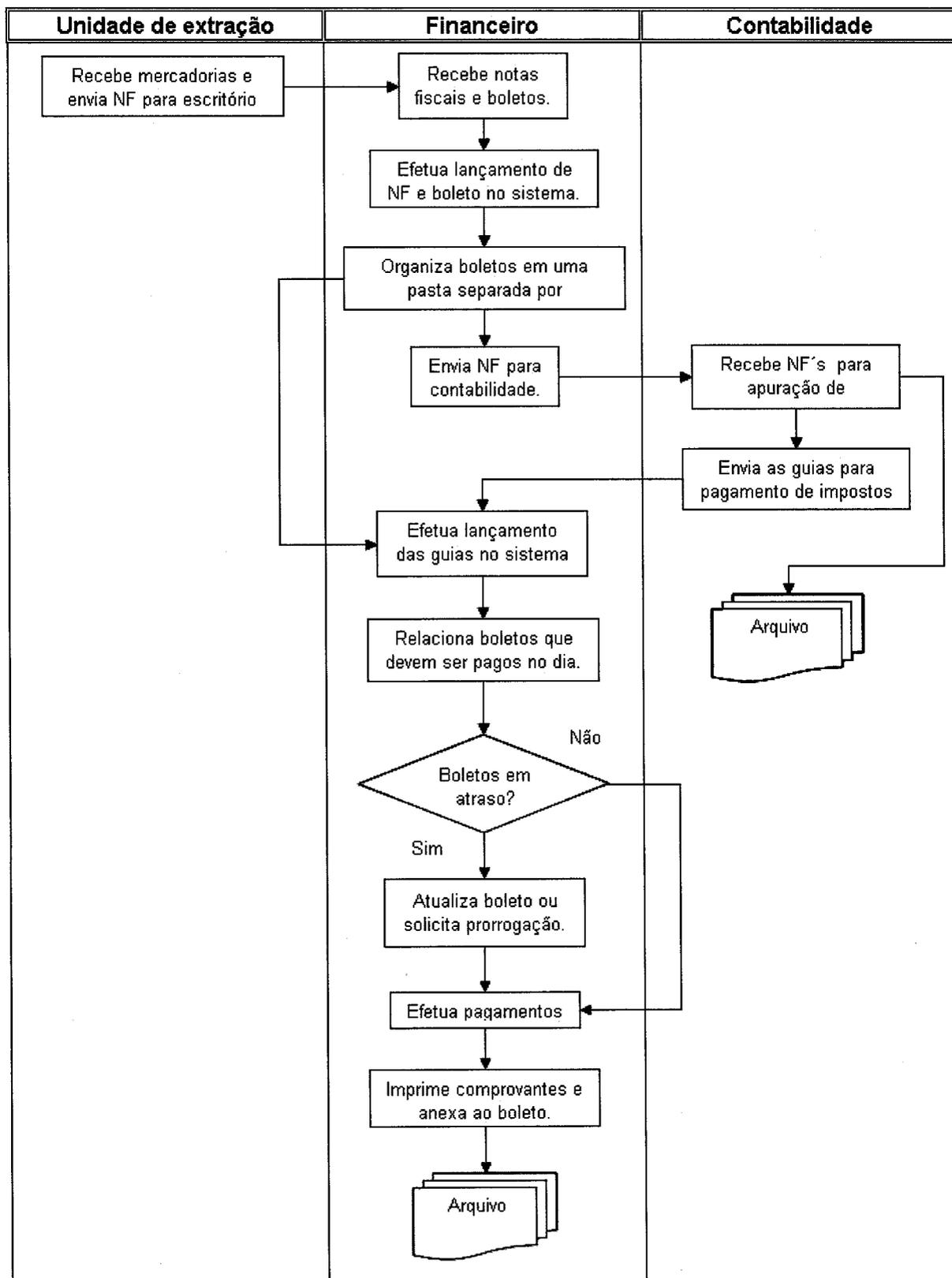


FIGURA 8 - FLUXO ATUAL CONTAS A PAGAR
 FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

O fluxo proposto pode ser analisado nas figuras 9 (fluxo proposto contas a receber) e 10 (fluxo proposto contas a pagar). Contudo, é importante ressaltar que esse fluxo pode ser reavaliado de acordo com o surgimento de novas demandas e/ou necessidades, visto que o cenário das organizações está em constantes mudanças e exige determinadas adaptações das empresas ao ambiente em que operam.

A partir dos problemas identificados nos fluxos atuais e para elaboração do fluxo proposto foi levado em consideração ações corretivas e necessárias para adoção no processo financeiro descritas no quadro 7 e 8 como “controle sugerido”. A descrição dos processos foi elaborada em uma ordem cronológica para que cada atividade possa ser organizada e controlada conforme fase de execução. Todas as sugestões apresentadas também consideraram aspectos de delegação de autoridade, responsabilidade e segregação de funções. Entretanto, para que esses processos sejam realizados conforme ordem sugerida é necessário que cada etapa seja descrita e formalizada em condições de P.O (Procedimento Operacional). Desta forma, a mensuração do controle pode ser aplicada observando os padrões aprovados.

Conforme observado na exploração teórica do presente estudo, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para o controle e gestão dos processos, entretanto, os modelos sugeridos nesta etapa do estudo ainda são limitados, tendo em vista a complexidade das operações que envolvem o funcionamento da organização. Portanto, a melhoria efetiva dos processos e desenvolvimento dos negócios também dependerá do esforço das pessoas envolvidas, da implantação de outros controles e da reestruturação de algumas atividades da empresa para melhorar os processos que atualmente colocam em risco as operações financeiras.

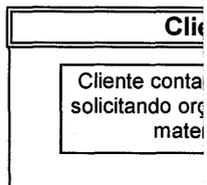


FIGURA 9 - FLUXO PROPOSTO CONTAS A RECEBER
FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

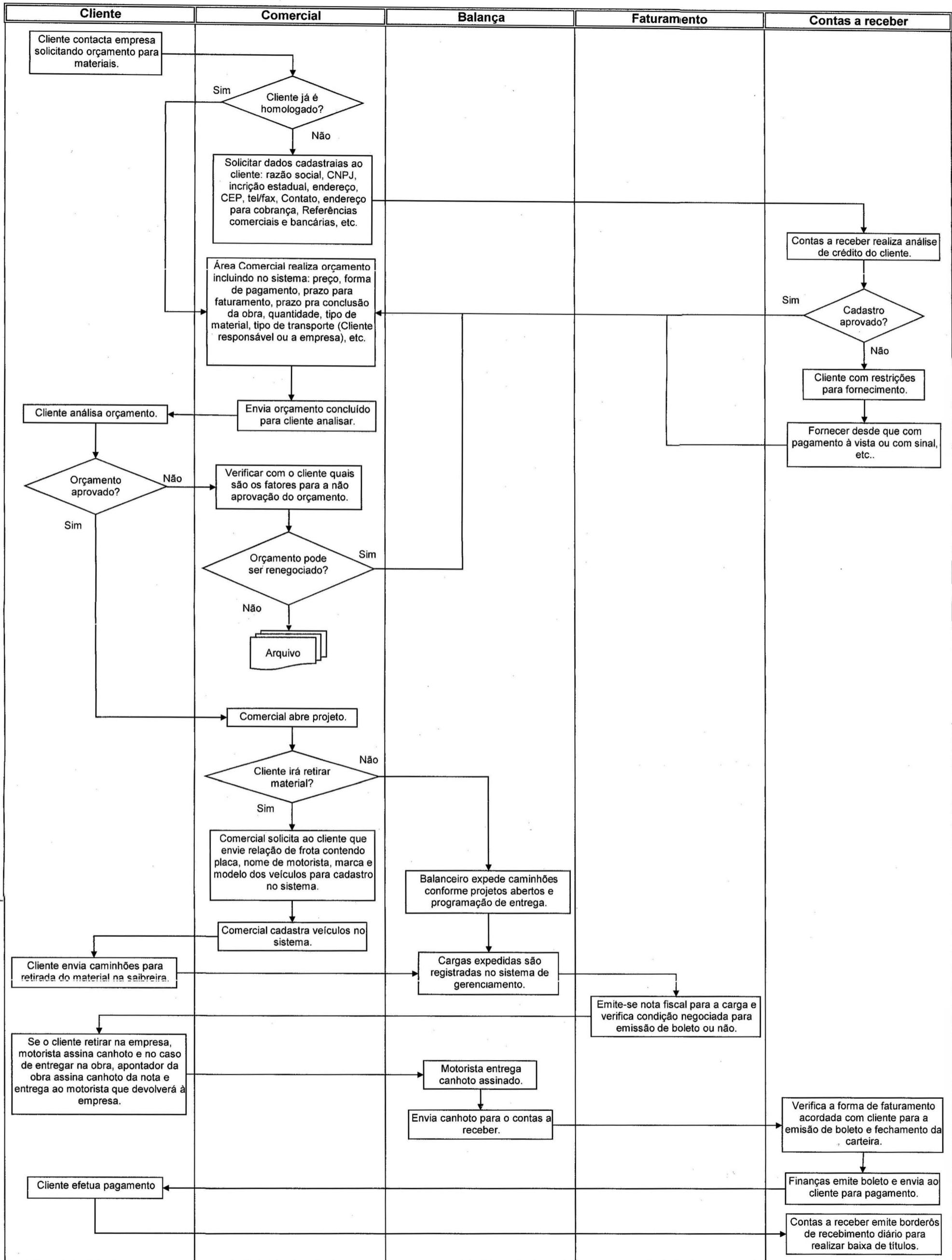
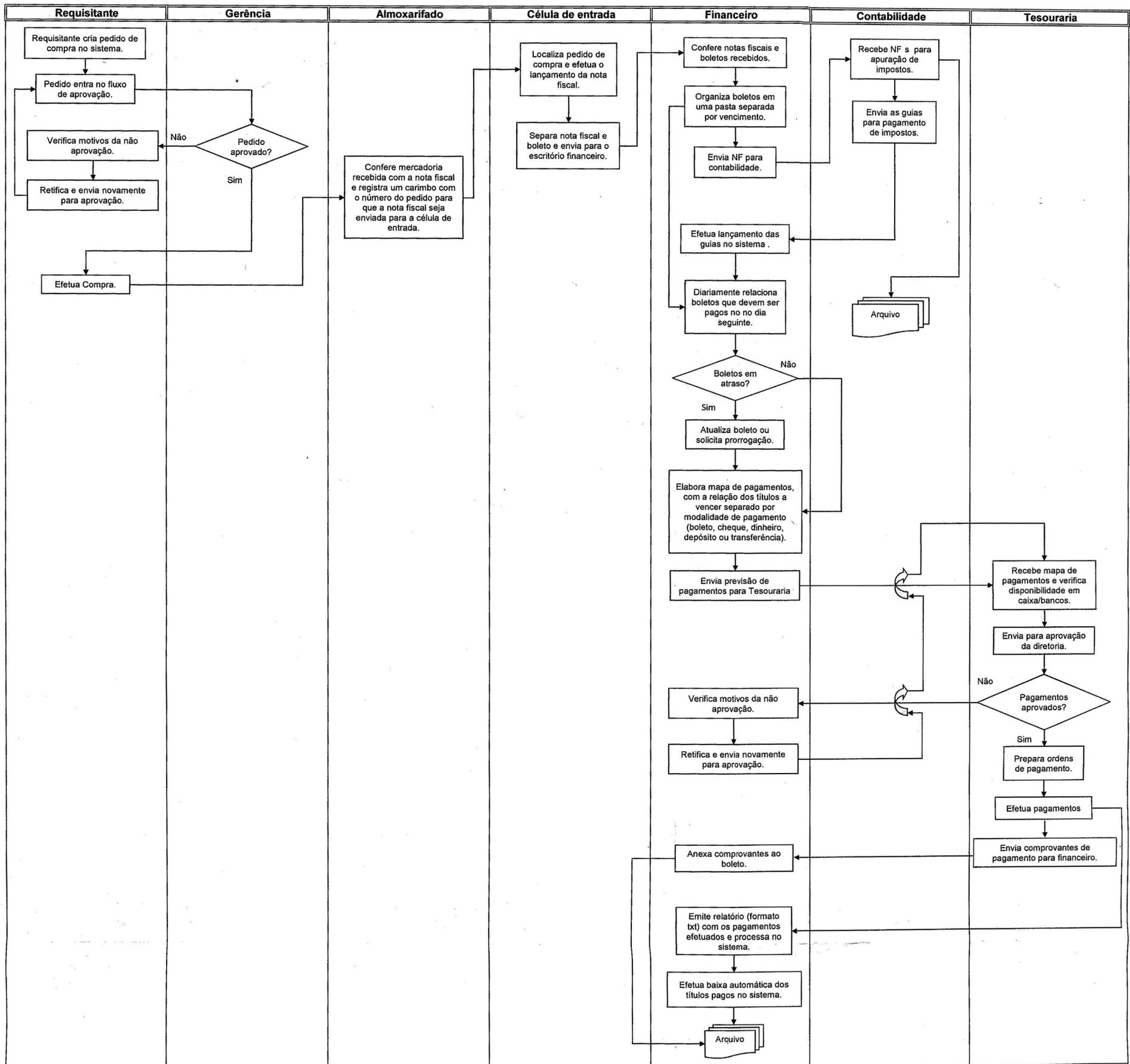




FIGURA 10 - FLUXO PROPOSTO CONTAS A PAGAR
FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA



Processo	Setor	Descrição atividade	Risco	Controle sugerido
Venda	Comercial	Recebe ligação do cliente solicitando cotação de preços	N/A	N/A
Venda	Comercial	Prepara tabela de preços e envia por e-mail ou informa por telefone ao cliente	Tabela de preço não fica atualizada no sistema podendo haver negociação com preço defasado.	Definir responsável pela atualização de preços no sistema. Desenvolver tabela específica para cada tipo de negociação e manter cadastros atualizados.
Cadastro do pedido de venda	Comercial	Caso o cliente aceite a proposta, informa no sistema as condições de venda negociada (material, quantidade, preço, prazo, local de entrega, etc).	A inserção do pedido no sistema não é simultânea a confirmação do pedido, podendo o funcionário esquecer-se de atualizar e o faturamento ser realizado com preço diferente do negociado (problemas para recebimento de fatura). Financeiro não tem informação atualizada para fechar saldo do fluxo de caixa.	
Ordem de carregamento	Expedição	Envia ordem para carregamento de material à produção	Colaborador esquecer-se de passar o pedido para o carregamento e o material não ser entregue. Ou, ser enviado material errado.	
Pesagem de caminhões	Expedição	Pesa os caminhões na entrada/saída e emite ticket de viagem	Perda financeira pela falta de controle do que foi carregado, pois o operador da balança não consegue visualizar o material que está carregado. Motorista informar dados incorretos para faturamento.	Registrar todos os pedidos de venda no sistema e disponibilizar programação de entrega à Expedição para que o setor consiga expedir as ordens de carregamento conforme programação.
				Registrar todos os pedidos de venda no sistema e solicitar ao cliente os dados do motorista que estará autorizado a realizar o carregamento do material. Implantar um sistema de monitoramento por câmeras, onde o balanceiro consiga visualizar o material que está sendo transportado.

Processo	Setor	Descrição atividade	Risco	Controle sugerido
Faturamento	Expedição / Faturamento	Emissão de nota fiscal	Se no sistema não estiver informado qual é a condição de cobrança/faturamento (pagamento a prazo, pagamento à vista, etc.) a forma de faturamento pode sair errada (sem boleto, sem prazo, com prazo incorreto, ou preço desatualizado).	Comercial manter registro atualizado dos clientes e dados do pedido de venda, bem como todas as condições de faturamento que foram negociadas no ato do pedido.
Contas a Receber	Financeiro	Emissão de extratos bancários para conferência de pagamentos recebidos. Emissão de duplicadas a receber. Emissão de notas fiscais para fechamentos da carteira de clientes (semanal, quinzenal, mensal).	Não há emissão de relatórios gerenciais com previsão de recebimento para compor a elaboração do fluxo de caixa, comprometendo as operações financeiras da empresa. A ausência de controle dos recebimentos pode impactar no cumprimento das obrigações a serem quitadas. Aumento da inadimplência, pois não há um setor dedicado a cobrança de títulos em atraso.	Criar setor de Contas a Receber que executará acompanhamento dos recebimentos, elaborando relatórios gerenciais para informar a tesouraria e diretoria. O setor de contas a receber terá uma área de cobrança, onde haverá um colaborador responsável por efetuar as cobranças em atraso.
Tesouraria	Financeiro	N/A	Não existe setor de Tesouraria para acompanhar as entradas em caixa e elaborar fluxo de caixa diário a fim de garantir a integridade das movimentações financeiras.	A Tesouraria dedicará tempo exclusivo para conciliação bancária e elaboração do fluxo de caixa. Realizará diariamente o mapa dos pagamentos/recebimentos e informará a diretoria as condições do saldo em caixa. Desenvolverá relatórios gerenciais sobre as movimentações financeiras da empresa, bem como o fechamento de caixa diário.

QUADRO 7 - CONTROLE SUGERIDO CONTAS A RECEBER
 FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

Processo	Setor	Descrição atividade	Risco	Controle sugerido
Recebimento de notas fiscais	Financeiro	Recebe os boletos juntamente com as notas fiscais para pagamento e envia para pessoa responsável pelos lançamentos no sistema.	Todas as notas fiscais são enviadas para o financeiro lançar, pois não há um setor responsável pelas atividades de lançamento de notas fiscais. No processo atual as notas fiscais podem ser extraviadas e gerar atraso nos pagamentos pela falta de controle, pois não há dados no sistema até que a nota fiscal chegue ao financeiro. Contigência fiscal, pois a empresa poderá estar adiando o recolhimento de impostos ou não se creditando dos impostos devidos no mês de competência.	Criar um setor de recebimento de notas fiscais que efetuará os lançamentos no sistema e através de um carimbo irá registrar na nota física a informação de "Lançado" com o número do documento gerado no registro. Após esses procedimentos enviará por malote todas as notas fiscais ao escritório financeiro para providenciar o envio à Contabilidade.
Lançamento de notas fiscais	Financeiro	Efetua o lançamento dos boletos e notas fiscais no sistema. Digitaliza a nota fiscal para arquivar no sistema pela função de gerenciamentos eletrônico de dados. Após o lançamento, arquiva o boleto em uma pasta física separada por vencimento e a nota fiscal separa para ser enviada à Contabilidade (empresa terceirizada).	Perda financeira, pois não há conferência se as notas fiscais recebidas estão corretas (quantidades, produtos, preços, prazos, etc) antes de ser lançadas/pagas. Não há controles de estoque, pois o sistema não vincula os lançamentos das notas fiscais de itens produtivo-improdutivos para agregar o saldo de estoque.	Criar um fluxo sobre ordens de compra e lançamento de notas fiscais. Para todas as compras de materiais ou serviços deve ser criado um pedido de compra no sistema. Quando se tratar de materiais de estoque, informar ao Almojarife o número do pedido para que o mesmo efetue a conferência da mercadoria no recebimento físico. O almoxarife deverá carimbar a nota e boleto informando o número do pedido antes de enviar para o lançamento, pois assim o setor que efetuará a entrada das notas conseguirá localizar os dados de compra e conferir se as informações do pedido condizem com o registro da nota fiscal. Com o registro da nota fiscal no sistema, a entrada do material no estoque deverá ser automática através da padronização no sistema. Após lançamento, a célula de entrada deverá enviar boleto e nota fiscal para o escritório financeiro, que por sua vez fará a conferência de todos os documentos recebidos.

Processo	Setor	Descrição atividade	Risco	Controle sugerido
Contas a pagar	Financeiro	Diariamente relaciona os boletos que devem ser pagos no dia ou no dia seguinte. Verifica vencimento e valor e se há saldo em conta para efetuar o pagamento online. Se o boleto estiver em atraso, tenta emitir uma via atualizada no site do banco ou solicitar prorrogação. Havendo impossibilidade de realizar o pagamento online, providencia cheque ou dinheiro em espécie para que o pagamento seja realizado diretamente no banco. Após a efetivação do pagamento, há impressão dos comprovantes de pagamento e anexados aos boletos para arquivamento.	Não há emissão de borderôs de pagamentos para controle. Também não há conciliação bancária no dia seguinte aos pagamentos realizados online para conferência dos rejeitados ou efetuados. As saídas de caixa não passam por um fluxo de aprovação.	Contas a pagar elaborar mapa de pagamentos diariamente, informando os saldos de contas a pagar com as condições previstas (boleto, cheque, depósito ou transferência e envia para Tesouraria. A efetivação dos pagamentos no banco ou fornecedor ficará sob responsabilidade da tesouraria que por sua vez também será responsável por solicitar autorização da diretoria sobre as saídas de pagamento. No dia seguinte ao pagamento, o contas a pagar deverá emitir no sistema do banco o borderô dos pagamentos realizados para conferir se todos os pagamentos foram efetuados com êxito. Após realizar o procedimento de conferência, o contas a pagar deverá emitir relatório no formato txt de todos os pagamentos efetivados para que o sistema atualize a data do pagamento realizado. Os pagamentos de boletos realizados em outras condições que não sejam online, deverão manter o comprovante anexado ao boleto por tempo indeterminado em arquivo físico.

QUADRO 8 - CONTROLE SUGERIDO CONTAS A PAGAR
 FONTE: ELABORAÇÃO DA AUTORA

4.4 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

A partir da elaboração do fluxo atual das atividades que compõe o processo financeiro da empresa Alfa, bem como o mapeamento dos riscos, pode-se verificar que existem aspectos que comprometem a não ocorrência dos riscos inerentes ao processo. Os resultados obtidos demonstraram a ausência de controles internos para suportar os riscos envolvidos.

Dentre os aspectos avaliados podem-se constatar riscos relacionados a perdas financeiras, prejuízo a imagem da empresa, qualidade das operações e segurança da informação. Outras implicações dizem respeito à falta de padrões que dificultam a organização dos processos e melhoria na gestão de controles, pois a organização das atividades por segregação de funções não está em um nível de distribuição necessária para a qualidade das operações.

Todavia, conhecidas as etapas de cada processo, algumas ações corretivas podem ser tomadas iniciando pela criação de novos departamentos e desenvolvimento de normas e procedimentos no intuito de distribuir as atividades de acordo com cada etapa para direcionar as pessoas sobre suas responsabilidades e contribuir com a melhoria da gestão. Na construção das normas e procedimentos sugerem-se itens de controle relacionados a limites de alçada, fluxo de aprovações, registros legais e definição de responsabilidades por setor.

Além disso, a implantação da metodologia PDCA também poderá ser utilizada para buscar soluções por meio de planos de ação. Desta forma, a empresa alcançará melhorias no processo e na gestão organizacional desenvolvendo uma metodologia para solução de problemas que exige o acompanhamento das ações e mensuração dos resultados.

A construção da matriz de responsabilidades também poderá agregar valor ao controle dos processos, objetivando o alinhamento funcional com os objetivos do processo e interligando pessoas e suas responsabilidades. O planejamento e distribuição das tarefas por processo são de vital importância para a condução dos padrões estabelecidos.

Outro fator importante para o desenvolvimento organizacional e melhoria dos processos é a profissionalização para constituição de vantagens competitivas. Em empresas familiares é muito comum esse termo ser pouco praticado e o reflexo

disso e a desorganização e conflito de opiniões. Um ambiente favorável à manifestação de idéias e aberto ao diálogo propicia o desenvolvimento de lideranças e a manifestação de sugestões que pode originar em soluções criativas e enriquecedoras para a empresa. De nada adianta a empresa possuir os melhores sistemas e modelos de controle de qualidade se não há uma comunicação estratégica e os membros familiares não estiverem conscientes que necessitam se adaptar a uma cultura profissionalizante. As diversidades sempre existirão, contudo, saber trabalhá-las de modo a integrá-las em objetivos comuns é o diferencial que coloca muitas empresas familiares no topo dos modelos de administração.

Por fim, cabe ainda destacar que o desenvolvimento da gestão voltada para resultados requer um esforço sistemático dos membros da organização, desde o planejamento das atividades até a medição dos resultados. É importante que os membros da organização tenham conhecimento dos objetivos da empresa para que possam contribuir com o desenvolvimento e manutenção das vantagens competitivas. A imperiosa realidade do ambiente organizacional requer atitudes que coloquem os empresários à luz das informações e a busca contínua de capacitação para manter-se competitivo no mercado. A estabilização e comodismo geram resultados insatisfatórios e tendem a levar qualquer empresa ao declínio, pois a rapidez com que as mudanças ocorrem acaba direcionando muitas empresas à beira da falência pela falta de conhecimento e falha nas práticas gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo foi realizado com o propósito de identificar se os controles existentes na empresa Alfa atendem as necessidades dos processos financeiros. Para tanto, orientou-se por meio do mapeamento dos processos a descrição das etapas envolvidas em cada atividade para avaliar o grau de controle e eficiência gerada no âmbito das informações.

O cenário escolhido para o estudo de caso é a realidade de muitas empresas familiares, onde diariamente lutam para manter-se competitivas no mercado, em outros casos, apenas sobreviver em meio a tempestivas mudanças no ambiente em que operam. A aceleração com que ocorrem as mudanças no contexto organizacional exige das empresas uma preparação para reagir às exigências do mercado e sobreviver com méritos eficientes. Assim, as ferramentas de controle gerencial necessitam estar em evidência para suportar o negócio da empresa e assegurar que as diretrizes traçadas estejam sendo conquistadas em uma base de informações qualificadas que auxiliem em um processo de tomada de decisão.

Considerando a reflexão teórica a respeito dos conceitos de gestão por processos e importância do controle organizacional para compreensão da necessidade de implantação de controles, foi constatada neste estudo a ausência da preocupação com os temas abordados por parte dos membros da empresa, remetendo à necessidade de reavaliação dos processos não somente financeiros, mas os demais processos que colocam a organização em funcionamento.

Com base no levantamento das atividades que fazem parte do ciclo financeiro da empresa Alfa, verificou-se que existem falhas nos processos que colocam em risco as operações financeiras da empresa, evidenciando também a necessidade de reestruturação do fluxo atual dos processos financeiros. Os resultados também apontaram a necessidade de implantar outros meios de controle, como o estabelecimento de indicadores financeiros para avaliação dos resultados e apoio na tomada de decisões.

No período de estudo foi possível compreender o funcionamento de uma empresa familiar comparando-se com outras de estruturas mais organizadas e não familiares. Os resultados obtidos denotam a idéia de que tamanho não é requisito importante para definir se haverá ou não controles internos. O fato é que

informalmente, ou de maneira menos habitual, essas empresas acabam utilizando metodologias de controle como melhor lhe convém, pois falta capacitação para entender e conhecer técnicas que podem gerar resultados mais satisfatórios. Tal constatação corrobora a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) que leva a conhecimento que entre os principais motivos para a mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras estão as falhas gerenciais.

Diante das evidências obtidas, é possível defender a importância do controle gerencial dentro de qualquer empresa seja de característica familiar ou não, por ser um requisito determinante no desempenho organizacional, pois informação é poder e gera condições de prospecção. A avaliação da magnitude e distribuição dos controles é essencial para uma execução correta da estratégia empresarial, de tal forma que assegurem a eficácia dos resultados e desenvolvimento organizacional.

Outros fatos sugerem nortear futuros estudos levando em consideração a implantação de controles internos em organizações familiares sob uma abordagem institucional. Evidencia-se neste estudo a necessidade de investigar a influência da teoria institucional nas práticas de gestão em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008:** Sistemas de Gestão da Qualidade. Disponível em: <<http://www.4shared.com/document/Flot4STm/ABNT-NBR-ISO-9001-2008.html>>. Acesso em: 14/02/2011.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA: Processos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/302/default.aspx>>. Acesso em 15/01/2011.
- CAMPOS, V. F.. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 3. ed. Rio de Janeiro: Broch Editores S.A, 1992.
- CERQUEIRA, J. P. de. **A metodologia de Análise e Solução de Problemas:** Série Qualidade Brasil. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/302/default.aspx>>. Acesso em 15/01/2011.
- DIAS, S. V. dos S. **Manual de controles internos:** Desenvolvimento e implantação. Exemplos de processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
- HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria:** Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010
- NETTO, C. A. A. **Proposta de Modelo e Gestão por Macroprocessos.** 343 p. Tese Doutorado em Engenharia da Produção – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092004.../teseClovis.pdf>. Acesso em 05/02/2011.

PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL. Disponível em: < <http://www.classecontabil.com.br/v3/artigos/ver/1770>>. Acesso em 10/08/2010.

PORTAL SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/\\$File/NT0003607A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/$File/NT0003607A.pdf)>. Acesso em 15/11/2010.

SORDI, J.O. de. **Gestão Por Processos:** uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCAICO, O.; TACHIZAWA, T. **Organização flexível:** Qualidade na Gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

STANTON, W. **Administração de vendas.** 5 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1980.

VALLS, V. M. **O enfoque por processos da NBR ISSO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação.** 7 p. Doutorado em Ciências da Comunicação – ECA / USP. Brasília, 2004. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a18v33n2.pdf>. Acesso em 14/02/2011.

VILLELA, C. da S. S.. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 182 p. Dissertação Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <www.portaldeconhecimentos.org.br/index.../processos_e_mapeamento.pdf>. Acesso em: 14/08/ 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **2 Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos:** Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **3 Citações e Notas de Rodapé:** Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **4 Referências:** Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 8. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: QFCO, 1995.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA ALFA

O presente questionário visa levantar informações para pesquisa sobre os processos existentes nesta empresa relacionados ao departamento financeiro. Para que suas respostas possam contribuir para a tabulação e qualidade das informações é importante que você responda às perguntas expressando os fatos relacionados ao cotidiano organizacional. Os dados serão tratados com o devido sigilo.

1. Você foi treinado (a) para exercer sua função atual? Em caso afirmativo, responda a pergunta 2, em caso negativo pule para a pergunta 3.

1. Sim

2. Não

2. Qual foi a carga horária que você utilizou para receber treinamento?

1. Até 6 horas

2. Até 12 horas

3. Até 24 horas

4. Acima de 48 horas

3. Você executa mais de uma função nas suas rotinas? Em caso positivo, quanto tempo de trabalho você dedica a cada função?

1. Até 2 horas

2. Até 4 horas

3. Até 6 horas

4. Na atual função, você utiliza de P.O's (Procedimentos operacionais) impressos ou eletrônicos para executar suas atividades?

1. Sim

2. Não

5. Qual o grau de complexidade das funções que você exerce?

1. Não há complexidade

2. Pouca complexidade

3. Nem pouca, nem muita complexidade

4. Funções complexas

5. Funções simples

6. Muita complexidade

6. Quanto tempo você trabalha nesta empresa?

1. Até 1 ano

2. Até 2 anos

3. Até 3 anos

4. Até 4 anos

5. Acima de 5 anos

7. Você tem experiência nesta mesma função em outras empresas?

1. Sim

2. Não

8. Qual a sua idade? _____

9. Qual seu grau de escolaridade?

1. Ensino médio completo/Superior incompleto

2. Ensino médio incompleto/Colegial Completo

- 3. Primário Completo/Ginásio Incompleto
- 4. Superior Completo

10. Qual seu cargo na empresa:

- 1. Assistente Administrativo
- 2. Auxiliar Administrativo
- 3. Estagiário (a)
- 4. Supervisor
- 5. Gerente

11. Quais são os problemas que você comumente enfrenta no exercício de suas funções?

12. Que sugestões você daria para melhorar a qualidade das suas atividades?

Obrigada pela sua participação!