



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



ALESSANDRA CAMPO SEDANO PERES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Mapeamento de Processos de Contas a Receber – um estudo em uma  
escola privada de Naviraí-MS**

Orientador: Dr. Marco Antonio Costa da Silva

Naviraí-MS

2021



## RESUMO

As organizações de pequeno e médio porte enfrentam problemas importantes para organizar seus processos operacionais. Essa dificuldade pode ser explicada em parte pela ausência de processos desenhados formalmente. O mapeamento de processos pode constituir uma ferramenta adequada para nortear os colaboradores na execução de suas tarefas, atividades e funções. O objetivo deste estudo foi mapear o processo de recebimento de boletos de uma Escola privada da cidade de Naviraí. Como objetivos específicos, buscou-se a) descrever o processo atual e desenhá-lo; b) propor mudanças ao processo atual e; c) desenhar o novo processo de recebimento de boletos. A pesquisa tem natureza qualitativa e descritiva. Foi realizado um estudo de caso em uma escola da cidade de Naviraí-MS. Os dados foram coletados com a aplicação de entrevistas, não estruturadas, documentos e observação direta. Os resultados evidenciaram a potência do mapeamento para organizar os processos da Empresa Estudada.

**Palavras-chave:** Mapeamento; Processos; Financeiro; Qualidade; Escola.

## 1. Introdução

O contexto das organizações atuais tem sido marcado por transformações importantes, suportadas em grande medida por tecnologias de informação e comunicação (TIC's), principalmente a automação, ampliação e aprofundamento das relações internas e externas propiciadas por computadores, internet, redes internas e redes sociais. O aumento da eficiência dos processos internos faz parte da agenda de organizações de todos os portes e setores de atividade, isso como condição fundamental para competição.

A questão é complexa para organizações de pequeno e médio porte. Ainda que os custos de aquisição de TIC's e o conhecimento acumulado indiquem maiores possibilidades para aumentar a eficiência das empresas na produção de produtos e serviços, o que se constata, empiricamente e na teoria, é que ainda existe muita dificuldade de se otimizar processos e de pensá-los de forma integrada, ao mesmo tempo muito necessário (HÖRBEA, et al., 2015).

Quando se discute processos, do ponto de vista empírico, algumas questões importantes afetam pequenas empresas: a) dependem de um único colaborador para exercer um conjunto de funções; b) estão vulneráveis quando esse colaborador sai em férias (quando isso é possível); c) tem complicações quando esse funcionário se afasta por motivo de doença ou licença maternidade e; d) quando o funcionário que concentra muitas atividades sai da organização. A consequência, em geral, passa pela dificuldade de realização das tarefas, atividades e funções, trazendo problemas para entrega de produtos e serviços com a qualidade desejada.

O mapeamento dos processos constitui uma das ferramentas importantes que é pouco utilizada e com grande potencial para oferecer benefícios reais para realização mais eficiente dos processos operacionais (CRUZ, 2021). Oliveira (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.

No contexto apresentado, escolas privadas também apresentam problemas associados a ausência de mapeamento de processos. O objeto de pesquisa deste estudo é uma escola que atende a todos os níveis de educação, da educação infantil até o ensino médio, que tem sofrido problemas relacionados ao acúmulo de funções em um ou poucos colaboradores e aos riscos de perder o colaborador e a falta de mapeamento de processos que possam orientar outros colaboradores na execução das tarefas, atividades e funções. Conforme afirma Cruz (2021): quem assume os papéis e funções na ausência dessas pessoas?

Considerando os elementos do problema apresentado, este estudo tem como pergunta norteadora a seguinte questão de pesquisa: Como o mapeamento de processos pode contribuir para eficiência de operação do setor financeiro de uma escola privada mais especificamente no processo de recebimento de boletos?

Para responder à questão, a pesquisa tem como objetivo geral mapear o processo de recebimento de boletos de uma Escola privada da cidade de Naviraí. Como objetivos específicos, buscou-se a) descrever o processo atual e desenhá-lo; b) propor mudanças ao processo atual e; c) desenhar o novo processo de recebimento de boletos.

A justificativa para escolha do processo de recebimento de boletos ocorreu por questões estratégicas e por conveniência da pesquisadora que atua na escola e no setor. Trata-se de um processo sensível para a escola que lida com problemas recorrentes em sua realização. Ao mesmo tempo constitui uma demanda da proprietária da escola mapear todos os processos realizados no negócio.

O estudo é de natureza qualitativa e descritiva. Foi realizado um estudo de caso em uma escola da cidade de Naviraí-MS. Os dados foram coletados com a aplicação de entrevistas, não estruturadas, documentos e observação direta.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o mapeamento de processos constitui uma ferramenta interessante para a escola estudada. Por um lado, o processo mapeado vai permitir mais tranquilidade para um conjunto maior de colaboradores tenha conhecimento das etapas necessárias para realização do recebimento de boletos. Os resultados são promissores no sentido de mostrar a importância de mapear todos os processos da escola.



## 2. Revisão da Literatura

Para realização da pesquisa partiu-se da premissa de que mapeamento de processos constitui uma importante fonte de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito

Conforme afirmaram Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar. Na perspectiva aqui defendida, o mapeamento de processo busca transformar esse conhecimento em possibilidades mais coletivas não dependendo de um único colaborador.

Ainda que consideremos que o conhecimento pode ser transmitido de forma espontânea e não estruturada e que essa forma é importante para o sucesso de uma empresa, seja por conversas informais no cafezinho, na saída da empresa ou outros mecanismos (DAVENPORT, PRUSAK, 1999), o mapeamento de processos constitui uma forma mais estruturada e poderosa para transferência do conhecimento.

### 2.1 A Gestão de Processos

Cada atividade que possui um começo, meio e fim pode ser definida como um processo, também conhecido por vincular uma série de eventos, existem mais processos em nossas vidas diárias do que podemos imagina. O processo consiste em atividades humanas, mecânicas e digitais ou natural, predeterminado até o seu desfecho (CRUZ, 2021).

Toda empresa é constituída por uma série de processos que contribuem para produzir bens ou serviços. Contudo, em empresas de pequeno e médio porte, muitas vezes em grandes, muitas vezes são totalmente informais, não possuem nenhum tipo registro ou caminho que garanta padrão para quem precisar realizar, ou seja, sem garantia de a qualidade adequada está sendo entregue. Isso tem causado grandes prejuízos a esses empreendimentos, principalmente aos pequenos e médios empreendimentos, que são construídos e desenvolvidos pelos próprios proprietários, poucas oportunidades de construção organizada e todos os processos documentados (CRUZ, 2021).

Para maior compreensão da discussão aqui realizada é importante compreender o conceito de 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).

Os processos, quando bem desenhados, impactam diretamente na experiência de consumo dos clientes (CRUZ, 2021). As empresas com gestão moderna compreenderam que a qualidade de seus produtos e serviços estão diretamente relacionados à eficiência de seus processos. Assim, quanto maior o controle sobre cada tarefa executada, maior o impacto no resultado, aumentando a satisfação dos clientes internos e externos. Cruz (2021), no quadro 1 apresenta as principais responsabilidades do processo.

**Quadro 1** – Etapas para mapear um processo.

Responsabilidade	Característica
<b>Entender</b>	antes de qualquer outra preocupação, é preciso entender as necessidades de seus clientes, conhecer o mercado e proporcionar a solução dessas necessidades. Conhecer as reais preocupações de cada usuário envolvido pelo projeto.
<b>Levantar</b>	mapear um processo (levantar e documentar dados) sendo essa uma das partes mais fatigantes, pois é um trabalho difícil de ser iniciado e completado, mas importantíssimo, pois por meio dele é possível identificar todas as variáveis existentes e solucionar as possíveis falhas existentes.
<b>Analisar</b>	nessa fase é importante analisar o processo com base no conjunto de informações levantadas durante o mapeamento do mesmo.
<b>Desenvolver</b>	nessa parte devem ser criadas soluções para o problema apresentado. As várias opções dariam aos usuários o benefício da escolha. É sempre bom que se dê esse benefício ao usuário.
<b>Implantar</b>	implantar as soluções e sugestões previamente analisadas, discutidas e escolhidas pelo usuário.

**Fonte:** Cruz (2021)

Barreto e Saraiva (2017) explicam que após a definição do processo e suas principais responsabilidades, é importante compreender que o processo é um conjunto de atividades que devem atuar de forma harmônica, sendo totalmente documentando. Desta forma, a busca pela padronização e qualidade deve obedecer a quatro critérios principais, conforme quadro 2.

**Quadro 2** – Critérios para elaboração de Processo

Critério	Característica
<b>Eficiência</b>	garantindo o aproveitamento máximo dos recursos (tempo, conhecimento ou outros) empregados para a sua execução.
<b>Eficácia</b>	viabilizando cumprimento dos objetivos planejados em relação a metas, prazos e custos.
<b>Efetividade</b>	priorizando a excelência tanto na execução quanto no resultado a ser alcançado.
<b>Flexibilidade</b>	sendo flexível frente às diferentes situações que podem ocorrer durante a sua execução, como modificações internas ou necessidades dos clientes finais.

**Fonte:** Barreto e Sariva (2017)

De acordo com os critérios a probabilidade de alcançar os objetivos do processo tende-se a ser alcançada. Outro aspecto importante é que “sempre que falarmos em processo dentro



de um ambiente organizacional, na área administrativa ou operacional, existirá um fluxo de entrada (input), processamento (transformação) e saída (output) responsável pelo fluxo da atividade e que em grande parte esses fluxos são representados de forma gráfica” (BARRETO; SARAIVA, 2017, p.16).

Como destacam Barreto e Saraiva (2017), a representação gráfica é importante para o desenho de processo. O contexto geral do estudo dos processos é formado por diversos elementos que, hierarquicamente organizados, permitem o mapeamento e sua modelagem, são eles:

- Diagrama do processo. É a representação mais inicial e simplificada do processo a ser modelado, com apenas atividades sequenciais. Um dos diagramas mais populares no contexto de um processo é um fluxograma.
- Fluxograma. É a segunda etapa do modelo de processos, que também inclui participantes, resultados, eventos e até regras de negócios e outros elementos. (sobre esse abordaremos mais a fundo no decorrer desse trabalho)
- Modelo de processo. Além dos elementos e do fluxo de informações mencionados acima, o resultado final da sequência também pode conter mais detalhes que auxiliam na modelagem, como fórmulas, descrições, sistemas, serviços e assim por diante (BARRETO; SARAIVA. 2017, p. 16).

Os Fluxogramas podem ser caracterizados como uma representação gráfica que demonstra uma sequência de trabalho, caracterizando as partes responsáveis. Segundo Oliveira, 2007, apud Barreto e Saraiva (2017) o fluxograma, além de permitir uma visualização clara e precisa da rotina, possui outros importantes objetivos que visam:

- padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos;
- maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- facilitar a leitura e o entendimento;
- facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- maior flexibilidade;
- melhor grau de análise

Entre os principais tipos de fluxogramas que o gestor de processos pode utilizar estão o fluxograma vertical; fluxograma descritivo; fluxograma de colunas.

O Fluxograma vertical pode ser compreendido como aquele que representa de forma clara e objetiva uma sequência lógica de etapas a serem desenvolvidas em uma organização por meio de simbologias que indicam quem será o seu executor e quando. O fluxograma vertical é composto por colunas verticais onde são colocados os seus símbolos convencionais de representação das operações. Ao lado dos símbolos, é colocada uma coluna com a indicação do profissional ou da área que executará a operação e, por fim, é colocada a descrição da operação (BARRETO; SARAIVA. 2017). A figura apresenta o modelo de fluxograma vertical.

**Figura 1** - Modelo de Fluxograma Vertical

Cabeçalho		Gráfico de Fluxo de Processo							Folha nº:
Processo atual <input checked="" type="checkbox"/>		Processo proposto <input type="checkbox"/>							Data:
Processo: Fabricação de uma Bateria de 60 Ah		Setor/Depto.:							Responsável:
Passo	Distância (m)	Tempo (s)	Operário	Tempo	Horário	Etapas	Executor	Descrição	
1	4,9 m	15,28 s	○	→	□	□	□	Buscar placas e transportá-las para envelopamento	
2		157,54 s	●	↓	□	□	□	Envelopar placas	
3		72,3 s	○	→	□	□	□	Estocar placas envelopadas	
4		600 s	●	↓	□	□	□	Derreter chumbo	
5		12 s	●	↓	□	□	□	Enformar chumbo fluido	
6		120 s	○	→	□	□	□	Estocar peças de chumbo	
7		136,4 s	●	↓	□	□	□	Soldar placas	
8		245,4 s	●	↓	□	□	□	Montar bateria	
9	6 m	43 s	○	→	□	□	□	Transportar bateria para a selagem	
10		21,55 s	●	↓	□	□	□	Selar a bateria	
11	7,7 m	23 s	○	→	□	□	□	Transportar bateria para completar eletrólito	
12		18,20 s	●	↓	□	□	□	Completar eletrólito	
13		14400 s	●	↓	□	□	□	Carregar bateria	
14	2,8 m	10,06 s	○	→	□	□	□	Transportar bateria para embalagem	
15		49 s	●	↓	□	□	□	Emballar bateria	
16		1514 s	○	→	□	□	□	Estocar bateria	

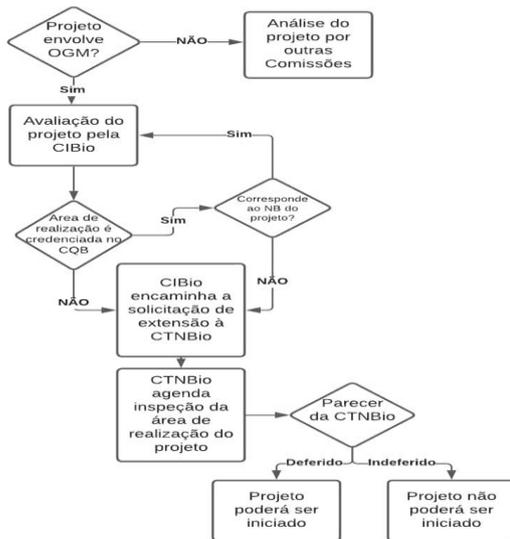
Registro das Atividades

Distância      Tempo      Tipo de atividade      Breve descrição

**Fonte:** Site Aprendendo Gestão (2021)

Já o fluxograma descritivo descreve de um curso de ações e rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. A sua operacionalização é realizada a partir interligação dos símbolos, o que gera um processo de tomada de decisão entre as diversas fases (BARRETO; SARAIVA, 2017).

**Figura 2** - Modelo Fluxograma Descritivo

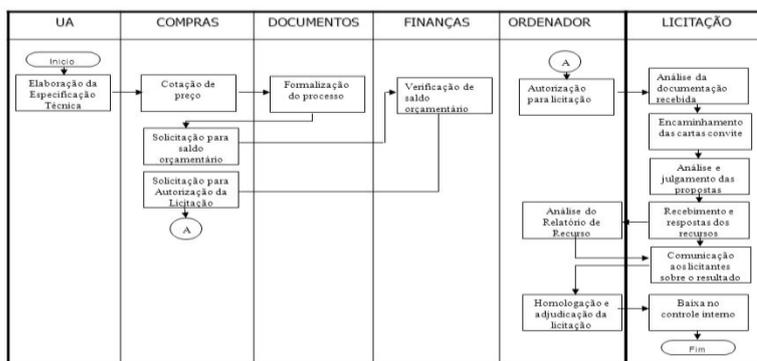


Fonte: CBIO (2021)

O fluxograma de coluna é um dos tipos de fluxograma mais comumente usados para empresas, pois é adequado tanto para a investigação de novas rotinas e procedimentos quanto para a descrição de processos existentes. Permite uma visualização mais clara das informações e do fluxo de documentos dentro e fora da organização.

Este permite diferentes rotinas executadas por diferentes setores ou departamentos que podem ser interconectadas proporcionando assim um maior nível de precisão e clareza. A figura 3 apresenta o fluxograma de coluna.

Figura 3 – Modelo de Fluxograma de Coluna



Fonte: Site SlidePlayer (2021)

Ressalta-se que o mapeamento de processo permite uma análise mais aprofundada do processo e facilita a relação dos colaboradores com o trabalho. Como observado, o mapeamento



requer a representação gráfica com indicação das etapas e atividades que compõem o processo, considerando a cronologia para sua execução e interpretação (PRADELLA; FURTADO; KIPPER. 2012; SOUZA, 2014)

Neste estudo será utilizado o fluxograma de coluna. Entende-se que essa forma de representação permite a visualização do todo, e a participação e contribuição das pessoas nas atividades do processo (BARRETO; SARAIVA. 2017).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Este estudo foi estruturado a partir da abordagem de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa é associada a interpretação dos sentidos e significados. No caso da pesquisa diz respeito ao mapeamento dos processos. Já a abordagem descritiva envolve a descrição dos elementos e uma ampla assimilação do processo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso (TAKAHASHI, 2013). O estudo de caso busca analisar informações em profundidade sobre o caso em análise. O caso estudado neste estudo foi mapeamento de processos em uma escola privada no município de Naviraí-MS (nome fictício). A escolha do caso se deu de forma intencional uma vez que a pesquisadora é colaboradora da Escola e, também, pelo fato de que existe uma demanda por parte da proprietária por mapeamento de processos na escola.

Os dados foram coletados a partir de: 1) Documentos; 2) Entrevistas e 3) Observações. Segundo Prodanov e Freitas (2013) os documentos constituem registros de qualquer natureza que podem ser utilizados como fonte de informação. Os documentos coletados no estudo foram: organograma e informações do sistema aqui denominado EW.

A entrevista é considerada uma importante fonte para coleta de dados em estudos qualitativos por permitir capturar sentidos e significados (ANDRADE, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2018). Neste estudo, realizou entrevistas não estruturadas com a proprietária e com duas colaboradoras escola. Nesta pesquisa os sujeitos são denominados como Entrevistada “P” e Entrevistadas “A” e “B”. A coleta de dados (entrevista e documentos) foi realizada entre o mês de agosto e outubro de 2021. As entrevistas foram realizadas de forma presencial uma vez que a pesquisadora é colaboradora da escola. O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi não estruturado. Para análise dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo



#### 4. Descrição de Análise de Dados

Nesta etapa são apresentados e analisados os resultados empíricos da pesquisa,

##### 4.1 Caracterização da Empresa

A Escola foi fundada em 2014 e iniciou com um sonho de ser a “melhor no que faz”, antes de abrir a empresa, a proprietária visitou diversas cidades procurando modelos de negócios que se encaixasse com a necessidade da cidade de Naviraí e com seu perfil, optando por uma franquia no ramo de Educação, a qual fez parte por 06 anos, a franquia foi o “start” o ponto chave para que a mesma optasse por montar esse negócio na cidade.

Iniciando com poucos colaboradores, e um número pequeno de clientes, começou suas atividades em um prédio pequeno e alugado, mas acolhedor e capaz de suprir as necessidades do começo. A empresa iniciou sendo franquia de uma rede conhecida e de renome, passados dois anos de sua fundação a empresária iniciou sociedade com outra gestora, que atuava no mesmo ramo de atividade, mas em segmentos diferentes. Com essa sociedade houve a mudança de endereço para um prédio maior, e a contratação de novos colaboradores, ocorreu o aumento de clientes. A sociedade ocorreu entre os anos de 2016 a 2018, ano em que se desfez, por diversos motivos.

Com o término da sociedade ocorreu a mudança da empresa para o prédio próprio, e o aumento de turmas, pois passou-se a atender todos os segmentos da área de atuação, tornando-se concorrente direta da antiga sócia.

De acordo com “P”, a mudança para um prédio próprio, trouxe consigo o sentimento de pertencimento para os colaboradores que optaram por segui-la (alguns optaram por manter vínculo com a ex-sócia). O Prédio é considerado um modelo de construção inovadora, com blocos pré-moldados, e designer inovador, sendo uma referência de arquitetura para a cidade, sendo construído em 4 meses.

Em 2020 a empresa teve novas alterações, desde seu nome deixando de ser franqueada seguindo como empresa autônoma. A desvinculação com a franquia se fez necessária por diversos motivos, entre eles a identidade da empresa, pois como franquia, tudo que se fazia era necessário a aprovação da franqueadora e nem sempre essa aprovação ocorria, limitando o trabalho pedagógico da empresa. Esse e outros fatores influenciaram para que, a unidade de Naviraí e de outras regiões rescindirem o contrato com a franqueadora.

Atualmente, como empresa autônoma, a escola segue atuando e ampliando sua carteira



de clientes e de colaboradores, atualmente com mais de 70 colaboradores e mais de 300 clientes diretos, segue sendo um modelo naquilo que faz.

Atendendo a todos os segmentos da educação, a empresa abrange diversos processos, desde pedagógicos, administrativos, financeiros (o qual iremos nos aprofundar) e atendimento entre outros.

#### **4.2 O Processo Financeiro e o Recebimento de Boletos**

O mapeamento do processo e a busca por sua otimização deve ser iniciada pela identificação das atividades, pessoas responsáveis e as normas e regras que o norteiam esse processo em sua realização cotidiana. Desta forma, a seguir é realizado o levantamento do processo atual que foi construído a partir de entrevistas (Entrevistadas A, B e P), documentos e experiência da pesquisadora.

O setor financeiro conta com um colaborador que com as orientações e acompanhamento da gestora é responsável pela emissão, controle, envio e recebimento de boletos, notas fiscais e recibos. É responsável por manter organizado o controle de recebimentos e despesas de todo o fluxo financeiro da empresa que possam corroborar para as tomadas de decisões da direção, realizar a folha de pagamento aos colaboradores e fornecedores, realizar orçamentos mediante as solicitações de compras, cobranças das inadimplências, toda atividade que envolva recursos financeiros chega a esse colaborador, não para a tomada de decisões, (função essa que compete a gestora) mas para registro e organização das atividades operacionais.

Entre as diversas incumbências desse setor, destacamos o processo de emissão de boletos, considerando como o serviço mais “repetitivo” e um dos mais “importantes” desse setor, uma vez que “os boletos garantem empregos” (P). A seguir é apresentado uma breve explicação de como o processo ocorre.

Após o fechamento de uma matrícula e/ou rematrícula, a secretaria inclui o aluno no sistema de gestão da escola (sistema EW), aloca na turma que irá frequentar e encaminha a proposta financeira ao departamento financeiro. Com a proposta em mãos, a pessoa responsável entra no sistema EW, seleciona a aba Secretária> Matrícula> Aluno (escolhe o aluno) Selecciona>.

Após selecionado o aluno o primeiro passo do financeiro é vincular uma bolsa a esse aluno, a empresa possui algumas políticas de desconto e cada aluno pode se enquadrar em uma dessas políticas sendo elas (•pontualidade 10%; •pontualidade e irmão 10+ 5%; •convenio



funcionário. público 20%; •convenio JBS 20%; •convenio. OAB 20%; •pagamento da anuidade à vista 5%; •pagamento da anuidade 2 parcelas 3%).

A próxima etapa após a configuração da Bolsa do aluno> seleciona-se o campo Financeiro> Nova Cobrança> seleciona o banco emissor> configura a quantidade de parcelas> data do vencimento do boleto> prosseguir > (confere-se se a quantidade de parcelas, data de vencimento e valores estão corretos) se sim> gerar boletos.

Após finalizada a configuração do boleto é necessário encaminhar a remessa ao banco, selecionando a Aba financeiro no sistema EW> gerenciar Boletos> gerar remessa> seleciona-se o banco o centro de receita (tipo de cobrança) e o período> filtra> (confere se todos os dados estão corretos e finalmente gera o arquivo. E esse arquivo fica disponível no computador na aba documentos> EW> seleciona-se o banco emissor>

No navegador do banco, o usuário seleciona a aba troca de arquivos> selecionar remessa> clica em anexar arquivo> localize o arquivo no computador> seleciona e clica em enviar. concluído esse processo o boleto foi gerado e processado pelo banco, mas o processo não finalizou, no dia seguinte o colaborador deve abrir novamente o navegador do banco, selecionar a guia troca de arquivos> retornos> selecionar os arquivos desejados e clicar em receber arquivo (automaticamente esse arquivo é baixado para a aba download do computador), feito isso o responsável deve acessar o sistema EW clicar em Financeiro> gerenciar boletos> processar retornos> seleciona a aba retorno e inserir o arquivo baixado do banco, agora sim o processo de emissão de um boleto é concluído.

Esse processo de envio de remessa e recebimento de retornos deve ser feito diariamente, pois quando o cliente efetua o pagamento no banco o sistema só reconhece esse pagamento com o recebimento do retorno do banco. Feito isso o boleto consta como pago, ou quando inadimplente aparece de igual forma.

Alguns problemas ocorrem nesse processo. Existem os inadimplentes, pode acontecer de um cliente que nunca deixou de pagar realmente esquecer de pagar a escola, pode ocorrer do cliente agendar e o banco não processar o pagamento, pode acontecer do cliente agendar o boleto de um filho e esquecer de outro, ou pode ocorrer alguma situação pessoal que o impossibilite de efetuar o pagamento, possuindo imensas variáveis, a inadimplência ocorre também na Escola.

Quando isso ocorre o colaborador responsável pelo financeiro entra em contato com o cliente por meio de mensagem no WhatsApp com a seguinte frase: Fulano, consta em aberto o boleto do (a) ballet, mensalidade ou curso de inglês, (descreve qual cobrança está em aberto)



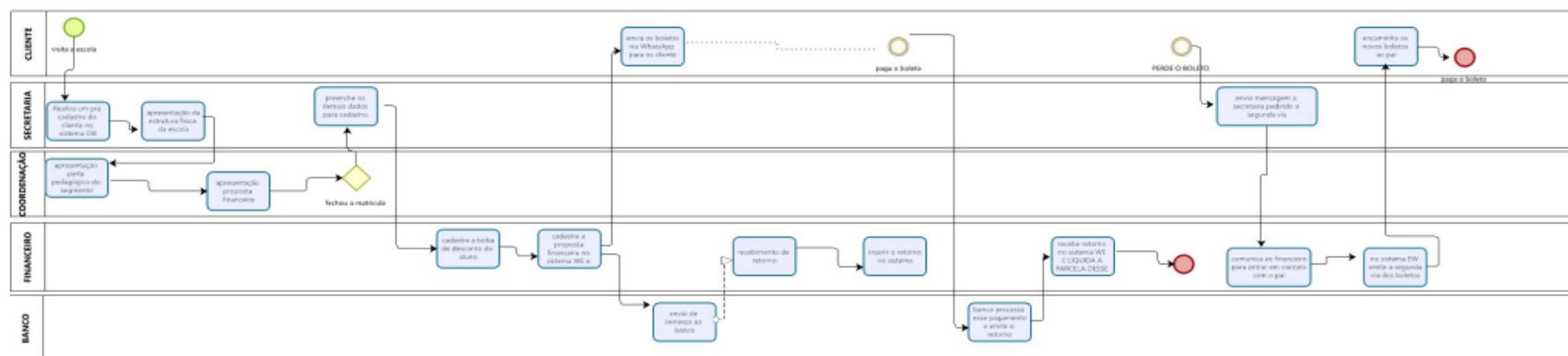
do (a) aluno (a), com vencimento em xx/xx. Caso já tenha efetuado o pagamento, favor desconsiderar e nos enviar o comprovante para estarmos solicitando a baixa do título junto ao banco.

Nesse momento, o cliente justifica a inadimplência e a previsão para a quitação dos débitos. Ou dependendo da situação pede a atualização do boleto (o sistema EW não permite a atualização da data de vencimento, então solicitamos ao cliente para efetuar uma transferência ou um *pix* para a conta da empresa), após recebimento do comprovante e identificação do recebimento no gerenciador financeiro (banco), é efetuada a entrada do pagamento no sistema EW e o cancelamento do boleto no banco.

Uma vez que a maioria dos clientes já estão na empresa há tempos, quando ocorre qualquer situação de inadimplência pela primeira vez, a Escola mantém o desconto do cliente (quando solicitado). Porém, quando o inadimplemento é constante o colaborador conversa com o cliente buscando resolver a situação. Quando necessário ocorre a alteração da data de vencimento do boleto (cancelando os boletos já emitidos e gerando novos com a nova data). Em caso em que a inadimplência é constante o desconto é cancelado e o cliente paga com as devidas taxas e juros. Tal situação ocorre de forma rara, pois como já citado, a maioria dos clientes tem longa e boa relação com a Escola, e todas as situações adversas são negociadas.

A figura 4 apresenta o fluxograma do processo de recebimento de boletos da forma como descrito.

Figura 4 – Fluxograma atual do processo de recebimento de boletos



Powered by bizag

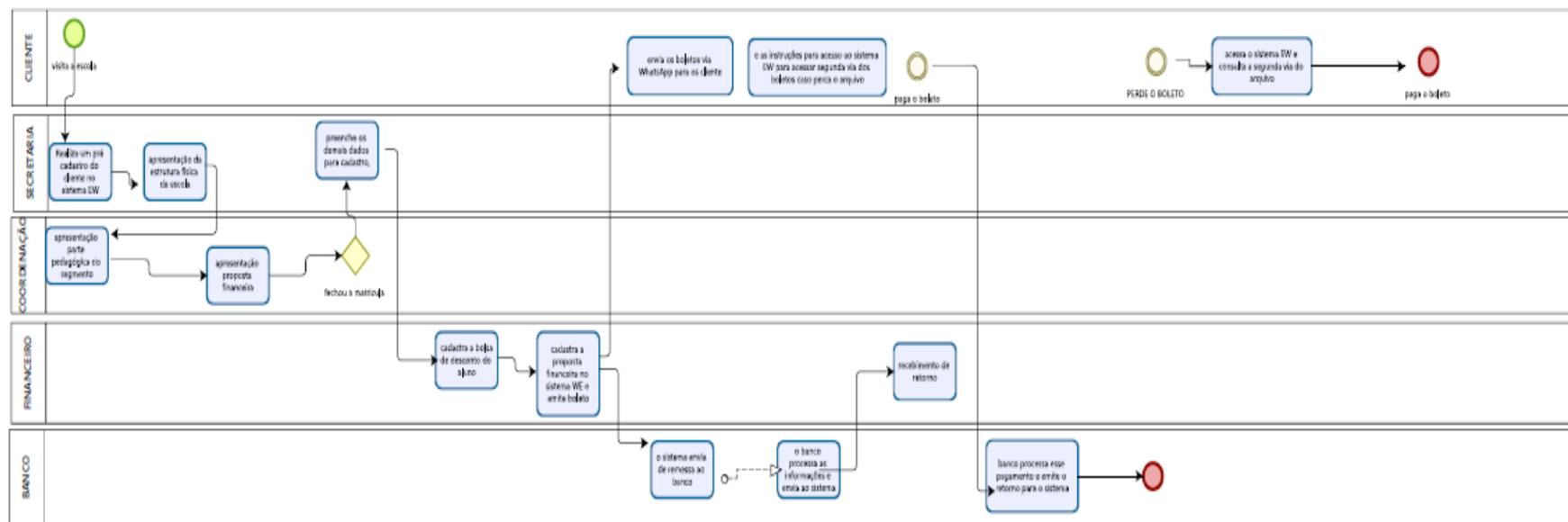
A análise crítica do processo atual evidência que o fato de apenas um colaborador realizar esse processo o deixa ainda mais complexo, pois ele precisa conciliar com as demais atividades do dia a dia, uma vez que a negociação com o cliente, em certas ocasiões, pode durar dias, e muitas justificativas acabam sendo apresentadas. Em casos mais extremos o colaborador entra em contato com a direção da empresa para juntos identificarem a melhor solução para este cliente.

Esse processo de cobrança acaba se tornando demorado, complexo para o colaborador, pois em sua maioria, são situações recorrentes, acarretando sempre em um retrabalho ao colaborador, que precisa identificar o inadimplimento, entrar em contato com o devedor, renegociar o pagamento, conferir a entrada desse pagamento, cancelar o boleto que foi gerado no gerenciador financeiro e efetuar a entrada desse pagamento no sistema EW.

Ressalta-se ainda que um dos problemas mais relevantes ocasionados por esse processo sendo realizada dessa forma é o tempo que se desperdiça com as negociações e o retrabalho. A utilização do WhatsApp como ferramenta de comunicação com os clientes trouxe agilidade às negociações, ao mesmo tempo, toma tempo do colaborador.

Considerando a análise crítica do processo atual, foi proposta uma nova versão para o processo de recebimento de boletos. A figura 5 apresenta a proposta de novo processo.

Figura 5 – Proposta de novo Processo Recebimento de Boletos





O sistema EW permite a utilização do módulo pedagógico pelos clientes para terem acesso às notas e frequência dos alunos. A sugestão é a liberação do sistema para os clientes acessarem as informações financeiras dos alunos, conseguindo assim gerar a segunda via dos boletos e emitir de qualquer lugar e a qualquer hora.

Outra proposta é a integração entre o sistema EW e o banco da Escola, eliminaria a necessidade de que o colaborador realize o processamento do retorno e o envio da remessa ao banco, pois essa integração otimizaria esse tempo de processo.

Com a mudança no processo e sua otimização, a facilidade do cliente de acesso aos boletos possibilita ao colaborador ganho de tempo para se dedicar a outras funções, bem como a autonomia ao cliente dando a ele a “liberdade” de acessar seus boletos de qualquer lugar e a qualquer momento.

Como se observa, o mapeamento de processos pode ser muito importante para a Escola, pois amplia sua compreensão sobre a forma como o trabalho é realizado, melhora o fluxo de informações e a integração dos demais processos da empresa, permitindo mais qualidade interna na operação e no resultado junto aos clientes. Ainda que não consiga expressar todas as características e relações possíveis do processo, vai permitir maior compreensão por parte dos colaboradores os envolvidos (JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011)

## **Conclusões**

Esta pesquisa teve como objetivo geral mapear o processo de recebimento de boletos da Escola. Como objetivos específicos, buscou-se a) descrever o processo atual e desenhá-lo; b) propor mudanças ao processo atual e; c) desenhar o novo processo de recebimento de boletos.

A primeira constatação importante é de que a gestão de processos e, de forma mais específica o mapeamento de processos, ainda constituem objetivo importante a ser realizado por empresas, sobretudo de médio e pequeno porte. O desempenho das empresas e os resultados organizacionais podem alcançar estágios mais elevados se os processos estiverem desenhados formalmente.

A escola evidencia como as empresas ainda tem problemas básicos por conta de não formalizar seus processos, sendo que muitos são inadequados ou não contemplam e integram outros processos de forma adequada. Ressalta-se ainda que a existência de processos formalizados contribui para sua reestruturação constante.

O estudo permite compreender que a ausência de processos formalizados sujeita a



empresa a uma série de contingências, como a saída de um colaborador ou qualquer acontecimento inesperado que pode desestabilizar a empresa.

O levantamento do processo atual da Escola mostrou alguns problemas importantes que podem ser resolvidos a partir do mapeamento. Contudo, ressalta-se que o objetivo desse trabalho foi alcançado também, a medida em o mapeamento do processo atual e sugestão para o novo processo atendem a uma demanda da proprietária da Escola e podem ser o embrião para que a empresa consiga mapear todos os demais processos necessários a consecução dos objetivos organizacionais. Esse entendimento constitui um passo importante para a Escola, já que o apoio institucional vai ser fundamental para que os colaboradores abracem a ferramenta.

A mudança da Escola depende da mudança de comportamento das lideranças e dos colaboradores. Seria interessante acompanhar a implementação como subsídio para o mapeamento dos demais processos. Essa perspectiva será alcançada a medida em isso for tomado como gestão de processos.

Por fim, ressalta-se a utilização de tecnologias de comunicação e informação constituem um poderoso ferramental para realização de mapeamentos de processos, permitindo integração e uma visão mais ampla de como os processos são fundamentais internamente e na relação com os clientes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APRENDENDO GESTÃO: **Fluxograma Vertical + Modelo de Fluxograma**. Disponível em: <https://aprendendogestao.com.br/2016/07/22/fluxograma-vertical-modelo-de-fluxograma/>. Acesso em 13 de novembro de 2021.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais** [recurso eletrônico]; revisão técnica: Gisele Lozada. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence; tradução Lenke Peres. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

HÖRBEA, Tatiane de Andrade Neves; MOURA, Gilnei Luiz de; Silva, Andressa Hennig; VARGASA, Katiúscia Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto. **Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 10, Número 2, 2015, p. 226-237.



IKUJIRO, Hirotaka; NONAKA, Takeuchi; tradução Ana Thorell. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320P.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM** (Business Process Management) São Paulo: M. Books, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018

O EINSTEN: **Comissão Interna De Biossegurança (CIBIO)**. Disponível em: <https://www.einstein.br/pesquisa/servicos/comissao-interna-de-biosseguranca/fluxogramas>. Acesso em 13 de novembro de 2021.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por processo: fundamentos técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000**.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**, Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Editora Feevale, 2013.

SLIDEPLAYER: **Técnica de representação gráfica**. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/298263/>. Acesso em 13 de novembro de 2021

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de Mapeamento de para gestão de processos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2014.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa qualitativa em administração fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas 2013.

VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM**. São Paulo: Thmson Learning, 2007. - Coleção Debates em Administração/ coordenadores. VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; Coordenador Assistente MASCARENHAS, André Ofenhejm.