



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Vinicius Bordim Costa

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO FINANCEIRO: Um  
estudo de caso sobre o processo financeiro de  
Microempresas e de Empresas de Pequeno Porte do setor de  
clínicas.**

Brasília – DF  
2022

VINICIUS BORDIM COSTA

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO FINANCEIRO: Um estudo de caso sobre o processo financeiro de Microempresas e de Empresas de Pequeno Porte do setor de clínicas.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Olinda Maria Gomes Lessa.

Brasília – DF

2022

VINICIUS BORDIM COSTA

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO FINANCEIRO: Um estudo de caso sobre o processo financeiro de Microempresas e de Empresas de Pequeno Porte do setor de clínicas.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Vinicius Bordim Costa**

Olinda Maria Gomes Lessa.

Professor-Orientador

Roque Magno de Oliveira,  
Professor-Examinador

Marcos Alberto Dantas,  
Professor-Examinador

Brasília, 31 de março de 2022

## RESUMO

Este trabalho analisa como a implementação de um processo financeiro bem estruturado impacta no funcionamento de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Foi realizado um estudo de caso com duas empresas do setor de clínicas da cidade de Curitiba no Paraná, uma clínica de cirurgia plástica e um instituto odontológico. Utilizaram-se entrevistas para captação de dados primários e análise documental para os dados secundários, dados esses a respeito do projeto de implantação desses processos financeiros ao qual passaram. O estudo apresentou as circunstâncias que levaram à necessidade de um projeto de modificação, bem como o escopo de tal projeto. Ele ainda identificou os resultados e mudanças após a implantação em cada uma das empresas, o que foi rapidamente incorporado, o que não foi, as similaridades entre elas e os impactos como prevenções e possibilidades de gestão. Ainda puderam ser elaboradas hipóteses sobre quais resultados nas empresas analisadas possivelmente se repetem em outras organizações similares.

Palavras-chave: Processo Financeiro. Implementação de mudanças. Pequenas empresas. Financeiro. Clínicas.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Exemplo de mapeamento de processos.....	13
Figura 2 - Diagrama de ISIKAWA .....	24

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Processos financeiros anteriores a implementação do projeto no Instituto Odontológico.....	22
Quadro 2 - Processos financeiros anteriores a implementação do projeto na Clínica de Cirurgia Plástica.....	24
Quadro 3 - Escopo do projeto em etapas.....	25

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Formulação do Problema: .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Processos .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Tipos de Processos .....	13
2.1.2 Processo financeiro .....	14
<b>2.2 Sistema de gestão .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 ERP .....	16
2.2.2 CRM .....	16
<b>2.3 Setor de Clínicas .....</b>	<b>16</b>
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Caracterização das Organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Participantes da pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Instrumentos da pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....</b>	<b>20</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Contexto das organizações .....</b>	<b>21</b>
4.1.1 O instituto odontológico .....	21
4.1.2 Clínica de cirurgia plástica facial .....	22
<b>4.2 Projeto de Mudança .....</b>	<b>24</b>
4.2.1 Análise dos Processos “As-Is” .....	25
4.2.2 Modelagem dos Processos “To-Be” .....	25
4.2.3 Implantação .....	26

4.2.4 Avaliação.....	26
4.2.5 Melhoria Contínua.....	28
<b>4.3 Resultados gerados .....</b>	<b>28</b>
4.3.1 No Instituto Odontológico.....	28
4.3.2 Clínica de cirurgia plástica facial.....	29
<b>4.4 Avaliação do projeto .....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>36</b>
<b>Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>36</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O ambiente de negócios está em constante mudança, seja pelas inovações tecnológicas, pelos choques econômicos. Dado esse fato, as empresas precisam ser capazes de acompanhar as mudanças do mercado, seja em sua oferta de produtos e serviços, seja em seus métodos de gestão para sustentar as mudanças.

Microempresas e Empresas de Pequeno Porte são uma possibilidade de mecanismo legal para exploração do trabalho de profissionais liberais, como médicos, dentistas e advogados. Um desafio que essas empresas enfrentam é a maturidade administrativa, ou seja, uma gestão baseada em evidências, capaz de conduzir o negócio a longo prazo.

Muitas vezes essas empresas são fruto da expansão de atividades profissionais que aumentaram de volume, não do desejo ou expertise do profissional. Ou seja, o responsável muitas vezes não sabe exercer gestão, levando-o a uma situação minada por amorismo e falta de controle, mesmo que obtenha bons resultados da atividade fim do negócio.

Atingir essa maturidade administrativa demanda certa complexidade, como a instalação de sistemas computadorizados de controle, treinamento de funcionários, ferramentas de produtividade e principalmente, processos estruturados.

### **1.1 Formulação do Problema:**

Profissional liberal é a nomenclatura que se utiliza para denominar um indivíduo que detém permissão para exercer alguma função, por exemplo médicos, dentistas, advogados e outros. Essa liberdade não se resume a permissão, mas também às relações trabalhistas que podem ser de relativa autonomia.

Essa autonomia permite que os vínculos empregatícios sejam coadjuvantes na trajetória profissional de tais carreiras, levando muitos desses profissionais a formalizar essa autonomia em uma pessoa jurídica que explore suas funções laborais.

Esse movimento “natural” carrega responsabilidades atreladas à gestão de uma pessoa jurídica, que muitas vezes é deixada de lado, levando a uma situação de amorismo e perda de controle.

Os processos não estruturados, a falta de gestão e o baixo controle interno acabam impactando no andamento cotidiano das empresas, levando muitas até mesmo a falência.

Considerando a forma de controle das entradas e saídas de dinheiro da empresa, o financeiro, como um pilar para a sustentação da empresa, pode-se perceber a necessidade de um mecanismo profissional de gestão dessa área.

A presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: “Quais são os impactos da implantação de um processo financeiro em clínicas médicas e odontológicas de Micro<sup>1</sup> e Pequeno porte<sup>2</sup> na cidade de Curitiba-PR?”

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar se a implantação de um processo financeiro nas organizações em estudo impactaram positivamente no funcionamento das mesmas.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Descrever a situação das organizações antes da implementação de um processo financeiro.
- Descrever o projeto de implementação desse processo nas organizações.
- Analisar como se deu e quais ferramentas foram utilizadas para a implementação desse processo.
- Identificar os resultados da mudança nas empresas.

## **1.4 Justificativa**

Em 2020, estavam ativas, segundo o Painel de Empresas do Sebrae, mais de 19 milhões de empresas no Brasil. Dessas, 38% eram Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte e mais de 80 mil desempenhavam atividades clínicas, como odontologia

---

<sup>1</sup> Microempresas (MEs) são empresas com faturamento inferior a R\$360 mil ao ano.

<sup>2</sup> Empresas de pequeno porte (EPPs) são empresas com faturamento entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões ao ano.

e medicina ambulatorial.

Clínicas médicas e odontológicas tem por finalidade cuidar do bem estar dos pacientes. Analisar se a tomada de decisões dentro da empresa leva em consideração a situação financeira dela, bem como a documentação e gestão organizadas, se torna relevante para auxiliar na execução da finalidade da empresa e conseqüentemente ampliar o número de atingidos por ela.

Um processo é uma aglomeração de ações ordenadas com uma finalidade produtiva específica, gerando produtos, serviços ou informações (Barbará 2006). Nesse sentido, analisar o processo financeiro de empresas que desempenham atividades clínicas passa a ser relevante para entender quais são os gargalos, obstáculos, advindos dessas informações geradas para os profissionais, colaboradores e para o fisco.

Uma análise de campo sobre o aspecto financeiro de empresas do nicho clínico brasileiro é adentrar na realidade empresarial dos profissionais que cuidam da saúde dos cidadãos, possibilitando, assim, entender como está a “saúde” dos entes burocráticos que regem essa atividade, as pessoas jurídicas por detrás.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos objetivos estipulados para esta pesquisa, foram apresentados aqui dados e revisões da literatura relacionados ao tema de estudo, como processos, processos financeiros, sistema de gestão e o setor clínico. Além de uma revisão das informações disponíveis acerca do setor de clínicas e das micro e empresas de pequeno porte.

### 2.1 Processos

Processo é uma palavra que exprime semanticamente a ideia de fluxo, sucessão de atividades. O Dicionário mini Aurélio (2009, p. 655), inclui entre as definições da palavra “processo”, “modo por que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica”.

De maneira aplicada a administração, Davenport (1994) aborda o processo como um grupo mensurável de atividades estruturadas, ordenadas de maneira específica para realizar um trabalho com início meio e fim. Informações ou situação de partida, os *inputs* e os resultados ou informações transformadas, os *outputs*, identificados.

O Guia para o gerenciamento de processos do negócio da ABPMP (2013) define processo de negócio da seguinte forma: “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” (ABPMP, 2013, p.35)

Outros autores, como Harrington (1993) e Gonçalves (2000) analisam os processos de maneira similar a Davenport, de mesma maneira, ressaltam a ideia de que um processo seria uma sequência de *input*, agregação de valor e *output*. Ou seja, existe uma ideia de aplicação de trabalho, transformação.

*Inputs* são os recursos que serão tratados, processados, convertidos a partir de algum gatilho que inicie o processo. Podem ser informação, matéria prima, pessoas, qualquer tipo de recurso a ser transformado pelo processo.

Os *outputs*, que são as atividades transformadas por esse conjunto de procedimentos, podem ser destinados tanto aos clientes externos quanto aos internos. Eles são as informações relevantes, ou as fases para que se completem as atividades finais do

negócio ou as atividades de gestão e auditoria.

O propósito de se analisar e estudar esses processos é observar ineficiências e redundâncias nas atividades da organização para que estas possam ser eliminadas ou ajustadas para uma forma mais eficiente de agir.

A ferramenta utilizada para essa análise é o mapeamento de processos. Como o próprio nome propõe, cria-se um mapa, uma sequência lógica de atividades em um fluxo de trabalho. Esse mapeamento envolve a descrição dos processos como atividades que se relacionam umas com as outras dentro do processo (Slack, Chambers e Johnston; 2009). A partir dessa descrição, ficam evidentes atrasos, problemas de execução e outras informações, possibilitando à gerencia tomar decisões embasadas em evidências (Barbrow e Hartline, 2015).

A figura 1 apresenta um exemplo de mapeamento de processo.

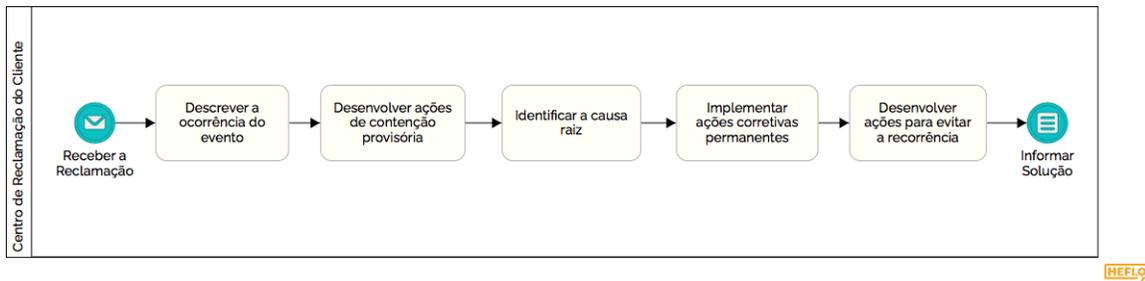


Figura 1 - Exemplo de mapeamento de processos

Fonte: ABPMP, Guia para o gerenciamento de processos do negócio, Brasil, 2013.

### 2.1.1 Tipos de Processos

Os processos podem ser divididos em três tipos, os primários, os de apoio e os gerenciais.

Os processos primários estão diretamente relacionados a atividade fim da empresa, são aqueles que agregam valor diretamente para o cliente. Eles tem uma abrangência ampla, indo de ponta a ponta, podendo ser até mesmo interorganizacionais, ou seja, envolver mais de uma organização.

Esses processos apresentam a jornada do cliente, que é a experiência que o cliente tem ao consumir de uma determinada empresa. Esse conceito de jornada foi apresentado pela consultoria McKinsey em 2009 como um fator para a fidelização do cliente. Ou seja, como é a interação entre cliente e empresa e quais atividades laborais e corporativas estão envolvidas.

Em um clínica médica, por exemplo, o processo de tratamento de um cliente é o processo primário da clínica. Nesse caso, o *input* seria a chegada de um paciente, o processo se estenderia desde um primeiro agendamento de consulta, passando por uma anamnese de identificação de problemas, atendimento médico, negociação, tratamento proposto, acompanhamento, pagamento, retorno de consulta e pós-tratamento. Esse processo envolveria diversas partes dessa clínica como a recepção, os auxiliares, as áreas comercial e médica. Obtendo por fim, o *output* paciente tratado.

Os processos de suporte, ou de apoio, são aqueles que proporcionam os alicerces para que os processos primários aconteçam. Eles geram valor para outros processos e não necessariamente para o cliente. No exemplo da clínica médica, o processo de compras de insumos seria um processo de apoio. O *input* seria a necessidade de compra de materiais, dado um gatilho de escassez, e o *output* seria a capacidade de atender os pacientes de maneira adequada com os insumos necessários.

Por fim, os processos de gerenciamento são os que fornecem informações estratégicas para a gestão do negócio. Tem por finalidade medir, monitorar, administrar no presente e no futuro o negócio (AMBP, 2013). Como no exemplo proposto, processos de análise de taxa de conversão de consultas em cirurgias e revisão dos próprios processos seriam uma amostra.

### **2.1.2 Processo financeiro**

Os processos financeiros são em essência processos de suporte, uma vez que fornecem os alicerces para que a organização funcione, financiando as próprias atividades, mas não geram diretamente valor para o cliente final.

Eles fazem parte de uma estrutura de controle interno, definida como um conjunto de

processos que tem por objetivo proporcionar dados contábeis de confiança, fornecer segurança ao patrimônio e oferecer informações para a administração (Almeida 2003).

Os principais processos financeiros são:

- Contas a pagar: gestão das obrigações financeiras da empresa, seja com funcionários, fornecedores, credores ou quaisquer atividades que a empresa tenha que efetuar um pagamento.
- Contas a receber: gestão dos recebimentos que a empresa tem direito, seja por atividade finalística ou não.
- Análise de Fluxo de caixa: confrontamento entre as contas a pagar e as contas a receber durante algum período, tendo por finalidade entender a demanda de recursos no caixa para que não haja descasamento ou incapacidade de pagamento.
- Faturamento: gestão fiscal e logística com a emissão de nota fiscal e baixa no estoque/ envio no caso de produtos físicos, respectivamente.
- Controle de estoque: gestão de entrada e saída de mercadorias ou matérias primas da empresa.
- Comunicação financeira: envio de informações para contabilidade, acionistas, fisco e qualquer outro envolvido nas relações financeiras da empresa.

Estes processos são adequados a realidade e tamanho de cada empresa. Não são uma estrutura pronta e estática, dependem da atividade fim, do sistema de informação existente dentro da empresa, das integrações ou falta delas nesse sistema, do volume e complexidade das informações, além de outras variáveis.

## **2.2 Sistema de gestão**

Sistemas de gestão são programas de computador amplamente difundidos no ambiente corporativo que auxiliam nas atividades das empresas. Os dois tipos mais comuns são o *Enterprise Resource Planning* – ERP - e o *Customer Relationship Management* – CRM - ferramentas de tecnologia da informação.

### **2.2.1 ERP**

O ERP, *Enterprise Resource Planning*, conhecido em português como Sistema Integrado de Gestão Empresarial, engloba a informação corporativa em um só local de maneira compartilhada entre os agentes envolvidos (Cuppen, Specialization & Supervisor, 2016), formando uma espécie de banco de dados corporativo. Nesse sistema, a maior parte dos processos primários e de apoio são guiados, fornecendo informações para os processos gerenciais. Ou seja, é um sistema que auxilia na atividade operacional da empresa, automatizando parte deles.

Alguns dos benefícios da implementação de um sistema ERP são redução de tempo gasto em tarefas administrativas, um melhor controle de estoque, melhor controle das despesas, maior eficiência na prestação de serviço, melhor controle geral (Ziff Davis, 2013).

Esse sistema é dividido em módulos aos quais os processos das empresas se adequam, como os financeiros ao módulo financeiro, os de agendamento a agenda e assim por diante. Nesse sentido, pode-se entender como o sistema interfere na dinâmica dos processos da empresa, que precisa modular suas tarefas, atividades e rotinas ao que pode ser documentado pelo sistema.

### **2.2.2 CRM**

O CRM, *Customer Relationship Management*, ou em tradução livre para o português, Gestão de Relacionamento com Cliente, engloba a parte de processos de relacionamento com a base de clientes. Como exemplo de processo, o de prospecção de clientes seria catalogado e auxiliado pelo CRM.

Este é um tipo de sistema que se debruça sobre um tipo mais específico de processo, está ligado às atividades e processos de prospecção de clientes, gestão de vendas complexas, marketing e publicidade. O CRM é a porta de entrada, o *input*, para a jornada do cliente na empresa.

## **2.3 Setor de Clínicas**

O sistema de saúde brasileiro é representado por diversos atores públicos e privados

que surgiram, se desenvolveram, se modificaram, ganharam ou perderam força ao longo da história (Paim et al 2011). A partir da constituição de 1988, na qual foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), a saúde brasileira iniciou um processo de descentralização.

Após a constituição de 1988 diversas foram as modificações do sistema de saúde como um todo. Regulação, agências reguladoras, leis, políticas, comissões, garantias. Como exemplo, estão a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária em 1999, da Agência Nacional de Saúde Suplementar que regulamenta e supervisiona os planos de saúde privados em 2000, a lei dos medicamentos genéricos e outros.

O sistema de saúde está dividido em três subsetores: o público, o privado e o suplementar. Subsetor público representado pelo SUS, o privado pelas instituições particulares como clínicas e o suplementar representado pelos planos de saúde.

As microempresas e empresas de pequeno porte do nicho clínico/saúde, tópico deste estudo, estão inseridas no subsetor privado, respondendo à legislação e regulação dos outros subsetores, uma vez que agências sanitárias fazem parte do subsetor público e os planos de saúde, que muitas vezes são aceitos pelas clínicas, são regidos pelo subsetor suplementar.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esta seção tem por objetivo apresentar como a pesquisa foi operacionalizada, descrevendo o tipo de pesquisa, caracterizando as organizações participantes do estudo, apresentando os instrumentos e procedimentos de colheita e análise de dados .

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

De acordo com os objetivos e fins da pesquisa, ela foi descritiva. Uma pesquisa descritiva tem por objetivo expor características de uma população ou fenômeno, levantando atitudes, opiniões, crenças, condições; visando descobrir se existem associações entre variáveis e expor a situação (Gil 2002).

Esse tipo de pesquisa ainda, segundo Gil (2002), pode ter como objetivo descrever os processos de uma empresa, o que vai ao encontro dos objetivos propostos por este documento.

Utilizando como referência a classificação de Gil (2002), os tipos de pesquisa que se adequaram teoricamente ao estudo aqui proposto são levantamento, estudo de campo, pesquisa documental e estudo de caso. Efetivamente se fez um estudo que compreende todos esses tópicos classificatórios, porém podendo ser simplificado como um estudo de caso.

Levantamento e estudo de campo são mecanismos similares de pesquisa, diferenciando-se na profundidade e abrangência. O primeiro precede a análise documental, interroga diretamente os participantes com conhecimento da realidade e qualificação para fornecer os dados. Ele se limita por se ater a percepções, ser pouco profundo. O segundo, estudo de campo, complementa o levantamento por não obter a mesma abrangência, mas por se aprofundar mais. Ele se atém ao universo estudado colocando o pesquisador dentro, literalmente, da realidade daquele grupo. Isso possibilita resultados mais fidedignos e resolve as questões de distância do levantamento.

Ainda sob a classificação de Gil (2002), o estudo de caso entra como ferramenta de pesquisa pela flexibilidade metodológica que oferece de se comparar efeitos em

organismos diferentes para observar se há alguma correlação.

Por fim, a pesquisa documental que se assemelha a pesquisa bibliográfica, seguindo os mesmos passos, diferenciando-se apenas na questão das fontes, que ao invés de públicas, são diversas, podendo estar dispersas. (Gil 2002).

A coleta de dados se deu por meio de análise de documentos, entrevistas semiestruturadas. Eles foram tratados de maneira qualitativa.

### **3.2 Caracterização das Organizações**

As organizações estudadas foram um instituto odontológico e uma clínica de cirurgia plástica facial situadas em Curitiba/PR.

O instituto odontológico foi fundado em 2006 como consequência da expansão do consultório individual do fundador. Atualmente conta com 11 colaboradores diretos entre dentistas, auxiliares, secretárias, marketing, administrativo financeiro e fotografia. As atividades principais são o atendimento odontológico, a pesquisa e desenvolvimento de conhecimento odontológico e o fornecimento de cursos para dentistas.

A clínica de cirurgia plástica facial se situa dentro de um hospital e conta com 8 colaboradores diretos entre secretárias, auxiliares, médicos e administrativo financeiro. A atividade principal é a realização de cirurgia plástica facial.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Participaram da pesquisa os envolvidos nas áreas de venda, administrativo financeiro, tomada de decisão, assessoria contábil e consultoria em processos.

Desta forma foi possível identificar as percepções de diversos atores, com maior ou menor conhecimento técnico, mais ou menos tempo de relacionamento, que estão envolvidos diretamente na empresa.

Pode-se perceber que a pesquisa envolveu todas as pessoas que poderiam contribuir na percepção de como a empresa funcionava antes e depois do projeto, de forma a avaliar os resultados.

### **3.4 Instrumentos da pesquisa**

Neste estudo, os dados primários foram galgados por meio de entrevistas com os envolvidos no processo financeiro. Os dados secundários foram galgados em análise documental dos relatórios e extratos advindos dos sistemas de controle interno preexistente ou do sistema de ERP instalado para auxiliar no processo. Esses documentos não foram anexados por questões de confidencialidade.

A entrevista realizada com os envolvidos teve por objetivo compreender como se dava o controle financeiro anterior a instalação do processo financeiro, como isso afetava no andamento da empresa, como se deu o projeto de implantação do processo financeiro e quais os impactos no andamento da empresa.

Estas informações, aliadas a análise dos documentos, tanto aqueles que já existiam na empresa, como aqueles gerados pelo projeto, possibilitaram fornecer uma visão da organização e do projeto em questão.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A colheita dos dados primários e secundários se deram de maneira concomitante, para que se obtivesse uma maior clareza de como as coisas fluíam financeiramente.

Os dados secundários que foram analisados são representados basicamente por documentos confidenciais como relatórios, planilhas e extratos bancários que apresentam como era feito o controle financeiro da empresa. Esses documentos foram a base para a estruturação de um processo financeiro eficiente que veio a ser implantado. Ou seja, são base para a apresentação de como era a situação das clínicas.

Para a coleta dos dados primários foram utilizadas entrevistas semiestruturadas de maneira majoritariamente presencial em Curitiba-PR, tendo também ocorrido de maneira virtual por meio de ferramentas de teleconferência, em que se extraíram as percepções, resistências e desejos dos envolvidos. Os dados foram interpretados de maneira objetiva e sistemática com a finalidade de observar correlações e padrões.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção se dedica a análise e discussão dos dados coletados por meio de entrevistas e análise documental, levando em consideração os conceitos levantados no referencial teórico com a finalidade de atingir os objetivos propostos por este trabalho.

Em primeiro lugar serão apresentados os contextos em que as organizações se encontravam, os motivos pelos quais geraram uma necessidade de mudança. Em segundo lugar, serão apresentados o planejamento e implementação dessas mudanças. Por fim será feita uma análise, avaliando os impactos que a instalação de um processo financeiro gerou dentro de cada organização.

### **4.1 Contexto das organizações**

#### **4.1.1 O instituto odontológico**

O instituto odontológico surgiu em 2006 como uma consolidação da atividade de implantes dentários desenvolvida pelo fundador. De maneira não muito diferente do que acontecia anteriormente, quando atuava como pessoa física, as atividades eram manuais e contavam com apenas o dentista e a secretária que também desenvolvia atividades de auxiliar de dentista.

A expansão da empresa aconteceu de maneira gradual e descontínua. Primeiramente, por necessidade, fora contratada mais uma funcionária, uma auxiliar de dentista fixa. Depois uma espécie de sociedade foi firmada com outro dentista que tinha também sua auxiliar e dividia as despesas de custo fixo, como secretária, luz, condomínio, etc.

Com o fim dessa espécie de sociedade, a empresa se firmou da maneira que estava anteriormente ao projeto. O sócio fundador, contando com sua auxiliar, secretária, fotógrafo, auxiliar de serviços gerais e outros 2 dentistas. Além de sua filha como nova sócia gerente do instituto, a patrocinadora do projeto de mudança.

O processo financeiro acontecia de forma manual e com pouca ou nenhuma gestão. Não haviam indicadores ou informações suficientes para entender se a empresa estava dando lucro ou prejuízo, nem mesmo perceber se poderiam haver fraudes ou algum

tipo de inadimplência, uma vez que os acordos com pacientes eram feitos verbalmente pelo dentista e a secretária ficava encarregada de fazer os recebimentos e cobranças. Outro problema era que não existiam previsões e planejamentos financeiros.

Os envolvidos apresentam como acontecia o processo financeiro.

Processo	Trecho entrevista
Contas a Pagar	<b>Sócia gerente:</b> “[...] conforme os boletos chegavam, a secretária ia efetuando os pagamentos. [...] depois que apareceram os apps dos bancos, passamos a liberar os pagamentos e ai tinha mais controle pelo extrato que ficava no celular.”
Contas a Receber	<b>Sócia gerente:</b> “Não existia um controle no papel disso, o dentista passava para a secretária o valor que tinha a receber de cheque daquele paciente e ela recebia [...]”
Análise de fluxo de caixa	<b>Sócia gerente:</b> “Não temos isso.”
Faturamento	<b>Sócia gerente:</b> “A secretária que faz [...]”
Controle de estoque	<b>Auxiliar de dentista:</b> “Tenho sempre uma quantidade de material, desses que sai mais. E alguns outros que usam menos e são caros, espero acabar ou precisar, ai compramos”
Comunicação financeira	<b>Sócia gerente:</b> “Quando a contabilidade pede, enviamos extratos do banco [...]”

Quadro 1 - Processos financeiros anteriores a implementação do projeto no Instituto Odontológico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2 Clínica de cirurgia plástica facial

A clínica de cirurgia plástica facial é fruto do crescimento das atividades do consultório do fundador. O consultório inicialmente contava apenas com o médico, sua secretaria e uma prestadora de serviços auxiliar administrativa que trabalhava por demanda. As atividades eram manuais e os mecanismos de gestão e controle eram uma planilha de custos, um livro caixa e o extrato bancário.

A expansão da empresa se deu de maneira coordenada entre uma vontade de

umentar a escala de atendimentos, focar em pacientes particulares e a contratação de uma consultoria de processos para estruturar eficientemente essa expansão. Essa consultoria que veio a estabelecer processos e mecanismos de controle.

O diagnóstico da consultoria sobre os processos financeiros, colhido das conversas e percepções com os colaboradores da empresa foi o seguinte.

Processo	Trecho entrevista
Contas a Pagar	<b>Consultora:</b> “A auxiliar administrativa pagava as contas que a secretária recebia e a enviava. Não havia previsão ou orçamento. Depois lançava em uma planilha os valores.”
Contas a Receber	<b>Consultora:</b> “A vendedora (secretária) fazia um livro caixa detalhando todos os valores recebidos e apresentava ao médico no final do dia e ele assinava, validando o recebimento ao conferir manualmente com o extrato bancário. [...] ficou complexo quando os pacientes aumentaram, as operações parceladas e múltiplos pagamentos passaram a deixar o processo mais difícil de conferir com o extrato e ficou aberto a fraudes.”  <b>Consultora:</b> “A auxiliar administrativa pegava o livro caixa e transferia as informações para uma planilha consolidando o mês”
Análise de fluxo de caixa	<b>Consultora:</b> “Não existia propriamente uma análise de fluxo de caixa, quando sobrava tempo, o Doutor olhava a planilha de consolidação dos meses.”
Faturamento	<b>Consultora:</b> “A secretária, que era a vendedora, emitia manualmente as notas fiscais [...]”
Controle de estoque	<b>Consultora:</b> “Não existia propriamente um controle de estoque. As compras aconteciam conforme demanda e disponibilidade. Não havia programação ou inteligência, se o Dr estivesse na farmácia por motivos pessoais, já comprava alguma coisa que estivesse precisando no consultório, sem separar as compras”
Comunicação financeira	<b>Consultora:</b> “As notas fiscais e as planilhas eram enviadas conforme a contabilidade pedia [...] era um processo completamente puxado.”

Quadro 2 - Processos financeiros anteriores a implementação do projeto na Clínica de Cirurgia Plástica.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.2 Projeto de Mudança

O projeto de mudança proposto para ambos os casos foi bastante similar, uma vez que os fatores de causa e efeito se assimilavam. O diagrama (FIGURA 2) apresenta esses fatores que culminaram na necessidade de mudança.

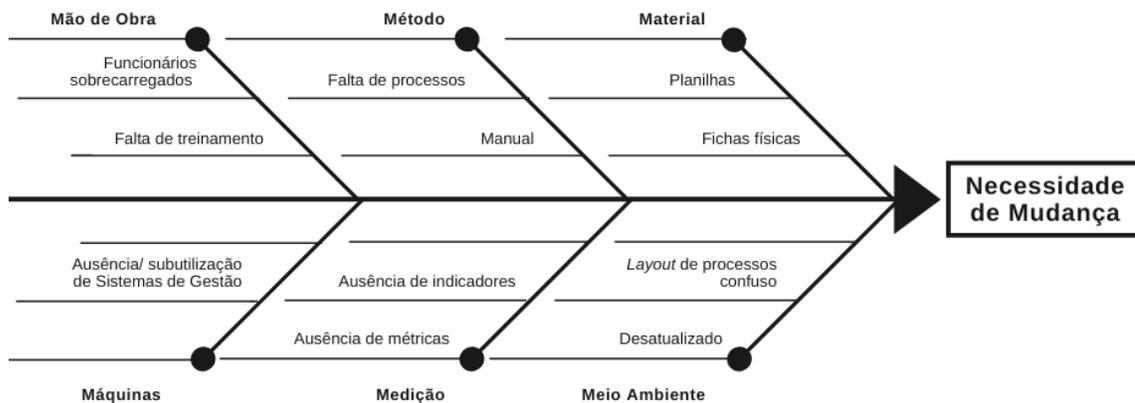


Figura 2 - Diagrama de ISIKAWA

Fonte: Elaborado pelo autor

A definição de escopo dos projetos apenas se diferiu pelo fato de o Instituto odontológico já ter instalado um Sistema de Gestão e na clínica de cirurgia precisar ser adquirido um sistema. O escopo do projeto foi dividido em 5 etapas, de maneira similar a metodologia de gestão PDCA (planejar, fazer, checar e agir), com a diferença que o planejar foi dividido em duas partes, a análise dos processos “AS-IS”, do inglês “Como são”, e a modelagem dos processos “TO-BE”, do inglês “a ser”, ideais. A fase implantação corresponde a fase “fazer”, Avaliação a “checar” e Melhoria contínua a “agir”.

Etapa	Justificativa
Análise dos processos “As-Is”	Esta etapa consistiu em identificar como era o funcionamento da empresa. Quais eram os pontos de contato entre empresa e cliente, quais processos agregavam mais valor ao cliente e quais não funcionavam de maneira eficiente. Essa análise permitiu uma

	priorização de problemas.
Modelagem dos processos “ <i>To-Be</i> ”	Esta etapa consistiu em construir processos para que a jornada do cliente fosse mais proveitosa. Ainda nessa etapa os processos foram validados com a gerência das empresas.
Implantação	Etapa que consistiu em treinar os envolvidos e fazer com que os novos processos passassem a operar rotineiramente.
Avaliação	Esta etapa se dedicou a analisar se a mudança de processos foi eficiente na jornada do cliente e se refletiu nos resultados da empresa.
Melhoria contínua	Etapa diretamente ligada aos resultados da etapa de avaliação que reforça os processos e atividades que repercutiram em melhoria e abandona ou modifica processos/ atividades que não obtiveram resultados.

Quadro 3 - Escopo do projeto em etapas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.2.1 Análise dos Processos “*As-Is*”**

Esta etapa já foi apresentada neste documento, na seção 4.1, explicitando como aconteciam os processos financeiros de ambas as empresas aqui discutidas. Evidenciando a necessidade de processos mais robustos, que ofereçam qualidade e eficiência ao usuário.

#### **4.2.2 Modelagem dos Processos “*To-Be*”**

Esta etapa teve o objetivo de modelar como as atividades da empresa deveriam ser realizadas. Em conformidade com princípios e adequação tanto quanto às necessidades dos envolvidos quanto ao registro e controle em sistema de gestão.

Para realizar essa modelagem foi utilizado ferramental de BPM, metodologia de gerenciamento de processos de negócio. Os fluxogramas dos processos foram modelados conforme a notação BPMN - *Business Process Model and Notation*.

Esses fluxogramas foram elaborados em reuniões com a equipe responsável pela realização do processo, de maneira que foram levadas em consideração as configurações dos sistemas e as especificidades de cada processo.

Outro produto desta fase foi a formulação de scripts para a comunicação com o cliente. Modelos de conversa ou de entrega de informação foram aqui desenvolvidos. Um exemplo de script seria a mensagem enviada no corpo do e-mail que entrega uma nota fiscal a um cliente.

Essa etapa se encerrou com a validação dos processos e scripts pelos líderes da empresa, nessa fase da etapa foram modificados detalhes e adicionadas informações.

### **4.2.3 Implantação**

Etapa dedicada a mudança efetiva da organização, iniciada por um treinamento com toda a equipe para apresentar a nova forma de funcionamento da empresa, perpassando por cada funcionário e finalizando em adequações nos processos para um funcionamento ótimo da empresa.

O treinamento geral para a equipe tem por objetivo situar todos da jornada do cliente dentro da empresa e conscientizar os funcionários de um todo, tanto das etapas que os clientes perpassam quanto as informações/atividades que eles desempenham. Esse treinamento tem cunho expositivo e, em geral, conta com contribuições e discussões.

O acompanhamento com cada funcionário nesta fase tem cunho educativo, objetiva verificar se o colaborador sabe a ordem das atividades, e se sabe executar tarefas propostas pelo processo no sistema de gestão. As funções e participações do funcionário são aprofundadas e postas em atividade para verificar a efetividade.

Essa fase de implementação é repleta de novidades e conclusões. Os processos modelados são modificados conforme essas informações, de maneira a se tornarem o mais efetivos o possível na realidade e produtividade da empresa.

### **4.2.4 Avaliação**

Etapa que se dedica a monitorar todo o funcionamento da empresa, com base em relatórios emitidos pelo sistema de gestão, na observação do fluxo de atividades, nas percepções colhidas de clientes e também nos resultados financeiros de curto prazo.

Os relatórios emitidos pelo sistema de gestão possibilitam uma análise da qualidade e

trato dos dados inseridos pelos participantes do processo. Pode-se observar se os produtos do processo estão de acordo com o esperado e se as informações estão apenas sendo inseridas e não tratadas. Outro ponto relevante aqui é a medição do tempo de desempenho das atividades que alguns sistemas fornecem.

A observação é o que coloca um sentimento humano nas relações empresariais aqui dispostas, por meio dela se utiliza o sentimento da empatia entre gestor e gerenciado para simplificar atividades, modificar sua ordem ou até mesmo deixá-las de lado. A empatia também é praticada com outro grupo de participantes do processo, o dos clientes. Observa-se se o processo o deixa confortável, se o fluxo se faz lógico e natural nas situações reais cotidianas.

Colheita de percepções, seja por meio de pesquisas formais de satisfação, seja por meios orais e informais, é bastante eficiente. Clientes regulares podem apontar se ficou mais fácil o trato com a empresa, se as coisas parecem ir melhor ou mesmo apontar questões deixadas de lado pelos novos processos que os gerem problemas.

Por fim, os resultados financeiros de curto prazo. Em geral, reestruturações de processos demoram para gerar resultados financeiros observáveis e muitas vezes a correlação não detém uma grande carga de causalidade para determinar. Mas essa maneira de observar a implementação dos novos processos toma uma carga mais de qualidade da informação. Se o controle dos processos está melhor, se as informações são mais claras e acessíveis, se o controle de entradas e saídas é maior.

Mudanças são propostas nessa fase de três maneiras, mudança teste, mudança elementar ou voltar ao que era antes/ fazer de outra maneira. As mudanças elementares, como o nome já apresenta, são ajustes mínimos, como correções em *scripts*. As mudanças teste são testes para observar se os resultados poderiam ser melhores. E voltar ao que era antes/ fazer de outra forma é o que deve ser minoria, produto de quando o processo modelado não se adequou minimamente com a realidade.

#### **4.2.5 Melhoria Contínua**

Etapa que analisa dados de maneira similar a etapa “Avaliação” e busca adequar as atividades da empresa à realidade viva que existe. Aos novos produtos, novas atualizações de sistema, novas demandas e novos funcionários. Tem por objetivo manter a qualidade e eficiência propostas no início do projeto.

### **4.3 Resultados gerados**

#### **4.3.1 No Instituto Odontológico**

O sistema de gestão presente no instituto era subutilizado e o seu módulo financeiro, em suma, não era alimentado. Como já discorrido, era um processo manual e reativo. Os objetivos do projeto foram atingidos de maneira não simultânea, os processos de Contas a pagar, Contas a receber e faturamento foram implementados rapidamente, se utilizando da estrutura do sistema disponível. Concomitantemente a esse rápido desenvolvimento, a comunicação financeira se desenvolveu de maneira satisfatória, porém mais lenta, contando com o fato de que a assessoria de contabilidade teve de ser trocada em meio ao projeto, uma vez que não contribuía de maneira satisfatória com a nova necessidade da empresa.

A análise de fluxo de caixa e o controle de estoque foram os processos que mais demoraram a atingir algum grau de resultados, o segundo não pode ser considerado como implementado.

A insatisfatoriedade na implementação do processo análise de fluxo de caixa se deu por motivos de os envolvidos no processo não terem a percepção de relevância e interpretação dos indicadores gerados pelo próprio sistema em um *dash board*, ou painel de resultados. Porém, pode-se observar uma compreensão dos resultados da empresa, da necessidade de aumentar o faturamento e melhor rentabilizar a estrutura imobilizada da clínica. Ou seja, mesmo que de maneira simples, o objetivo principal desse processo foi atingido.

O processo de controle de estoque conta com um empecilho humano, historicamente esta sempre foi uma atividade das auxiliares de dentista, esse grupo de funcionários é o

usuário que manipula o estoque, seja historicamente para fazer compras e controlar, seja para uso nas atividades fim da empresa, auxiliando os dentistas. Nesse sentido, problemas de ordem de gestão de pessoas acabaram influenciando na modificação do processo. O resultado obtido como melhoria foi a redução da quantidade de compras e a negociação de prazos para concentrar as contas a pagar em dias favoráveis ao caixa da empresa.

Ao final do projeto, pôde-se observar uma empresa estruturada financeiramente, portadora de metas de agendamentos, faturamento e de custos. As decisões puderam passar a levar em conta dados concretos.

#### **4.3.2 Clínica de cirurgia plástica facial**

O sistema de informática instalado não tinha a capacidade de operar as necessidades de um processo financeiro. Era um sistema de CRM bastante focado na gestão dos atendimentos e fechamento dos pacientes, o único *output* financeiro seria o documento de venda, no qual estavam presentes dados como valores, formas de pagamento e parcelas. De maneira a solucionar o problema, foi contratado um sistema específico para realizar o processo financeiro e foi feita uma integração entre esse e o existente, criando assim, uma espécie de ERP, uma vez que estes dois sistemas passam por todas as atividades da empresa.

Nada foi mudado no processo da empresa dentro da ferramenta de CRM, as mudanças se concentraram no novo sistema. As informações das vendas, conforme já citadas, migram automaticamente para o novo sistema. Com isso, os processos de faturamento e de contas a receber já se fizeram possível, automatizando a emissão de notas fiscais, que ficam carentes apenas da aprovação de uma das vendedoras, e também as conciliações bancárias de recebimento, via uma funcionalidade de integração do sistema com a conta bancária.

O processo de contas a pagar foi implementado na estrutura mas demorou para se tornar robusto e eficiente por motivos de gestão de pessoas. A estrutura de controle dos pagamentos e datas foi rapidamente implementada, porém, quem efetuava os pagamentos anteriormente aos novos processos era uma funcionária que acabou

deixando de atuar na administração da clínica. Os acessos ao banco e mudança na atribuição de responsabilidade a nova encarregada demorou bastante, levando esse processo a depender de identificação manual de comprovantes de pagamento compartilhados pela antiga responsável à nova, causando problemas como incerteza, atrasos e pagamento de juros.

Comunicação financeira e análise de fluxo de caixa já existiam de maneira razoável, mas se alavancaram com as novas funcionalidades do sistema. A contabilidade ganhou acesso ao sistema financeiro e não depende de tempo ou disposição de algum funcionário para passar os comprovantes. Os relatórios de fluxo de caixa são gerados automaticamente, possibilitando uma gestão mais rápida, além da identificação de metas ser mais palpável.

Por fim, o processo de controle de estoque, que de maneira similar ao Instituto Odontológico, conta com problemas de gestão de pessoas e também a mistura de valores da pessoa física com a jurídica do proprietário da clínica. Neste caso, a encarregada de compras e controle é a secretária do doutor, esta funcionária não tem habilidades digitais para preencher planilhas ou o sistema com dados do estoque. Esse controle fica em anotações físicas que não se manteve o hábito de repassar ao sistema.

Ao final do projeto, pôde-se observar uma empresa com completo controle financeiro, portadora de metas de agendamentos, faturamento e de custos. Esse controle serviu como base até mesmo para barganhas dentro do hospital que se situa.

#### **4.4 Avaliação do projeto**

Sob uma perspectiva do projeto, independente dos resultados tangíveis, as avaliações dos participantes foram irregulares. Aqueles que participaram de maneira mais próxima avaliaram o projeto positivamente, ressaltando a organização, previsibilidade e pensamento estratégico possibilitados pelo desenvolvimento dos processos financeiros. Já aqueles que participaram de maneira mais distante e os que não foram envolvidos no projeto, mas participaram e participam da rotina das empresas, não conseguiram observar valor, ficando até mesmo resistentes a mudança, como no caso de compras

de estoque que se tornou mais controlado.

As dificuldades enfrentadas pela equipe de desenvolvimento do projeto foram principalmente de ordem de gestão de pessoas e de tecnologia. Com relação à dificuldade com gestão de pessoas, podem ser citadas a resistência a mudanças por parte dos envolvidos e a definição de papéis e responsabilidades dentre os funcionários para execução dos processos, esta última, muitas vezes por uma falta preexistente de mão de obra especializada e com função bem determinada.

As dificuldades de cunho tecnológico se concentraram na clínica de cirurgia plástica, uma vez que foi necessária a contratação de outro sistema para integração ao existente. Essa integração, chamada de API (Interface de Programação de Aplicação), gerou diversos problemas, como a não existência de dados em um sistema, enquanto os mesmos estavam disponíveis no outro. A questão relacionada a esses problemas foi a frequência e demora para a solução, fazendo com que o processo financeiro ficasse, muitas vezes, parado e outras vezes fosse realizado de maneira manual, cadastrando as informações no outro sistema, por exemplo, para emissão de nota fiscal.

O sucesso do projeto pode ser considerado como o auxílio a decisão baseado em dados. Em ambas as empresas o processo de mudança extrapolava apenas a parte dos processos financeiros, e a estruturação desses proporcionou ajuda à decisões de outras alçadas, como contratação de outros profissionais para a atividade fim. Ou seja, o sucesso do projeto cumpriu com o objetivo de ser um auxiliar na rotina e funcionamento das empresas.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste estudo, buscou-se entender se a implementação de um processo financeiro em microempresas e empresas de pequeno porte auxiliavam na profissionalização dessas organizações. Ao analisar os resultados é possível chegar em algumas conclusões.

Existe uma similaridade bastante grande entre as empresas analisadas, mesmo que atuantes em nichos de mercado diferentes, tenham cenários iniciais diferentes e níveis de maturidade financeira diferentes, ambas demonstraram necessidade de projetos de escopo muito similares, uma vez que as causas raiz eram as mesmas.

A similaridade não se interrompeu no escopo do projeto, os gargalos de gestão de pessoas na implementação dos processos financeiros também foram comuns a ambas as empresas analisadas. Uma hipótese pode ser levantada aqui, como as empresas tem porte reduzido, os funcionários ficam a cargo da execução de tarefas distintas, fazendo com que motivos além da produtividade e eficácia influam na designação de quem as realizará.

Sob o ponto de vista da diferença no processo de implementação em ambas as empresas, pôde-se observar que em um sistema de gestão com módulo financeiro nativo, o tempo de implementação e a aderência do encarregado foram mais proveitosos. Esse motivo tecnológico se dá pela necessidade de, quando inexistente a seção financeira no sistema, contratar um outro sistema, com outra linguagem, e com necessidade de um terceiro (agente de TI) realizando a integração. Ou seja, outra hipótese levantada aqui é a demora não apenas temporal de implementação, mas uma adaptação a nova linguagem.

A organização financeira das empresas possibilitou que os controladores tomassem decisões baseadas em dados, distanciando as decisões de percepções ou influências diversas, o que indica uma profissionalização dessas empresas. Outros impactos da implementação dos processos financeiros nas empresas foram: um maior controle das entradas e saídas financeiras, uma estrutura rígida de prevenção a fraudes, papéis e responsabilidades bem definidas entre os envolvidos e uma simplificação na gestão pela disponibilidade de indicadores financeiros.

Para futuras pesquisas de campo, neste sentido de observar os resultados de uma implementação de processos financeiros em empresas de micro e pequeno porte, indica-se analisar detalhadamente a interação entre a implantação do processo financeiro e a gestão da mudança (ligada às pessoas). Uma vez que essa última não foi aprofundada no caso aqui descrito.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos do negócio**, Brasil, 2013.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBARÁ, Saulo: **Gestão por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2006.
- BARBROW, S.; HARTLINE, M. **Process mapping as organizational assessment in academic Librarie. Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.
- BUCKHOOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. **Por um ERP eficaz**. HSM Management. P.30-36, set./out. 1999.
- Court, D.; Elzinga, D.; Mulder, S.; Vetvik, O. **The consumer decision journey**, McKinsey & Company, 2009 disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>>. Acesso 03/10/2021.
- Cuppen, Jurre. **Enterprise Resource Planning systems and the Effects on Management Control** (Tese de Mestrado, Radboud University, Holanda). 2016.
- Damiani, Natalia Cristiane de S. **CONTROLES INTERNOS: técnicas e implementação de ferramentas de controle interno em uma empresa**. Natalia Cristiane de Souza Damiani – 2011.
- DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurélio o minidicionário da língua portuguesa. Curitiba, 7ª edição, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José E. Lima. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2000.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993

Paim, Jairnilson et al **O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios**, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Estatísticas de empresas**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>. Acesso 30/01/2022.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Ziff Davis. **White Paper on Beginner' s Guide to ERP**. Califórnia, 2013.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. Identificação da necessidade de mudança e a conjuntura da organização antes do projeto.
  - a. Discorra como funcionava a empresa.
  - b. Quais eram os principais problemas e tribulações?
  - c. O que motivou a necessidade de alteração da maneira que a empresa atuava?
  - d. Quais eram as dificuldades rotineiras da empresa?
  - e. Como esses problemas e situações impactavam no resultados da empresa? E na rotina dos funcionários?
2. Os processos financeiros
  - a. Como era feito o controle do financeiro?
  - b. Quais eram as ferramentas de controle utilizadas?
  - c. Você acredita que era eficiente e eficaz a maneira de controlar o financeiro?
  - d. Como essa forma de controle impactava nos resultados da empresa?
3. Projeto de mudança
  - a. Como foi construído o escopo do projeto de mudança?
  - b. Como foram priorizados os itens do escopo?
  - c. Como foi implementado o projeto de mudança?
  - d. Quais foram os principais desafios do projeto?
  - e. Quais foram os meios utilizados para garantir a implementação adequada do projeto.
4. Resultados do projeto
  - a. Quais foram as mudanças efetivas na empresa?
  - b. Como essas mudanças impactaram na rotina da empresa?
  - c. E nos resultados dela?
  - d. Quais mudanças não se adaptaram a realidade da empresa?