

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONCILIAÇÃO  
BANCÁRIA NA EMPRESA REAL DISTRIBUIDORA EM  
APARECIDA DE GOIÂNIA-GOIÁS**

Nome do aluno: Roberto Junior da Silva

Orientador: Prof. Me. Frederico Oliveira da Paixão

Aparecida de Goiânia, 2014

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONCILIAÇÃO  
BANCÁRIA NA EMPRESA REAL DISTRIBUIDORA EM  
APARECIDA DE GOIÂNIA-GOIÁS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Frederico Oliveira da Paixão

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Roberto Junior da Silva

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONCILIAÇÃO  
BANCÁRIA NA EMPRESA REAL DISTRIBUIDORA EM  
APARECIDA DE GOIÂNIA-GOIÁS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Me. Frederico Oliveira da Paixão.

Avaliado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota Final: (    ) \_\_\_\_\_

---

*Professor Orientador Me. Frederico Oliveira da Paixão*

---

*Professor Examinador Me. Pedro Ramos Lima*

Aparecida de Goiânia, 2014

## RESUMO

O Mapeamento do processo é importante para padronização das atividades, eliminando tarefas desnecessárias, encontrando a melhor forma de se realizar cada etapa. Deve ser tratado para que haja melhoria nas atividades do setor, alinhando todos os departamentos, eliminando disparates entre eles, e melhorando a comunicação e velocidade de resposta das tarefas, a fim de identificar e controlar as inconformidades geradas em operações montantes para que os erros e atrasos não sejam repassados para as operações jusantes. Este trabalho propõe a implantação do mapeamento de processo no setor de conciliação bancária na empresa Real Distribuidora Ltda. para que as tarefas sejam padronizadas e concluídas com eficiência.

**Palavras-chave:** Mapeamento do Processo. Melhoria de Processos.

## **ABSTRACT**

The mapping process is important for standardization of activities, eliminating unnecessary tasks, finding the best way to perform each step. Should be handled so that there is improvement in the sector's activities, aligning all departments, eliminating nonsense between them, and improving communication and task response speed in order to identify and control non-conformity amounts generated in operations so that errors and delays are not passed on to the Downstream operations. This work proposes the mapping process was implemented in the bank reconciliation sector in Real Distribuidora Ltda. so that tasks are standardized and completed efficiently.

**Keywords:** Process Mapping. Process Improvement.

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda sobre o mapeamento dos processos de conciliação bancária através de um estudo de caso realizado na empresa REAL DISTRIBUIDORA localizada no Pólo Empresarial na cidade de Aparecida de Goiânia-Goiás.

Através de pesquisas bibliográficas acompanhadas de pesquisa de campo, se identificou que o principal problema referente aos processos de conciliação bancária deve-se ao fato de que esta é uma atividade de demanda dependente, ou seja, a sua execução dependente da prévia conclusão de tarefas de outros departamentos, causando certa ociosidade e ineficiência do setor financeiro, que para prosseguir com suas tarefas, deve esperar necessariamente o retorno dos outros departamentos. A conciliação bancária é uma função meio, portanto, a sua ineficiência gera atrasos e problemas administrativos para toda a organização.

Para que haja melhoria nas atividades do setor há necessidade de se padronizar os processos, alinhando todos os departamentos para que não aconteçam disparates entre eles, melhore a comunicação e velocidade de resposta das tarefas, a fim de identificar e controlar as inconformidades geradas em operações montantes para que os erros e atrasos não sejam repassados para as operações jusantes. Portanto, este trabalho propõe a implantação do mapeamento de processo no setor de conciliação bancária na empresa Real Distribuidora Ltda. para que as tarefas sejam padronizadas e concluídas com eficiência.

Conforme Carvalho e Paladini (2005, p. 224), a atividade de mapeamento “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço.” Com isso, será possível padronizar e melhorar a eficiência do processo.

O objetivo deste artigo é implantar a melhoria no processo de conciliação bancária, visando eliminar o desperdício de tempo na execução da tarefa, e assim obter eficácia e melhorar a comunicação entre os departamentos envolvidos no processo, através de software e ferramentas para mapeamento e padronização do processo, eliminando atividades desnecessárias, encontrando a melhor forma de se realizar cada etapa.

Desta forma, busca responder a seguinte pergunta:

Quais os benefícios do mapeamento de processos?

Este trabalho é justificado por ser relevante para a empresa Real Distribuidora, que através da maior eficiência no processo de conciliação bancária, área elementar do departamento financeiro, poderá se tornar mais ágil, flexível e competitiva e também pela relevância do tema, se tornando um exemplo atualizado de revisão da literatura.

A metodologia usada neste artigo foi pesquisa bibliográfica para revisar teoricamente o tema e exploratória através do estudo de caso, no qual se realizou a busca de informações, observações *in loco*, aplicação de entrevista semi-estruturada e análise do ambiente em questão para levantamento dos dados, pesquisa bibliográfica.

Este trabalho foi organizado em três partes principais. Inicialmente foi apresentada esta introdução tratando do tema, problema, hipótese, justificativa e metodologia. Na segunda parte foi realizado o levantamento teórico seguido do estudo de caso, apresentado na terceira parte. Por fim, serão apresentados os resultados percebidos e a conclusão do artigo.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Mapeamentos de Processos**

A área de Processo de uma empresa visa mostrar como deve ser o andamento de determinado departamento conforme as tarefas exigidas. Para Dorival Carreira (2009), processo é uma série de atividades decompostas em tarefas, responsáveis pela produção de bens e serviços.

O mapeamento de processo permite uma visão abrangente do fluxo de trabalho, materiais e informações necessárias para identificar o problemas e ter um conhecimento do processos.

Segundo Carvalho e Paladini (2005, p. 224):

(...) Essa atividade permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. (...)

Dessa forma, para termos um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro do trabalho.

De acordo Carvalho e Paladini (2005) o processo de mapeamento ocorre de acordo com as seguintes etapas demonstradas a seguir:

1ª Entender os conceitos do processo e sistema.

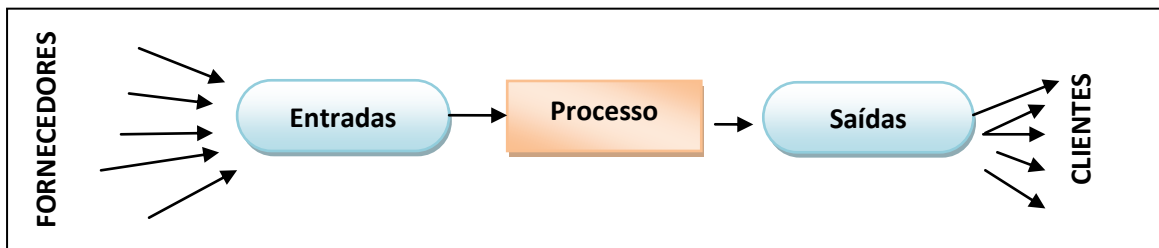
2ª Entender os elementos do FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estar aptas a aplicá-los a seus próprios processos.

3ª Entender o que é valor para a empresa e o cliente.

4ª E ter sabedoria de como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto.

Nesse sentido, Carvalho e Paladini (2005, p.224) afirma que “ a técnica estudada chama-se FEPSC, acrônimo de fornecedores, entradas, processo, saídas, clientes”. (Ver a abaixo figura 01).

Figura 01: representação de FEPSC.



Fonte: Carvalho e Paladini (2005, p.224)

## Fluxograma

De acordo com Oliveira (2010, p. 264), “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ ou unidade organizacionais envolvidos no processo.”.

Os fluxogramas são úteis para o propósito de documentar um processo, gerando o conhecimento das suas etapas e relações de dependência.

Nesse sentido, Oliveira (2010), afirma que o fluxograma objetiva e evidencia as etapas de um trabalho, autorizando a observação dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos.

Para Colenghi (2003), o fluxograma é a demonstração da sequência operacional do desenvolvimento de um processo através de um gráfico, o qual



caracteriza: o trabalho que esta sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, à distância percorrido pelos documentos, quem esta realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

Seus objetivos são: uma padronização na representação dos métodos e os procedimentos administrativos; Podem-se descrever com maior rapidez os métodos administrativos; Pode facilitar a leitura e o entendimento das rotinas administrativas; Podem-se identificar os pontos mais importantes das atividades visualizadas; Permite uma maior flexibilização e um melhor grau de análise.

Os fluxogramas possibilitam às pessoas identificarem falhas inerentes dos procedimentos, ao reconhecerem a falta de um fecho em uma descrição de processo ou mesmo identificando processos redundantes. Identificar falhas em um documento de várias páginas em texto torna-se muito mais difícil.

A maior parte das companhias falha em manter a revisão de documentos que não são lidos. Os documentos tornam-se desatualizados porque os processos passam a ser definidos sem que haja atenção a esses documentos. Os fluxogramas são documentos vivos. Eles são alterados com facilidade e podem ser usados diariamente para ajudar a definir e refinar os processos.

## **Formulários e Documentos - O Processo de Conciliação Bancária**

Conciliação bancária é a simples conferência das contas bancárias com o controle financeiro interno. A conciliação bancária tem como objetivo verificar se está tudo correto no controle interno ou se há inconsistências de dados. Ela verifica se o saldo bancário do controle interno, os lançamentos e suas datas estão idênticos ao extrato do banco.

Segue abaixo o passo a passo para ajudar a fazer uma conciliação bancária eficiente:

1º Passo: Lançar as movimentações diariamente.

A empresa precisa controlar diariamente todas as movimentações de entradas e saídas financeiras, informando todas as contas bancárias envolvidas.

Exemplos de movimentações financeiras: tarifas bancárias, pagamentos de fornecedores, recebimentos de clientes, pagamento de empréstimos do banco, pagamento de salários dos funcionários, impostos, etc.

2º Passo – Verificar saldo no extrato bancário.

Conferir se os saldos iniciais e finais do controle interno e os saldos no extrato bancário batem.

3º Passo – Conferir detalhes dos lançamentos.

Ver se todos os lançamentos do extrato bancário estão sendo feitos na data correta e com os valores corretos no controle financeiro da empresa.

4º Passo – Se houver diferenças nos lançamentos, corrigir.

Verificar as divergências de valores ou a falta dos mesmos, procurando saber aonde isto ocorreu. Em seguida, corrigir as diferenças no controle interno, para que todos os lançamentos estejam refletidos e o saldo esteja idêntico.

Como no final de cada mês é preciso enviar os documentos para a contabilidade, guardar: comprovantes de pagamentos, Notas Fiscais, boletos e extratos bancários.

Todos os documentos podem ser anexados na ferramenta de gestão financeira e podem ser enviados eletronicamente para a contabilidade.

## **Ferramentas de Melhoria da Qualidade do Processo**

### Qualidade Total

Os clientes avaliam a qualidade na prestação de serviços através de alguns elementos que Martins e Laugeni (2005, p. 531) descrevem como: “confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis”.

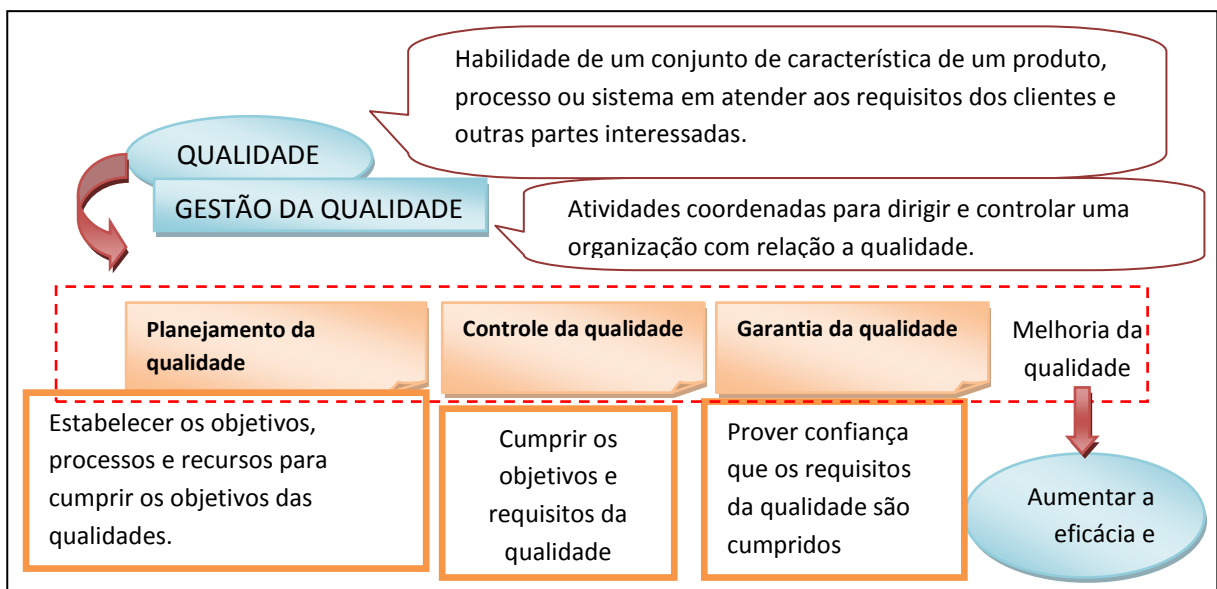
Na visão de Maximiano (2005), o atual período é considerado como sendo a qualidade total, a ênfase é que a qualidade passa a ser estabelecida pelo cliente e não somente pelos engenheiros, ou a alta administração, nem do pessoal de vendas e de marketing. A principal característica desta era é que todos os funcionários e todos os setores, sob uma visão sistêmica, são os responsáveis pela garantia de qualidade dos produtos e dos serviços de uma.

A gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, por essa razão que é necessário utilizar conceitos descritos abaixo.

- ✓ TQM- Total quality management
- ✓ TQC- total quality control

Para Carvalho (2005) por sua vez o planejamento por meio da gestão da qualidade total é um sistema em evolução, por meio da melhoria contínua de produtos e serviços, na busca do aumento da satisfação dos clientes. A partir desse conceito da gestão da qualidade, e das inter-relações mostradas na Figura 02.

Figura 02: inter-relação entre o conceito da qualidade, gestão da qualidade e elementos que a compõem.



Fonte: Carvalho e Paladini (2006, p.87).

## Método 5S

Para dar enfoque ao trabalho e resultado ao trabalho será utilizado o 5S para visar organização e melhorias no departamento.

Para Vieira Filho (2003, p.27) "O 5S é um programa pouco teórico e muito prático. Na realidade, são necessárias muitas ações e pouca teoria".

Segundo o autor este processo é fácil de ser utilizado, pois sua implantação é rápida e não há muitas preocupações em relação ao controle dos serviços.

Dentro do trabalho em questão a implantação do 5S será muito importante, pois foi observado uma falta de controle dentro dos processos dos tópicos estudados na empresa.

Em todos os tópicos diagnosticados será utilizado o processo do 5S, pois é uma implantação que vai auxiliar todos os processos, de acordo com o quadro abaixo.

Quadro 01: Traduções do 5S

	JAPONÊS	INGLÊS	PORTUGUÊS	
1º S	<i>Seiri</i>	<i>Sorting</i>	Senso de	Utilização
				Arrumação
				Organização
				Seleção
2º S	<i>Seiton</i>	<i>Systematizing</i>	Senso de	Ordenação
				Sistematização
				Classificação
3º S	<i>Seisou</i>	<i>Sweeping</i>	Senso de	Limpeza
				Zelo
4º S	<i>Seiketsu</i>	<i>Sanitizing</i>	Senso de	Asseio
				Higiene
				Saúde
				Integridade
5º S	<i>Shitsuke</i>	<i>Self-disciplinig</i>	Senso de	Autodisciplina
				Educação
				Compromisso

Fonte: Lapa (1998, p.2).

### Método 5W2H para melhoramento do processo

O plano de ação é ferramenta de suma importância para elaborar um planejamento em busca da eficiência. Para realizar o plano de ação utiliza-se o método 5W2H, uma sigla em inglês que representado pelas palavras: What – o quê, Who – quem, When – quando, Where – onde, Why – porquê, How – como e How Much – quanto custa (VIEIRA FILHO, 2010).

O 5W2H é uma ferramenta utilizada para o mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação. Nessa perspectiva foi elaborado pelo acadêmico um plano de ação com intuito de aumentar a qualidade dos processos na função de conciliação bancária. Vide quadro 02, página 20.

## METODOLOGIA

Metodologia significa o estudo do método, ou seja, é um conjunto de processos para chegar a comprovação de dados levantados por meio de uma investigação.

Pesquisa é um procedimento formal com método, de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. (LAKATOS E MARCONI, 2007, p.157)

Segundo Gil (2002), a metodologia é importante para o esclarecimento dos procedimentos adotados em cada etapa e na forma de manipulação dos dados da pesquisa.

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos (explicativa, exploratória e descritiva) e aos seus procedimentos técnicos (documental, experimental, participante, bibliográfica, *ex post facto*, estudo de coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa-ação).

Segundo Lakatos & Marconi (2007), as pesquisas também podem ser classificadas quanto à natureza em básica, que sem a aplicação prática prevista, tem como objetivo gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, e que envolve verdades e interesses universais ou de natureza aplicada, que objetiva gerar conhecimentos prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais.

De acordo com Goldenberg (1997), ele não se preocupa com a representatividade numérica, ou seja, as pesquisas são classificadas quanto à forma de abordagem em pesquisa qualitativa, mais assim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Portanto, segundo Goldenberg (1997), este trabalho foi assim organizado:

- Quanto à abordagem: pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa pode ter perca de informação ou alterações, depende dos tipos de entrevista a ser realizado. e muito importante que o entrevistador personalize o ambiente de forma que não tenha interrupção nem ruídos, para que

possa explorar o Máximo das informações obtidas, estimulando uma confiança no entrevistado. (LAKATOS & MARCONI, 2011).

- Quanto aos objetivos: pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica

Cavalcanti (*apud* Gonçalves e Meirelles 2004). A pesquisa exploratória conduz ao diagnóstico do problema; após este, deve-se usar metodologia mais estruturada que permita uma investigação mais aprofundada do mesmo e sua solução.

Basicamente a pesquisa exploratória compreende:

A) Levantamento bibliográfico:

B) Entrevista com pessoas relacionada com problemas pesquisada:

Segundo GIL (2008) a pesquisa descritiva envolve escrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p.185), “a pesquisa bibliográfica deve abranger toda bibliografia relacionada com o tema estudado. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto”.

Foram utilizados para a realização deste trabalho os seguintes meios de pesquisa: livros, revistas, artigos on-line, monografias relacionadas ao tema.

- Quanto aos Métodos: Observação *in loco* e entrevista não estruturada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), observações *in loco* é uma técnica usada para coletar de dados e caracteriza-se pelo contato direto de um pesquisador com a realidade para obter informações sobre determinados aspectos a serem estudados, é utilizado em técnica da antropologia e em pesquisa de campo.

Para Roesch (2010), a observação é uma técnica utilizada para compreender como as pessoas usam seu tempo no ambiente de trabalho, assim pode se estudar e trabalhar recursos e também calcular a frequência de atrasos e outras preocupações.

Em relação à entrevista, para Barros e Lehfeld (2000, p. 91) “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”.

A entrevista não estruturada, utilizada neste trabalho, foi realizada através de uma conversação com a finalidade de levantar dados sobre o assunto em questão.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo de caso ocorreu em duas etapas. Na primeira foi diagnosticada a situação do processo de conciliação bancária da empresa Real Distribuidora através de um mapeamento e levantamento do problema. Na segunda etapa foram levantadas as propostas e a execução de intervenção no processo que resultou em melhorias.

### **Etapa 1: Diagnóstico e levantamento do problema**

Em entrevista realizada com Ana Carolina Fornazier no dia 25/04/2014 foram levantados os seguintes dados qualitativos referentes à situação da conciliação bancária na empresa Real Distribuidora:

- O processo de conciliação bancária ocorre de acordo com as seguintes etapas demonstradas a seguir<sup>1</sup>:

1ª Emissão e cópia de duas vias extrato bancário de todos os bancos que a empresa se relaciona. Uma via é repassada ao gerente do departamento financeiro e a outra é arquivada na conciliação para controle.

2ª Lançamento no sistema a movimentação do extrato (Esta atividade serve de informação para as outras funções do departamento financeiro, como contas a receber, análise de crédito e contas a pagar, até mesmo para a elaboração do fluxo de caixa pela gerente).

---

<sup>1</sup> Vide fluxograma do processo em apêndice 1.

3ª Conciliar os pagamentos que constam no extrato com os lançamentos realizados por terceiros no sistema, como a tesouraria e contas a pagar.

4ª Verificar se as tarifas pagas foram devidas, ou se é o caso de estorno.

5ª Emissão e encaminhamento aos gerentes de vendas, através de email, os boletos com abatimento.

6ª Lançamento de notas fiscais no sistema, gerando contas a pagar. Estas notas são conferidas para identificar se tais notas pertencem de fato à empresa Real Distribuidora ou a sua subsidiária, Centrolog, que também opera no mesmo espaço.

De acordo com a entrevista, Ana Carolina deixou evidente que o maior problema do departamento financeiro é que atrasos na entrega das solicitações de pagamentos têm gerado transtornos para a conciliação bancária que por sua vez pode prejudicar a atrasar as atividades dos outros departamentos à frente.

Mediante a análise das atividades realizadas no processo de conciliação bancária, percebe-se que:

- Os departamentos à montante (anteriores) ao departamento financeiro e portanto à atividade de conciliação bancária são:

- ✓ Recursos Humanos;
- ✓ Manutenção;
- ✓ Apoio às vendas;
- ✓ Secretária executiva;
- ✓ Comercial; e
- ✓ Centro de Distribuição.

- O principal problema é que estes departamentos não têm repassado as solicitações de pagamento conforme as regras pré-estabelecidas pela organização. Essas regras incluem o visto do diretor geral da empresa (autorizando o pagamento), estarem de acordo com as notas fiscais e acompanhadas do boleto eletrônico para pagamento especificando de qual conta será realizado o débito (Centrolog ou Real Distribuidora).

- Estes erros no repasse das solicitações de pagamento geram para a conciliação bancária os seguintes problemas:

- ✓ Atrasos no processo de conciliação; e
- ✓ Redução da qualidade do serviço prestado (causado pela limitação e escassez de tempo).



- Por causa disso, o processo de conciliação bancária, pode por sua vez, gerar problemas para os outros departamentos à jusante (para frente). Os departamentos à jusante do setor financeiro mais influenciado por suas ações são:

- ✓ Contas a receber: Se a conciliação bancária não lançar sistema os pagamentos efetuados pelos clientes, o setor de contas a receber não poderá identificar estes pagamentos, classificando os clientes como inadimplentes.

- ✓ Crédito: Se estes problemas de fato ocorrem, este setor não irá liberar o crédito aos clientes.

- ✓ Contas a pagar: Este setor possui uma regra interna de efetuar os pagamentos até às 14h30. O atraso no processo de conciliação bancária, também gera atrasos para esta operação.

## Etapa 2: Levantamento de propostas e execução de intervenção no processo

De acordo com o mapeamento dos processos e as análises realizadas na primeira etapa, chegou-se a conclusão que as causas fundamentais dos constantes erros na elaboração das solicitações de pagamento eram:

- ✓ Falta de clareza do processo de conciliação bancária necessitando de um mapeamento do processo.

- ✓ A rotatividade (*turn over*) dos funcionários na empresa, levantando a necessidade de ministrar um treinamento aos departamentos.

Para a eliminação dos problemas levantados, foram levantadas duas propostas de melhorias. A primeira, um plano de ação baseado na metodologia do 5W2H<sup>2</sup> e a segunda, a aplicação da metodologia 5S.

Plano de Melhorias através da metodologia 5W2H. (Vide quadro 02).

---

<sup>2</sup> Para Vieira Filhos (2007, p.58) este plano de ação e também conhecido como 5W2H ou 5W1H.

Quadro 02: Plano de Melhorias da Empresa Real Distribuidora.

O que?	Quem ?	Quando ?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Fornecer treinamento aos departamentos que elaboram as solicitações de pagamento	Setor de conciliação Bancário. Responsável: Roberto Junior da silva	A partir de: 04/01/2015	Na sala de Reunião da Real Distribuidora e logística Ltda.	Para eliminar erros na elaboração das solicitações de pagamento	Através do mapeamento de processo demonstrando, que o não cumprimento das normas pode ocasionar efeitos negativos e influenciar no atraso do procedimentos da conciliação.	Custo zero.
Aprovação: _____				Data: ___/___/___		

Fonte: Acadêmico (2014).

Para o treinamento amenizar os problemas da conciliação provocados pelos atrasos nas entregas das solicitações de pagamento, foram estabelecidas as seguintes regras:

1º. Os boletos correspondentes ao pagamento serão atendidos com prazo de 48 horas para efetuar o pagamento;

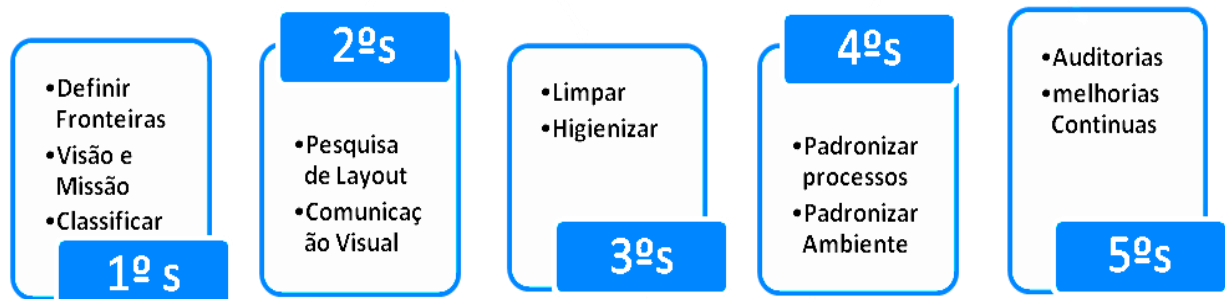
2º Os departamentos que entregarem as solicitações com irregularidades, serão responsabilizados, devendo corrigir as inconformidades;

3º No caso de vencimento da duplicata, o departamento solicitante ficará responsável pela negociação junto ao fornecedor.

### **Aplicação da metodologia 5S**

Por ser um sistema, há passo que devem ser seguidos, para a melhoria no processo, e de suma importância a utilização de métodos baseados nos conceitos apresenta que segue o modelo de implantação, segue o seguinte fluxo:

Figura 03 – Fluxograma proposto de implantação do sistema 5S



Fonte: Acadêmico (2014).

- ✓ A primeira etapa deve definir as fronteiras para saber abrangência dos envolvidos no processo;
- ✓ A segunda etapa é a apresentação e definição do local do ambiente a ser modificado;
- ✓ A terceira etapa é da limpeza, consiste em manter limpa a área de trabalho, equipamentos e materiais;
- ✓ A quarta etapa é importante definir de que forma haverá o fluxo de informações e materiais. Esses podem ser elaborados por meio de fluxogramas, seja visando à padronização do ambiente;
- ✓ A última fase é a de auditorias e melhorias contínuas. Ambos os conceitos funcionam em conjunto visando o contínuo desenvolvimento dos processos e padrões determinados. Essa auditoria é realizada analisando pontos importantes de cada um dos passos para avaliar e determinar se os objetivos foram atingidos, deve-se realizar um *check-list* ou lista de verificação para sintetizar a ação, conforme tabela abaixo:

Quadro 03: Check-list 5S.

COMO ESTÁ A ORDEM MANTIDA :	Sim	Razoável	Não
As tarefas estão sendo executadas conforme o determinado ?			
Todos deixam o local de trabalho em ordem ?			
Todos observam e cumprem as normas da empresa ?			

Todos usam corretamente os uniformes, as ferramentas, as máquinas e os demais equipamentos ?			
Todos colaboram para a manutenção da "Ordem Mantida" ?			
Os prazos estão sendo cumpridos ?			
Os horários são obedecidos ?			
Nossos produtos e serviços respeitam as normas e as exigências legais ?			
O que é combinado em reunião é cumprido ?			
Os planos de trabalho são cumpridos ?			
As pessoas têm demonstrado interesse em aprender coisas novas ?			
As pessoas respeitam as normas de segurança ?			
Existe respeito entre os colegas ?			

Fonte: Acadêmico (2014).

### Implantação do Programa 5S: estudo de caso

O estudo foi realizado no departamento financeiro da empresa Real Distribuidora da cidade de Aparecida de Goiânia Goiás. Primeiramente, foi necessário fazer um levantamento da situação inicial do ambiente. Essa análise foi necessária para a definição dos problemas existentes e verificação da viabilidade de implantação do programa. Ainda nessa etapa, com base nos problemas levantados e nas melhorias que são propostas com o 5S, foram definidos os objetivos da implantação. Para a auditoria, foram utilizados recursos como fotos do ambiente e uma folha de verificação.

Este documento é composto de um check-list de pontos críticos relativos a cada uma das etapas do programa 5S. O principal problema observado, que também foi frisado pela gerência do departamento, são as constantes interrupções da rotina de trabalho causada pelos atendimentos internos sem procedimentos e horários definidos.

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização deste artigo científico visou estudar sobre mapeamento e melhorias da qualidade do processo a fim de propor melhorias para a empresa Real Distribuidora, mediante estudos bibliográficos e pesquisa de campo. Realizou-se o

mapeamento do processo de conciliação bancária da organização e, desta forma, identificou-se os principais problemas do setor.

De acordo com a pesquisa, os principais problemas do processo de conciliação bancária, foram referentes à sua execução, que depende da prévia conclusão das tarefas de outros departamentos causando certa ociosidade e ineficiência do setor financeiro, que para prosseguir com suas tarefas, deve esperar necessariamente o retorno dos outros departamentos. A conciliação bancária é uma função meio, portanto, a sua ineficiência gera atrasos e problemas administrativos para toda a organização.

De maneira geral o estudo atingiu o objetivo programado na proposta do trabalho que é apresentar melhoria através do mapeamento do processo, permitindo uma visão abrangente do fluxo de trabalho, trazendo informações necessárias para identificar os problemas e um conhecimento dos processos.

Desta forma, foram levantadas duas propostas de melhorias ao processo de conciliação bancária da empresa Real Distribuidora. A primeira, um plano de ação baseado na metodologia do 5W2H e a segunda, a aplicação da metodologia 5S. O estudo procurou seguir as etapas das metodologias, garantindo assim uma análise crítica mais efetiva.

O objetivo deste artigo foi implantar a melhoria no processo de conciliação bancária, visando eliminar o desperdício de tempo na execução da tarefa, e assim obter eficácia e melhorar a comunicação entre os departamentos envolvidos no processo, através de software e ferramentas para mapeamento e padronização do processo, eliminando atividades desnecessárias, encontrando a melhor forma de se realizar cada etapa.

O acadêmico espera que esse artigo científico possa contribuir para que a empresa entenda e busque a melhoria contínua não apenas no setor financeiro, mas em todas as áreas da organização.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, LUIS CÉSAR G. DE. **ORGANIZAÇÃO, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional** ; 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.p.164
- \_\_\_\_\_, **Teoria Geral da Administração**; ; 2º ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS. AIDIL JESUS DA SILVA; LEHFELD. Neide aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**: 2 ed. São Paulo: makron books, 2000.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.(Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 10 ed. ABEPRO, 2006.
- CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. **Cooperação Institucional como estratégia inovativa**. Revista de economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p.475-507, set./dez. 2007.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e Qualidade Total: uma interpretação perfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymarki, 2003.
- \_\_\_\_\_. **O & M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos**. Ed. Saraiva: Brochura, 2009.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. S. **Métodos de Pesquisa** 1.ed., Rio Grande do sul, UFRGS, 2009( p, 35).
- GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21, 1995.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. P.37

JUNIOR, ISNARD MARSHALL et al, **Gestão da Qualidade**; ; 9 ed. FGV, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAPA, Reginaldo Pedreira. **Programa 5s**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2005. P.531

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. R.; **sistemas Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial São Paulo: 19ª Ed. ATLAS, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

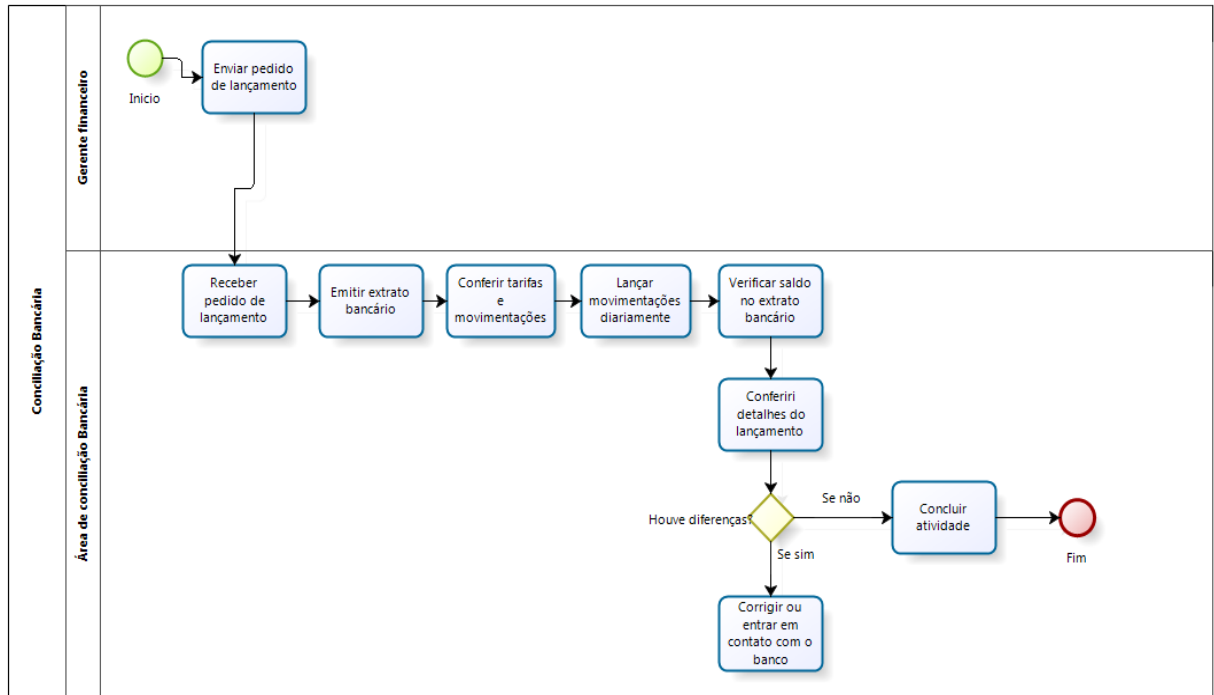
SAMPIERI, R.H., **COLLADO C.F.**; LUCIO, P.B. (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003.

VIEIRA FILHO, GERALDO. **Gestão da Qualidade Total**: São Paulo: 19 ed. Leitura Dinâmica distr., 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade Total**: São Paulo: 1ª Ed. Alínea 2003.

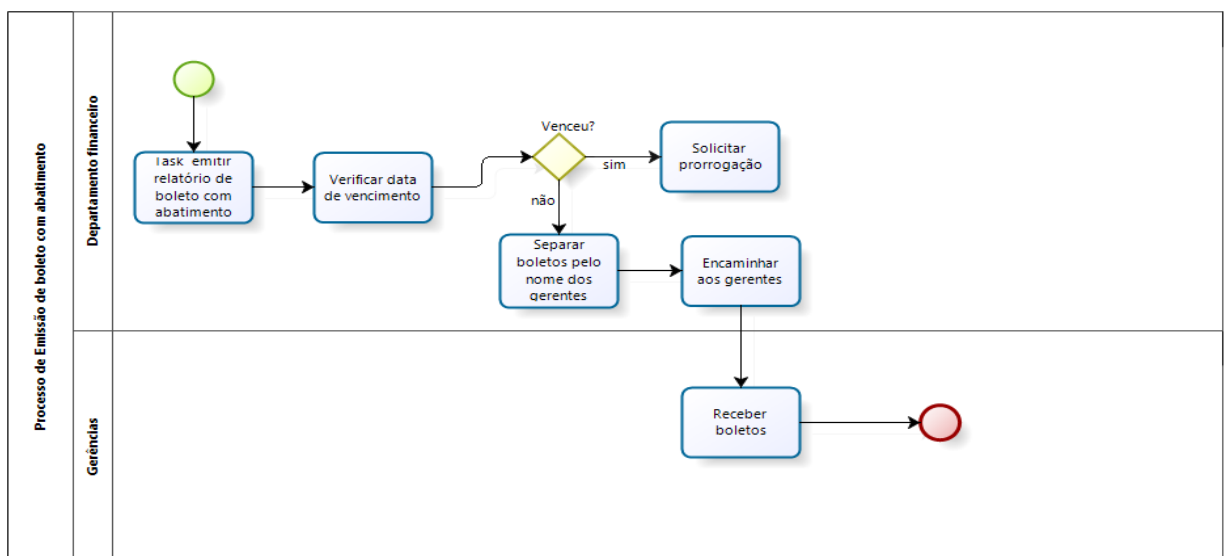
## Apêndice 1.

Figura 04: Fluxograma do Processo de Conciliação de extrato bancário.



Fonte: acadêmico (2014).

Figura 05: Fluxograma do Processo de Emissão de Boleto Com Abatimento.



Fonte: acadêmico (2014).



Figura 06: Fluxograma do Processo de Lançamento de Contas a Pagar no Sistema.  
 Fonte: acadêmico (2014).

