

OS IMPACTOS FINANCEIROS DECORRENTES DOS GARGALOS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PRODUTOS INDUSTRIAIS E AUTOMOTIVOS¹

Eduardo da Rosa²

Lissandro Dorneles Dalla Nora³

RESUMO

A integração das áreas de processos e finanças possibilita uma gestão mais diretiva e focada, tanto nos atuais gargalos no fluxo das atividades, quanto na estimativa de possíveis consequências, onerosas ou não. Em vista disso, correlacionando os processos administrativos empresariais e o sistema financeiro, este artigo contribui com as informações necessárias para solucionar a seguinte questão: Quais os possíveis impactos financeiros decorrentes dos gargalos do processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresarial? Desse modo, destaca-se o objetivo geral de avaliar os possíveis impactos financeiros decorrentes dos gargalos envolvidos no processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresarial. Como forma de corroborar para a importância do atual projeto, tem-se o embasamento sob o viés de obras similares, estejam suas similaridades no ramo de atuação da empresa estudada ou nos objetivos pretendidos. Quanto à classificação, este projeto constitui-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados ocorreu majoritariamente a partir de fontes primárias e secundárias, sendo predominante a observação ativa do autor sobre as rotinas e processos estudados. Como alguns dos resultados práticos, os impactos financeiros dos tempos de intervalo entre as atividades do processo estudado variam conforme o cenário em que a empresa se encontra ou almeja chegar, sendo o valor ideal de R\$ 4.409,30, o dispêndio atual de R\$ 5.266,55 ou por meio de uma queda no fluxo de seus processos atingindo o custo de R\$ 7.527,20 por ciclo realizado.

PALAVRAS-CHAVE: Mensuração; Fluxo; Gargalos; Cenários; Custos.

1 INTRODUÇÃO

Sendo o Taylorismo sua referência inicial, na primeira metade do Século XX, os estudos acerca da administração dos processos empresariais começaram a assumir uma estrutura mais objetiva, além disso, outras teorias influenciadoras desse tema, entre os anos de 1970 e 1990 foram: Qualidade Total; Teoria das Restrições; Sistema Toyota de Produção e Cadeia de Valor, sendo que, ao final desse período, a Reengenharia, juntamente com a Aprendizagem

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (semestre e ano)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

Organizacional, a Gestão do Conhecimento e o Benchmarking, formaram os principais contribuintes para o redesenho no âmbito de processos organizacionais (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008).

Como parte integrante dos processos organizacionais, os processos administrativos, assim chamados uma vez que, embora não sejam perceptíveis aos clientes, são responsáveis pela integração das atividades dos demais setores entre si, agrupando os métodos utilizados pelos diferentes setores das empresas. Desse modo, possibilita-se perceber na teoria, um sistema único, que representa toda a organização, entretanto, a identificação de falhas ou contribuição para mudanças nesse viés, seria consideravelmente mais difícil devido a amplitude desse sistema resultante, por isso, a fim de manter o foco no objetivo real deste trabalho, faz-se necessária a fragmentação máxima dos processos administrativos organizacionais (ANDREOLI; ROSSINI, 2015).

Nesse sentido, a área de finanças desempenha um papel complementar aos processos administrativos, mensurando e convertendo-os em informações concretas para o planejamento estratégico, uma vez que pode ser compreendida como a gestão das instituições, mercados, sistemas e todos os instrumentos relacionados à transação de qualquer valor monetário entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Além disso, de modo mais específico, os serviços financeiros se baseiam no assessoramento, individual ou empresarial, que corrobora para a otimização do uso de seu capital (GITMAN, 2003).

Como consequência, a integração das áreas de processos e finanças possibilita uma gestão mais diretiva e focada, tanto nos atuais gargalos no fluxo das atividades, quanto na estimativa de possíveis consequências, onerosas ou não. Tendo como pilares mediadores o tempo e os recursos utilizados, sejam eles humanos, materiais ou monetários, o controle e planejamento dos processos organizacionais por meio da estimativa e a mensuração de resultados, possibilita não só um sistema de trabalho mais fluído, como também uma redução significativa nos custos diretos e indiretos agregados ao trabalho (FARIA, 2020).

Em vista disso, correlacionando os processos administrativos empresariais e o sistema financeiro, este artigo contribui com as informações necessárias para solucionar a seguinte questão: Quais os possíveis impactos financeiros decorrentes dos gargalos do processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresarial? Para responder à questão anterior, este artigo contará com o objetivo geral de avaliar os possíveis impactos financeiros decorrentes dos gargalos envolvidos no processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresarial.

Para tornar possível o alcance à proposta anterior e estruturar de modo coerente as informações subsequentes, alguns pontos específicos se fazem necessários: Analisar o processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresariais; Aferir o tempo para cada etapa do processo estudado; Mensurar os valores dos tempos envolvidos no processo; Converter os tempos dos gargalos para custo ou despesa empresarial.

Como forma de corroborar para a importância do atual projeto, tem-se o embasamento sob o viés de obras similares, estejam suas similaridades no ramo de atuação da empresa estudada, como no caso de uma empresa automobilística, ou nos objetivos pretendidos, como por exemplo, os impactos financeiros que os gargalos nos processos administrativos trazem a uma organização. Cabe salientar ainda que, tomando como base todo o horizonte da pesquisa realizada, não foi encontrada obra que se equiparasse em ramo de atuação empresarial e objetivos do projeto simultaneamente.

O estudo dos processos administrativos mostra-se cada vez mais relevante nas organizações à medida em que é percebida sua vasta abrangência. Desde processos internos comuns de um escritório, à uma assessoria completa para a rede de vendas de uma empresa do setor automobilístico, por exemplo. Desse modo, percebe-se que mesmo que os processos sejam denominados administrativos, a aplicabilidade eficiente de ferramentas que complementem e/ou corrijam as atividades intrínsecas, não perceptíveis aos clientes, torna possível não só a diminuição de perdas de informações importantes sobre seus clientes, como também contribui para a orientação do seu colaborador no momento de efetuar uma venda (MAÇANEIRO; CATCZU; LARA, 2012).

Como forma de agregar à linha de pensamento anterior, sob um viés mais clássico acerca dos processos administrativos empresariais, a avaliação do tempo e recursos utilizados por uma indústria moveleira para a elaboração de seus orçamentos, demonstra que o alto número de gargalos ocorre com maior frequência nos processos em que um determinado funcionário se dedica à mais de uma tarefa simultaneamente. Nesse sentido, embora a atividade executada não seja numa linha de produção propriamente dita, a designação de apenas um funcionário por atividade, contribui para a diminuição significativa do tempo para a elaboração de um orçamento empresarial, bem como a redução de erros que são pontuais na venda de serviços (MONTEIRO et al., 2021).

2 GESTÃO GERAL E GESTÃO POR PROCESSOS

Conduzir, delegar e/ou orientar pessoas, antes, durante ou após a execução de algum processo organizacional, a fim de gerar e/ou controlar a produção de bens ou serviços de modo eficiente, são ações que caracterizam a gestão organizacional, seja ela uma empresa pública ou privada, com ou sem fins lucrativos (CARVALHO, 2016). Além disso, corroborando com a afirmação anterior, a busca pelo fortalecimento da identidade organizacional, para que a empresa tenha mais destaque em meio ao mercado altamente competitivo, torna os processos menos onerosos mais atrativos aos olhos dos gestores que buscam aumentar a produtividade de sua equipe de trabalho a um custo menor (PEREIRA, 2016).

A diferença entre a gestão organizacional geral e a gestão por processos, reside no foco de atuação e na base para as decisões tomadas, ao passo que a gestão geral implementa decisões para melhoria e eficiência do próprio setor em que atua, a gestão por processos implementa decisões para atingir o crescimento global da empresa, migrando o foco de uma área ou setor em particular e atingindo uma visão sistêmica que beneficiará o todo. Entretanto, a relação que se estabelece entre a gestão geral e a gestão por processos não se caracteriza como excludente, uma vez que o controle e monitoramento particular de setores, cargos e funções são fundamentais para o progresso de todo o sistema empresarial (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Em vista disso, na busca pela permanência contínua do seu lugar no mercado competitivo, tendo cada organização um obstáculo particularmente próprio a ser transposto, a abordagem por processo mostra-se como um complemento à gestão organizacional geral, passando o olhar dos departamentos, funções ou produtos empresariais para os processos que os compõem. A gestão por processos transcende a barreira dos cargos e funções na medida em que cruza informações de diferentes departamentos e níveis hierárquicos até o produto final, possibilitando assim sua correlação tanto direta quanto indireta, conforme mostra a Figura 01:

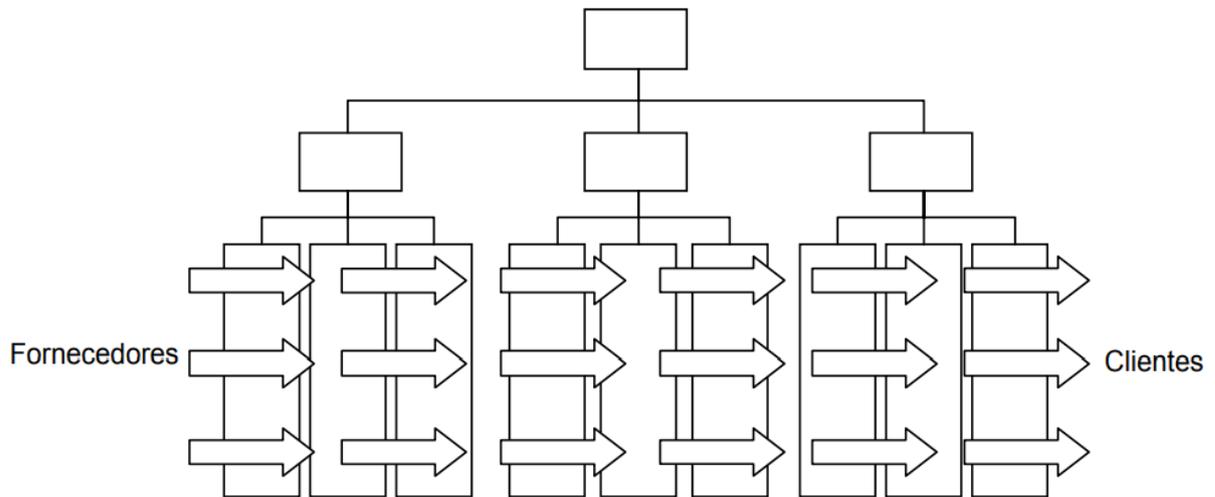


Figura 01 – Correlação entre processos e estrutura organizacional

Fonte: Biazzi (2007, p.32)

Tendo como base as diferenças e semelhanças entre gestão organizacional e por processos abordadas anteriormente, o subtópico a seguir esclarecerá acerca dos diferentes conceitos e tipos de processos encontrados durante a pesquisa. Além disso, além de uma visão mais clássica e tradicional do assunto, também são apresentadas fontes modernas que contribuem para a categorização do processo abordado como foco desse artigo.

2.1 CONCEITO E TIPOS DE PROCESSOS

Ao final do século XX, o conceito de processos era abordado como sendo todo grupo de tarefas planejadas e controladas com o objetivo de chegar a um determinado produto ou serviço que atenderiam ao mercado consumidor. No âmbito organizacional, essa afirmativa condiz com o modo como determinado trabalho é realizado, nesse sentido, o objetivo dos processos é ordenar, no tempo e espaço em que a empresa se encontra, o processo produtivo de sua fonte de renda, percebendo de maneira clara o começo e o fim de cada um (DAVENPORT, 1993).

Ainda em obras mais recentes, os processos são caracterizados como toda sequência composta por três etapas específicas: entradas (*inputs*), transformação do produto ou prestação do serviço e saída (*output*), ocasionando no produto acabado ou no término do serviço prestado. Ainda assim, no caso de serviços ou processos administrativos, apesar de as entradas não serem constituídas por bens tangíveis, como no caso de uma linha de produção, tem-se a ocorrência do processo de transformação, sendo as três etapas anteriormente citadas, indispensáveis à identificação de um processo (HAKEMEYER, 2016).

Paralelo a isso, os processos podem ser classificados de diversas maneiras, no início do século XXI tem-se a classificação dos processos com base em seus propósitos, são eles: Processos de Trabalho, Processos Comportamentais e Processos de Mudança. Processo de Trabalho apresenta o conceito clássico de processos, com entradas (insumos e mão de obra) sendo transformadas em saídas (produto ou serviço acabado), os Processos Comportamentais estão relacionados às diferentes formas de ação e interação, bem como padrões de comportamento e repetições de tarefas, os Processos de Mudança por sua vez, só podem ser perceptíveis e planejados a longo prazo, a alteração da cultura organizacional, por exemplo, é um processo que demanda bastante tempo para atingir seu objetivo (GARVIN, 2002).

Além disso, conforme mostra o Quadro 01, cada processo está interligado a seu propósito, tendo adotado diferentes particularidades tem-se: Processo de estabelecimento de diretrizes que, como o próprio nome sugere, é responsável pelas metas, e direção que a empresa pretende alcançar, Processo de negociação e vendas aborda os recursos e todo o suporte necessário para produção de determinado produto e/ou prestação de serviço ao cliente, Processo de monitoramento e controle tem o objetivo de manter as diversas funções e atividades em constante *feedback*, a fim de manter o máximo desempenho em seu fluxo (GARVIN, 2002). O Quadro 01 para a ilustração e correlação dos diferentes tipos de processos:

		Processos Organizacionais		
		Processos de Trabalho	Processos Comportamentais	Processos de Mudança
Processos de Gestão	Processo de estabelecimento de diretrizes	Existem metas claras para o desempenho estratégico e operacional?	Existem abordagens bem especificadas de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem?	Existe uma direção clara e racional da mudança?
	Processos de negociação e vendas	Foram obtidos os acordos e recursos necessários?	Existe ampla aceitação das abordagens de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem desejadas?	Outras pessoas na organização estão convencidas de que as mudanças são necessárias e que as propostas estão corretas?
	Processo de monitoramento e controle	É conhecido o quanto o desempenho alcança os planos?	É conhecido o quanto o comportamento atual promove as abordagens de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem desejadas?	É conhecido se os marcos críticos foram alcançados e mudanças planejadas foram implantadas?

Quadro 01 – Tipos de Processos

Fonte: Garvin (2002, p.29)

Abordando um viés mais recente acerca das classificações utilizadas para os processos, pode-se destacar as seguintes: processos primários, processos de suporte e processos gerenciais. A primeira categoria tem como particularidade não só a dependência do suporte de outros

processos com menor abrangência, como também sua interação direta com o cliente final. A segunda classificação constitui a base indispensável para o bom resultado dos demais processos, mesmo sem agregar valor direto ao cliente final, seu desempenho terá impacto no resultado indiretamente. O terceiro grupo de processos é responsável pela coordenação das outras duas categorias, de modo a garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira eficiente, minimizando as falhas (ARAÚJO, 2016).

Ainda sob outra perspectiva, Cury (2018, p. 288), divide os processos em

Processo de clientes: que confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização. Processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios. Processos de gerenciamento: incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio.

O processo foco de estudo deste projeto, caracteriza-se como processo administrativo, uma vez que toda a qualidade para a entrega do produto ou serviço ao cliente final depende da eficiência interna. O monitoramento, revisão e controle dos processos além de tornar o ambiente de trabalho mais objetivo e prático, corrobora para o entendimento do funcionamento sistêmico da organização, de modo a perceber que as consequências das falhas nos processos não ocorrem de maneira isolada (CURY, 2018).

2.2 MODELAGEM E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Entende-se como modelo, toda e qualquer representação, seja concreta ou abstrata, simplificada ou detalhada de uma referência total ou parcial. No âmbito dos processos, o modelo é criado tendo como base um processo organizacional típico rotineiro, podendo conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou demais formas que sirvam para expressar as etapas que o compõem. Dessa forma, a criação de indicadores que possibilitem controlar a eficiência das etapas de um determinado processo se torna mais natural e objetiva (CAPOTE, 2011).

Além disso, a modelagem de processos pode ser utilizada independentemente da situação do processo ao qual se refere, ou seja, podem ser modelados processos acabados, processos em implementação e processos que ainda estão sendo planejados. Desse modo, a área de modelagem de processos subentende a identificação, o mapeamento, análise e o redesenho do processo estudado, mesmo que o processo não esteja colocado em prática é possível trabalhar com cenários que simulem seu desempenho, tanto em termos de tempo de tarefas, quanto em custo, espaço, mão de obra etc (LIMBERGER et al., 2010).

Num viés global, a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP – Associação da Gestão Profissional dos Processos de Negócio), referência global na gestão de processos de negócios, indica que a modelagem de processos pode ser feita em três níveis distintos, são eles diagramas, mapas e modelos. A diferença mais comum de se encontrar nas bibliografias acadêmicas é quanto sua dimensão sendo o diagrama a representação mais sintética de um processo, o mapa de processos retrata de modo mais detalhado um processo em específico e o modelo representa de modo detalhado todo o sistema de processos de uma organização (ABPMP, 2013). O Quadro 02 aborda as diferenças entre diagrama, mapa e modelo:

Diagrama ou mapa de processo	Modelo de processos
Notação ambígua	Convenção padronizada da notação
Baixa precisão	Tão preciso quanto necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Ícones (representando componentes do processo) "inventados" ou vagamente definidos	Ícones objetivamente definidos e padronizados
Relacionamentos dos ícones retratados visualmente	Relacionamentos dos ícones definidos e explicados em anotações, glossário do modelo de processos e narrativas de processo
Limitado a representar ideias simples ou um contexto de alto nível	Pode representar a complexidade adequada
Limitado a retratar um momento específico da realidade	Pode crescer, evoluir e amadurecer
Pode ser criado com ferramentas simples de diagramação	Deve ser criado com a ferramenta adequada ao objetivo
Simple de utilizar, mas não permite explorar a informação de forma detalhada	Pode fornecer simulação manual ou automatizada do processo
Difícil de conectar com outros modelos existentes	Ligações verticais e horizontais, mostrando relacionamentos entre os processos e diferentes níveis de processo
Utiliza estruturas comuns de gerenciamento de arquivos	Utiliza repositório de modelos relacionados e suportado por BPMS
Apropriado para certas capturas rápidas de ideias	Apropriado para qualquer nível de captura de processos, análise e desenho
Não é adequado para importação por um BPMS	Pode ser importado por um BPMS

Quadro 02 – Diferença entre diagrama, mapa e modelo

Fonte: ABPMP (2013, p.74)

Como primeira abordagem à tabela acima, tem-se a impressão de que apenas a utilização do modelo de processo é eficiente em termos práticos. Entretanto, em termos de estudos exploratórios de processos específicos, como o caso deste projeto, o mapa de processo mostra-

se indiscutivelmente eficaz para as ponderações e hipóteses que serão trabalhadas. Não há necessidade de mostrar o sistema global empresarial, com observações e características dos demais setores quando o foco de estudo não ultrapassa a atividade em questão.

Ainda nesse sentido, o mapa de processos contém o maior número possível de informações acerca do processo estudado, tornando possível assim, alcançar os objetivos de aferição, cronometragem e conversão de informações, conforme proposto anteriormente. Além disso, pelo número de informações adquiridas, também há a possibilidade de criação de diferentes cenários para o mesmo processo, constatando o porquê de sua atual ineficiência.

Outro ponto importante na modelagem de processos, é o modo como a ilustração de determinado processo será feita, tão importante quanto saber o nível de detalhes da representação do sistema (diagrama, mapa e modelo), é saber como se dará a notação desse fluxo de atividades, existem vários padrões de ilustração de processos possíveis de serem utilizados. Diferentes padrões podem ser utilizados na mesma representação de um processo, isso trará mais dinamicidade e confiabilidade no fluxo retratado (OLIVEIRA, 2017).

Para ABPMP (2013, p.77/78)

Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. Existem diversos padrões de notações e modelagem [...]. No entanto, a seleção de uma abordagem que siga normas e convenções bem conhecidas oferece amplas vantagens:

- Conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar
- Consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes
- Importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas
- Geração de aplicações a partir de modelos de processos

No Quadro 03, são descritos os tipos de notação de processos mais adotadas:

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Quadro 03 – Notações de modelagem de processos

Fonte: ABPMP (2013, p.79)

Analisando o Quadro 03, dentre os diferentes modos de ilustração de processos, o fluxograma mostra-se como o padrão mais adequado a este projeto de pesquisa, devido à sua facilidade em retratar tanto os processos de linha de produção, quanto os processos administrativos. Mesmo que o *Value Stream Mapping* envolva o mapeamento de recursos e tempo em sua notação, não é ideal para tarefas de escritório, nem processos administrativos em geral, sendo sua utilização bem mais facilitada nos processos de manufatura.

Por fim, embora o fluxograma seja o modelo descrito como o mais simples entre os demais, tem-se a possibilidade de trabalhar com praticamente qualquer tipo de processo com abordagem apenas das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto. No tópico secundário a seguir, inicia a explanação financeira do projeto, o viés que integra e traz uma nova perspectiva dos possíveis impactos que a gestão dos processos tem sobre a administração financeira empresarial.

2.2 GESTÃO GERAL E FINANÇAS EMPRESARIAIS

Sob um olhar inicial, gestão refere-se ao ato de gerir, gerenciar e administrar, com origem do latim *gestione*. Ainda com base nesse conceito, gestão e administração constituem-se como sinônimos à medida em que se caracterizam como ações simultâneas, ou seja, não se

pode haver gerir sem administrar (PASSWORD, 1998). Gestão, além de seu conceito clássico, se caracteriza principalmente como uma combinação de técnica, tecnologia, arte e disciplina que contribui para o alcance do sucesso que as organizações desejam no mercado atual, ou seja, gestão advém de ação (REDWOOD et al., 2000).

Peter Drucker, além de ser pioneiro nas ideias sobre gestão organizacional também se tornou referência na área, devido suas contribuições à literatura. A seguir, o trecho aborda a diferença entre o olhar de um “observador externo” e um gestor organizacional:

Vistos de fora, os negócios podem parecer um jogo de azar aparentemente ilógico no qual qualquer idiota pode vencer, desde que seja implacável. Mas é assim, naturalmente, que qualquer atividade humana se parece para um observador externo, a menos que possa ser mostrada como tendo uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, ou seja, a menos que possa ser apresentada como o conhecimento generalizado de uma disciplina (DRUCKER 1986, p. 12).

Conforme abordado no trecho, toda gestão tem uma finalidade, uma ordem, uma sistemática e um conhecimento envolvido, mesmo que imperceptível aos “observadores externos”, embora como citado anteriormente, gestão também é arte, técnica, tecnologia e ciência. Assim, é responsabilidade do gestor identificar essas características na rotina de trabalho de sua equipe e gerir do modo mais eficiente, para o alcance dos objetivos organizacionais.

A semelhança entre gestão e finanças consiste no fato de que esta também pode ser definida como arte e/ou ciência tendo como foco a administração dos recursos financeiros que as pessoas ou empresas dispõem. Na esfera pessoal, finanças é a gestão do próprio ordenado, investimentos e quaisquer bens monetários que uma pessoa física possuir. No âmbito empresarial, a essência se mantém constante, com a diferença de que o impacto das decisões da gerência empresarial aos colaboradores e à sociedade será significativamente maior (GITMAN; ZUTTER, 2017).

2.2.1 CONCEITO E TIPOS DE DESPESAS

Toda saída de capital de uma empresa é classificada como um gasto, desde compras de matéria prima ou materiais de escritório, pagamento dos colaboradores e até mesmo aplicações que trarão retorno a curto, médio ou longo prazo. Custo, por sua vez, é conceituado como sendo todo o gasto relacionado à atividade empresarial, à produção de determinado produto ou à prestação de algum serviço, junto a isso, a despesa constitui-se como todo o gasto que não tem relação direta à atividade organizacional, como é o caso das despesas administrativas nas fábricas e indústrias (EMIR et al., 2014).

Ainda nesse sentido, as despesas organizacionais podem ser classificadas como fixas ou variáveis, o foco para que seja feita a melhor categorização possível é a previsibilidade e a recorrência em que esses gastos ocorrem num determinado período. Desse modo, as despesas fixas são gastos previsíveis e que ocorrem todos os meses, sem interferência da alteração na demanda (água, luz, aluguel etc.), as despesas variáveis, entretanto, apesar de poderem ser planejadas, não têm uma recorrência constante no fluxo empresarial e não sofrem influência da demanda (obras de arte, capacitação de colaboradores, manutenção predial etc.) (EMIR et al., 2014).

Além disso, os custos organizacionais também podem ser classificados como fixos ou variáveis, seguindo a regra da previsibilidade e recorrência mensal citada anteriormente, sempre atentando à sua correlação com a atividade exercida pela empresa estudada. O gasto com o salário dos colaboradores operacionais é um custo fixo para as indústrias, embora o volume de produção possa variar devido à sazonalidade, a recorrência desse pagamento é constante e necessária à produção do bem, por outro lado, o gasto com o ordenado dos consultores em uma empresa de assessoria financeira torna-se um custo variável, pois varia conforme o número de empresas atendidas no mês (SELEME, 2012).

De modo a contribuir, outra classificação básica para os custos organizacionais é quanto sua capacidade de mensuração e relação com o processo produtivo ou prestação de serviços, nesse sentido eles se dividem em diretos e indiretos. Dessa forma, além de os custos diretos estarem diretamente envolvidos com o processo produtivo, também apresentam maior facilidade de mensuração, no caso de uma empresa de assessoria financeira que paga um ordenado fixo de R\$ 2.000,00 numa jornada de 200h/mês a um consultor, o custo direto mensal da hora trabalhada pelo consultor seria de R\$ 10,00 (GITMAN; ZUTTER, 2017).

Paralelo a isso, os custos indiretos organizacionais apresentam uma dificuldade maior de mensuração, devido ao fato de não estarem diretamente relacionados à produção de determinado produto ou prestação de serviços. Desse modo, embora os custos indiretos sejam gastos indispensáveis ao processo produtivo, sua mensuração eficiente depende de seu correto rateio (divisão e/ou alocação proporcional à quantidade correspondente). Se no caso do exemplo anterior, o ordenado do consultor não fosse fixo, mas sim proporcional ao número de empresas atendidas ou à quantidade de tarefas realizadas, ou até mesmo, ao tempo do processo de prestação do serviço, o método para se obter o custo mensal da hora trabalhada mudaria drasticamente (GITMAN; ZUTTER, 2017).

2.3 TÉCNICAS DE CUSTEIO (MENSURAÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS)

Como uma das formas mais básicas de mensurar os custos que uma organização possui ao produzir determinado produto ou prestar um serviço específico é por meio do somatório da matéria prima utilizada, mão de obra direta envolvida no processo e os custos indiretos que influenciam na produção. Desse modo, tem-se o custo de produção que influenciará no preço do produto que será ofertado ao cliente, outro ponto relevante é que esse método, quando não atualizado constantemente, não considera o preço de mercado (concorrência), nem a variação da inflação e impostos pagos pela empresa, devido a isso não é aconselhado seu uso para precificação (SILVA; GARBRECHT, 2016).

Outra técnica utilizada para a mensuração dos processos é o custeio variável, como o próprio nome sugere, esse viés considera apenas os custos variáveis como verdadeiramente relevantes no cálculo de custos, uma vez que os custos fixos não variam conforme o volume de produção acabam por ficarem alocados junto ao resultado do exercício do período. Assim sendo, sob essa forma de custeio, a organização não precisa demandar tempo para o rateio dos custos fixos, pois estes serão considerados de modo integral e separado da produção (MEGLIORINI, 2007).

Assim como o custo de produção básico abordado anteriormente, o método de custeio por absorção, embora antigo, ainda é uma das técnicas mais utilizadas no sistema contábil atual por utilizar-se da comparação entre receita, custos e despesas. Dessa maneira, os custos diretos e indiretos, após o devido rateio, são deduzidos da receita líquida, gerando assim a receita bruta da qual são subtraídas as despesas organizacionais contabilizadas em função do tempo utilizado na produção, mantendo proporcional a relação tempo-custo envolvida no processo produtivo (SILVA; GARBRECHT, 2016).

Em relação às empresas prestadoras de serviço, o método de custeio ocorre de modo semelhante, com a diferença de que nesse tipo de organização o custo com mão de obra, tanto direta quanto indireta, terá maior impacto no processo. Desse modo, como geralmente a prestação de serviço ocorre sob demanda, de modo acíclico e não constante, os custos fixos acabam por apresentar grande impacto no fluxo de caixa mensal, outro ponto a se observar é o fato de que o rateio dos custos indiretos, bem como o valor do tempo do processo total e dos gargalos envolvidos num projeto apresentam significativa relevância tanto para a precificação do serviço, quanto para o gerenciamento e controle financeiro interno (MEGLIORINI, 2007).

Ainda nesse viés, devido ao atual projeto de pesquisa ter como referência o processo administrativo de revisão dos custos e despesas empresarial numa empresa prestadora de serviço, bem como a correlação entre o tempo e custo desse processo. A Figura 02 a seguir,

mostra-se como uma alternativa científica e objetiva para a aferição do tempo dos gargalos envolvidos nas atividades organizacionais:

$$2 \times \left[\frac{\text{Número médio anual de pedidos de engrenagens} \times \left(\text{Tempo de produção por pedido de engrenagens} \right)^2}{\text{Capacidade anual da máquina} - \left(\text{Número médio anual de pedidos de engrenagens} \times \text{Tempo de produção por pedido de engrenagens} \right)} \right]$$

Figura 02 – Fórmula do Tempo Médio de Espera

Fonte: Horngren; Datar; Foster (2004, p. 136)

A fórmula representada na figura acima, permite calcular o tempo que determinado produto ficará parado até ser encaminhado à produção, de modo conciso é o tempo de gargalo no fluxo de um processo. Corroborando a isso, a fórmula também considera aspectos essenciais à aferição de gargalos como: capacidade de produção, tempo de produção e número de pedidos. Por meio desse controle o gestor é capaz de monitorar a quantidade necessária ao menor tempo de gargalos possível no processo, ajudando nas estratégias para aumento da capacidade e controle de produção (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004).

Para o cumprimento eficiente dos objetivos deste artigo, algumas adaptações se fazem necessárias para a fórmula retratada na Figura 2: Número médio anual de pedidos de engrenagem: Será abordado como o tempo total das atividades do processo (P). Tempo de produção por pedido de engrenagens: Considera-se o tempo de intervalo total entre os processos (TI). Capacidade anual da máquina: Faturamento mensal total.

3 METODOLOGIA

A etapa atual deste artigo é denominada metodologia, o processo é caracterizado como científico quando suas variáveis são testadas e comprovadas, dessa forma tem-se o método científico, em alguns casos com abstenção total da opinião subjetiva do observador. O objetivo da utilização do método científico é garantir máxima eficiência no processo de pesquisa. Desse modo, além da obtenção de informações mais precisas com a utilização de métodos adequados para cada tipo de pesquisa, a credibilidade e a confiabilidade dos resultados surgem como consequência dessa abordagem (LEÃO, 2019).

Quanto à classificação, este projeto constitui-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa se torna qualitativa

na medida em que ocorre a descrição detalhada do processo e a correlação que ele apresenta com outras áreas de diferentes setores. Em contrapartida, o caráter quantitativo não pode ser negligenciado, uma vez que as informações serão aferidas, mensuradas e convertidas por meio de técnicas objetivas. Dessa forma, tanto a objetividade da pesquisa quantitativa, quanto a subjetividade da característica qualitativa corroboram para o melhor resultado do projeto (MENEZES et al., 2019).

Ainda nesse sentido, o estudo de caso se define mediante uma abordagem específica à isolados grupos ou pequena amostragem, sendo o caso do processo de revisão dos custos e despesas empresarial. Devido ao baixo número de obras que abordem tema semelhante ao deste projeto, seu objetivo torna-se exploratório seja pela abordagem sistêmica, sob o viés da interdisciplinaridade, seja pela visão subjetiva dos processos, que possibilita a criação de hipóteses alternativas de melhoria para o cenário estudado, além disso, o detalhamento específico do processo, a partir do cotidiano do autor também traz a este artigo um caráter descritivo (OLIVEIRA, 2011).

A coleta de dados ocorreu majoritariamente a partir de fontes primárias e secundárias, sendo predominante a observação ativa do autor sobre as rotinas e processos estudados, bem como a procura de fontes bibliográficas em livros e acervos digitais que forneçam as técnicas nas quais melhor se adapta a pesquisa. A população é todo o grupo em que a amostra está incluída, neste caso a população do estudo é a própria empresa, sendo a amostra o setor de auditoria interna, e a unidade de estudo o processo de revisão dos custos e despesas empresarial (BAGGIO; COSTA; BLATMANN, 2016).

Por fim, a correlação e análise de dados fez-se mediante a aferição, mensuração e rateio dos tempos e custos envolvidos no processo de revisão dos custos e despesas empresarial, bem como a tabulação dos resultados para fins comparativos tendo em vista a abordagem quantitativa do projeto de pesquisa, uma vez que todas as informações relevantes estejam quantificadas, fez-se necessária a correlação entre tempo de processo e custo para a execução do processo. Desse modo, além de entender o processo de um modo mais objetivo e prático, o valor do tempo em cada etapa corroborará na percepção da importância de processos eficientes e bem estruturados para a organização (MASCARENHAS, 2018).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como viés inicial, faz-se necessária uma abordagem sistêmica referente à empresa foco deste artigo: Black Prime Brasil. Empresa do ramo de comércio de produtos industriais e

automotivos e parte do conglomerado Black Prime, com pontos de distribuição localizados em 3 regiões do país, sendo elas Sul, Sudeste e Nordeste, vem obtendo sólido crescimento no mercado nacional e hoje já é referência na venda de produtos voltados para os segmentos automotivo e industrial, com um portfólio de mais de 3.000 itens, comercializando desde insumos e ferramentas para manutenção de motores e máquinas, até equipamentos de proteção individual.

Com uma equipe de trabalho que totaliza mais de 400 pessoas, entre o setor administrativo e os representantes comerciais, atende desde pequenas oficinas até áreas de manutenção industrial por todo o País, sua marca está presente em grandes cases de sucesso relatados por vários estudos ocorridos em universidades e empresas júniores da região onde foi fundada, graças a um rígido controle interno, mão de obra especializada e a crescente visão acerca da motivação de seus colaboradores.

Como ponto de partida à compreensão deste estudo, faz-se necessário o entendimento das etapas individuais formadoras do processo central deste artigo que, embora descrito em sua versão simplificada, contribui de maneira eficiente para o alcance dos objetivos propostos anteriormente. A Figura 03 detalha que o processo de revisão dos custos e despesas empresarial possui 6 (seis) etapas em sua totalidade: P1 (gerar DRE no sistema); P2 (buscar documentos para conferência); P3 (solicitar informações avulsas/específicas); P4 (comparar informações); P5 (contatar setor responsável) e P6 (corrigir o lançamento).

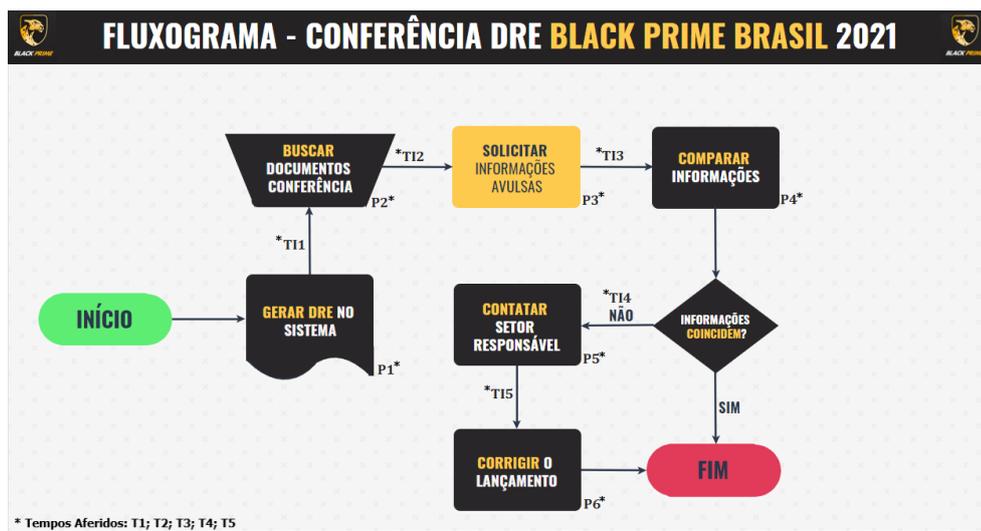


Figura 03 – Fluxograma de conferência de DRE

Fonte: elaborado pelo autor

Paralelo a isso, de modo a priorizar a imparcialidade e objetividade do método científico, aferiu-se o tempo necessário para a execução das tarefas do seguinte modo: T1 (dia

atípico, maior demanda); T2 (dia típico, demanda normal); T3 (dia típico; demanda normal); T4 (dia típico, demanda normal); T5 (dia atípico, menor demanda). Outra aferição de tempo fez-se necessária para os períodos entre os processos, o TI (tempo de intervalo) é o intermediário entre o término da etapa atual e o início da etapa subsequente, sendo TI1 (tempo entre as etapas P1 e P2), TI2 (tempo entre as etapas P2 e P3), TI3 (tempo entre as etapas P3 e P4), TI4 (tempo entre as etapas P4 e P5) e TI5 (tempo entre as etapas P5 e P6).

Tendo como base as três principais regiões do conglomerado Black Prime: Sul, Sudeste e Nordeste, a aferição de tempo dos processos (T) iniciou na primeira semana de novembro do ano de 2021 estendendo-se até a quinta semana de dezembro do mesmo ano. Cada etapa do processo (P) totaliza o registro de 15 (quinze) tempos aferidos, sendo 5 (cinco) para cada região, separados por dias atípicos, caracterizados por haver maior/menor demanda se comparados à rotina padrão de fluxo de trabalho e dias típicos que seguem o padrão de fluxo de trabalho cotidiano. De modo semelhante, a aferição dos tempos entre os processos (TI) concretizou-se ao longo do mês de janeiro do ano de 2022, totalizando 15 (quinze) tempos aferidos, sendo 5 (cinco) para cada região, separados por dias típicos e atípicos.

Devido a diferença na representatividade de cada região para o conglomerado Black Prime, foram atribuídos pesos para fins de cálculos posteriores, de modo que para a região Sul, por apresentar maior representatividade, foi lhe atribuída peso 2, enquanto as regiões Sudeste e Nordeste, embora equiparadas entre si, receberam peso 1 cada, por serem menos representativas quando comparadas à primeira região citada. Em relação aos tempos aferidos, com o intuito de equilibrar seus valores, para os dias atípicos de maior demanda (T1) estabeleceu-se peso 0,5, para a menor demanda (T5) instituiu-se peso 2 e para os tempos aferidos em demandas normais (T2, T3 e T4) atribuiu-se peso 1.

Os dados anteriores foram trabalhados, conforme ilustrado na Figura 4, por meio da média ponderada (MP) dos tempos dos processos (T) entre as unidades, bem como a média ponderada (MP) dos tempos dos processos (T) para cada unidade individualmente, obtendo assim, um tempo médio para cada processo nas diferentes demandas (T1;T2;T3;T4;T5) e um tempo médio para os processos de cada unidade (Sul; Sudeste; Nordeste). Diante disso, a partir da média aritmética simples (MAT) e média ponderada das unidades (MPU), extraídas das médias anteriores, foram obtidos 2 (dois) valores de tempo de processo (MPU;MAT) que, juntamente à sua Mediana, formaram os 3 (três) cenários (Otimista; Realista; Pessimista) que formam a base para o desenvolvimento deste estudo.

		CENÁRIOS DE TEMPOS BLACK PRIME BRASIL 2021									
		P1 - Gerar DRE no Sistema				TI1 - Tempo de Intervalo entre P1 e P2					
		Unidades				Unidades					
		S (2)	SE (1)	NE (1)	MP			S (2)	SE (1)	NE (1)	MP
Tempos	T1 (0,5)	00:17:54	00:10:27	00:09:57	00:14:03	Tempos	T1 (0,5)	00:01:10	00:01:10	00:01:10	00:01:10
	T2 (1)	00:10:05	00:06:32	00:05:42	00:08:06		T2 (1)	00:01:07	00:01:07	00:01:07	00:01:07
	T3 (1)	00:09:48	00:05:59	00:05:22	00:07:44		T3 (1)	00:01:12	00:01:12	00:01:12	00:01:12
	T4 (1)	00:09:54	00:06:12	00:04:53	00:07:43		T4 (1)	00:01:12	00:01:12	00:01:12	00:01:12
	T5 (2)	00:05:49	00:03:24	00:02:13	00:04:19		T5 (2)	00:01:08	00:01:08	00:01:08	00:01:08
	MP	00:09:09	00:05:35	00:04:37			MP	00:01:09	00:01:09	00:01:09	
MPU:		00:07:08 Otimista				MPU:		00:01:09 Otimista			
MAT:		00:08:23 Pessimista				MAT:		00:01:10 Realista			
Mediana:		00:07:44 Realista				Mediana:		00:01:10 Pessimista			

Figura 04 – Tratamento dos dados

Fonte: elaborado pelo autor

Os possíveis cenários foram baseados nos tempos de processo encontrados por meio das médias ponderadas (MPU) e aritméticas simples (MAT), de modo que o menor tempo encontrado foi definido como o cenário “Otimista” uma vez que indique maior agilidade nos processos e menor tempo de gargalo. De modo inverso, o cenário “Pessimista” foi atribuído ao maior valor de tempo encontrado, tal como ao valor de tempo intermediário foi alocado o cenário “Realista” em que os processos ocorrerão.

Nesse sentido, a Figura 5 relaciona os 3 (três) cenários para os tempos entre os processos, de modo que a coluna horizontal superior representa a perspectiva otimista, a coluna central ilustra o cenário realista geral dos tempos estudados e a coluna inferior registra o menor desempenho possível. O tempo de intervalo entre os processos P3 e P4 (TI3), com o objetivo de se obter uma viabilidade comparativa, foi registrado em notação científica sendo este tempo aferido em “dias” enquanto os demais períodos são expressos em “minutos”. Além disso, é possível perceber grande representatividade do TI2 nos tempos entre as atividades, bem como o seu tempo no cenário realista equipara-se ao cenário pessimista sendo um indicativo de grandes possibilidades de melhoria a fim de otimizá-lo ao nível do cenário otimista.

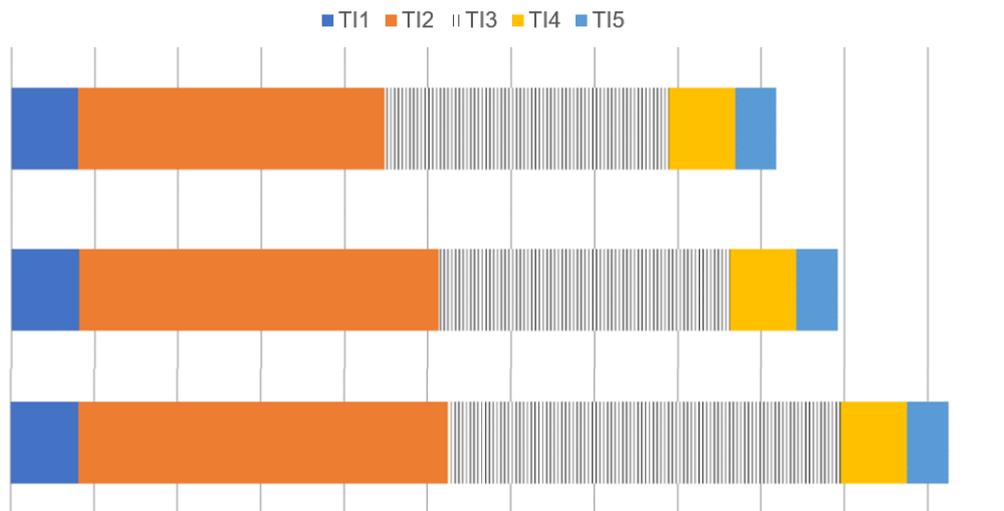


Figura 05 – Análise dos tempos entre processos
 Fonte: elaborado pelo autor

Paralelo a isso, a Figura 06 descreve os cenários dos tempos de cada atividade do processo de revisão dos custos e despesas empresarial, sendo as atividades P3 e P4 de maior visibilidade de contraste entre os cenários Otimista, Realista e Pessimista de modo que nas duas atividades os tempos no cenário Realista se aproximam ao cenário Pessimista. Ainda assim, embora não haja maiores contrastes entre os cenários nos tempos das demais atividades desenvolvidas, diante dos dados apresentados é possível o estudo individual acerca do tempo, impacto e relevância de cada etapa do processo estudado. Outro ponto relevante é a possibilidade de percepção da duração de cada atividade, sendo que além do P4 e P6 destacarem-se por serem as atividades mais longas de todo o processo, também indicam capacidade de redução de tempo para um cenário mais próximo ao otimista.

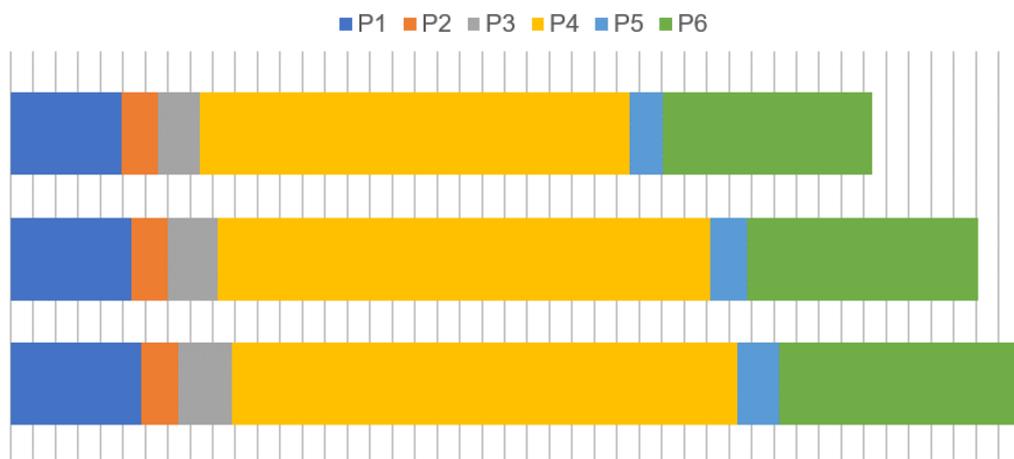


Figura 06 – Análise dos tempos dos processos
 Fonte: elaborado pelo autor

Amparado no viés financeiro, conforme ilustra a Figura 07, o processo de mensuração dos tempos suprimiu os custos fixos diretos devido a sua baixa representatividade, desse modo para a quantificação dos períodos foi utilizado o faturamento total mensal das unidades (Sul, Sudeste e Nordeste) e a taxa Selic como indicador de custo do capital das operações. Para isso, fez-se necessário calcular o faturamento-hora, em seguida, aplicando a taxa Selic atual tem-se o custo-hora dos tempos, assim sendo, o produto entre o tempo total (em formato decimal) e o custo-hora caracteriza-se como o custo total do tempo.

MENSURAÇÃO DE TEMPOS BLACK PRIME BRASIL 2021																
P - Tempo dos Processos								TI - Tempo de Intervalo entre os Processos								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total Geral		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	Total Geral		
Canários	Otimista	0:07:08	0:02:18	0:02:43	0:27:33	0:02:08	0:13:26	0:55:16	Otimista	0:01:09	0:05:18	81:56:40	0:01:09	0:00:42	82:04:58	
	Realista	0:07:44	0:02:20	0:03:13	0:31:36	0:02:22	0:14:49	1:02:04	Realista	0:01:10	0:06:13	83:53:20	0:01:09	0:00:43	84:02:35	
	Pessimista	0:08:23	0:02:23	0:03:25	0:32:26	0:02:40	0:15:17	1:04:34	Pessimista	0:01:10	0:06:23	113:03:20	0:01:09	0:00:43	113:12:45	
	Total Geral Decimal							Custo Total Tempo								
Canários	Otimista	0,9211						R\$402,81								
	Realista	1,0344						R\$452,37								
	Pessimista	1,0761						R\$470,59								
	Faturamento Total								Faturamento Hora				Selic Atualizada*		Custo Hora	
	R\$2.469.517,00								R\$3.429,88				12,75%		R\$437,31	

* Ataxa Selic varia periodicamente. A porcentagem indicada acima foi extraída do site do Banco Central do Brasil no dia 21/05/2022.

Figura 07 – Análise dos custos sobre o faturamento e mensuração do tempo
Fonte: elaborado pelo autor

O custo total dos tempos para cada cenário está diretamente relacionado a sua estimativa, bem como o impacto de sua representatividade, o valor resultante condiz especificamente com cada ciclo da atividade de revisão de custos e despesas operacionais. Desse modo, o tempo total despendido na realização de todas as atividades (P) no cenário realista acarreta o custo, por ciclo (início ao fim), de R\$ 452,37, havendo a possibilidade de otimização para o cenário ideal no valor de R\$ 402,81. Paralelo a isso, o custo do tempo ocioso (TI) por sua vez implica o valor de R\$ 7.527,20 para cada ciclo do processo no pior cenário possível.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A percepção detalhada e ilustrada dos tempos das atividades envolvidas no processo de revisão de custos e despesas empresarial, além de possibilitar melhor compreensão e visibilidade das atividades de um modo mais global e sistêmico, também atua como guia para tomadas de decisão mais assertivas e eficazes a fim de otimizar recursos e produtividade. Além disso, o viés financeiro advindo da quantificação dos tempos dos processos e seus intervalos contribui para uma concepção mais ampla e concreta dos impactos práticos que os gargalos têm sobre o custo empresarial.

Nesse sentido, os impactos financeiros dos tempos de intervalo entre as atividades do processo estudado variam conforme o cenário em que a empresa se encontra ou almeja chegar, sendo o valor ideal de R\$ 4.409,30, o dispêndio atual de R\$ 5.266,55 ou por meio de uma queda no fluxo de seus processos atingindo o custo de R\$ 7.527,20 por ciclo realizado. Ainda assim, embora o tempo de execução das atividades também apresentem certa relevância nas finanças organizacionais, o tempo de intervalo predomina não apenas na duração total do processo como um todo, mas também no custo agregado a esse período.

O fluxo de revisão dos custos e despesas operacionais em seu modo simplificado foi segregado em 6 (seis) atividades básicas, resultando em 5 (cinco) intervalos correspondentes aos tempos entre os processos. Com isso, a aferição padronizada em “horas” possibilitou a percepção gráfica de forma mais objetiva, constatando a duração de 1,0344 horas para a execução dos processos e 12,0431 horas de tempo entre as atividades tendo como base o cenário de trabalho atual da empresa.

Diante disso, sendo a taxa básica de juros da economia a base para a mensuração dos tempos envolvidos no processo, o valor dos custos dos tempos e gargalos envolvidos, conforme descritos anteriormente, estão diretamente relacionados ao cenário empresarial. Assim sendo, cabe como sugestão de estudos futuros a tratativa individual dos tempos, bem como seus impactos sistêmicos seja para o processo específico ou demais setores organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, T. P.; ROSSINI, F. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2015.

ARAÚJO, D. Metodologia de gestão de processos: padrões de referência, apoio metodológico e orientações. **Bahia: Gestão estratégica de processos**, 01 fev. 2016. Disponível em: <[Manual de Gestão de Processos \(pge.ba.gov.br\)](#)>. Acesso em: 09 out. 2021.

BAGGIO, C. C.; COSTA, H.; BLATTMANN, U. Seleção de Tipos de Fontes de Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Araranguá, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <[Vista do SELEÇÃO DE TIPOS DE FONTES DE INFORMAÇÃO \(ufpb.br\)](#)>. Acesso em: 16 out. 2021.

BIAZZI, M. R. Instituições de Ensino Superior: Estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. **Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 2007. Disponível em: <[Microsoft Word - Dissertação Monica Rottmann de Biazzi.doc \(usp.br\)](#)>. Acesso em: 23 out. 2021.

CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade: Teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation - Reengineering Work Through Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Process_Innovation.html?id=kLIOMGaKnsC&redir_esc=y>. Acesso em: 23 out. 2021.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EMIR, G. A.; JUNE, A. W. C.; RENE, G. A.; ROBERTO, A. G. **Finanças corporativas: análise de demonstrativos contábeis e de investimentos**. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2014.

FARIA, B. C. Main challenges in the identification and measurement of indirect costs in projects: a multiple case study. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 27, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X4913>>. Acesso em: 18 set. 2021.

GARVIN, D. A. General Management – Processes and Action. Boston: McGraw Hill, 2002. Disponível em: <[HOLLIS - 008781903 \(harvard.edu\)](#)>. Acesso em: 23 out. 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 14 Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2017.

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013. Disponível em: <[BPM CBOK V3.0 \(ifsp.edu.br\)](#)>. Acesso em: 30 out. 2021.

HAKEMEYER, C.; MCKNIGHT, N.; ST JHON, R.; MEIER, S.; SCMIDT, M. T.; KELLEY, B.; ZETTL, F.; PUSKEILER, R.; KLEINJANS, A.; LIM, F.; WURTH C. Process characterization and Design Space definition. **National Library of Medicine**, 25 jul. 2016. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27464992/>>. Acesso em: 09 out. 2021.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <[Leitor - Biblioteca Virtual Universitária \(bvvirtual.com.br\)](#)>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Editora Vozes, 2019. Disponível em: <[Metodologia do estudo e pesquisa: Facilitando a vida dos estudantes ... - Lourdes Meireles Leão - Google Livros](#)>. Acesso em: 16 out. 2021.

LIMBERGER, K.; RODRIGUES, L. C.; PRADELLA, S.; ROWEDDER, A.; SILVA, A. R. Novo Olhar: uma metodologia de gestão de processos para a busca de maior competitividade em uma instituição de ensino superior. **XXX Encontro nacional de engenharia de produção – maturidade e desafios da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. São Carlos, v. 30, s/n, 2010. Disponível em: <[Titulo \(abepro.org.br\)](#)>. Acesso em: 30 out. 2021.

MAÇANEIRO, M. B.; CATCZU, T. S.; LARA, E. Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, s/n, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641689007>>. Acesso em: 25 set. 2021.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/183213>>. Acesso em: 23 out. 2021.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007. Disponível em: <[Leitor - Biblioteca Virtual Universitária \(bvvirtual.com.br\)](#)>. Acesso em: 20 nov. 2021.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. **Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina, 2019. Disponível em: <[livro-de-metodologia-cientifica.pdf \(univasf.edu.br\)](#)>. Acesso em: 16 out. 2021.

MONTEIRO, D. G.; MELO, F. C.; SANTOS, F. A. D.; MACHADO, M. J.; ALIGANCHUKI, M. M. S.; GUERREIRO, S. L. Gestão de processos: mapeamento e melhoria de processo em uma indústria moveleira. **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**. Paraíba, v. 1, n. 2, 2021. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/552>>. Acesso em: 25 set. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. **Universidade Federal de Goiás**. Catalão, 2011. Disponível em: <[Microsoft Word - Manual de metodologia científica \(ufg.br\)](#)>. Acesso em: 16 out. 2021.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, 12 set. 2008. Disponível em: <[Process management tasks: a conceptual and practical view | Emerald Insight](#)>. Acesso em: 25 set. 2021.

PASSWORD: **English dictionary for speakers of Portuguese**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PEREIRA, V. **Controladoria**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

PREVÉ, A. D. Organização, Sistemas e Métodos. **Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 01 ago. 2013. Disponível em: <[Organização, Sistemas e Métodos. \(ufsc.br\)](#)>. Acesso em: 09 out. 2021.

REDWOOD, S. et al. **Gestão da ação**. São Paulo: Makron, 2000.

SELEME, L. D. B. **Finanças sem complicação**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em: <[Leitor - Biblioteca Virtual Universitária \(bvirtual.com.br\)](#)>. Acesso em: 13 nov. 2021.

SILVA, E. J.; GARBRECHT, G. T. **Custos empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2016. Disponível em: <[Leitor - Biblioteca Virtual Universitária \(bvirtual.com.br\)](#)>. Acesso em: 20 nov. 2021.