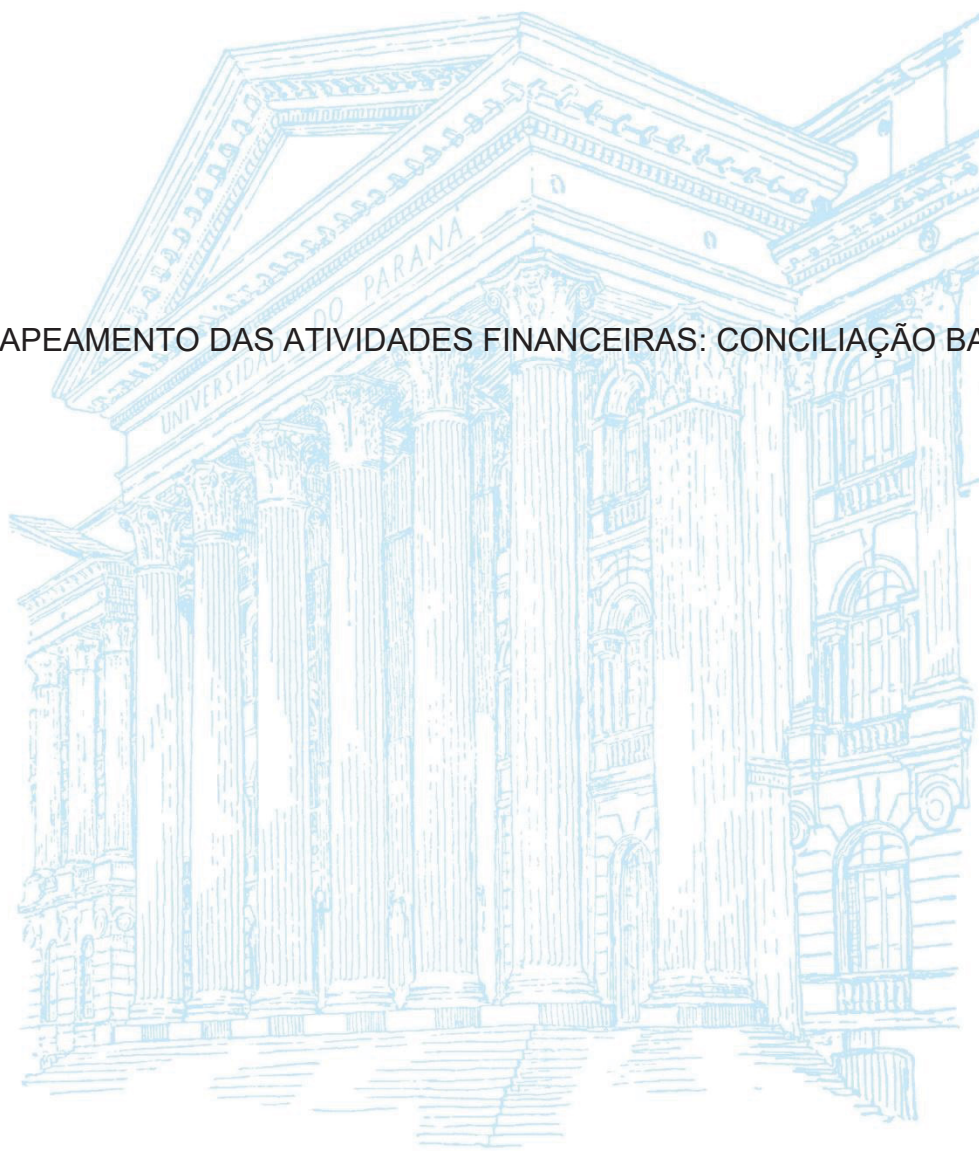


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS ANTONIO PEREIRA JUNIOR

MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS: CONCILIAÇÃO BANCÁRIA



CURITIBA

2025

MARCOS ANTONIO PEREIRA JUNIOR

MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES FINANCEIRAS: CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Bernardes Voese.

CURITIBA

2025

RESUMO

A deficiência em um processo operacional de conciliação bancária no setor financeiro de uma empresa, faz com que as informações citadas no fluxo de caixa e demonstrações contábeis sejam distorcidas, causando erros dos gestores nas tomadas de decisões. O objetivo do presente trabalho foi utilizar ferramentas que auxiliam na correção e resolução deste problema. Para isso, foram utilizadas as ferramentas de brainstorming, fluxograma de processo, 5w2h, análise de cargos e funções, fluxograma das informações e ferramentas tecnológicas que possam automatizar o processo de conciliação bancária. Com essas ações espera-se que as conciliações sejam realizadas diariamente, a empresa tenha maior precisão financeira, redução de desperdícios, um fluxo de caixa preciso, seguro e confiável e as demonstrações contábeis tragam uma visão detalhada dos lucros e das obrigações financeiras, tornando o processo decisório assertivo e consequentemente levando a empresa a ser mais competitiva e lucrativa, protegendo-a de riscos ocasionados por decisões mal tomadas.

Palavras-chave: Mapeamento. Planejamento. Processo. Demonstrações contábeis.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	8
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 BRAINSTORMING: MAPEAMENTO DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES	11
3.2 FLUXOGRAMA DE PROCESSO	11
3.3 5W2H: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXECUÇÃO.....	12
3.4 ANÁLISE DE CARGOS E FUNÇÕES	12
3.5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES: GOVERNANÇA E CONTROLE	13
3.6 FLUXO DAS INFORMAÇÕES: CENTRALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO EFICIENTE.....	13
3.7 LEVANTAMENTO DOS PROBLEMAS CITADO PELOS DIRETORES: FOCO EM SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS	14
3.8 ESTRUTURA OPERACIONAL: PADRONIZAÇÃO E EFICIÊNCIA.....	14
3.9 SISTEMAS E FERRAMENTAS: TECNOLOGIA COMO ALIADA.....	15
4 RESULTADOS ESPERADOS	16
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

1 APRESENTAÇÃO

O projeto apresentará um problema encontrado em uma organização voltada ao ramo de transporte rodoviário de cargas perigosas, como produtos químicos e combustíveis em todo o Brasil, Paraguai, Argentina e Uruguai, o problema se apresenta nas atividades e processos financeiros da empresa, os quais influenciam diretamente nos controles gerenciais da organização, tais atividades e processos causam atrasos nas entregas dos relatórios financeiros como, fluxo de caixa e demonstrações contábeis, trazem como consequência a falta de dados claros e confiáveis para os gestores nas tomadas de decisões estratégicas, e consequentemente perdas financeiras, como pagamentos em duplicidade, cobranças indevidas dos clientes, títulos protestados, adiantamento de duplicatas e vários outros problemas correlacionados a essas atividades.

Tendo como base todos os estudos realizados nos módulos de MBA em Controller e também os conhecimentos adquiridos, o principal objetivo com este projeto é de fazer um mapeamento nos processos financeiros da organização e levantar as principais causas que levam a esses problemas.

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos (CRUZ, 2021 p. 117).

O mapeamento dos processos é uma das ferramentas mais importantes e com grande potencial para oferecer benefícios reais para realização mais eficiente dos processos operacionais (CRUZ, 2021). Barbará (2006) explica que o mapeamento de processos é utilizado para descrever, através de ilustrações (fluxogramas, diagramas e textos) os passos necessários e essenciais para os processos da empresa, contribuindo para que os processos possam ser realizados adequadamente.

O mapeamento de processos nos ajuda a entender de forma clara e objetiva as entradas e saídas de um processo. As entradas incluem informações, insumos, materiais e metodologias, enquanto as saídas são produtos ou serviços. A qualidade desses produtos ou serviços está diretamente relacionada à forma como o processo é conduzido ao longo de sua execução.

Lucinda (2010) diz que as organizações são compostas por conjuntos de processos e que a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada à qualidade desses processos, dessa forma é indispensável o bom desempenho destes para que a organização consiga atender as necessidades de seus clientes internos e externos.

Para Stadler (2008) a melhoria dos processos consiste no desenvolvimento da eficiência e eficácia no fluxo das atividades que se transcorrem desde o solicitante até aquele que recebe o serviço.

Para Almeida (1996, p. 10) o conceito de decisão está diretamente associado ao ato de decidir e, conseqüentemente, à necessidade de escolher uma alternativa, diante de duas ou mais opções, entendem que decisão é sempre uma escolha entre várias maneiras de se fazer uma determinada coisa ou de se atingir um determinado fim.

Com base nas literaturas a realização do mapeamento de processos, em conjunto com o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas, é fundamental para promover uma mudança de *mindset* dentro da organização. Essa transformação deve incluir a reformulação das responsabilidades atribuídas a cada cargo e a descrição precisa das atividades em seus respectivos fluxos, associadas a indicadores de desempenho tanto individuais quanto em grupo. Com uma liderança forte, que assegure que as pessoas certas estejam posicionadas nas funções adequadas, espera-se que os principais problemas identificados sejam abordados de maneira eficaz.

Como resultado desse processo, as decisões tomadas pelos diretores e acionistas poderão ser realizadas com maior segurança e confiabilidade, refletindo em resultados financeiros mais positivos. Além disso, essa abordagem contribuirá para garantir a continuidade da organização, considerando os fatores internos e externos que impactam diretamente seu crescimento.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O diagnóstico para a construção da proposta será apresentado utilizando a ferramenta 5W2H conforme quadro 1.

QUADRO 1 – FERRAMENTA DE 5W2H

O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto Custa
Mapeamento das atividades Financeiras	Para identificar processos e fluxos incorretos nas atividades financeiras	Supervisor Financeiro	No setor Financeiro da organização a qual o projeto será realizado	06/01/2025 Até 13/01/2025	Utilizando a Ferramenta de Brainstorming com os colaboradores da área financeira da empresa	2.500,00
Apresentar aos diretores quais fluxos e processos estão incorretos	Para ambientá-los das deficiências existentes e seus impactos	Supervisor Financeiro	No setor Financeiro da organização a qual o projeto será realizado	17/01/2025	Em Forma de apresentação	0,00
Montar um cronograma para execução das ações relacionadas no mapeamento	Para monitorar o andamento das atividades	Supervisor Financeiro	No setor Financeiro da organização a qual o projeto será realizado	20/01/2025	No Formato 5W2H	0,00
Monitorar as ações a serem realizadas diariamente	Para medir se as mesmas estão trazendo os resultados esperados	Supervisor Financeiro	No setor Financeiro da organização a qual o projeto será realizado	Diariamente	Através de Indicadores	9.000,00

Criar novas ações caso os indicadores não estejam sendo alcançados	Para corrigir os desvios e manter as atividades funcionando corretamente	Supervisor Financeiro	No setor Financeiro da organização a qual o projeto será realizado	Diariamente	No Formato 5W2H	0,00
--	--	-----------------------	--	-------------	-----------------	------

FONTE: Marcos Antonio Pereira Junior (2024).

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A conciliação bancária é um dos processos mais críticos na gestão financeira de uma empresa. Para garantir precisão e eficiência, é fundamental estruturar esse procedimento de forma organizada, utilizando ferramentas e metodologias que facilitem a análise dos dados e a tomada de decisões. Para conseguirmos sucesso neste processo, exploramos as ferramentas como Brainstorming, fluxograma de processo, 5W2H, análise de cargos e funções, papéis e responsabilidades, fluxo das informações, diagnóstico das principais dores dos diretores, estrutura operacional, sistemas ERP, todas essas ferramentas podem transformar a conciliação bancária em um processo eficiente e estratégico.

O objetivo principal deste projeto é mapear as atividades operacionais do setor financeiro, com foco em contas a pagar e contas a receber. A meta é aprimorar a qualidade dos relatórios financeiros, que servem como base para decisões estratégicas da organização.

Para melhor entender as ferramentas sugeridas no alcance deste objetivo, abaixo segue a função de cada uma neste processo.

- Brainstorming – para explorar ideias e identificar oportunidades de melhoria.
- Fluxograma de processo – para visualizar o funcionamento das operações.
- 5W2H – método de análise detalhada, garantindo clareza e organização.
- Análise de cargos e funções – para compreender responsabilidades e atribuições.
- Papéis e responsabilidades – Definição clara dos envolvidos em cada etapa.
- Fluxo das informações – estudo das entradas e saídas dos processos.
- Diagnóstico das principais problemas dos diretores e áreas correlatas, identificação de desafios e pontos de atenção.
- Estrutura operacional – mapeamento da organização das atividades.
- Sistemas e ferramentas – Levantamento de softwares e hardwares essenciais.

Com esse mapeamento detalhado, garantimos maior precisão, eficiência e qualidade nos relatórios financeiros, contribuindo diretamente para tomadas de decisão estratégicas e bem fundamentadas.

3.1 BRAINSTORMING: MAPEAMENTO DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES

O primeiro passo para melhorar a conciliação bancária é identificar desafios e oportunidades. Por meio do brainstorming, gestores e equipes financeiras podem discutir os principais obstáculos enfrentados, como discrepâncias entre registros internos e extratos bancários, falhas na comunicação entre setores e dificuldades na identificação de erros. Essa técnica promove a colaboração e garante que todos os envolvidos contribuam para um processo mais claro e eficiente.

Para Daniel e Murback (2014, p.29) no Brainstorming é enfatizado a quantidade de ideias, não a sua qualidade, as críticas e avaliações neste momento são evitadas, as ideias devem ser estimuladas e apresentadas sem elaborações e maiores considerações.

3.2 FLUXOGRAMA DE PROCESSO

Após identificar os desafios, é essencial estruturar a conciliação bancária de forma visual. O fluxograma de processo permite entender todas as etapas envolvidas, desde o lançamento das movimentações financeiras até a verificação final dos extratos bancários. Com um diagrama bem definido, os responsáveis pela conciliação podem identificar gargalos, padronizar procedimentos e otimizar o fluxo de trabalho.

Maranhão e Macieira (2010, p. 251, *apud* SANTOS, 2017, p. 23) definem como sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades. Completam dizendo que a visualização gráfica é sempre um poderoso canal de comunicação, por ser melhor absorvida e de maior compreensão do que os textos escritos, que exigem esforço mental e são mais subjetivos.

Para Oliveira (2007, p.19, *apud* SANTOS, 2017, p. 20), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

3.3 5W2H: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXECUÇÃO

Conforme Andrade (2018, p. 53) o método 5w2h é “uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada para registrar de forma organizada, clara e planejada como deverão ser executadas as ações.

Para garantir que cada etapa da conciliação bancária seja bem planejada e executada, a ferramenta 5W2H auxilia na organização do processo respondendo às perguntas essenciais:

- What (O que?): O que deve ser conciliado?
- Why (Por quê?): Qual a importância dessa atividade?
- Where (Onde?): Onde são armazenadas as informações financeiras?
- Who (Quem?): Quem são os responsáveis pelo processo?
- When (Quando?): Com que frequência a conciliação deve ser feita?
- How (Como?): Qual metodologia será aplicada?
- How much (Quanto custa?): Quais são os recursos necessários?

Com esse planejamento estratégico, a empresa consegue definir metas e responsabilidades claras, garantindo que a conciliação seja realizada de forma precisa e dentro dos prazos estabelecidos.

3.4 ANÁLISE DE CARGOS E FUNÇÕES

Uma conciliação bancária eficiente depende da clareza nas atribuições dos colaboradores. A análise de cargos e funções ajuda a determinar quem deve executar cada atividade, evitando sobrecarga e garantindo que as tarefas sejam delegadas corretamente. Além disso, essa ferramenta permite identificar necessidades de treinamento, assegurando que todos os envolvidos tenham conhecimento técnico para executar o processo com precisão.

Segundo Chiavenato (2009) a metodologia de elaboração de descrição de cargos nas organizações é dividida didaticamente em etapas. Tal processo favorece uma melhor compreensão da metodologia. As etapas são: conceituação de cargo, desenho de cargo e análise de cargo, além de entender os objetivos das descrições de cargos, os métodos mais utilizados para coletar dados e seus benefícios tanto para

os colaboradores quanto para a organização. Para Chiavenato (2009) o conceito de cargo se baseia nas noções de tarefas e atribuições. A tarefa é toda atividade que um indivíduo executa na organização, são atividades simples e repetitivas. A atribuição é toda atividade que o ocupante realiza de maneira mais diferenciada e mais elaborada, requerendo maiores habilidades e competência mais complexas.

3.5 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES: GOVERNANÇA E CONTROLE

Além de definir funções específicas, é importante estabelecer papéis e responsabilidades para garantir que todas as atividades estejam alinhadas com a governança financeira da empresa. Isso inclui:

- Responsáveis pela verificação de extratos bancários.
- Gestores encarregados de validar informações e autorizar ajustes.
- Equipe de auditoria para revisar o processo e garantir conformidade.

Com uma estrutura clara, a conciliação bancária torna-se mais organizada e transparente, reduzindo riscos de falhas e fraudes.

3.6 FLUXO DAS INFORMAÇÕES: CENTRALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Para Greef e Freitas (2012), fluxo de informação é uma sequência de eventos desde a geração da informação, por parte do emissor, até sua captação/assimilação pelo receptor, gerando conhecimento individual e coletivo.

Um dos maiores desafios na conciliação bancária é garantir que todas as informações estejam acessíveis e bem organizadas. O fluxo das informações deve ser estruturado de forma que os dados financeiros estejam centralizados, atualizados e disponíveis para os responsáveis pela conciliação. Sistemas integrados e softwares de gestão ajudam a evitar retrabalho e agilizar a análise dos registros financeiros.

3.7 LEVANTAMENTO DOS PROBLEMAS CITADO PELOS DIRETORES: FOCO EM SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS

Para tornar a conciliação bancária um processo estratégico, é essencial compreender as necessidades e preocupações da alta gestão. Por meio do diagnóstico das principais dores dos diretores, é possível identificar aspectos como:

- Tempo excessivo gasto na verificação de discrepâncias financeiras.
- Falta de integração entre setores financeiros, operacionais e contábil.
- Dificuldades na geração de relatórios gerenciais claros e confiáveis.

Ao alinhar a conciliação bancária com as demandas da liderança, a empresa torna esse processo mais eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos.

3.8 ESTRUTURA OPERACIONAL: PADRONIZAÇÃO E EFICIÊNCIA

Uma conciliação bancária bem-sucedida requer uma estrutura operacional bem definida. Isso inclui a padronização dos procedimentos, o uso de ferramentas adequadas e a definição de um calendário de conciliação. Com uma abordagem estruturada, a empresa consegue minimizar erros, aumentar a produtividade e garantir a confiabilidade dos registros financeiros.

A qualidade de processos, produtos e serviços é um fator crucial para a competitividade empresarial. Para atender às necessidades dos clientes e superar suas expectativas, as organizações devem adotar estratégias que garantam eficiência e conformidade em suas operações. O investimento em melhoria contínua e padronização contribui para reduzir falhas, otimizar recursos e elevar a satisfação do consumidor. Além disso, práticas como controle de qualidade, gestão estratégica e capacitação de equipes fortalecem a posição da empresa no mercado, tornando-a mais ágil e preparada para responder às demandas em constante evolução. A excelência operacional não apenas fideliza clientes, mas também agrega valor e diferenciação competitiva, garantindo sustentabilidade e crescimento no longo prazo. (JURAN, 1991; TINOCO; RIBEIRO, 2008; SHARMA; GADENNE, 2008).

3.9 SISTEMAS E FERRAMENTAS: TECNOLOGIA COMO ALIADA

Por fim, o uso de sistemas e ferramentas especializadas é essencial para otimizar o processo de conciliação bancária. Softwares financeiros permitem:

- Importação automática de extratos bancários.
- Identificação rápida de inconsistências.
- Geração de relatórios detalhados e confiáveis.
- Integração com outras áreas da empresa.

A tecnologia torna a conciliação bancária mais ágil, precisa e segura, contribuindo para uma gestão financeira eficiente e estratégica.

Os sistemas ERP integram dados e processos, permitindo rastreamento em tempo real e visibilidade global da empresa e da cadeia de suprimentos. Isso facilita decisões estratégicas, melhora a eficiência operacional e fortalece a comunicação entre setores, reduzindo custos e agilizando respostas às demandas do mercado. (CHOPRA e MEINDL, 2003).

4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a aplicação das ações e ferramentas propostas apresentadas, pretende-se obter uma conciliação bancária diária bem estruturada, que trará diversos benefícios para uma empresa incluindo:

- **Maior precisão financeira:** A conciliação bancária garante que todas as transações estejam corretamente registradas, evitando erros que possam comprometer o planejamento financeiro.
- **Redução de desperdícios:** Ao identificar inconsistências rapidamente, a empresa pode evitar pagamentos duplicados, taxas indevidas e fraudes financeiras.
- **Melhoria no fluxo de caixa:** Com um controle rigoroso das entradas e saídas, a empresa consegue prever melhor suas necessidades financeiras e tomar decisões estratégicas mais assertivas.
- **Segurança e confiabilidade:** A prática diária da conciliação bancária proporciona maior transparência e segurança nas operações financeiras, garantindo que os saldos disponíveis sejam confiáveis para tomadas de decisão.

Além disso, manter essa rotina permite que a empresa tenha uma visão detalhada dos lucros e das obrigações financeiras, evitando surpresas desagradáveis e garantindo um planejamento mais eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. B. **Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica de gestão econômica**. 1996. F. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo (SP), 1996.

ANDRADE, D. F. **Gestão pela qualidade**. Belo Horizonte: Poisson, 2018.

BARBARÁ, S. **Gestão por processo: fundamentos técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais & métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0**, 5. ed., São Paulo: GEN Atlas, 2021.

DANIEL, E. A. MURBACK, F. G. R. **Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade**. *Revista Científica Multidisciplinar*, Poços de Caldas, n.8, p.1-43, dez 2014.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D.; ROMANEL, F. B. **Lean office: operação, gerenciamento e tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012.

JURAN, J. M. **A função qualidade**. In: JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991. v. 1, p. 10-31.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PERES, A. C. S.; SILVA, M. A. C. **Mapeamento de contas a receber: um estudo de caso em uma escola de Naviraí – MS**. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÕES, 6., 2022, Edição Online. **Anais...** Naviraí: UFMS – Curso de Administração, 2022. p. 1-7.

SANTOS, G. A. C. **Mapeamento de processos e fluxograma no setor de contratos, convênios e prestação de contas da secretaria de saúde de**

Caraguatatuba. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de São Paulo, São Paulo Caraguatatuba, 2017.

SHARMA, B.; GADENNE, D. An empirical investigation of the relationship between quality management factors and customer satisfaction, improved competitive position and overall business performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 4, p. 301-14, 2008. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540802264181>

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade:** o momento humano e o momento tecnológico. Curitiba: Juruá, 2008.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100008>