

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL
MICHELLE MORORÓ ARAÚJO

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO CONTAS A RECEBER:
“PASSOS PARA O SUCESSO” UM PROJETO
APLICATIVO NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO
DO GRUPO PARQUE RECREIO**

FORTALEZA - CE
Março/2005

MICHELLE MORORÓ ARAÚJO

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO CONTAS A RECEBER:
“PASSOS PARA O SUCESSO” UM PROJETO
APLICATIVO NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO
DO GRUPO PARQUE RECREIO**

Monografia apresentada para a obtenção do título de
especialista em Estratégia e Gestão Empresarial pela
Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Marcos Antônio Martins Lima, Dr.

FORTALEZA-CE
Março/2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, E CONTABILIDADE- FEAAC

Formulário N° 03

COORDENAÇÃO DO CURSO DE

APROVAÇÃO DO(A) ORIENTADOR(A)

TÍTULO DO PROJETO:

À Coordenação do Curso

de _____

Tendo acompanhado a elaboração e examinado a versão final do Projeto de Monografia acima, considero satisfatório e recomendo sua aprovação, atribuindo nota _____.

Atenciosamente,

Assinatura do(a) orientador(a)

Fortaleza, ____ / ____ / ____

EPÍGRAFE

Há que tornar a ungir os cavalos guerreiros e levar a luta até ao fim; porque quem nunca descansa, quem com o coração e o sangue pensa em conseguir o impossível, esse triunfa.
(I Ching)

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão maior de tudo o que fazemos na vida. Alicerce constante em qualquer realização.

Ao gentil professor Marcos Lima pelo empenho e presteza na orientação deste trabalho no qual foi componente fundamental para a concretização do mesmo.

Aos meus pais que sempre me deram todo o apoio necessário na busca de meus objetivos pessoais e profissionais.

E por fim, embora não menos importante o meu agradecimento aos demais professores do Curso de Estratégia e Gestão Empresarial, que de certo modo, acabaram por contribuir com seus ensinamentos para realização deste trabalho.

RESUMO DO PROJETO “PASSOS PARA O SUCESSO”

Inúmeras ferramentas e teorias administrativas são ofertadas em bandejas por autores e consultores renomados e de diversas especialidades para os executivos que buscam criar um universo mais competitivo em suas empresas. É incumbência do administrador selecionar aqueles artifícios científicos adequados à realidade de sua organização e filtrar o que se faz válido na prática e o que irá gerar os resultados almejados. O que se pretende com esse projeto é analisar, diagnosticar e desenhar os principais processos do departamento financeiro: contas a receber, do holding Parque Recreio. Além disso, propor soluções para o aperfeiçoamento dos processos do departamento que estudaremos, tentando agregar assim maior valor aos mesmos. Concomitantemente apresentaremos experiências vividas por outras organizações mundialmente conhecidas que fizeram uso da reengenharia de processos, que não é o caso direto que trataremos aqui, mas que vai de encontro à organização gerida em função de processos. Em síntese, objetivamos com a elaboração do presente projeto, focar nossa atenção nos processos que compõem o departamento de contas a receber da empresa, objetivando detectar as necessidades de aprimoramento nesse setor e expondo a utilidade da ferramenta de mapear, estudar e redesenhar processos.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| Epígrafe | II |
| Agradecimentos | III |
| Resumo do Projeto “Passos para o Sucesso” | IV |
| Introdução | 01 |
| | |
| 1. Definição do Escopo do Projeto Aplicativo | 02 |
| 1.1. “Stakeholders” | 02 |
| 1.2. Justificativa, oportunidade e necessidades do cliente do projeto “Passos para o Sucesso” | 03 |
| 1.3. Objetivos Gerais e Específicos | 04 |
| 1.4. Metas e Indicadores | 05 |
| 1.5. Resultados Esperados | 05 |
| 1.6. Custos e Recursos Necessários | 06 |
| | |
| 2. Metodologia | 07 |
| 2.1. Definições de Processos, Gestão de Processos e Redesenho de Processos. | 09 |
| 2.2. Diagnóstico de Processo | 15 |
| 2.3. Método para Análise e Solução de Problemas – MASP. | 17 |
| 2.4. Melhores Práticas de Mercado. | 20 |
| 2.4.1. Caso 1: Empresa Hallmark. | 21 |
| 2.4.2. Caso 2: Empresa Taco Bell. | 23 |
| 2.4.3. Caso 3: Empresa Capital Holding. | 24 |
| 2.5. Abrangência e Periodicidade do Projeto. | 26 |
| | |
| 3. Diagnóstico Situacional | 27 |
| 3.1. Dificuldades oriundas do processo atual do departamento de contas a receber da empresa. | 27 |
| 3.2. Sistematização e Análise de dados | 28 |
| | |
| 4. Prognóstico ou Proposta de Soluções | 30 |
| 4.1. Proposta de soluções | 30 |
| 4.2. Análise custo-benefício da proposta. | 31 |
| | |
| 5. Considerações finais. | 33 |
| | |
| 6. Bibliografia. | 34 |
| Anexos | |

INTRODUÇÃO

As organizações hoje, de uma forma geral, encontram-se em um dilema entre a opção pela administração “tradicional”, vertical, dentro de sua zona de conforto e a opção por um novo conceito, um novo paradigma na forma de gerir. Com a concorrência mais acirrada como nunca antes visto e nos mais variados segmentos de atuação, as portas do conhecimento da ciência da Administração, do *Business Knowledge* se abrem e despertam sentimentos e sensações divergentes como interesse e repúdio. Um dos frutos dos estudos de Gestão Empresarial mais recentes, oriundos da já bem conhecida Reengenharia de Processos, a chamada Gestão por Processos será o foco do projeto monográfico que tratamos aqui.

Nesse projeto monográfico pretende-se realizar um diagnóstico do processo de um importante departamento de uma organização; o departamento financeiro, mais especificamente o setor de Contas a Receber. Concomitantemente a esse diagnóstico e a proposta de soluções, o projeto abordará as teorias referentes à forma de gestão orientada para processos, sua aplicabilidade e benefícios, se realizada de forma adequada ao seu sucesso.

Pretende-se também com esse trabalho científico apresentar meios eficazes para a solução de problemas e criação de métodos de desenvolvimento organizacional, tais como: diagnóstico empresarial, diagnóstico de processos, MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) e Redesenho de Processos.

1 DEFINIÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO APLICATIVO

O escopo do projeto aplicativo apresenta a abrangência do projeto seus agentes envolvidos, seus objetivos, suas necessidades e oportunidades assim como seus resultados esperados.

O projeto terá como escopo os processos do departamento financeiro da organização Parque Recreio, mais especificamente os processos do setor de contas a receber; controle de cartões de crédito, controle de cheques, controle de mapa de vendas e cobrança.

“STAKEHOLDERS”

Segundo Lima (2004, p. 7) os “stakeholders” são todos os intervenientes do projeto, tais como o cliente do projeto, a empresa, a equipe do projeto e o público usuário ou envolvido.

Segue abaixo descrição detalhada e tabela sobre os “stakeholders” do projeto:

Cliente do Projeto: Presidência do Grupo Parque Recreio.

Empresa: Grupo Parque Recreio

Equipe: Direção administrativa e colaboradores do departamento financeiro.

Público Envolvido: Clientes internos (colaboradores dos pontos de venda), clientes externos (clientes dos estabelecimentos do grupo que utilizam formas de pagamento a prazo e fornecedores).

Quadro 1: “Stakeholders”, Necessidades e Expectativas

| Projeto: Passos para o Sucesso | | |
|--|--|---|
| “Stakeholders” | Necessidades | Expectativas |
| Presidência | Uma melhor visualização do que acontece na empresa. | Aumento na produtividade do setor. |
| Empresa Parque Recreio | Processos mais ágeis, diminuição de “pontos de contato”. | Aumento na produtividade do setor. |
| Equipe | Necessidade de ajustes nos processos e maior compreensão de como os mesmos são realizados. | A obtenção de uma rotina composta por processos melhor definidos. |
| Clientes internos (colaboradores dos pontos de venda). | Obter maior suporte por parte do depto. Contas a Receber. | Maior agilidade na resolução de eventuais problemas nos processos que venham a surgir. |
| Clientes externos (usuários de formas de pagamentos a prazo). | Redução de problemas com relação aos títulos emitidos a receber. | Soluções mais eficazes para eventuais problemas com títulos emitidos. |

Fonte: da autora adaptado de LIMA (2004, p.07).

1.2 JUSTIFICATIVA, OPORTUNIDADE E NECESSIDADES DO CLIENTE DO PROJETO “PASSOS PARA O SUCESSO”

Considerando que as organizações no mundo todo, estão sendo cada vez mais submetidas às adaptações constantes em suas formas de gerir, em função

das repentinas mudanças no mercado ao qual estão inseridas, torna-se indispensável a busca por novas ferramentas e modelos de gestão.

A definição, análise e redesenho dos processos se encaixam perfeitamente no perfil de ferramentas que o cliente, no caso o grupo Parque Recreio, em especial a área financeira, necessita em seu cenário atual. Partindo do princípio que a empresa encontra-se em fase de expansão e, no entanto se depara com problemas cotidianos provenientes muitas vezes do não planejamento e até mesmo do desconhecimento de seus processos organizacionais.

1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

OBJETIVOS GERAIS:

- Diagnosticar os principais problemas no processo de contas a receber do grupo Parque Recreio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mapear os processos organizacionais do departamento de contas a receber da empresa, propiciando um maior controle por parte dos gestores e maior eficácia no exercício das atividades por parte de quem as executa.
- Analisar e propor soluções para o processo de contas a receber visando a um aumento da produtividade do setor financeiro da organização.
- Propiciar uma melhor visibilidade do departamento financeiro através de seus processos, auxiliando os gestores nas decisões estratégicas.

1.4 METAS E INDICADORES

Como o projeto está estritamente relacionado ao aprimoramento dos processos da empresa e, portanto produtividade dos mesmos, trabalharemos com metas e indicadores focados nos seguintes critérios de avaliação: produtividade e desempenho.

Para mensurar a avaliação do projeto através do critério produtividade utilizaremos o seguinte indicador; Custo total do projeto sobre quantidade total de horas efetivamente trabalhadas no projeto.

Já com relação à análise de desempenho do projeto será utilizado o indicador do prazo realizado para conclusão da fase conceitual sobre prazo previsto para conclusão.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do projeto aqui apresentado, almeja-se aprimorar os processos organizacionais do departamento financeiro do grupo Parque Recreio, minimizando os pontos de contatos e “nós” nesses processos, por conseguinte obter um aumento na produtividade e qualidade neste setor e concomitantemente eliminar os principais problemas oriundos do não estudo e conhecimento dos processos que compõem o departamento neste projeto analisado.

1.6 CUSTOS E RECURSOS NECESSÁRIOS

Os custos e recursos que foram utilizados na fase de desenvolvimento do projeto consistiram basicamente nas horas de trabalho dedicadas pela equipe envolvida no projeto e custo com material de trabalho.

Quadro 2: Custos do Projeto Aplicativo

| Itens de Custo | Valores (R\$) |
|-----------------------|----------------------|
| Despesas com Pessoal | R\$ 813,70 |
| Despesas com Material | R\$ 81,37 |
| TOTAL | R\$ 895,07 |

Fonte: Autora.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a elaboração do projeto em questão trata-se de um Diagnóstico Organizacional focado em processos. Assim sendo, podemos compreender por diagnóstico organizacional a ação ou atividade que permite apontar, detalhar e analisar um departamento, setor ou organização de maneira sistemática que possibilite a identificação de problemas ou pontos fortes, que a partir dessa fase facilitarão a aplicação de métodos para resolução desses problemas e aprimoramento dos pontos fortes diagnosticados.

O diagnóstico organizacional deve consistir em um meio, onde através das análises e identificações conseguidas com tal procedimento, se pretende chegar a um fim condizente com os objetivos da empresa. O propósito primordial de um diagnóstico organizacional eficaz e eficiente é o de ferramenta de mudança, de incitação à melhoria da organização em todos os aspectos a serem abordados pelo diagnóstico através do conhecimento profundo dos mesmos.

Essa forma de pesquisa empresarial adotada nos permite ainda; pesquisar recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, buscando identificar, ou definir mais precisamente, suas forças e fraquezas e os problemas-chave que inibem a normalidade das operações ou impedem o seu ulterior crescimento.

Para a produção do presente projeto aplicativo foram utilizada várias técnicas de levantamento de dados como entrevistas e observação direta. As entrevistas caracterizaram-se por serem do tipo *focalizadas* que se refere a entrevistas que embora livres, enfocam tema específicos cuja incumbência do entrevistador é sempre supervisionar o entrevistado para que permaneça

durante toda a entrevista na linha de raciocínio do tema abordado. As entrevistas foram parcialmente estruturadas, ou seja, guiada por conjunto de pontos de interesse do agente entrevistador que facilitaram na coleta das informações almejadas.

Foram entrevistados todos os “donos dos processos” desenhados no projeto: controle de cheques, cobrança, controle de cartões e conferência de mapas. Após o mapeamento desses processos os principais envolvidos nos mesmos foram consultados para ajuste de alguns pontos.

Além do instrumento de coleta de dados do tipo entrevista, fora utilizado a técnica da observação direta.

“Este método de coleta de dados baseia-se na atuação de observadores treinados para obter determinados tipos de informações sobre resultados, processos, impactos, etc. Requer um sistema de pontuação muito bem preparado e definido, treinamento adequado dos observadores, supervisão durante aplicação e procedimentos de verificação periódica para determinar a qualidade das medidas realizadas. Observações realizadas em fases iniciais de um projeto ou mesmo antes de seu início podem ser de caráter não estruturado, ou seja, realizadas de maneira informal.

A observação direta depende mais da habilidade do pesquisador em captar informação através dos 5 sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade do que da capacidade das pessoas de responder a perguntas ou se posicionar diante de afirmações. Em geral, este método é aplicado com o pesquisador completamente fora das situações, fatos ou pessoas que está observando.

Uma das vantagens desta técnica é que o pesquisador não precisa se preocupar com as limitações das pessoas em responder às questões.”
(TEXEIRA,2005)

2.1 DEFINIÇÕES DE PROCESSOS, GESTÃO DE PROCESSOS E REDESENHO DE PROCESSOS.

Os processos aos quais se referem o projeto, ou seja, processos organizacionais consistem na junção de várias atividades distintas inter-relacionadas que resultam em um objetivo que deverá está intrinsecamente ligado à estratégia da empresa.

Um processo pode ser definido como uma seqüência de tarefas que é executada de forma corriqueira em uma organização. Dessa forma pode-se diferenciar “processo” de “projeto” através do que se chama “especificidade quanto ao problema”, características de organizações flexíveis, também conhecidas como *adhocracies* (KOCK apud TOFFLER, 1995, p.56).

Kock (1995) diferencia ainda com maior riqueza de detalhes a diferença entre projeto e processo.

“Um projeto é um conjunto de tarefas inter-relacionadas, definidas para a solução de um problema específico ou para a obtenção de um determinado resultado. Esse conjunto de tarefas é, normalmente, executado uma única vez. Exemplos de projetos, nesse contexto, são seqüências de tarefas inter-relacionadas, voltadas à construção de um edifício ou voltadas à implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização. Um processo, por outro lado, é um conjunto de tarefas inter-relacionadas, definidas de tal forma que sejam executadas centenas de vezes (talvez muito mais do que isso).Um exemplo de processo é uma seqüência de tarefas de uma linha de montagem de veículos ou de um restaurante *fast-food* do tipo MacDonald's” (KOCK, 1995, p. 56).

Já segundo Harrington (1993, p.10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Enfim o processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000). Para o pessoal das empresas de serviços, os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (RAMASWAMY, 1996). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (QUINN, 1992).

É válido ressaltar que o cliente é um dos pontos cruciais de relevância para a empresa que se propõe a administrar por processos. O cliente está no centro das organizações por processos, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. Nossas organizações atuais são um entrave para isso, e é necessário aprender a pensar em novas formas de estruturar as empresas. As pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe (HAMMER, 1998).

Uma organização que utiliza os processos como ferramenta estratégica para seu desenvolvimento, estudando e traçando-os minuciosamente,

escolhendo adequadamente os “donos dos processos” e permitindo que os funcionários da empresa conheçam e dediquem-se a esses processos está migrando para um novo paradigma no mundo da Administração; a empresa orientada para processos ou Gestão de Processos. Essa Gestão de Processos surgiu como um resultado da Reengenharia, como forma de alertar as empresas de que seus processos merecem uma atenção maior pelo fato de os mesmos serem a chave-mestra para que as metas e os patamares de desenvolvimento tão almejados sejam alcançados. O trabalho em equipe, a delegação de responsabilidade sobre processos aos colaboradores da linha de frente e o foco no cliente são ingredientes inerentes a esse modelo de Gestão.

Podemos visualizar a seguir, como apresenta o Quadro 2, as principais diferenças práticas e filosóficas entre empresas com enfoque em sua própria organização e uma empresa direcionada por processos.

Quadro 3: Enfoque na Organização e no Processo.

| 1.ENFOQUE NA ORGANIZAÇÃO | 2. ENFOQUE NO PROCESSO |
|---|--|
| O problema está nos empregados. | O problema está no processo. |
| Empregados são problemas organizacionais. | Pessoas são fontes de processos. |
| Eu cuido do meu serviço. | Ajudando a fazer as coisas acontecer. |
| Eu entendo o meu serviço. | Sabendo como meu trabalho se encaixa no processo geral. |
| Meça o desempenho dos indivíduos. | Medindo o desempenho do processo. |
| Mude a pessoa. | Mude o processo. |
| Sempre se acha alguém melhor. | Sempre se pode aperfeiçoar o processo. |
| Motive as pessoas. | Remova os obstáculos. |
| Controle os empregados. | Treine as pessoas. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Não confie em ninguém. | Estamos nisso juntos. |
| Quem cometeu o erro? | O que permitiu que esse erro ocorresse? |
| Corrija os erros. | Reduza as variações. |
| Orientado para o lucro. | Orientado para o cliente. |

Fonte: Adaptado de HARRINGTON (1993, p. 06).

A empresa orientada por processos deverá ter seus executivos e demais funcionários familiarizados com os processos da empresa e sempre que necessário redesenha-os com a intenção de aperfeiçoá-los, deverá fazer uso do *empowerment* nas equipes que em outra gestão não teriam poder algum de decisão, nenhuma ou pouquíssima responsabilidade individual.

Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de "propriedade do processo". As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (HAMMER, 1998).

A muitos profissionais da administração pode surgir a pergunta: Por que se concentrar em processos empresariais? Como esse foco nos processos poderá auxiliar a organização? Encontramos algumas respostas em Harrington (1993).

“A concentração no APE (Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais) auxilia a organização de várias maneiras:

- Levando a organização a se concentrar no cliente.
- Dando condições para a organização prever e controlar mudanças.

- Aumentando a capacidade de a organização competir, pelo aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis.
- Dando os meios para efetuar profundas mudanças em atividades muito complexas, de forma rápida.
- Auxiliando as organizações a administrar as interações de modo eficaz.
- Dando uma visão sistemática das atividades da organização.
- Mantendo a atenção no processo.
- Prevenindo a ocorrência de erros.
- Auxiliando a organização a entender como entradas (inputs) se transformam em saídas (outputs).
- Provendo a organização com os controles para quantificar os custos da falta de qualidade (desperdício).
- Dando uma visão de como os erros ocorrem e um método de corrigi-los.
- Desenvolvendo um sistema completo de controles para a área empresarial.
- Dando uma compreensão de quão boa a organização pode-se tornar e definindo como chegar lá.
- Dando um método para preparar a organização para enfrentar seus futuros desafios ” (HARRINGTON, 1993, p. 19).

O Redesenho de processos é um dos mais importantes mecanismos utilizados pelas empresas que estão adotando a Gestão por Processos, que explanamos anteriormente. É essa ferramenta que, geralmente, dá início a todo o processo de mudança para o foco nos processos da organização. Antigamente nomeada de Reengenharia de Processos por ser caracterizada por mudanças ainda mais drásticas, o Redesenho de Processos se dedica a aprimorar os processos atuais, fazendo as mudanças necessárias para agregar-lhe valor e minimizar problemas e nós nos processos. Enquanto que a Reengenharia propõe a exclusão total dos processos atuais da empresa e implantação de novos e radicalmente diferentes processos.

Alguns motivos para Redesenhar e gerenciar processos:

- 1) Redesenhando e implantando processos eficientes, garante-se a excelência e satisfação dos usuários.
- 2) Revendo e projetando uma estrutura organizacional potencializadora, melhoramos os resultados organizacionais.
- 3) Implantando um sistema de medição e de gerenciamento através de indicadores de desempenho, implementamos uma estratégia com sucessos.
- 4) Definindo papéis e responsabilidades para os indivíduos, equipe e funções, aumentam a eficácia da arrecadação.
- 5) Integrando os sistemas e usando adequadamente a tecnologia da informação, melhoramos a qualidade dos serviços.
- 6) Desenvolvendo as equipes na nova visão da organização, reduzimos prazos e tempo de atendimento.
- 7) Revisando sistemas de reconhecimento, reduzimos o nível de ocupação com procedimentos burocráticos.
- 8) Melhorando a comunicação e cooperação interdepartamental, reduzimos os custos.

É necessário para o redesenho dos processos, definirmos os processos a serem mudados, documentar e analisar o processo em vigor, projetar o novo e melhorado processo, gerenciá-lo continuamente e por fim gerenciar a organização como um sistema processador de serviços.

Algumas fases se destacam em um projeto de Redesenho de Processos, são elas:

FASE 0 – Estratégia Formulada;

FASE 1 - Definição do projeto de redesenho e gerenciamento de processos;

FASE 2 - Análise e redesenho do processo e documentação dos processos;

FASE 3 - Gestão da mudança e implementação do novo processo;

FASE 4 - Gerenciamento de processos;

FASE 5 - Gerenciamento da organização como um sistema integrado.

2.2 DIAGNÓSTICO DE PROCESSO

Podemos compreender por diagnóstico como a análise e qualificação de um determinado objeto em estudo. Pode-se ainda subdividir o diagnóstico em diagnóstico preliminar e diagnóstico situacional. Diagnóstico preliminar ou pré-diagnóstico são investigações exploratórias, de caráter sumário e superficial, em torno da idéia central do objeto a ser estudado. Esses estudos têm por objetivo o equacionamento ou caracterização geral e inicial do problema, fornecendo subsídios para a identificação dos sintomas, causas e causas-raiz destes problemas.

Já o diagnóstico situacional ou diagnose significa uma descrição minuciosa, um conhecimento com determinação, um conjunto de dados em que se baseia essa determinação. É a conclusão baseada nos elementos proporcionados pelo levantamento e análise cuidadosa dos fatores determinantes da situação que condicionam ou podem influenciar a problemática

conjuntural. Na sua formulação procura-se conhecer e estudar as relações de causa e efeito, objetivando orientar o processo decisório de forma acertada, o que possibilita resolver os problemas e corrigir os sintomas negativos através da tomada, em tempo hábil, das necessárias providências acauteladoras.

O diagnóstico dramatiza a situação encontrada servindo como um espelho da realidade, permitindo desenvolver clara percepção do problema e aproximação das soluções.

O **diagnóstico situacional dos processos** permite uma leitura ou uma fotografia abrangente das principais desconexões ou disfunções que são percebidas e vistas pela maioria dos observadores e envolvidos com estes processos de trabalho.

Alguns tópicos podem ser observados em um diagnóstico preliminar ou situacional de processos:

Os nossos clientes internos e externos estão satisfeitos com os nossos produtos e serviços?

Cumprimos os prazos de entrega de produtos e serviços junto aos nossos clientes internos e externos?

Qual o nosso atual nível de competitividade junto ao nosso mercado e aos nossos concorrentes?

O processo decisório é lento em nossa organização?

Conhecemos os nossos processos de negócios e de apoio ou suporte?

Nossos processos estão integrados às nossas estratégias ou são rotinas diárias que apenas devem ser cumpridas?

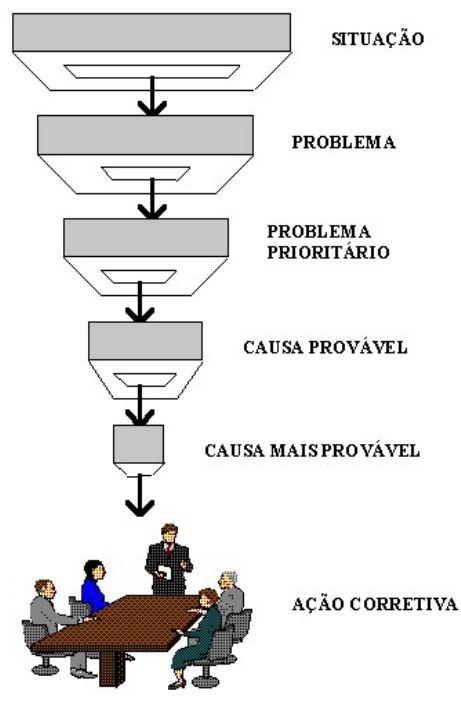
Em síntese o diagnóstico empresarial se faz importante como o primeiro passo para a organização que pretende superar seus limites atuais e aprimorar seu desempenho. O propósito do diagnóstico é revelar a posição atual da empresa e guiar a organização para onde, quando e como investir em sua própria melhoria.

2.3 MÉTODO PARA ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS – MASP.

Após o diagnóstico dos processos do departamento de contas a receber da empresa, utilizaremos a metodologia MASP para propor soluções eficazes e eficientes à melhoria nos processos neste projeto analisados.

Segundo Kepner e Tregoe apud Rossato (1981:23), a análise do problema é um processo lógico de estreitar um corpo de informação durante a busca por uma solução. A cada estágio, a informação vai surgindo, à medida que o processo se movimenta para o que está errado, passando para o problema a ser tratado e a seguir para as possíveis causas que fizeram o problema surgir, e finalmente para a causa mais provável com uma ação corretiva específica em relação ao problema, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 1: Análise de Problemas



Fonte: Kepner e Tregoe (1981, p. 23).

A solução de problema é possível através das análises das relações entre características e causas de um problema, executando ações corretivas apropriadas. Entretanto, esse processo de estratégia de soluções de problema pode ser abordado sob diversos ângulos. Conseqüentemente, quando se usa

uma metodologia mal aplicada, não se chega a ações de melhoria. Sendo assim, é importante entender as relações entre as causas atuais e as características do problema ou efeito. É necessário conhecer as verdadeiras causas para implementar melhorias e alcançar as metas.

Utilizando a metodologia pregada em MASP como base para o alcance de soluções eficazes e eficientes, podemos seguir os seguintes passos:

Passo 1: Estudo/Identificação do Problema. Obtém-se nessa fase uma visão geral do problema, sua definição e metas a serem alcançadas.

Passo 2: Causas. Nessa fase estudam-se as possíveis causas para o problema. É estruturada em três etapas:

- Analisar as Causas;
- Testar as Ações para Detectar as Causas;
- Pesquisar um Plano de Ação;

Passo 3: Implantação. Passo que objetiva implantar um plano de ação. É composto por quatro etapas:

- Executar o Plano;
- Verificar os Resultados;
- Padronizar;
- Estabelecer o Controle;

Passo 4: **Conclusão.** Fase onde acontece o desfecho da análise do problema e proposta final de solução. Compõe-se de duas etapas:

- Revisar as Atividades;
- Planos para o Futuro.

Conforme constatamos, para a metodologia MASP, a forma mais provável de se alcançar uma solução realmente satisfatória para a resolução do problema é seguindo as etapas de identificação, análise e possíveis causas do problema e ainda o estudo da principal causa e tomada de decisão pela solução mais apropriada.

2.4 MELHORES PRÁTICAS DE MERCADO

Empresas de vários segmentos já despertaram para as vantagens de gerir a empresa através de seus processos. “Empresas como a IBM, a HP e a Texas Instruments estão se organizando por processos no esforço para mudar de patamar em termos de desempenho empresarial, de atendimento aos seus clientes e de resultados para seus acionistas. As empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado” (GONÇALVES, 1997a).

Sabendo da importância da ferramenta de *benchmarking*, vejamos como citam Thompson e Strickland (2003, p.141) “*Benchmarking* é a melhor ferramenta do gerente para determinar se a empresa está executando certas funções ou atividades eficientemente, se seus custos estão alinhados com os custos dos concorrentes, e quais as atividades e processos internos precisam

ser escrutinados para serem melhorados. Este procedimento é uma maneira de saber quais empresas são as melhores na execução de certas atividades e funções para imitar – ou melhor, aperfeiçoar ainda mais suas técnicas.” Veja a seguir no Quadro 4, os passos para elaboração do *Benchmarking*:

Quadro 4: Benchmarking

| PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i> |
|--|
| 1. Identificar fatores-chave de sucesso: Consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa. |
| 2. Escolher as empresas para pesquisa: que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa, contanto que sejam considerados de excelência naquela atividade ou processo analisado. |
| 3. Formar equipe de <i>benchmarking</i>: que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada. |
| 4. Efetuar comparações com outras empresas. |

Fonte: Adaptado de Thompson e Strickland (2000).

Motivados pela eficaz técnica de *Benchmarking* e para melhor exemplificarmos as experiências com relação à Gestão por Processos através de Reengenharia utilizaremos a seguir os exemplos de três grandes empresas: Hallmark, Taco Bell e Capital Holding.

2.4.1 CASO 1: EMPRESA HALLMARK

Apesar de sabermos que a Reengenharia de Processos, assim como qualquer outro método de gestão ou mudança organizacional envolvendo processos possuem ações em comum, é notória a diferença e as proporções que a aplicação dessas transformações traz a cada empresa. “O único elemento absolutamente essencial em todo projeto de reengenharia é dirigir-se para um processo, e não para uma função” Hammer (1994). Com a organização Hallmark não foi diferente.

Esta empresa foi uma das pioneiras a implantar um programa de reengenharia mesmo encontrando-se em uma fase boa em sua administração, ou seja, a Hallmark foi uma das primeiras empresas a adotar a reengenharia de processos como um recurso preventivo e não pela necessidade de corrigir problemas que ameaçassem sua existência. A empresa encontrava-se na época, sem grandes ameaças com relação à concorrência estrangeira e liderava o ramo de cartões comemorativos nos Estados Unidos.

A inexistência de crise fora o principal desafio encontrado pelo presidente da “Personal Communications Group” da Hallmark, Bob Stark, para implantação da reengenharia. Empecilho até compreensível, pois poucos são suscetíveis a mudanças sem que haja problemas explícitos. Embora toda essa resistência tenha surgido no início, Bob Stark, motivado pelo objetivo de minimizar o tempo entre a descoberta das necessidades do mercado e sua satisfação através de novos cartões nas lojas revendedoras, conseguiu incentivar os demais membros da empresa a prosseguir com a idéia.

Conforme colocação de Hammer e Champy (1994) os principais fatores para que o esforço da reengenharia obtivesse sucesso no caso da Hallmark, foram:

- **Comunicação.** Os envolvidos no projeto e principalmente o líder estava sempre atento à comunicação, as repetidas explicações acerca da reengenharia, seus imprevistos e os benefícios. É preciso, como fora realizado na Hallmark, sempre esclarecer aos funcionários de todos os níveis do que se trata e como funciona a reengenharia.

- **Comprometimento.** A experiência da Hallmark mostrou bastante comprometimento da parte da alta gerência, assim como se predispôs a participar e envolver-se no projeto. Além disso, a gerência também delegou a melhor equipe da empresa para o sucesso do projeto.

- **Objetivos claros.** Desde o princípio do projeto da reengenharia a Hallmark empenhou-se em estabelecer objetivos bem claros, definidos e divulga-los a toda a empresa.

2.4.2 CASO 2: EMPRESA TACO BELL

A cadeia de restaurantes Taco Bell estava em declínio acelerado quando John Martin passou a ser presidente da empresa. Nesse caso, John Martin não encontrou muita resistência à idéia de implantar um processo de reengenharia, mas o grande desafio era como aplica-la de forma que reerguesse a empresa rapidamente. A primeira ação de Martin foi migrar o foco do negócio da empresa para seus clientes, partindo da simples suposição do que o cliente desejava para a certeza do que ele realmente necessitava. Ouvir o cliente e guiar as rédeas das mudanças por esse ângulo foi provavelmente uma das decisões que mais contribuiu para o sucesso da reengenharia da Taco Bell.

Numa empresa onde reinava o sistema de comando e controle, a mudança primordial na modificação desse sistema foi atribuir total responsabilidade aos gerentes das filiais. Estes passaram a ser os responsáveis pelos índices de vendas, rentabilidade e satisfação de clientes aonde não mais existiria outro nível de supervisão a não ser os próprios indicadores de desempenho da unidade que estariam atrelados à remuneração do gerente.

Para Taco Bell foram 8 anos repletos de transformações partindo desde o modelo de administração até as mudanças na estrutura física das lanchonetes.

Segundo Hammer e Champy (1994), a principal lição que podemos tirar da experiência da Taco Bell, é o reconhecimento de Martin de adotar o cliente como ponto de partida da reengenharia. A revisão de todos os processos da empresa teve como foco principal os efeitos que aquelas mudanças nos processos iriam encandear na necessidade e desejo do cliente.

2.4.3 CASO 3: EMPRESA CAPITAL HOLDING

A empresa Capital Holding Corporation estava enfrentando uma inesperada mudança em seu mercado consumidor que acompanhava as mudanças no mundo em meados da década de 1980. Os apelos à mídia de massa divulgando os produtos da Capital Holding (Seguros de vida, de saúde, de propriedades e contra acidentes) já não eram tão eficientes e os retornos às malas-diretas e publicidade televisionada eram cada vez mais escassos. Isso trazia como consequência óbvia resultados financeiros desastrosos.

Visando o alcance do novo mercado que se formara, os executivos do Direct Response Group (Grupo de Resposta Direta) da Capital Holding perceberam que para manter-se no ramo de vendas de seguro, deveriam aumentar o valor da empresa para o cliente. Para isso precisariam oferecer

produtos que agregassem o máximo de valor pelo dinheiro gasto e principalmente produtos personalizados a cada necessidade de diferentes clientes. Fora criada com base nesses termos, uma nova visão para empresa, no qual os esforços da reengenharia foram direcionados.

A equipe designada para implantar a estratégia de reengenharia na empresa, materializou a nova visão da empresa no número oito. Onde se denominou a elipse inferior como a Gestão de Clientes e a superior como Gestão de Mercado. A elipse inferior correspondia ao novo nível de atendimento rápido e personalizado ao cliente, coletando cada vez mais informações sobre os mesmos através da capacitação de uma linha de frente sempre apta a atendê-los. Não de forma segmentada como anteriormente, mas sabendo resolver o problema do cliente em sua totalidade, dessa forma o cliente não passava mais de departamento em departamento em uma só ligação para solução de seu problema ou necessidade. A elipse superior se referia à Gestão do mercado, passou a usar como suporte um dos maiores banco de dados particulares dos Estados Unidos, com informações de mais de 15 milhões de consumidores.

Uma vez traçado o modelo empresarial estratégico desejado e contando com o aparato de tecnologia da informação apropriado, a Capital Holding encontrava-se no quarto ano nos passos da reengenharia, quando estava transitando para uma nova etapa de reformulação de processos e decidiu sabiamente antes disso, fazer uma auditoria cultural, conforme citação de Pamela Godwin, vice-presidente sênior do Direct Response Group:

“As pessoas se comportam logicamente no contexto de seus ambientes, de modo que, se você quer que os empregados mudem o comportamento, precisa criar um ambiente compatível com a estratégia empresarial. Por conseguinte, a nossa primeira providência, antes de reformularmos o processo de solicitação de seguro ou

qualquer outro, foi conduzir uma auditoria cultura, que nos ajudou a descobrir e entender as atitudes de nossos empregados.

Tratou-se de um passo importante para nós e que muitas empresas deixam de realizar. Sabemos agora que teria sido impossível reformularmos os nossos sistemas e processos sem compreendermos as barreiras culturais e as questões pessoais à nossa frente. ”

Faz-se importante então aprendermos com a experiência vivida pelo Direct Response Group que para implantarmos com sucesso a reengenharia ou adotarmos uma gestão por processos:

- Atentar para o poder da visão, semear e compartilhá-la com os colaboradores.
- Conhecer seu cliente interno e o ambiente ao qual ele está inserido.
- Saber direcionar as remodelagens de processos à satisfação dos clientes.

2.5 ABRANGÊNCIA E PERIODICIDADE DO PROJETO

Como já citado anteriormente o projeto em questão terá seu foco inicial no departamento financeiro do holding Parque Recreio, portanto abrangendo somente essa área.

O projeto sendo implantado nessa área poderá evoluir para outros setores da organização havendo assim não uma periodicidade do mesmo, mas uma migração para projetos de redesenho de processos em outros departamentos.

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional a seguir tem como objetivo apresentar primeiramente as principais dificuldades do processo de contas a receber e posteriormente analisar suas causas.

3.1 DIFICULDADES ORIUNDAS DO PROCESSO ATUAL DO DEPARTAMENTO DE CONTAS A RECEBER DA EMPRESA

Com base em experiências cotidianas no setor e como resultado de coletas de informações dos profissionais que atuam nesse departamento, podemos destacar as seguintes dificuldades do “Contas a Receber” da empresa no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Principais Problemas no Processo de Contas a Receber.

| PROCESSO DE CONTAS A RECEBER | PRINCIPAIS PROBLEMAS |
|-----------------------------------|---|
| 1. Conferência de Mapas de Vendas | 1.1 Conferência de valores de vendas de títulos a receber, somente através de recibos. Espécie não chega ao escritório. |
| 2. Controle de Cheques | 1.1 Depósito realizado algumas vezes antes da data solicitada pelo cliente. |
| 3. Cobrança | 1.2 Clientes barrados no sistema por títulos em aberto, sendo que algumas vezes o título já foi compensado. |
| 4. Controle de Cartões | 1.1 Elevado índice de inadimplência, grande número de cheques devolvidos. |
| | 1.1 Falta de conferência da assinatura e coleta de telefone do cliente por parte dos funcionários das unidades. |

Fonte: Da autora.

3.2 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Atualmente as disfunções encontradas no departamento de contas a receber do grupo são comuns a muitas empresas do mesmo ramo de atividade e podem por esse motivo passar despercebidas. Por essa razão a(s) empresa(s) pode ingenuamente correr o risco de desperdiçar inúmeros benefícios a serem gerados com uma maior atenção a esses problemas, oriundos da má administração dos processos organizacionais.

Analisando as dificuldades existentes hoje, podemos citar dentre elas:

- **A falta de visão sistemática** das atividades do setor de contas a receber em função do próprio desconhecimento de seus processos.
- **A ausência de alguém responsável pelos processos** do contas a receber (inexistência de “donos de processo”).
- **Falha na comunicação interna e desconhecimento das inter-relações entre as atividades.** Cada profissional exerce sua função e é competente em sua execução, porém muitas vezes não sabe de que forma suas ações impactarão em outras atividades ou setores da empresa.
- **Erros nos processos** que podem refletir na satisfação pós-venda do cliente. Ex; Depósito de um cheque antes da data acordada.

Veja a seguir no Quadro 6, a análise das possíveis causas dos problemas no processo.

Quadro 6: Prováveis Causas para os problemas

| PROBLEMAS | CAUSAS |
|---|---|
| <p>1.1 Conferência de valores de vendas de títulos a receber, somente através de recibos. Espécie não chega ao escritório.</p> <p>1.2 Depósito realizado algumas vezes antes da data solicitada pelo cliente.</p> <p>1.3 Clientes barrados no sistema por títulos em aberto, sendo que algumas vezes o título já foi compensado.</p> <p>1.4 Elevado índice de inadimplência, grande número de cheques devolvidos.</p> | <p>Depósito de cheques realizados por cada gerente da unidade.</p> <p>Falta de orientação dos gerentes da unidade no que diz respeito ao depósito de cheques e atividades que envolvem o departamento financeiro.</p> <p>Dificuldade e demora no procedimento de baixa de cheques pré-datados.</p> <p>Colaboradores dos pontos de vendas não seguem corretamente os critérios de recebimento de cheques da empresa.</p> |
| <p>1.5 Falta de conferência da assinatura e coleta de telefone do cliente por parte dos funcionários das unidades.</p> | <p>Cultura Organizacional.</p> <p>Falta de treinamentos periódicos.</p> |

Fonte: Da autora.

4 PROGNÓSTICO OU PROPOSTA DE SOLUÇÕES

Pretende-se com o prognóstico a seguir propor através da ferramenta de Método para Análise e Soluções de Problemas, soluções que venham a trazer benefícios como um aumento de eficácia e eficiências no processo de contas a receber e minimização dos problemas atuais.

4.1 PROPOSTA DE SOLUÇÕES

Baseado no estudo dos problemas dos sub-processos que constituem o processo financeiro, mais especificamente o de contas a receber do grupo Parque Recreio e as prováveis causas dessas disfunções, observe a seguir a proposta de soluções realizada no Quadro 7.

Quadro 7: Proposta de soluções

| PROBLEMA | CAUSA PRINCIPAL | SOLUÇÃO |
|---|--|--|
| 1.1 Conferência de valores de vendas de títulos a receber, somente através de recibos. Espécie não chega ao escritório. | - Depósito de cheques realizados por cada gerente da unidade. | 1. Redesenhar o processo centralizando o controle e depósito de cheques no escritório. 2. Realizar orientações “in loco” aos gerentes visando à melhoria do processo. |

| | | |
|--|--|---|
| 1.2 Depósito realizado algumas vezes antes da data solicitada pelo cliente. | - Falta de orientação dos gerentes da unidade no que diz respeito ao depósito de cheques e atividades que envolvem o departamento financeiro. | 3. As mesmas soluções acima propostas. |
| 1.3 Clientes barrados no sistema por títulos em aberto, mesmo que algumas vezes o título já tenha sido compensado. | - Dificuldade e demora no procedimento de baixa de cheques pré-datados. | 4. Mapeamento e redesenho no processo de baixas de cheques. |
| 1.4 Elevado índice de inadimplência, grande número de cheques devolvidos. | - Colaboradores dos pontos de vendas não seguem corretamente os critérios de recebimento de cheques da empresa. | 5. Treinamentos periódicos com os colaboradores dos pontos de venda, em especial os garçons e caixas. |
| 1.5 Falta de conferência da assinatura e coleta de telefone do cliente por parte dos funcionários das unidades. | - Cultura Organizacional. - Falta de treinamentos periódicos. | 6. Mesma solução proposta no item 5. |

Fonte: Da Autora.

De forma mais objetiva propomos que para a obtenção de um maior índice de produtividade no processo de contas a receber da organização em questão deve-se desenvolver um projeto de análise e redesenho de todo o processo financeiro, agregando valor a esse processo e aplicando os treinamentos nos pontos do processo onde se fizer necessário, como mostrou o Quadro 7.

4.2 ANÁLISE CUSTO-BENEFÍCIO DA PROPOSTA

Mantendo nossos esforços concentrados na análise da proposta sugerida no item anterior, faremos a seguir uma exposição das principais vantagens e desvantagens de cada uma das soluções, dispostas no quadro 7.

Quadro 8. Análise de Vantagens-Desvantagens da Proposta

| SOLUÇÃO | VANTAGEM | DESvantAGEM |
|---|---|---|
| 1. Redesenhar o processo centralizando o controle e depósito de cheques no escritório. | <ul style="list-style-type: none"> - Maior controle sobre todas as informações que envolvem os títulos a receber. - Minimização de erros de depósitos. - Maior satisfação do cliente usuário de cheques na pós-venda. | - A concentração dos títulos de todas as filiais no escritório iria requerer um esquema de segurança maior. Preferencialmente terceirizado. |
| 2. Realizar orientações “in loco” aos gerentes visando à melhoria do processo. | - Capacitar os gerentes a lidar com os procedimentos que envolvem as finanças de sua filial. | - Pode ocorrer a exposição de alguns procedimentos inerentes ao departamento financeiro somente. |
| 3. Mapeamento e redesenho no processo de baixas de cheques. | <ul style="list-style-type: none"> - Agilizar as baixas dos títulos. - Maior satisfação do cliente usuário de cheques na pós-venda. | - Nenhuma desvantagem efetiva. |
| 5. Treinamentos periódicos com os colaboradores dos pontos de venda, em especial os garçons e caixas. | - Redução dos índices de inadimplência por erros de recebimento de títulos inadequados. | - Nenhuma desvantagem efetiva. |

Fonte: da autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise crítica dos processos do departamento financeiro do grupo Parque Recreio, que o desenvolvimento deste projeto nos propiciou, pode-se constatar algumas considerações acerca do diagnóstico de processos e do estudo de proposta de soluções.

Pudemos ressaltar, por exemplo, o valor significativo que existe no “pensar” a ação, “pensar” o trabalho, que por muitas vezes é realizado corriqueiramente sem a merecida atenção ao que realmente está sendo feito. Apontamos facilmente, através de um estudo focalizado em um determinado departamento, as dificuldades, os empecilhos para o sucesso do mesmo.

Constatamos o quão útil e benéfica pode ser a aplicação de uma análise e mapeamento de processos dentro de uma organização. Essas ferramentas podem se tornar eficazes aliadas do desenvolvimento da organização, seus gestores e colaboradores. Fora abordado também a possibilidade de uma utilização de Redesenho de Processos, como apontaram nossas propostas de solução para os problemas encontrados no processo estudado.

Acreditamos, por fim que, cumpriu-se o objetivo primordial do projeto de diagnosticar os principais pontos a serem aprimorados no departamento de contas a receber da holding em questão. Como resultado disso disponibilizou-se também o mapeamento dos processos e sub-processos desse setor, junto a uma análise e proposta de soluções, fazendo com que essas atividades resultem em uma melhor visibilidade do departamento, auxiliando nas decisões estratégicas de seus gestores.

6. BIBLIOGRAFIA

HAMMER, Michael;CHAMPY, James.**REENGENHARIA – Revolucionando a empresa** em função dos clientes,da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro; Campus, 1994.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo; Makron Books, 1993.

KOCK JUNIOR, N. F. **Reengenharia de Processos PROI: uma metodologia prática**. Petrópolis: Vozes, 1995.

ALMEIDA, Léo Grieco de. **Gestão de Processos e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven A. **A Revolução da Reengenharia – um guia prático**. Rio de Janeiro; Campus, 1995.

LIMA, Marcos Antônio Martins. **Gestão em projetos administrativos**. Fortaleza-CE, p.07 (Apostila do curso de especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, UFC/CETREDE).

THOMPSON, Arthur A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento Estratégico; elaboração, implementação e execução**. São Paulo; Pioneira,2003.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro; Campus, 1997.

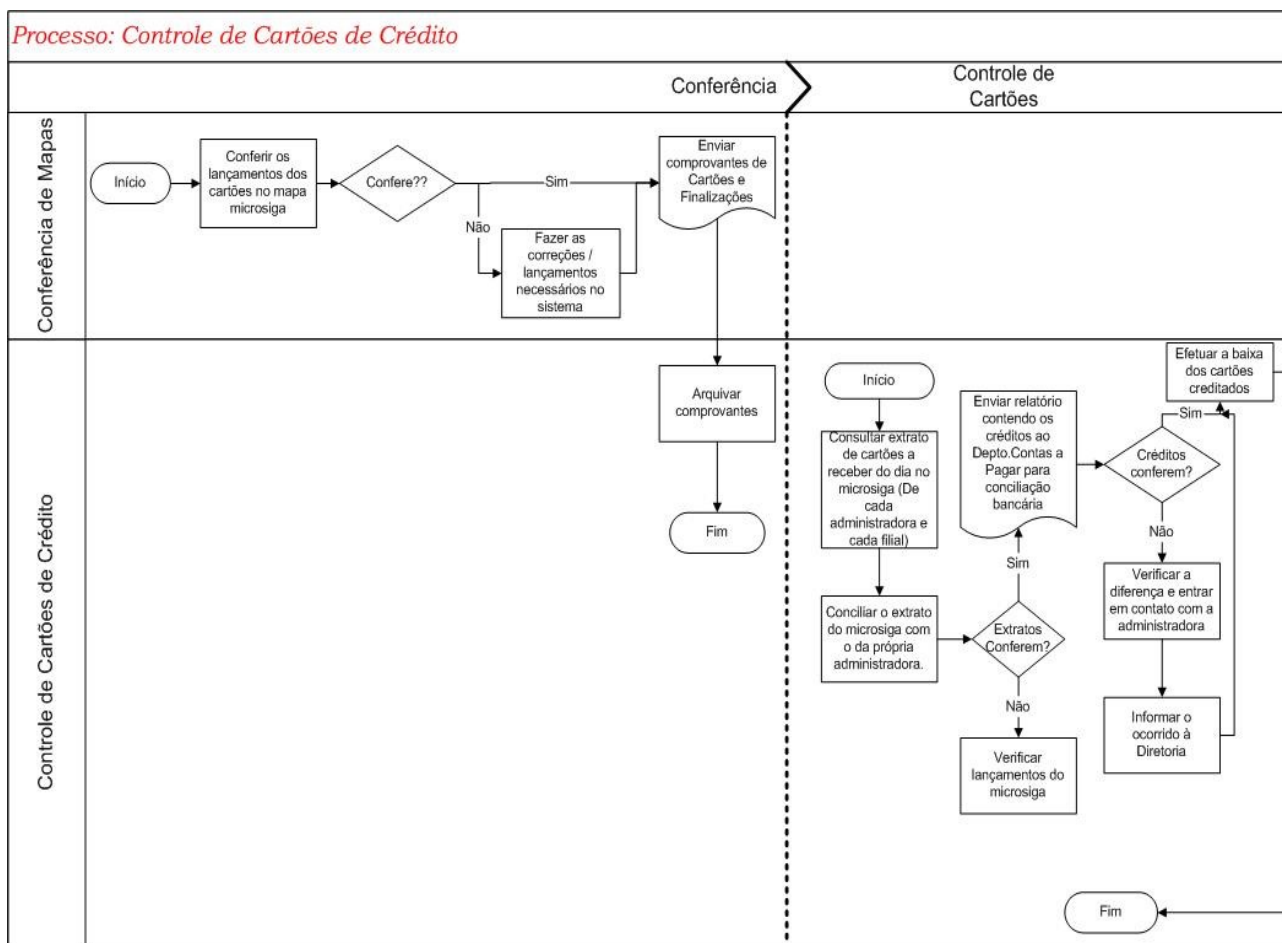
CAVALCANTE, Marly. **Diagnostico organizacional:** uma metodologia para pequenas e medias empresas. São Paulo; Loyola, 1981.

TEXEIRA, Gilberto. **Instrumento de Coleta de Dados em Pesquisas.** Disponível em:
<<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler2.asp?texto=%20%20%20%20%20%20%20Instrumentos%20de%20Coleta%20de%20Dados%20em%20Pesquisas>> Acessado em: 01 março 2005.

ROSSATO, Ivete. **Uma metodologia para análise e solução de problemas.** Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap4/capitulo4.htm>> Acesso em: 10 Março de 2005.

ANEXOS

Anexo 01. Mapeamento do Processo de Controle de Cartões de Crédito



Anexo 02. Processo: Fluxo de mapa de vendas.

