

## **A GESTÃO DE PROCESSOS E SUA IMPORTÂNCIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO: UM ESTUDO NA EMPRESA ACABAMENTOS SERRA AZUL<sup>1</sup>**

*LIMA, Carlos Alberto Assis de<sup>2</sup>*  
*Centro Universitário Academia – UniAcademia*  
*Oliveira, Victor Miranda de<sup>3</sup>*  
*Centro Universitário Academia – UniAcademia*

Linha de Pesquisa: Administração de Processos e da Produção

### **RESUMO**

Este trabalho visa verificar a importância da gestão de processos dentro do departamento financeiro da empresa Acabamentos Serra Azul. Quanto à metodologia, esse trabalho contou com uma pesquisa bibliográfica, de campo e participante. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores da área financeira da referida empresa, sendo um com atuação estratégica e o outro com foco no operacional, permitindo assim uma análise aprofundada dos processos existentes no setor. Por fim, as análises indicaram que, diante do crescimento acelerado da empresa, muitos processos ainda são criados de forma reativa, como consequência de demandas emergentes. Porém, foi possível observar uma tendência de maior estruturação e formalização dos processos, com foco em escalabilidade e controle. Sendo um dos principais desafios identificados a dependência do conhecimento tácito dos colaboradores, fato esse que evidencia a necessidade de documentar práticas e consolidar uma cultura de gestão de processos na organização. Dessa forma, embora existam pontos de melhoria, há um esforço contínuo para aprimorar os fluxos de trabalho e alinhar a gestão de processos às necessidades estratégicas do negócio.

**Palavras-chave:** Melhoria contínua. Processos financeiros. Gestão. Fluxograma.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de processos é fundamental para que as organizações busquem não apenas eficiência, mas também competitividade e alinhamento com suas estratégias de longo prazo (De Sordi, 2008). Em ambientes corporativos complexos e em constante mudança, otimizar processos para gerar valor visando garantir um fluxo de

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia – UniAcademia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

<sup>2</sup> Graduando (a) em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

<sup>3</sup> Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

atividades bem estruturado tornou-se uma prática indispensável nas organizações (Davenport, 1994). A gestão de processos abrange desde o planejamento e organização de tarefas até a transformação de insumos em resultados que agreguem valor ao cliente final (Rummler; Brache, 1994).

Historicamente, a estrutura vertical das empresas, influenciada pelos princípios da Administração Científica de Taylor (2002), contribuiu para o isolamento de setores e a fragmentação das operações. Com o passar dos anos, essa visão deu lugar a uma abordagem inovadora, mais integrada e orientada para processos, em que as operações são analisadas de forma conjunta (Davenport, 1994). Essa mudança possibilitou um modelo mais ágil e adaptável, em que os processos desempenham um papel central na geração de valor e na eficiência organizacional (Rummler; Brache, 1994).

Os processos, especialmente os financeiros, são transversais nas organizações e afetam diversos departamentos dentro das empresas. É comum que, com o passar do tempo, os gestores financeiros acumulem desafios operacionais devido às interações entre departamentos e às falhas de comunicação. Assim, a visão de uma estrutura horizontalizada e orientada por processos, em que as áreas funcionais estão integradas, contribui para maior eficiência e alinhamento com os objetivos de negócios. Essa abordagem permite que as empresas estejam mais preparadas para atender as demandas do mercado e para se adaptar rapidamente às mudanças, promovendo, assim, um ambiente de melhoria contínua.

Nesse sentido, essa pesquisa parte da seguinte problemática: Como está estruturada a gestão de processos no departamento financeiro da empresa Acabamentos Serra Azul? Tendo em vista que a gestão de processos desempenha um papel importante na melhoria da eficiência e no aprimoramento do departamento financeiro, com impacto direto no desempenho da organização. Com isso, o estudo busca compreender como a aplicação dessa gestão pode contribuir para a otimização dos fluxos de trabalho e alinhamento estratégico da empresa, resultando em maior competitividade e resultados mais eficazes.

A pesquisa adota uma abordagem exploratória, buscando obter os dados necessários para uma análise dos processos dentro do departamento. Para isso, foram utilizadas três estratégias complementares: a pesquisa bibliográfica, que forneceu a base teórica sobre o tema; a pesquisa de campo, realizada por meio de duas entrevistas semiestruturadas com gestores financeiros da empresa; e a pesquisa participante, que permitiu uma imersão no ambiente organizacional. As entrevistas, conduzidas com um Gerente de Controladoria e um Gerente de Contabilidade, forneceram dados essenciais para a análise dos processos internos.

Por fim, este trabalho se organiza de maneira a desenvolver, passo a passo, a análise proposta onde inclui um referencial teórico sobre gestão de processos e suas ferramentas no contexto financeiro, seguido da metodologia empregada na pesquisa, os resultados obtidos a partir das entrevistas. Ainda, a discussão dos resultados e sua relação com a eficiência no setor financeiro da empresa, culminando nas considerações finais do trabalho.

## **2 GESTÃO DE PROCESSOS**

A gestão de processos tem sido amplamente estudada ao longo dos anos, sendo definida por diferentes autores sob perspectivas complementares. De maneira geral, os processos são vistos como conjuntos de atividades organizadas que visam transformar insumos em resultados, desempenhando um papel fundamental na eficiência das organizações (Rummler e Brache, 2009; Harrington, 1991).

Nesse sentido, Hammer e Champy (1994) ampliam essa concepção ao descreverem o processo como um conjunto de tarefas realizadas por meio de uma sequência lógica, cujo objetivo é produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo característico de consumidores. Em outras palavras, processo é um conjunto de ações tomadas de forma ordenada e integradas para um fim produtivo específico, que visa agregar valor aos produtos ou serviços.

Com isso, é preciso que os processos tenham entradas e saídas claramente identificadas. O processo é a base para a ação pela qual uma organização entende como necessário para produzir valor para os seus clientes (Davenport , 1994).

Rummler e Brache (2009) entendem os processos como um conjunto de atividades que ocorrem entre diversas funções da organização, sendo inevitáveis e necessárias para alcançar um resultado desejado. Os autores adotam uma visão sistêmica dos processos, observando que eles normalmente cruzam fronteiras funcionais e setoriais, já que, em sua maioria, envolvem várias áreas da empresa. É justamente nessas interações que se concentra a maioria dos problemas organizacionais. Rummler e Brache (2009) deram início a diversos conceitos para os estudos da gestão de processos, como o "espaço em branco" no organograma, que se indica às falhas de coordenação e comunicação entre departamentos, que para eles é o principal problema na gestão dos processos dentro das organizações.

A Associação Internacional de Gestão de Processos de Negócios, mais comumente conhecida como Association of Business Process Management (ABPMP, 2013), define o Business Process Management (BPM), ou Gestão de Processo de Negócios, como uma disciplina gerencial, com foco em gestão organizacional de processos, em busca de melhoria contínua. Além disso, a associação também acrescenta que os processos são uma série de atividades inter-relacionadas e sequenciais, orientadas para a criação de valor e com um objetivo claro de satisfazer as necessidades dos clientes ou partes interessadas. A BPM não vê processos apenas como fluxos de trabalho, mas como elementos centrais para a criação de valor numa organização.

No auge da Administração Científica foram disseminadas nas organizações as estruturas verticais que fizeram prevalecer a especialização e o trabalho individual, separando-o em funções e perdendo a visão de todo, o que levou as empresas a se distanciar de seus objetivos de negócios (De Sordi, 2008). As entradas, os clientes, o produto e os processos internos dentro de cada área não são explicitados pela visão funcional, onde, os departamentos da empresa se isolam, passam a ter suas próprias metas, desinteressando-se com o que acontece em outros setores, inclusive há competição entre as diversas áreas funcionais (Paim et al., 2009).

No entanto, a busca por soluções eficazes levou as empresas a repensarem sobre suas estruturas organizacionais. O modelo antes centrado em estruturas

verticais e hierarquizadas, deu lugar a uma abordagem mais horizontal, voltada à integração e à fluidez dos processos entre áreas funcionais (Valle; Costa, 2013), promovendo uma mudança de perspectiva: se antes o foco organizacional era voltado unicamente sobre as funções, agora passa a incluir também os processos. Nesse contexto, De Sordi (2008) apresenta as principais diferenças entre a estrutura funcional e a estrutura orientada por processos. As organizações que incorporaram essa lógica passaram a ser reconhecidas como empresas orientadas a processos. No entanto, a maioria delas mantêm mesmo que seus objetivos, produtos, serviços e demais aspectos gerenciais passem a ser analisados sob a ótica dos processos (De Sordi, 2008).

A partir da compreensão dessa estrutura, torna-se relevante distinguir duas abordagens que orientam a aplicação prática da lógica dos processos dentro das organizações. Dessa forma, a gestão de processos pode ser dividida e classificada em duas abordagens distintas: gestão de processos e gestão por processos. A gestão por processos (*process-oriented management*) é uma abordagem mais ampla e estratégica, na qual os processos são considerados elementos centrais da organização, com foco em alcançar objetivos estratégicos e atender às necessidades dos clientes. Já a gestão de processos (*process management*) envolve o mapeamento, análise e melhoria dos processos internos, com ênfase na eficiência operacional e na redução de custos (Sordi, 2008).

A literatura acadêmica traz diversas classificações de processos, entre as quais se destaca a proposta de Gonçalves (2000), que os organiza em três quadrantes. Os processos de negócios, também chamados de processos de cliente, são aqueles cuja principal característica é evidenciar a atuação da empresa perante o mercado. Esses processos dependem do suporte de outros processos internos para poderem ser sustentados, resultando no produto ou serviço entregue ao cliente final, na ponta do processo.

Já os processos organizacionais, ou processos de integração organizacional, são mais centralizados e visam garantir o funcionamento coordenado de toda a organização. Eles abrangem desde os grandes sistemas até os subsistemas

empresariais, assegurando que todos os setores da empresa atuem de forma alinhada. Por fim, os processos gerenciais são direcionados aos gerentes das empresas e fundamentam-se no relacionamento desses líderes com suas respectivas equipes. Seu objetivo principal é possibilitar a medição e os ajustes de desempenho necessários para o bom funcionamento da organização (Gonçalves, 2000).

Entende-se que não basta que os processos sejam bem elaborados se eles não estão de acordo com os interesses da empresa (Louzada; Duarte, 2013). É necessário que estes processos estejam alinhados para a obtenção de metas comuns a todos na empresa. Isso significa que todas as partes executoras e fornecedores dos processos devem estar em consonância para a agregação de valor ao cliente.

Quanto à importância da gestão de processos dentro das organizações, Davenport (1994) ressalta que ela é essencial para a competitividade e eficiência organizacional, afirmando que, para sobreviverem no mercado global, as empresas precisam revisar constantemente seus processos, garantindo que estejam alinhados com as demandas do mercado e dos clientes. Com isso, entende-se que a gestão de processos é uma ferramenta inegociável para qualquer empresa que queira aumentar seu nível de competitividade diante de um mercado cada vez mais desafiador. Nesse sentido, Oliveira (2010) destaca a importância de entender as empresas como um sistema, composto por partes interdependentes que formam um todo unitário, o que influencia diretamente no planejamento estratégico e na gestão dos processos.

## 2.1 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Gerir os processos internos de uma organização se mostra como uma maneira de agregar valor dentro das organizações sejam em seus serviços, no atendimento de clientes ou em seus produtos, realizando o gerenciamento destes processos, para melhorá-los, se faz necessário uma avaliação crítica das práticas da organização produtiva em sua totalidade (Corrêa et al., 2001). O mapeamento de processos é reconhecido como uma ferramenta que oferece uma visão ampla e clara para as atividades realizadas, independente da técnica aplicada. Essa prática facilita a visão

e identificação de oportunidades de melhoria, o que promove o uso mais eficiente dos recursos organizacionais (JOHANSSON et al., 1995). No entanto, muitos dos processos de uma empresa não são visíveis em sua totalidade (Pradella; Furtado; Kipper, 2012).

Nesse contexto, o mapeamento de processos é uma ferramenta de gerenciamento analítico e de comunicação que tem o objetivo de ajudar a melhorar os processos existentes, mas também de implantar uma nova estrutura voltada para os próprios processos. Onde, uma análise sólida permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, e também a diminuir falhas na integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (Hunt, 1996).

Segundo Mello et al. (2002), o mapeamento auxilia na detecção de oportunidades de otimização, ajudando a organização a alinhar seus processos aos seus objetivos estratégicos.

A forma como as organizações veem e utilizam o mapeamento de processos atualmente é explicada por Hunt (1996), que afirma em sua obra que esse mapeamento foi desenvolvido e implementado pela General Electric como parte integrante das estratégias de melhoria significativa do desempenho. Naquele contexto, era utilizado para descrever, por meio de fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio.

O mapeamento de processos traz diversas informações para a empresa, pois carrega consigo dados sobre os relacionamentos *input-output* representados em um mapa. A realização desse mapeamento possibilita a identificação dos trechos críticos, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos (Mello et al., 2002; Harrington, 1991).

Entre as ferramentas utilizadas para esse fim, destaca-se o fluxograma, que representa visualmente as etapas e a sequência das atividades, facilitando a análise e aprimoramento do processo. O fluxograma pode ser definido como uma

representação gráfica que descreve o fluxo de informações, documentos ou processos numa organização. Ele utiliza símbolos padronizados para ilustrar a sequência de atividades, permitindo uma visão clara e detalhada do funcionamento dos processos (Peinado; Graeml, 2007).

Em 1970, o fluxograma foi aprovado como um padrão pelo American National Standards Institute (ANSI), instituição responsável por desenvolver e validar normas técnicas em diversas áreas, como tecnologia, engenharia, manufatura e segurança. Desde então, o fluxograma consolidou-se como uma ferramenta amplamente utilizada na modelagem de processos, com reconhecimento técnico e aplicação contínua ao longo das décadas (ABPMP, 2013).

O fluxograma não é benéfico apenas para a melhoria da qualidade dos serviços, mas também para o desempenho dos colaboradores e das equipes que adotam essa metodologia. Ele se apresenta como uma ferramenta fundamental para a visualização clara e estruturada dos processos organizacionais, permitindo identificar suas etapas, fluxos de informações e pontos críticos. No entanto, a simples representação gráfica dos processos não é suficiente para garantir sua eficiência e alinhamento estratégico. Nesse contexto, surge o Business Process Management (BPM), uma abordagem mais abrangente e integrada que busca não apenas mapear, mas também analisar, melhorar, automatizar e monitorar continuamente os processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013).

O Business Process Management (BPM) é uma ferramenta muito usada na gestão de processos e é vista como uma disciplina que destaca o trabalho realizado pelas pessoas em uma organização, visando garantir o cumprimento dos objetivos empresariais por meio da descoberta, análise, redesenho e implementação de novos processos, além do acompanhamento detalhado dos mesmos Malta (2010).

Dentro desse contexto, a modelagem de processos desempenha um papel fundamental. Segundo Valle et al. (2009, p. 39), "a modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento". A literatura sobre modelagem de processos de negócio destaca sua

importância para permitir a análise e melhoria contínua, garantindo que os requisitos sejam atendidos para alcançar qualidade e eficiência.

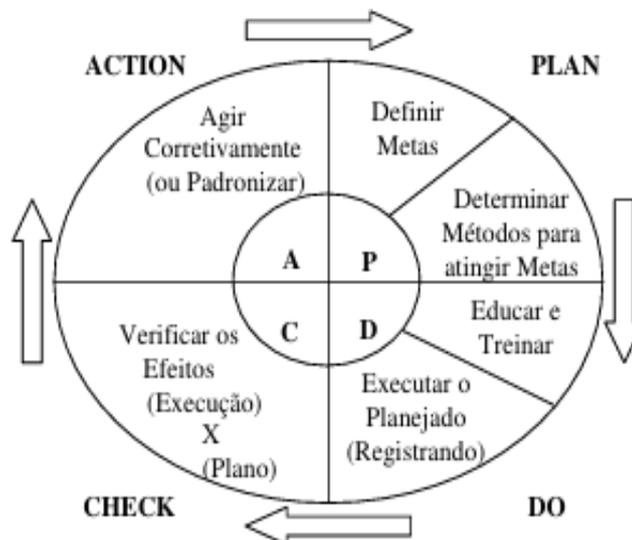
Baldam (2008) complementa essa visão ao destacar os principais objetivos da modelagem de processos, que incluem a uniformização do entendimento da forma de trabalho, o aprendizado, a integração, a documentação, a análise, a melhoria do fluxo de informações e a explicitação do conhecimento sobre os processos. Esses fatores são essenciais para o aprimoramento contínuo das atividades empresariais.

Para viabilizar a modelagem e padronizar a representação dos processos, utiliza-se o BPMN (Business Process Model and Notation). O BPMN fornece um conjunto de elementos gráficos intuitivos para a modelagem de processos de negócios, tornando-se uma ferramenta acessível tanto para usuários técnicos quanto para profissionais da área de negócios. Além disso, ele suporta a gestão organizacional, permitindo que todos os envolvidos compreendam os processos, independentemente da etapa do ciclo de vida em que se encontram (WHITE, 2004).

Diferente de algumas ferramentas utilizadas para mapear e modelar processos, o PDCA foca na melhoria contínua e no controle das atividades, auxiliando as organizações a alcançarem seus objetivos de forma mais eficiente.

Arruda (1997) afirma que a ferramenta PDCA foi criada durante a década de 20, inicialmente como uma ferramenta de melhoria, conhecida também como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming. Seu idealizador foi Walter Shewhart e ela foi disseminada mais tarde pelo norte-americano William Edward Deming. O ciclo PDCA é normalmente utilizado dentro das organizações para gerenciar os seus processos internos e auxiliar no alcance dos objetivos tanto dos departamentos, como da organização em sua totalidade. A figura 1 apresenta as etapas do ciclo PDCA.

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1992, p. 30)

A figura 1 mostra as etapas do ciclo PDCA sendo elas: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act). O Planejamento (Plan) é a primeira fase dentro do ciclo, e ele é usado para definir metas dentro dos itens de controle, além de ser uma etapa que também deve ser estabelecidas as maneiras pelas quais as metas serão atingidas. A fase de execução (Do), é quando as tarefas estabelecidas no planejamento são feitas, sendo necessários a educação e o treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas. Paralelamente, as informações geradas no processo são registradas. A Verificação (Check) é o momento dentro do ciclo em que são comparados os resultados alcançados a partir dos dados coletados na etapa de execução. A Ação (Act), sendo a última etapa dentro do ciclo, tem como premissa ter ações corretivas, dessa forma, a partir dos resultados alcançados, é necessário identificar os momentos em que não foi cumprido o planejado e tomar medidas de melhoria para que os erros não venham se repetir (FALCONI, 2004).

## 2.2 PROCESSOS FINANCEIROS

Os processos financeiros têm um papel fundamental no desempenho organizacional, impactando diretamente sua eficiência e competitividade. Segundo Davenport (1994), a definição e melhoria contínua desses processos são essenciais para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos e a eficiência operacional da organização.

Brealey e Myers (2013) complementam essa visão ao entenderem os processos financeiros como ações que englobam decisões sobre financiamentos e investimentos dentro da empresa. Os autores ressaltam a importância da gestão financeira para garantir o crescimento sustentável das organizações.

De forma semelhante, Ross, Westerfield e Jaffe (2011) enfatizam que a gestão dos processos financeiros envolve uma combinação de decisões que afetam o financiamento, o investimento e a estrutura de capital da empresa. Além disso, destacam que a estruturação adequada desses processos e seu alinhamento com os objetivos estratégicos de longo prazo são fatores determinantes para a estabilidade financeira da organização.

Sob uma perspectiva contábil, Martins (2003) aborda os processos financeiros dentro da contabilidade de custos, destacando seu papel na identificação e mensuração dos custos das operações empresariais. Para o autor, a contabilidade de custos é um pilar essencial na análise e melhoria dos processos financeiros, permitindo maior controle e eficiência.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Vergara (2021), metodologia é o conjunto de caminhos e procedimentos adotados para a investigação e análise dos fenômenos estudados, norteando as escolhas de técnicas e instrumentos que orientam o pesquisador ao longo da pesquisa.

No que se refere aos fins, esta pesquisa possui caráter exploratório. Vergara (2021) afirma que a pesquisa exploratória é aquela voltada para a familiarização com o objeto de estudo, proporcionando uma compreensão inicial sobre o tema e auxiliando na formulação de hipóteses, bem como na descoberta de elementos

relevantes. Esse tipo de pesquisa é ideal quando há necessidade de explorar novas ideias e obter percepções que poderão ser mais aprofundadas em estudos subsequentes.

Quanto aos meios, esta pesquisa utiliza uma combinação de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa participante. A pesquisa bibliográfica, conforme Vergara (2021), é essencial para fundamentar teoricamente o estudo, permitindo a análise de livros, artigos, dissertações, teses e outros materiais acadêmicos relacionados à gestão de processos e processos financeiros.

Já a pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com perguntas semiestruturadas com gestores da área financeira da empresa analisada, possibilitando a coleta de dados diretamente no ambiente organizacional onde os fenômenos estudados ocorrem. Essa abordagem contribui para uma análise mais concreta e situada do objeto investigado.

Além disso, a pesquisa participante se caracteriza pela atuação direta do pesquisador no ambiente investigado, o que permite uma observação mais aprofundada das rotinas, desafios e práticas relacionadas à gestão de processos no setor financeiro, enriquecendo a análise e ampliando a visão sobre o contexto real da organização.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores do setor financeiro da empresa Acabamentos Serra Azul, nome fictício da empresa estudada, uma vez que por questão de sigilo não houve autorização para divulgação nome real da empresa. Segundo Vergara (2021), os questionários semiestruturados possibilitam maior flexibilidade, ao permitir que os respondentes tragam contribuições pessoais, mantendo o foco nas questões centrais do estudo. Essa técnica oferece uma combinação entre perguntas abertas e fechadas, facilitando tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa dos dados.

A entrevista 01 foi realizada de forma remota, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, no dia 30 de abril de 2025, com duração aproximada de 59 minutos. O entrevistado I, que atualmente atua como Gerente de Controladoria, trouxe uma visão estratégica da empresa, contribuindo principalmente com reflexões sobre a gestão de

pessoas e as estratégias por trás dos processos no departamento financeiro. Já a entrevista 02 ocorreu de forma presencial no dia 9 de maio de 2025, com duração aproximada de 31 minutos. Nessa ocasião, a entrevistada II, que atua como gerente de contabilidade, apresentou uma perspectiva mais próxima da operação, abordando a relação entre os processos, as tarefas executadas e as deficiências observadas na gestão.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado, a fim de garantir maior objetividade. Esse roteiro foi organizado em cinco pilares, sendo eles: o bloco de identificação, cujo foco foi compreender a trajetória acadêmica e profissional dos entrevistados, bem como a influência dessa jornada na visão sobre os processos; o bloco de gestão de processos dentro do departamento, visando de identificar as metodologias de mapeamento e gestão utilizadas; o bloco de problemas e desafios, que buscou levantar os principais obstáculos e gargalos relacionados aos processos; o bloco de melhorias e benefícios, voltado a entender a percepção de valor atribuída aos processos no contexto do departamento financeiro; e, por fim, o bloco sobre cultura e gestão, que teve como foco identificar o nível de engajamento das equipes com os processos e a relação desses processos com os objetivos da empresa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Este estudo teve como objetivo compreender como está estruturada a gestão de processos no departamento financeiro da empresa Acabamentos Serra Azul. Para isso, foram realizadas entrevistas com dois gestores atuantes no departamento, onde as percepções e experiências forneceram dados relevantes para a análise. A interpretação dos dados coletados foi orientada pelos conceitos apresentados no referencial teórico, permitindo uma abordagem crítica e fundamentada sobre a realidade observada.

A Acabamentos Serra Azul sediada em Juiz de Fora, Minas Gerais, é uma empresa com atuação no mercado de varejo e atacado de materiais de construção

fundada em 1964, e que atualmente opera nos modelos B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*), tendo expandido principalmente por meio do sistema de franquias. Além da venda de materiais, também oferece soluções completas de reforma e construção para o consumidor final e profissionais da área.

A marca também tem se destacado no cenário nacional como uma das mais inovadoras do setor, figurando em *rankings* e premiações relacionadas à excelência no varejo, inovação e franchising. Com isso, a Acabamentos Serra Azul alia tradição, inovação e foco no cliente, mantendo sua missão de transformar a experiência de compra no setor de materiais de construção no Brasil.

Com o crescimento nos últimos anos, a Acabamentos Serra Azul identificou diversas oportunidades de negócio relacionadas à sua estrutura e atuação no mercado. A partir disso, surgiram novas iniciativas empresariais dentro da organização, resultando na criação de um grupo de empresas sob o nome Grupo Acabamentos Serra Azul S.A. Esse grupo engloba diversas áreas de atuação, abrangendo não apenas o setor da construção civil, mas também segmentos como plataformas de tecnologia e transporte rodoviário. Essa diversificação permitiu o acesso a novos mercados e perfis de clientes, contribuindo para um aumento expressivo no faturamento da empresa.

Atualmente, a estrutura organizacional da Diretoria Administrativa-Financeira da referida organização é composta por 32 pessoas, distribuídas em 06 equipes, sendo elas: Tesouraria, Contabilidade, Contabilidade 02, Departamento Fiscal, Auditoria Interna e o setor de Controladoria. Este último tem papel de destaque, sendo a gestão de Controladoria responsável pela liderança entre as demais equipes dentro do departamento.

O entrevistado I atua como Gerente de Controladoria na Acabamentos Serra Azul desde 2021. Após uma longa passagem por uma grande empresa de auditoria externa, integrou-se à Acabamentos Serra Azul com a missão de estruturar o departamento financeiro e seus processos.

Então eu fazia todas essas avaliações não só sistêmicas, mas também dos controles internos que existiam dentro desses processos que eles fossem efetivos, etc. E aí fiquei ali na PWC, quase uma década. Venho para o Acabamentos Serra

Azul, e aqui no Acabamentos Serra Azul eu já sento do outro lado da cadeira. Então, a minha preocupação aqui é não só, a preocupação que eu tinha quando era auditor — daquele processo amarrado, auditável e com fluxos de informações corretas —, mas hoje, do lado de cá também, há uma preocupação muito grande com a escalabilidade desse processo, por exemplo, que era uma preocupação que eu não tinha antes (Entrevistado I).

Já a Entrevistada II atua na empresa há 15 anos, tendo passado por diversos departamentos, como o setor Fiscal e o setor de Contabilidade. Em 2022, assumiu a gestão contábil de uma das empresas do Grupo Acabamentos Serra Azul. Essa trajetória dentro da organização contribui para que ele tenha um amplo repertório sobre o negócio e compreenda não apenas o crescimento da empresa, mas também o quanto ela valoriza a estruturação de seus processos.

Com o crescimento acelerado da organização, observa-se uma preocupação crescente com a estruturação e o aprimoramento dos processos internos, especialmente no setor financeiro, reconhecendo a importância de integrar diferentes áreas para alcançar uma gestão eficiente. Há um esforço contínuo para criar políticas, implementar sistemas e redesenhar fluxos. A mudança é gradual, mas a visão da empresa está alinhada com o reconhecimento de que a documentação e o respeito pelos processos são fundamentais para a evolução da organização (Entrevistado I).

Como consequência dessa expansão da empresa, o departamento financeiro também precisou acompanhar esse crescimento, o que resultou no aumento do número de processos internos. Uma decisão importante tomada durante a expansão da empresa foi a criação de outras empresas dentro do grupo. Esse movimento fez com que, em 2022, a entrevistada II tivesse a missão de estruturar uma nova equipe de finanças e contabilidade para uma dessas novas empresas. Esse novo projeto necessitava de uma nova estrutura de pessoas, sistemas de software e, por consequência, novos processos (Entrevistada II).

A existência de processos bem estruturados é fundamental para garantir que o aumento da demanda e a complexidade das operações não comprometam a eficiência. Embora o nível atual de maturidade processual seja considerado positivo, ainda há consciência de que melhorias são necessárias para alcançar maior escalabilidade e desempenho. A busca por processos mais robustos e eficientes se apresenta, portanto, como um desafio natural decorrente do próprio crescimento da

empresa, exigindo atenção contínua para que a estrutura operacional acompanhe o ritmo da expansão (Entrevistado I).

A criação de novos processos na organização ocorre de forma dinâmica, impulsionada pela identificação de problemas e demandas que surgem no dia a dia. Quando uma nova necessidade é identificada, o foco está em estudar os gatilhos e as causas do problema, sempre buscando soluções automatizadas que otimizem o fluxo de trabalho e reduzam a intervenção humana. A atenção é especialmente voltada para pontos críticos, nos quais a interferência de pessoas ou falhas no sistema podem gerar erros ou manipulações indevidas de informações (entrevistado I).

Um ponto em comum dos entrevistados é que os processos aparecem normalmente com a necessidade e na medida que a operação aumenta. Isso é comum já que processos que antes não existiam tendem a surgir por consequência de um crescimento acelerado (Hammer; Champy, 1994).

Quanto às metodologias e ferramentas utilizadas na gestão dos processos dentro do departamento, os entrevistados demonstram ausência de uma sistematização formal, reforçando uma lógica organizacional baseada no conhecimento tácito, na experiência individual e em estratégias pessoais de organização. Onde a entrevistada II afirma “Hoje não temos nenhum controle sobre isso, nem metodologia específica, não”.

Por outro lado, o entrevistado I, ocupando um cargo mais estratégico na estrutura da organização, apresenta uma reflexão crítica sobre o uso de metodologias formais. Embora demonstre familiaridade com abordagens específicas de gestão de processos, como o Ciclo PDCA e as metodologias Lean, ele enfatiza a importância da organização pessoal e da disciplina individual como pilares fundamentais para a eficiência no trabalho. Para ele, “não existe metodologia melhor do que a organização e a disciplina”. Se você não tem disciplina, se você não é organizado, nenhuma delas vai dar certo” (Entrevistado I).

Tal posicionamento, embora seja coerente com as práticas dentro da empresa, contraria as recomendações feitas pela ABPMP (2013), que destaca que uma metodologia bem estabelecida na gestão de processos contribui diretamente para o

alinhamento entre os processos organizacionais e as estratégias da empresa, favorecendo a melhoria contínua por meio de um ciclo sistemático.

Quando questionados sobre a visão da organização em relação à integração dos processos entre os departamentos, os entrevistados destacam que há, por parte da empresa, uma valorização e incentivo à colaboração entre áreas. Essa percepção é especialmente relevante diante da observação de Rummler e Brache (2009), de que a maioria dos problemas nos processos organizacionais ocorre justamente nas interfaces entre setores e, em ambientes complexos, essa vulnerabilidade tende a se intensificar caso não haja integração eficaz entre pessoas e processos. O Entrevistado I destaca a importância da diversidade de pensamentos dentro da organização e o papel do departamento financeiro como um fornecedor estratégico de informações para os demais setores da empresa.

Ela é facilitada porque a gente tem acesso a todo mundo. A gente tem, talvez, pensamentos diferentes entre equipes. Porque hoje a gente tem como cliente vários departamentos da empresa, não só os departamentos que estão sob a nossa diretoria (Entrevistado I).

Apesar da existência de ruídos de informação entre os departamentos, o Entrevistado I avalia que a integração entre os setores funciona de forma satisfatória. Segundo ele, “funciona bem e eu acho que tem ruídos. Uma coisa não anula a outra.” Essa observação reforça a ideia de que a comunicação pode apresentar falhas mesmo em ambientes organizacionais integrados.

Atualmente, um dos maiores desafios para a implementação de novos processos está relacionado à mensuração de resultados. No setor financeiro, as mudanças só ganham força quando demonstram impacto direto no caixa da empresa, seja por meio da redução de despesas ou do aumento da receita. Nesse contexto, a eficiência do departamento é avaliada com base em indicadores financeiros que evidenciam como essas transformações contribuem para a geração de valor e a sustentabilidade do negócio (Padoveze, 2010).

A fala do Entrevistado I revela o nível de complexidade envolvido na operação financeira da empresa, especialmente em um ambiente caracterizado por regimes tributários especiais, múltiplos canais de venda (e-commerce e lojas físicas) e

modelos distintos de negócio (lojas próprias e franquias). Essa diversidade operacional implica desafios significativos para o controle eficaz dos processos financeiros. Ele afirma:

Nos nossos controles, que a gente tem que ficar de olho e que isso poderia me dar uma percepção de um controle que não é efetivo. Eu já tive fiscalização que eu fui autuada, em que eu tive multa porque encontraram algum erro de cálculo, alguma coisa assim [...] É uma granularidade, uma complexidade tão grande que quando eu olho, né? Esses pontos de fragilidade que existem, perto do todo, eu acho que a gente tem um nível, um nível bom, bem considerável (Entrevistado I).

Outro desafio enfrentado pelo departamento, tanto o Entrevistado I quanto a Entrevistada II apontam as limitações relacionadas à infraestrutura e à tecnologia. Essas dificuldades envolvem desde a disponibilidade e a qualidade dos sistemas de software e hardware, até a escassez de profissionais qualificados para atender às demandas específicas do setor.

No relato da entrevistada II, destaca-se a dependência de fornecedores terceirizados para configurações e ajustes nos sistemas internos, o que limita a autonomia da equipe e pode comprometer a agilidade nos processos afirmando “às vezes a gente tem problemas, e o sistema hoje, a gente depende integralmente da empresa do sistema para fazer configurações internas do sistema”,

Além disso, o entrevistado I ressalta a dificuldade de alinhar os recursos tecnológicos ideais com os custos envolvidos. Na ausência de investimentos compatíveis, é necessário recorrer a soluções alternativas para implementar novos processos, mesmo que isso represente riscos ou perda de eficiência:

Eu não tenho esse tanto para financiar, então vou ter que resolver de uma maneira alternativa, é isso, é uma limitação muito grande, porque a gente a gente tem limitação de número de pessoas.

Embora o objetivo final da gestão de processos seja garantir a execução padronizada e eficaz das atividades, a presença do conhecimento tácito ainda representa um desafio dentro do departamento financeiro. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse tipo de conhecimento é subjetivo, pessoal e difícil de ser formalizado, e está relacionado à experiência prática, tornando-se um obstáculo

especialmente em empresas em crescimento, como a Acabamentos Serra Azul. O Entrevistado I destaca essa questão ao afirmar:

O processo é objetivo, né? A pessoa usa critérios. Ela pode usar critérios, mas ela tem que saber descrever esses critérios. Esses critérios têm que ser estruturados, né? E quando a gente está em uma empresa em crescimento, especialmente com um contexto de background assim, familiar, igual o Acabamentos Serra Azul tem, eu tenho muitos processos que estão na cabeça das pessoas, e esses processos estão na cabeça das pessoas e as pessoas não querem”

Com isso, evidencia-se a importância do alinhamento entre os processos organizacionais e as estratégias empresariais. Segundo Hammer e Stanton (1999), “os processos precisam ser redesenhados de modo que estejam em sintonia com as estratégias empresariais”, o que implica dizer que não basta apenas otimizar as atividades existentes — é necessário repensá-las com base nos objetivos estratégicos da organização.

Ambos os entrevistados demonstram compreender a relevância de uma gestão de processos bem estruturada e reconhecem sua influência direta no desempenho dos respectivos departamentos. A Entrevistada II reforça esse pensamento ao afirmar: “Se a gente não tiver um processo estabelecido ali, a gente não consegue caminhar junto, todo mundo na mesma direção. O processo tem que existir” (Entrevistada II).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho apresentou conceitos importantes sobre a gestão de processos, suas metodologias e ferramentas, além de realizar um estudo focado no departamento financeiro da Acabamentos Serra Azul. A partir das entrevistas com dois gestores do setor, foi possível compreender como os processos são organizados, reconhecidos e gerenciados na prática. Também foram identificados os desafios enfrentados, especialmente em um ambiente marcado por mudanças constantes e crescimento acelerado. A pesquisa evidenciou o quanto a gestão de processos é valorizada pelos gestores como uma ferramenta estratégica de apoio à operação financeira.

Nos últimos anos, com a expansão do negócio, o departamento teve que lidar com desafios como o aumento da complexidade operacional e a necessidade de

respostas rápidas. Esse cenário exigiu adaptações constantes por parte da equipe financeira para acompanhar a evolução organizacional. Em razão desse contexto, muitos processos ainda são desenvolvidos de forma reativa, ou seja, apenas quando surge uma demanda concreta. Embora tal abordagem seja compreensível em ambientes dinâmicos, pode comprometer a padronização e a previsibilidade das atividades.

Observa-se, por outro lado, uma tendência crescente de estruturação dos processos, à medida que estes se tornam essenciais para o funcionamento eficiente do setor. Apesar de limitações iniciais, os processos atualmente utilizados demonstram preocupação com a escalabilidade e o controle. Há um esforço claro para assegurar que, mesmo diante da expansão e do aumento da complexidade, os fluxos de trabalho permaneçam bem definidos e eficazes.

Um dos principais desafios atuais, no entanto, está relacionado à forte dependência do conhecimento tácito — aquele que reside na experiência dos indivíduos, mas que não está formalmente documentado. A ausência de documentação dificulta a transferência de conhecimento e fragiliza a consistência dos processos. Nesse sentido, o fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize a gestão de processos e incentive a melhoria contínua é fundamental para o amadurecimento do departamento.

Estudos futuros poderiam envolver o acompanhamento da formalização dos processos e seus resultados, permitindo avaliar de forma mais precisa os impactos práticos dessa implementação ao longo do tempo. Além disso, seria relevante investigar como a padronização influencia indicadores financeiros, operacionais e a cultura organizacional, especialmente no que diz respeito à adesão das equipes e à superação de resistências internas.

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine the importance of process management within the financial department of the company Acabamentos Serra Azul. The methodology employed includes bibliographic research, field research, and participant observation. To this end, semi-structured interviews were conducted with two managers from the company's financial area—one with a strategic role and the other with an operational*

*focus—enabling a deeper analysis of the sector's existing processes. The findings indicate that, due to the company's rapid growth, many processes are still developed reactively, in response to emerging demands. However, a trend toward greater structuring and formalization of processes was observed, with a focus on scalability and control. One of the main challenges identified is the reliance on the tacit knowledge of employees, which highlights the need to document practices and consolidate a process management culture within the organization. Therefore, although there are areas for improvement, there is a continuous effort to enhance workflows and align process management with the company's strategic needs.*

**Keywords:** *Continuous improvement. Financial processes. Management. Flowchart.*

## REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio – BPM CBOK: Guia para o corpo comum de conhecimento em BPM.** 2. ed. Chicago: ABPMP International, 2013.

ARRUDA, J. E. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

BALDAM, R. C. **Modelagem de processos: objetivos e importância para a gestão organizacional.** Revista de Administração, v. 43, n. 2, p. 89-101, 2008.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças corporativas.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos com foco em resultados: fundamentos e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCONI, V. TQC: **Controle da qualidade total no estilo japonês**. 6. ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2004.

GONÇALVES, R. J. G. Gestão de processos. In: \_\_\_\_\_. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa: uma visão para os anos 90**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

JOHANSSON, H. J. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LOUZADA, R.; DUARTE, F. **Gestão de processos: alinhamento e integração para a criação de valor**. Revista Gestão & Produção, v. 20, n. 3, p. 487-498, 2013.

MALTA, M. F. **Gestão de Processos: Uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; RANGEL, L. A. D. **Gestão de processos: mapeamento e melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, C. H. P. et al. Análise de processos organizacionais e sua contribuição para o alinhamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 53–67, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIM, M. L. et al. Gestão por processos: conceitos e práticas. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 309–323, 2009.

PAIM, R. R.; DE SORDI, J. O.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos da teoria à prática: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEINADO, F. M.; GRAEML, A. R. **Modelagem e análise de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PRADELLA, D.; FURTADO, C.; KIPPER, L. D. Visibilidade dos processos organizacionais: desafios e ferramentas. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n. 2, p. 43–58, 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 9. ed. São Paulo: AMGH, 2011.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhorando os processos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SORDI, J. O. de. Gestão de processos e gestão por processos: uma distinção conceitual. *Revista de Administração*, v. 43, n. 4, p. 567–580, 2008.

TAYLOR, F. W. **Os Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Nova Cultural, 2002 (coleção Os Economistas).

VALLE, M. C.; COSTA, J. C. A. Gestão organizacional orientada a processos. *Revista Produção Online*, v. 13, n. 1, p. 24–35, 2013.

VALLE, M. C. et al. Modelagem de processos e a qualidade no ambiente organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 1, p. 35–47, 2009.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. Boston: IBM Corporation, 2004.