

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PAGAMENTOS EM EMPRESA DE SANEAMENTO

Marina de Moura Campos⁽¹⁾

Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. *Master of Business Administration* - MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro do Vale do Paraíba na SABESP.

Etiene Rabelo Ferreira⁽²⁾

Tecnóloga em Logística pela FATEC - Faculdade de Tecnologia São José dos Campos. Técnico em Gestão na SABESP.

Cristiane Nogueira de Faria⁽³⁾

Bacharel em Administração de Empresas pela UNIVAP - Universidade do Vale do Paraíba. Técnico em Gestão na SABESP.

Leila Aparecida Dias⁽⁴⁾

Bacharel em Administração de Empresas pela UNITAU – Universidade de Taubaté. Analista de Gestão na SABESP.

Eliane Pereira Lopes Clemente⁽⁵⁾

Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação pela UNINTER - Centro Universitário Internacional. Analista de Gestão na SABESP.

Endereço⁽¹⁾: Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: +55 (12) 9.8840-2072 - e-mail: mmcampos@sabesp.com.br

RESUMO

A melhoria do processo financeiro foi uma das ações resultantes da necessidade de ajuste do processo de recebimento de documentação para pagamento, devido à impossibilidade de recebimento de arquivos físicos em virtude a pandemia que decorreu a partir de março de 2020.

Com foco na assertividade e agilidade do processo de pagamento, a partir de seu mapeamento, o processo foi reestruturado. Implantou-se a linha de produção a partir de maio de 2022, juntamente com a adoção de ferramentas da metodologia ágil. Foi definido um novo padrão de documentação, tornando todo o processo 100% (cem por cento) digital, selecionados indicadores e metas por etapa do processo, e implantadas reuniões periódicas de análise crítica.

Da análise dos resultados após implantação, resta evidente que tal metodologia contribuiu positivamente para a assertividade e celeridade do processo financeiro, resultando em ganhos consideráveis após o primeiro ano de implantação, reduzindo-se em até 80% (oitenta por cento) o prazo de para conclusão do processo de pagamento, no âmbito da Unidade de Negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Financeiro, *Lean*, linha de produção

INTRODUÇÃO

A busca para a excelência da prestação de serviços e satisfação do cliente é uma constante dentro da Unidade de Negócio. A partir de 2020, lideranças identificaram por meio de análise de cenário e atividades de planejamento no processo de pagamento, novas oportunidades de melhorias, conforme histórico abaixo:

- A melhoria do processo financeiro foi uma das ações resultantes da necessidade de ajuste do processo de recebimento de documentação para pagamento devido à impossibilidade de recebimento arquivos físicos em virtude a pandemia que decorreu a partir de março de 2020. Os prazos para pagamento dos fornecedores passaram a sofrer atrasos e a solicitação de carta de correção de prazo era elevada, prejudicando o fornecedor e a área requisitante que deveria refazer o processo. Como consequência direta, houve uma queda no nível de satisfação do cliente interno e dos fornecedores, bem como da equipe, que ficou desmotivada pelo alto fluxo de demanda, e as conseqüentes reclamações.

- Diante deste contexto, na reunião de análise crítica da gestão, norteados por indicadores que ainda revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de pagamentos, identificou-se a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de pagamento, utilizando-se metodologias ágeis e *Lean*, e o novo projeto de melhoria foi aprovado.
- Foi priorizado o pagamento de notas fiscais de até 250 (duzentos e cinquenta) UFESP's - Unidade Fiscal do Estado Paulista, onde ocorre a contratação direta e representa o maior volume de processos da Unidade de Negócio. Ainda temos na Gestão financeira, os pagamentos de contratos, que serão mapeados em uma 2ª etapa.

A metodologia garante a continuidade da prestação de serviços através da otimização do fluxo de pagamento de forma ágil e eficaz, uma vez que impacta diretamente nos resultados dos processos principais da empresa que são: produção e distribuição de água; coleta e tratamento de esgotos e prestação de serviços ao cliente.

- São relevantes os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo financeiro, que possibilitou a melhoria na comunicação com as partes interessadas, padronização, confiabilidade, agilidade, redução de etapas do fluxo do processo, autonomia da área requisitante no acompanhamento em tempo real do processo com grande importância para a Unidade de Negócio e que atendem aos indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, no qual podemos ressaltar a “03 - Assegurar a qualidade dos Serviços” e “04 - Aperfeiçoar processos”.
- Na cadeia de valor da empresa, o financeiro é um processo de apoio que tem impacto direto nos processos principais, e, por consequência, nos resultados em seus produtos finais.
- A oportunidade mostrou-se, portanto, de extrema relevância para a organização, uma vez que o principal entrave à agilidade do processo financeiro pode ser contornado, aumentando consideravelmente a capacidade de gestão de pagamentos, e resultando em melhoria da imagem junto às partes interessadas.
- A prática aplicada neste processo foi, inclusive, divulgada à Diretoria de Sistemas Regionais da Sabesp.

O processo financeiro para a Administração Pública tem a função de encontrar soluções para evitar gastos desnecessários e administrar as finanças com foco contínuo na melhoria dos resultados.

É importante destacar que a metodologia desenvolvida não se restringe apenas aos processos financeiros da Unidade de Negócio ou da Sabesp, mas também pode ser aplicada a quaisquer empresas ou órgãos públicos, sujeitos a leis e regimes próprios de compras e pagamentos, que dependam de fluxo de pagamento céleres e tempestivos de bens e serviços para suas atividades operacionais.

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE PROJETO

A identificação da necessidade para melhoria do processo ocorreu em momentos específicos na tomada de decisão da Unidade de Negócio:

A melhoria do processo financeiro foi uma das ações resultantes da necessidade de ajuste do processo de recebimento de documentação para pagamento devido a impossibilidade de recebimento arquivos físicos em virtude a pandemia que decorreu a partir de março de 2020. Os prazos para pagamento dos fornecedores começaram a sofrer atrasos e a solicitação de carta de correção de prazo era elevada, prejudicando o fornecedor e a área requisitante que deveria refazer o processo e como consequência direta ao nível de satisfação do cliente interno, dos fornecedores e bem como da equipe que ficou desmotivada pelo alto fluxo de demanda e as consequentes reclamações.

Diante dessa situação, em julho de 2020, baseando-se em indicadores que revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de contratações, a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de licitação, utilizando-se metodologias ágeis e *Lean*, foi identificada em reunião de

análise crítica com lideranças da Unidade de Negócio. A prática de linha de produção já era realizada dentro de um Departamento Operacional, no processo de Gestão de Contratos.

Diante desse desafio, o trabalho de planejamento foi iniciado pelo Departamento Administrativo e a equipe da Gestão Financeira, com a realização de um levantamento das dificuldades de comunicação e do processo como um todo, envolvendo as Gerências Operacionais e seus representantes.

Importante salientar que esse mesmo processo de melhoria foi implantado a partir de 2021, na Gestão de Licitações que pertence ao mesmo Departamento Administrativo da Unidade de Negócio, e trouxe resultados excelentes após sua implantação.

Foram realizadas, em seguida, sessões de trabalho de mapeamento do processo com a visão do requisitante e da área da Gestão Financeira, que visou à identificação dos ajustes necessários de cada etapa.

Foram também identificados os desperdícios, primeiramente com a participação das áreas requisitantes/clientes do processo, e posteriormente, apenas com a equipe do processo de Gestão Financeira, com a aplicação da metodologia *Lean* em processos, (*Kaizen, Makigami*) que permitiram identificar atividades que não agregam valor ao processo, com o objetivo de eliminar os gargalos e propiciar maior agilidade, apontando possíveis soluções de melhoria.

SISTEMÁTICA DO TRABALHO

As etapas realizadas para implementação da melhoria no processo são:

- **Mapeamento do processo**

O processo de pagamento de contratações até 250 (duzentos e cinquenta) UFESP's foi mapeado para quantificar todas as suas etapas, identificar os principais problemas em cada atividade e elaborar plano de ação para resolução.

Por seis semanas, foram realizados encontros semanais com a equipe responsável pela execução, e realizado o mapeamento do fluxo do processo com a ferramenta *Makigami*, utilizando-se um longo pedaço de papel marrom para criar um mapa de processo altamente estruturado. O mapa permite visualizar, analisar e comunicar o processo, desde o início até o final.

O *Makigami* identifica subatividades até então invisíveis, que podem ser detalhadas em muitos níveis, revelando oportunidades para melhoria e permitindo que as empresas criem melhores processos.

O processo de mapeamento analisou as atividades realizadas, os documentos utilizados na comunicação, e a análise do tempo, identificando assim os problemas e desperdícios de tempo e trabalho em cada etapa.

Figura 1: Makigami – Mapeamento fluxo do processo de licitação



- **Melhoria da comunicação com a área requisitante**

Passou a ser oferecido maior apoio a área requisitante, ao tirarem suas dúvidas sobre a migração do processo físico para o sistema SisCompras com fluxo digital.

Figura 2: Makigami – Mapeamento e integração com áreas requisitantes



- **Criação de *status* e passo a passo detalhado**

A equipe de Gestão Financeira desenvolveu *checklist* e passo a passo detalhado para cada etapa do processo de pagamentos para a montagem do sistema que dá o suporte a todo processo de melhoria, em qual nomeamos como SisCompras. Em cada etapa finalizada da atividade, o *status* é alterado para “concluído”, melhorando ainda mais a gestão e o acompanhamento do processo.

Cada área requisitante realiza a inclusão da documentação para pagamento, que passa então pela análise da equipe de Gestão Financeira, trazendo agilidade no envio dos documentos, antes realizado através de processos impressos, gerando morosidade.

A adoção de práticas, através do pensamento *Lean* e ferramentas de metodologia ágil, conferiram maior agilidade ao processo de conferência da documentação e efetivação do pagamento do fornecedor, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.

Com as melhorias citadas, verificaram-se também maior reconhecimento e satisfação por parte dos clientes internos, áreas requisitantes (operacional e de apoio), que elogiaram a equipe Gestão Financeira pelo processo financeiro finalizado dentro de prazos reduzidos, diminuindo retrabalhos e também pelo acompanhamento do processo em tempo real.

- **Padronização do envio da documentação para pagamento**

O processo de pagamento até 250 (duzentos e cinquenta) UFESP's, foi padronizado em todos os 26 (vinte e seis) municípios da Unidade de Negócio.

Foi realizada a implantação do Sistema SisCompras a partir de maio de 2022, com a disponibilização de todos os documentos que compõem o processo de pagamento organizados e disponibilizados em meio digital, passo muito importante para compor todas as etapas de melhoria do processo. Esta etapa trouxe, além de redução de atividades ligadas a impressão de documentos, a diminuição de custos relacionados à impressão (impressoras, tonner, papel sulfite, entre outros).

- **Implantação de linha de produção no processo de licitação contendo 03 (três) fases**

O conceito de “linha de produção” aplicada a processos baseia-se nos métodos de *Lean Manufacturing*, tornando-se atualmente o modo mais lógico para o desenvolvimento de um processo, que tem como objetivos a melhoria contínua, a redução de custos, a agilidade na produção e melhorias do ambiente de trabalho.

Neste contexto, foi realizada a implantação de metodologia *Lean*, dividindo as etapas do processo pagamento em três macroprocessos (fases 01, 02 e 03) e em pequenas entregas (etapas no sistema SisCompras até a fase 02).

- **Fase 01 (Análise e conferência)** – Compreende, resumidamente, a análise dos documentos com prazo máximo estabelecido de até 03 dias.
- **Fase 02 (Emissão do pagamento)** – Em síntese, é o lançamento das informações do processo no SAP e alimentação no sistema SisCompras, com prazo máximo estabelecido de até 02 dias.
- **Fase 03 (Liberação do pagamento)** – Engloba a liberação de pagamento no SAP.

Visando à gestão, distribuição de processos por fases (linha de produção) e medição de prazo do processo financeiro, é utilizado painel de bordo e, também, com gestão à vista em quadros fixos nas salas de trabalho.

Figura 3: Painel de bordo com fluxo de cada etapa processo



• **Acompanhamento das áreas requisitantes em cada etapa (SisCompras)**

O sistema SisCompras de gestão e acompanhamento de todos processos de pagamentos até 250 (duzentos e cinquenta) UFESP's é separado por área, contendo todos os dados e passo a passo de cada etapa de pagamento.

Todos os profissionais envolvidos no processo de pagamento têm acesso ao sistema, por meio de solicitação direcionada à área Financeira e Informática. Tal iniciativa possibilitou uma importante redução no número de telefonemas e e-mails direcionados aos colaboradores da área de Gestão Financeira, cujo trabalho sofria constantes interrupções em função de solicitações de informações sobre etapas de processo.

RESULTADOS

A adoção de linha de produção no processo de pagamento trata-se de um evento inovador dentro das empresas de saneamento, onde podemos também destacar a utilização de metodologia ágil para gestão do processo com eficácia.

Com a aplicação da metodologia e ferramentas, defendida com base teórica, buscou-se a inovação no processo de Gestão Financeira da Unidade de Negócio de modo a obter ganhos de produtividade. De uma maneira geral, foi demonstrado o potencial da gestão da inovação para esse fim, a Unidade de Negócio possui estrutura que favorece a inovação, incentivos e autonomia para buscar capturar ganhos através desse tipo de metodologia.

Do ponto de vista da gestão de processos, há ganhos significativos nos tempos de resposta do processo, o que resulta em maior flexibilidade e tempo para os trabalhos de análise por parte da equipe responsável. Esses

ganhos também acarretam a menor necessidade de mão de obra, tal como a diminuição das horas extras geradas pela área, o que promove redução de custos, otimização de utilização de ativos e aumento de produtividade. A maior interação com as demais áreas e processos da empresa, por sua vez, facilita o desenvolvimento de parcerias que tendem a alavancar projetos com grupos de estudos e aumentar a produção, capacitar continuamente os empregados e reduzir, gradativamente, custos, através do aprimoramento contínuo ao qual o processo é exposto.

A metodologia e ferramentas utilizadas trouxeram resultados positivos e se mostraram como uma alternativa potencial a ser aplicada a outras situações.

Foi eliminada a necessidade de impressão do processo. Cada processo de pagamento era composto, em média, de aproximadamente 15 (quinze) páginas. O advento da alteração do processo físico para o processo 100% (cem por cento) digital, é uma ação totalmente alinhada com a preservação ambiental.

Ademais, a celeridade no processo de pagamento promovida pela implantação das melhorias proporcionou melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos (sociedade), com entrega dos serviços e compromissos sem risco de descontinuidade, o que afeta diretamente clientes e acionistas e favorece positivamente o cumprimento de metas estratégicas da empresa (governança) e também em consonância ao ESG.

Após um ano de implantação do sistema, foi apurada a redução de 574 Kg (quinhentos e setenta e quatro quilos) de papel. Para a produção dessa quantidade são necessárias 9 (nove) árvores e 58 (cinquenta e oito) mil litros de água.

Além da economia de dinheiro, tempo e espaço que a redução do uso de papel representa, existe a questão ambiental envolvida nesta escolha. Além disso, 16% (dezesseis por cento) dos resíduos sólidos em aterros são formados por papel, o que contribui para a liberação de gás metano.

A tinta utilizada em impressoras também envolve o consumo de recursos naturais e uso de materiais tóxicos e poluentes. O transporte, as embalagens e o descarte do material também contribuem para aumentar a pegada ambiental do ciclo de vida do papel.

A equipe do financeiro dimensionou prazos médios para a finalização do processo de pagamento para no máximo 6 (seis) dias. Vale ressaltar que antes da implantação da metodologia, o prazo médio apurado para a conclusão do processo era de 30 (trinta) dias. Além disso, a adoção do sistema SisCompras, com acompanhamento diário, é uma ação que evita a ocorrência de erros, falta de documentação necessária ao processo e esquecimento de etapas importantes, fatores que podem ocasionar atrasos desnecessários às atividades de contratação e prejuízo à Unidade de Negócio e aos clientes.

A junção de todas as melhorias implantadas no processo impactou na agilidade, resultando no prazo de seis dias para conclusão do processo de pagamento logo no primeiro mês de implantação (maio de 2022), demonstrando assim uma redução de 80% (oitenta por cento) do prazo médio pagamentos.

Esse resultado proporcionou um aumento no nível de confiança da área requisitante no processo, e que passasse novamente a planejar de forma eficiente todas as demandas necessárias para realização dos serviços que atendam à estratégia da empresa.

O presente trabalho também proporcionou a melhoria técnica da apresentação dos processos de pagamento, o que contribui para a diminuição de retrabalhos.

Foram estabelecidas, no momento da implantação da linha de produção, metas para conclusão do processo de pagamento. O estabelecimento de metas permitiu que a área requisitante realizasse a programação do seu serviço, ou aquisição, considerando os prazos previstos.

A prática utilizada é abrangente para todos os tipos de contratações de serviços e aquisições de materiais e equipamentos, sem distinção. O controle do processo é realizado através da ferramenta *SisCompras*, onde são

inseridos todos os processos, com suas respectivas *checklists* para cada processo, separadas em fases: Requisitante, fase 01, fase 02 e a fase 03.

Figura 4: Acompanhamento linha de produção



Todos os envolvidos no processo têm acesso ao sistema e podem acompanhar em tempo real o andamento do processo. Ao finalizar cada fase, o sistema SisCompras encaminha automaticamente para a próxima fase. Faz parte do processo, a área de Informática da Unidade de Negócio, que desenvolveu o sistema e implanta as melhorias, as áreas requisitantes na elaboração de Quadros Comparativos de Compra – QCP e o Departamento Administrativo, responsável pelo processo licitação (fase 01, fase 02, fase 03).

A partir das reuniões de análise crítica, realizadas com as áreas requisitantes, foi possível verificar a maturidade da implantação da metodologia, trazendo benefícios de planejamento eficaz e atendimento às partes interessadas para a Unidade de Negócio.

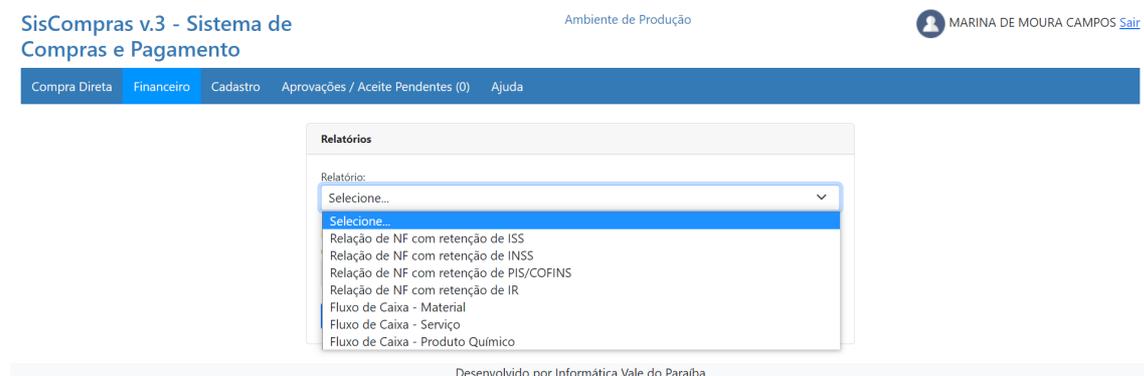
Toda a metodologia implementada não apresentou custos de implantação para a empresa. A facilidade de implantação, aliada ao baixo custo das ferramentas adotadas, permite que essa metodologia seja adotada por outras unidades de negócio que, que recebeu solicitação de *Benchmarking* de várias Unidades de Negócios da Sabesp.

Periodicamente, a equipe se reúne para discutir pontos fortes da semana para cada processo, seus aprendizados e os pontos de melhoria, trazendo oportunidade periódica de ajustes no processo, além do acompanhamento das metas e da análise crítica de pacotes técnicos que estão fora do prazo estipulado.

Nas oportunidades de melhoria apontadas nas reuniões, são implementadas ações para solução, seguem dois exemplos:

- Criação *e-mail* central para demandas do processo financeiro, onde todos os profissionais possuem acesso e mitiga risco de empregados em férias ou afastados que não recebem os *e-mails*.
- O sistema realiza a compilação de dados que permite a gestão automática do fluxo de caixa diário proveniente de contratações diretas (até duzentos e cinquenta UFESP's), que anteriormente era realizado de maneira manual, processo por processo.
- Conformidade assertiva na retenção dos impostos ISS – Imposto Sobre Serviços, INSS, PIS/Cofins, Imposto de Renda.

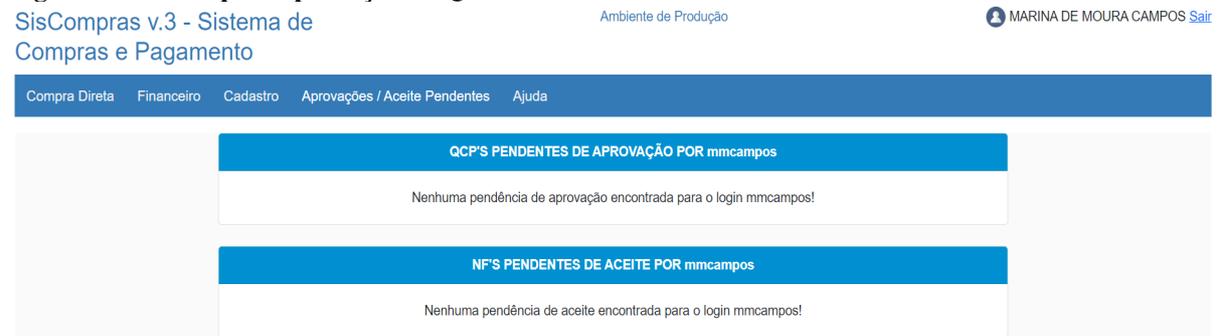
Figura 5: Relatórios disponíveis gestão financeira diretamente do sistema SisCompras



- O sistema extrai informações de todas as compras realizadas no período selecionado, que será utilizado para análise para futuras compras e contratações de serviços de maneira centralizada na Unidade.
- O sistema permite rastreabilidade e confiabilidade pelo arquivo de toda a documentação suporte de maneira segura nos servidores da empresa. Vale ressaltar que em caso de necessidade de levantamento de informações, perdiam-se dias nos arquivos físicos da Unidade.
- A partir de abril de 2023 foi implantado módulo de gestão de pagamentos dos contratos de produtos químicos. Tal demanda possuía atrasos de pagamento pela sistemática de envio do material por *e-mail*. O resultado de melhoria já foi percebido logo no primeiro mês de implantação.

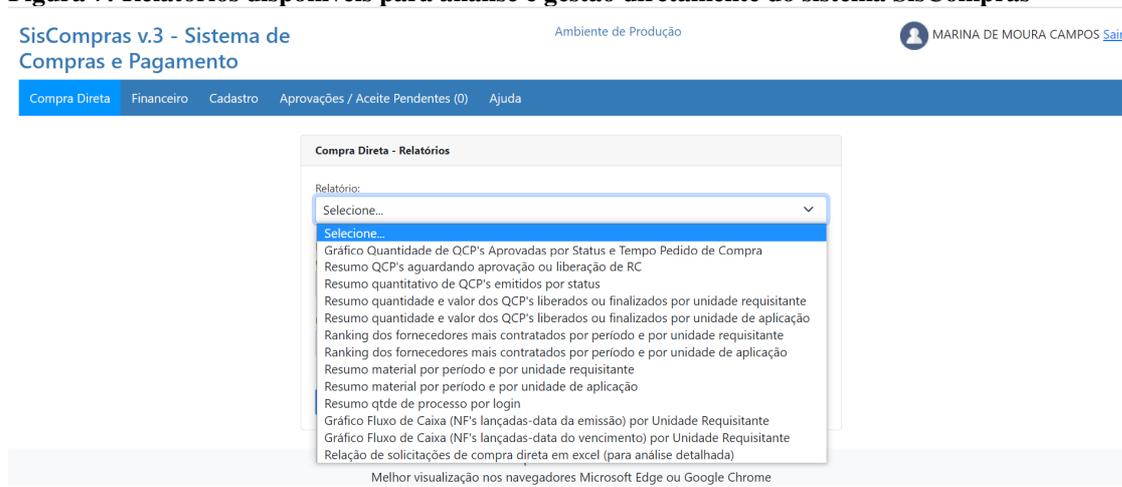
Outra inovação implantada foi o aceite eletrônico da nota fiscal, atrelada ao *login* do usuário dentro do fluxo de pagamento mapeado no sistema.

Figura 6: Módulo para aprovação do QCP e aceite da Nota Fiscal



A seguir, o leque de relatórios gerenciais para análise e gestão obtidos a partir do sistema SisCompras em tempo real:

Figura 7: Relatórios disponíveis para análise e gestão diretamente do sistema SisCompras



A assertividade para conclusão de um processo de pagamento demonstra a efetividade na gestão financeira, que visam atender às necessidades operacionais, resultando assim, no atendimento do cliente de maneira mais ágil.

Um processo moroso traz diversos riscos a Companhia, tais como lentidão no atendimento das demandas, custos mais elevados devido a eventuais reajustes contratuais, tecnologias ultrapassadas, dificuldade de planejamento adequado, entre outros.

São notáveis os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo financeiro, que favoreceu a execução mais eficiente de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio, e que atendem aos indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, no qual podemos ressaltar:

- Redução do impacto sócio-ambiental (ESG);
- Satisfação do cliente;
- Aprimoramento da realização orçamentária.

O planejamento e a assertividade do processo favorecem a proatividade e prevenção de problemas operacionais, que em médio/longo prazo trará efetividade na qualidade dos serviços prestados, refletindo em todos os indicadores estratégicos da empresa.

É possível notar que a adoção da nova prática trouxe consistência para agilidade e assertividade do processo de pagamento.

CONCLUSÕES

A adoção de práticas, através do pensamento *Lean* e ferramentas de metodologia ágil, aumentaram a celeridade no processo de pagamento, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.

Verificou-se também maior reconhecimento e satisfação das áreas requisitantes, em relação aos resultados do processo de pagamento, pelos processos executados com prazos reduzidos, e pelo acompanhamento em tempo real, sem prejuízo em atender a conformidade necessária, além de atender o Planejamento da Unidade de Negócio e às estratégias da empresa.

Deste modo, conclui-se que o uso dos métodos ágeis e do pensamento *Lean* é perfeitamente adaptável ao processo de pagamento, por vezes engessadas e regradas por procedimentos, atendendo assim, a toda conformidade necessária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIMA, O.; SILVA, W. 2003. Disponível em <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/texto%203.pdf> . Acesso em 26/04/2022.
2. KATAYAMA, E. *A contribuição da indústria da manufatura no desenvolvimento de software*. [S.l.: s.n.], 2010.
3. SALDANHA, B. L. F. *O Gerenciamento e suas origens*. [S.l.: s.n.], 2005.
4. VIEIRA, E. *et al. A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância*, 2005.