

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

João Pedro Cecchin Davesac

**APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) NA
OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS EM STARTUP DO SETOR DE
FRANQUEADORAS**

Florianópolis

2025

João Pedro Cecchin Davesac

**APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) NA
OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS EM STARTUP DO SETOR DE
FRANQUEADORAS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD7304 como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Gestão de Processos

Orientador(a): Prof. Dra. Cindy Johanna Ibarra
González

Florianópolis

2025

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Davesac, João Pedro Cecchin

APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) NA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS EM STARTUP DO SETOR DE FRANQUEADORAS / João Pedro Cecchin Davesac ; orientadora, Cindy Johanna Ibarra González, 2025.

43 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de Processos. 3. BPM. 4. Startup. 5. Franqueadoras. I. González, Cindy Johanna Ibarra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

João Pedro Cecchin Davesac

**APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) NA
OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS EM STARTUP DO SETOR DE
FRANQUEADORAS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de Dezembro de 2025

Prof. Cindy Johanna Ibarra González, Dr^a.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Cindy Johanna Ibarra González, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Daniela Althoff Philippi, Dr^a.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Kelly Patricia Dias Schwede, MSc.
Avaliadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

*Dedico esse trabalho
à minha família*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pelo seu infinito amor, pela provisão, sustento e pelas oportunidades que me foram dadas.

Agradeço à minha esposa, Maria, que me surpreende cada dia mais, me enchendo de esperança, alegria e propósito. É muito bom viver ao seu lado!

Não poderia deixar de agradecer meus pais, Fábio e Telma, que desde cedo foram meus maiores apoiadores, mesmo em meio aos momentos de crise.

Agradeço aos meus amigos e colegas de faculdade, que com certeza respiram aliviados com o encerramento desse ciclo penoso, mas gratificante.

Não posso deixar de expressar minha gratidão à minha professora orientadora, Cindy, por toda a paciência e auxílio em todo o processo de desenvolvimento do trabalho.

À Menlo, que permitiu com que a empresa fosse o objeto de estudo deste trabalho, muito obrigado pela colaboração de todos os envolvidos!

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina. Me sinto honrado de poder estar concluindo minha graduação em uma das melhores universidades do país!

“Se a pedra tivesse vida e pudesse comunicar-se com o escultor, impediria que ele a golpeasse tão severamente com as ferramentas. Se isto ocorresse, ela continuaria a ser uma rocha comum, desconhecida e sem valor. Portanto, não me impeças de trabalhar em ti com meus instrumentos de aperfeiçoamento. Quero fazer de ti uma verdadeira obra de arte.”

(Paulo Solonca, 2004)

RESUMO

As startups operam em ambientes de rápido crescimento, nos quais a eficiência dos processos é crucial para garantir a escalabilidade. A falta de estruturação, sobretudo das operações financeiras, tende a produzir gargalos que limitam a expansão. Este trabalho teve como objetivo analisar e propor melhorias para o processo de contas a receber de uma startup que atende redes franqueadoras a fim de tornar o processo mais eficiente. De natureza aplicada e abordagem mista, a pesquisa combinou questionário direcionado à equipe de operações e análise integrada de estatística descritiva e análise de conteúdo, possibilitando triangulação e diagnóstico das causas dos problemas operacionais. Os resultados identificaram o processo de "envio da régua de cobrança" como o principal foco de ineficiência. O mapeamento *as-is*, obtido a partir de observação e análise documental da empresa, evidenciou fragmentação de dados, intensiva manipulação manual e ausência de automação. Com base nesses achados, foi proposto um modelo "*to-be*" com maior automação e integração entre sistemas. Os resultados indicam que a aplicação de princípios de *Business Process Management* (BPM) favorece o aumento da eficiência operacional e a escalabilidade em ambientes de startup, oferecendo diretrizes replicáveis para contextos semelhantes.

Palavras-chave: Gestão de Processos. BPM. Otimização de Processos. Startup. Franqueadoras.

ABSTRACT

Startups operate in fast-paced growth environments, where process efficiency is crucial to ensure scalability. The lack of structure, especially in financial operations, tends to produce bottlenecks that limit expansion. This study aimed to analyze and propose improvements to the accounts receivable process of a startup that serves franchising networks in order to make the process more efficient. With an applied nature and a mixed-methods approach, the research combined a questionnaire directed at the operations team and an integrated analysis of descriptive statistics and content analysis, enabling triangulation and diagnosis of the causes of operational problems. The results identified the "collection reminders workflow" as the main focus of inefficiency. The *as-is* mapping, obtained from observation and documentary analysis of the company, evidenced data fragmentation, intensive manual manipulation, and a lack of automation. Based on these findings, a "*to-be*" model with greater automation and integration between systems was proposed. The results indicate that the application of Business Process Management (BPM) principles promotes increased operational efficiency and scalability in startup environments, offering replicable guidelines for similar contexts.

Keywords: Process Management. BPM. Process Optimization. Startup. Franchising.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo é marcado por uma dinâmica de constante transformação, na qual as *startups* se consolidam como protagonistas da inovação (SILVA, 2021). Essas organizações, em razão de sua natureza enxuta e orientação ao crescimento acelerado, enfrentam desafios específicos na gestão de recursos e na estruturação de suas operações internas (FRAMENTO, 2025).

Neste contexto, a Gestão de Processos de Negócio, do inglês *Business Process Management* (BPM), surge como uma abordagem gerencial estratégica, oferecendo métodos para a identificação, análise e monitoramento contínuo dos processos organizacionais, visando a eficiência e a capacidade de adaptação (SCHEURICH; COELHO, 2018).

A melhoria sistemática dos processos, conforme apontado por Scheurich e Coelho (2018), não se restringe à redução de custos, mas envolve o aprimoramento da qualidade e o fortalecimento da capacidade competitiva. De acordo com Silva (2009), para as *startups*, que frequentemente operam com recursos limitados, a otimização processual torna-se ainda mais crítica, configurando-se como um pilar essencial para a sustentabilidade e a capacidade de escalar suas operações.

Este estudo concentra-se na aplicação dos princípios de BPM no contexto de *startups* que atuam em um nicho de alta complexidade: a gestão de contas a receber para redes de franquadoras. O setor de franquias exige padronização e controle rigoroso do fluxo de recebíveis, demandando soluções tecnológicas robustas. *Startups* que se propõem a oferecer tais soluções, como a organização objeto deste estudo, precisam estabelecer processos internos eficientes para garantir a qualidade e a agilidade de seus serviços. Neste sentido, Shigunov (2016) ressalta que o mapeamento e a análise de processos são fundamentais para identificar gargalos e oportunidades de melhoria antes da implementação de sistemas complexos.

Embora exista ampla literatura sobre BPM, Quirino (2018) observa que a aplicação prática dessas abordagens em contextos ágeis e com processos ainda em maturação, como os de *startups*, representa um desafio. Campregher (2018) complementa que a mera transposição de modelos aplicados em grandes corporações pode não produzir os resultados esperados, tornando imprescindíveis abordagens flexíveis e customizadas.

Essa lacuna entre o conhecimento teórico consolidado e a aplicação prática eficaz no contexto de *startups* financeiras constitui a problemática desta pesquisa. Diante disso,

formula-se a seguinte questão norteadora: de que maneira o processo de gestão de contas a receber na *startup* estudada pode ser otimizado visando ganhos de eficiência operacional?

Buscando solucionar esta questão, o objetivo geral deste trabalho consiste em propor melhorias no processo de contas a receber da *startup* Menlo Pagamentos, por meio do mapeamento de processos, a fim de promover eficiência na gestão para franqueadoras.

Para alcançar este propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar as percepções dos colaboradores envolvidos no processo em relação às ineficiências operacionais;
2. Mapear o fluxo operacional do processo de contas de receber da empresa, identificando os pontos críticos apontados pelos colaboradores e oportunidades de melhoria;
3. Propor um novo processo de contas a receber na Menlo Pagamentos, a fim de tornar o processo mais eficiente e otimizado.

A justificativa desta pesquisa reside na sua relevância prática e acadêmica. Do ponto de vista prático, o estudo oferece à empresa analisada um diagnóstico e uma solução aplicável para otimizar um processo crítico, gerando valor para o ecossistema de franquias que utiliza seus serviços. Isto porque, *startups*, especialmente aquelas atuantes no setor financeiro, demandam processos altamente eficientes para assegurar a competitividade, sustentabilidade e capacidade de crescimento. A otimização desses processos não apenas fortalece a própria *startup*, mas também gera valor às redes de franquias que utilizam seus serviços, contribuindo para o fortalecimento e a eficiência do ecossistema como um todo.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo oferece uma contribuição ao investigar a aplicação do BPM em um contexto ágil e de nicho, ainda pouco investigado, fornecendo subsídios sobre a adaptação de metodologias de gestão de processos às particularidades das *startups* financeiras.

A fim de conduzir esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, o presente trabalho está estruturado de modo a apresentar, inicialmente, uma revisão da literatura sobre os temas centrais. Em seguida, descreve-se a metodologia de pesquisa adotada, prosseguindo com a apresentação e análise do estudo de caso desenvolvido na Menlo Pagamentos. Por fim, são discutidos os resultados obtidos, culminando na proposição de melhorias para o processo em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que embasa este estudo cujo foco recai sobre a melhoria de processos em *startups* que atuam na gestão de contas a receber para redes de franquias. São abordados os principais conceitos e discussões relacionados à gestão de processos, às técnicas de gestão e melhoria de processos (BPM), à automação e às tecnologias aplicadas, às particularidades do ambiente das *startups* e seus desafios operacionais, bem como aos aspectos específicos da gestão de contas a receber no contexto de franqueadoras. Esta revisão da literatura constitui o alicerce conceitual necessário para a análise subsequente e para o desenvolvimento das proposições deste trabalho.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Em sua essência, toda organização opera por meio de um conjunto de processos. Um processo pode ser definido como uma sequência de atividades inter-relacionadas que utilizam insumos (entradas) para, de forma controlada, agregar valor e gerar um resultado específico (saídas), sejam estes produtos ou serviços destinados aos clientes. Como afirma Gonçalves (2000, *apud* Santos, 2022), não há produto ou serviço que não decorra de um processo, o que evidencia a universalidade e a relevância central desses fluxos de trabalho em qualquer tipo de negócio.

A Gestão de Processos emerge como uma abordagem gerencial que rompe com a visão tradicional de departamentos isolados (silos organizacionais), adotando uma perspectiva sistêmica e horizontal da organização. Conforme discute Santos (2022), em vez de concentrar-se nas tarefas específicas de cada área, essa disciplina volta-se para o gerenciamento do fluxo de trabalho de ponta a ponta, mantendo o foco no cliente e na entrega de valor. O objetivo é projetar, analisar e monitorar continuamente os processos, promovendo a melhoria contínua e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Entre as atividades fundamentais da Gestão de Processos destaca-se o mapeamento, que consiste em documentar e compreender como um processo é efetivamente executado. Essa prática é essencial para identificar responsabilidades, recursos utilizados, e, principalmente, eventuais gargalos ou falhas que comprometem o desempenho. Alinhada a essa etapa está a padronização, que, segundo Silva (2022), visa

formalizar as etapas essenciais de uma atividade de modo a uniformizar procedimentos e garantir a qualidade das operações. Ao estruturar o fluxo de trabalho e definir as melhores práticas para sua execução, a organização otimiza o uso de recursos, minimiza erros e aumenta sua produtividade. Dessa forma, a Gestão de Processos estabelece o alicerce para a excelência operacional e prepara a organização para a adoção de metodologias mais robustas, como o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

No cenário organizacional contemporâneo, marcado por dinamicidade e alta competitividade, a capacidade de otimizar operações e entregar valor de forma consistente constitui um fator crítico para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. No cerne dessa capacidade encontra-se a gestão eficaz de seus processos de negócio.

De acordo com Scheurich e Coelho (2018), um processo de negócio pode ser compreendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interdependentes que transformam insumos (entradas) em resultados (saídas) que agregam valor tanto para os clientes quanto para a própria organização. Silva (2021) ressalta que a Gestão de Processos de Negócio (BPM), configura-se como uma disciplina gerencial de caráter holístico e sistemático, dedicada a identificar, modelar, analisar, medir, melhorar, automatizar e controlar processos, de modo a garantir que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados com eficiência e eficácia.

Segundo Shigunov (2016), a adoção do BPM representa uma abordagem de melhoria contínua, que permeia toda a estrutura organizacional e busca promover o alinhamento constante entre processos e estratégias de negócio. O ciclo de vida do BPM é geralmente descrito como um processo iterativo, iniciando pela descoberta e o mapeamento dos processos existentes (fase "As-Is"). Essa fase é essencial para compreender como as atividades são executadas, identificando fluxos, responsáveis, recursos e interdependências.

O mapeamento de processos, com o apoio de ferramentas como fluxogramas ou a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), fornece a base para a etapa subsequente de análise crítica, na qual são identificados gargalos, desperdícios, redundâncias e oportunidades de otimização.

Para facilitar o entendimento dos fluxos desenhados na BPMN, utilizam-se símbolos padronizados que ilustram o encadeamento das atividades, pontos de decisão, pontos de atenção e tarefas a serem executadas. O Quadro 1 a seguir apresenta alguns desses símbolos e seus respectivos significados.

Quadro 1 - Elementos de fluxo básico BPMN

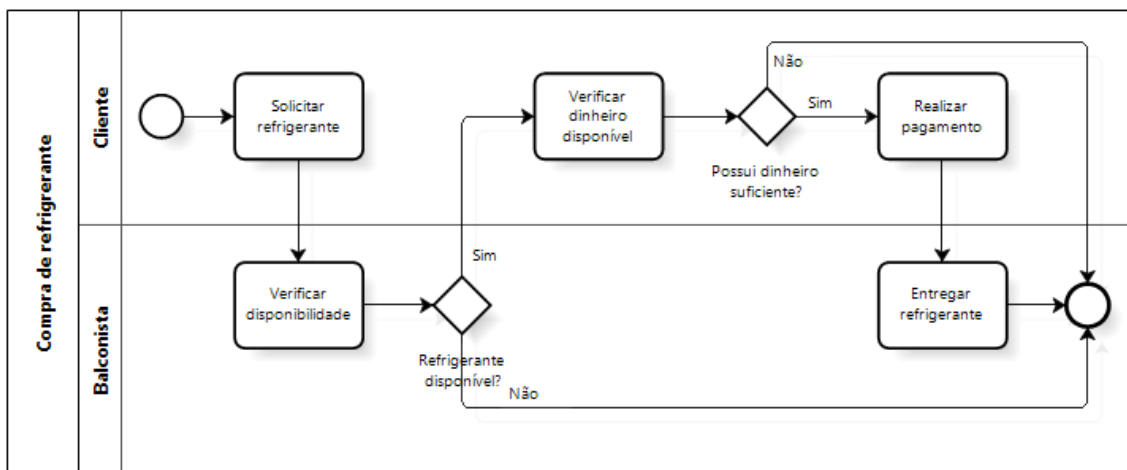
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o início do processo, é a primeira ação no processo.
	Indica uma atividade que será realizada no processo, quando este elemento aparece, sempre tem um texto nele para definir uma ação a ser realizada.
	Indica o sentido do fluxo processual
	Utilizado para fazer ligações entre entidades ou organizações que não fazem parte do seu organograma.
	Utilizado para fazer associações, ligações de anotações e objetos de fluxo, que explicam a atividade a ser realizada.
	Símbolo de decisão, o fluxo segue caminhos distintos a depender da pergunta realizada neste símbolo.
	Símbolo definido como paralelo, utilizado para fazer junções de tarefas, não depende de condição para ser utilizado.
	Símbolo de término de processo, todo o processo é finalizado ao chegar nesse símbolo.
	Símbolo de término que sinaliza para um outro processo, serve para indicar que tem outro processo a partir desta finalização.
	Símbolo utilizado para anotações, quando é preciso explicar um pouco mais a ação que deve ser realizada.
	Indica espaço de tempo, que o processo ao passar por este símbolo terá um decurso de tempo.
	Indica envio de mensagem, que será enviada mensagem no processo ao passar por este símbolo.
	Indica que em determinado momento do processo quando este símbolo aparecer é porque foi emitido um documento, este símbolo sempre estará conectado a uma atividade.

Fonte: Melo (2024)

Como pode ser visto no Quadro 1, cada elemento gráfico desempenha uma função específica dentro do mapeamento: os marcadores de início e fim delimitam os limites do processo; as atividades, decisões e paralelismos descrevem a lógica operacional e os caminhos possíveis; e os fluxos e associações indicam a direção e a natureza das interações entre atividades, documentos e entidades. Além disso, ícones complementares, como os de anotação, envio de mensagens e documentos, enriquecem a representação ao fornecer informações adicionais que qualificam o entendimento do processo. Ainda é possível distinguir entre tarefas manuais e automatizadas por meio de ícones no canto superior esquerdo, como a figura de uma pessoa (atividade manual) e uma engrenagem (atividade automatizada). Essa diferenciação visual facilita a compreensão do nível de automação e apoia a identificação de oportunidades de melhoria. Em conjunto, essa simbologia estrutura uma linguagem visual comum que reduz ambiguidades, facilita a comunicação entre os envolvidos e fortalece a capacidade de diagnóstico e análise do processo mapeado.

A Figura 1 ilustra um exemplo de fluxo modelado em BPMN, representando o processo de compra de um refrigerante e evidenciando de forma clara a interação entre o cliente e o balconista por meio do uso dos símbolos apresentados anteriormente.

Figura 1 - Exemplo de um fluxo BPMN



Fonte: iProcess (2014)

Como pode ser visto na Figura 1, o diagrama inicia com a solicitação do produto pelo cliente e segue para as atividades executadas pelo balconista, como a verificação de disponibilidade, que determina o encaminhamento do fluxo. A partir desse ponto, pontos decisórios estruturam os possíveis caminhos: caso o refrigerante esteja disponível, o

processo prossegue para a verificação de dinheiro e, posteriormente, para o pagamento; caso contrário, o fluxo retorna ao cliente, encerrando-se sem a realização da compra. O ponto de decisão referente à suficiência de dinheiro também orienta a continuidade do processo, conduzindo ao pagamento ou encerramento do processo. Por fim, a entrega do refrigerante conclui o fluxo. Esse exemplo evidencia a capacidade do BPMN de representar, de maneira precisa e padronizada, tanto a lógica sequencial quanto as interações entre atores, auxiliando na visualização dos pontos críticos e facilitando análises e melhorias do processo.

Com base na análise do processo, realiza-se o desenho ou redesenho do fluxo de trabalho (fase *To-Be*), onde se busca criar uma estrutura mais eficiente e alinhada às necessidades dos clientes e aos objetivos estratégicos da organização. Essa etapa pode envolver a simplificação de atividades, a eliminação de etapas desnecessárias, a padronização de procedimentos ou a incorporação de novas tecnologias.

Pfleger (2006) argumenta que a implementação das melhorias propostas requer, muitas vezes, planejamento cuidadoso e gestão efetiva da mudança, o que implica treinamento das equipes e ajustes organizacionais. Subsequentemente, o monitoramento e controle contínuo dos processos, por meio de indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators - KPIs*), são essenciais para avaliar se os resultados esperados estão sendo alcançados e para identificar novas oportunidades de aprimoramento, alimentando um ciclo permanente de melhoria contínua.

Segundo Scheurich e Coelho (2018), diversas metodologias e ferramentas podem apoiar as iniciativas de BPM. Abordagens como o *Lean Manufacturing*, com seu foco na eliminação sistemática de desperdícios (*muda*), e o *Six Sigma*, voltado à redução da variabilidade e à melhoria da qualidade por meio de técnicas estatísticas, constituem um conjunto robusto de práticas aplicáveis. O *Kaizen*, filosofia japonesa de melhoria contínua incremental, também se alinha diretamente aos princípios do BPM.

Ferramentas como a Análise de Causa Raiz, o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) e a técnica dos 5 Porquês são frequentemente utilizadas na fase de análise para aprofundar a compreensão dos problemas processuais e subsidiar a proposição de melhorias fundamentadas.

A implementação bem-sucedida do BPM pode trazer inúmeros benefícios às organizações, incluindo aumento da produtividade, a redução de custos operacionais, a melhoria na qualidade de produtos e serviços, o fortalecimento da satisfação de clientes e colaboradores, bem como maior agilidade na resposta às mudanças de mercado.

Entretanto, a jornada de adoção do BPM também apresenta desafios relevantes, como a necessidade de patrocínio da alta gestão, a superação da resistência à mudança por parte dos colaboradores, a complexidade inerente à análise de processos interdepartamentais e a exigência de uma cultura organizacional orientada à transparência e à melhoria contínua.

No contexto de *startups*, que será explorado com maior profundidade na Seção 2.4, a aplicação do BPM, embora desafiadora devido à natureza dinâmica e muitas vezes informal, revela-se particularmente relevante, uma vez que pode fornecer a estrutura e o controle necessários para sustentar o crescimento acelerado, promovendo a escalabilidade operacional de maneira eficiente e sustentável.

2.3 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIAS APLICADAS

Scheurich e Coelho (2018) observam que a busca por otimização e eficiência, inerente à Gestão de Processos de Negócio (BPM), frequentemente conduz as organizações à adoção de soluções de automação. A automação de processos pode ser definida como o uso de tecnologias para executar tarefas ou sequências de atividades anteriormente realizadas manualmente, com o objetivo de aumentar a velocidade, reduzir custos, minimizar erros e liberar os colaboradores para atividades de maior valor agregado. Em um ambiente empresarial em que a agilidade e a precisão são altamente valorizadas, a automação torna-se uma alavanca estratégica para empresas que buscam escalar suas operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Santos (2012), diversas tecnologias e abordagens podem ser empregadas na automação de processos de negócio. As Suítes de Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management Suites - BPMS*) constituem plataformas integradas que auxiliam na modelagem e documentação, além da execução, monitoramento e automação de fluxos de trabalho complexos. Outra tecnologia emergente, segundo Santos (2012), é a Automação Robótica de Processos (*Robotic Process Automation - RPA*), que utiliza "robôs" de *software* para simular a interação humana com sistemas digitais, executando tarefas repetitivas e baseadas em regras com alta precisão.

Além disso, conforme Zanette (2020), sistemas de *workflow* digital são amplamente utilizados para gerenciar o fluxo de informações, documentos e aprovações, garantindo maior controle e rastreabilidade. A integração entre sistemas, frequentemente

viabilizada por APIs (*Application Programming Interfaces*), é igualmente essencial para garantir que os processos automatizados fluam de forma contínua e que os dados sejam compartilhados de modo consistente entre diferentes áreas da organização.

No contexto específico da gestão financeira, em particular, dos processos de contas a receber, a automação possui um potencial transformador. Atividades como emissão de faturas, envio de lembretes de pagamento, conciliação de recebimentos, gestão de inadimplência e elaboração de relatórios financeiros, podem ser substancialmente otimizadas por meio de tecnologias adequadas.

Plataformas financeiras modernas frequentemente incorporam funcionalidades de automação que permitem, por exemplo, o agendamento de cobranças, a identificação automática de pagamentos e a segmentação de clientes para ações de recuperação de crédito. Gobatto e Pansera (2020) destacam ainda o papel da tecnologia na segurança das transações financeiras e na conformidade regulatória, aspectos cruciais para empresas que lidam com recebíveis.

Todavia, a implementação de projetos de automação apresenta desafios. A escolha da tecnologia mais adequada às necessidades e à realidade da organização é um passo decisivo, que exige considerar custos de aquisição, desenvolvimento, implementação, treinamento e manutenção, além de fatores culturais e comportamentais. Junior e Olsen (2021) argumentam que a resistência à mudança, o receio de substituição de postos de trabalho e a dificuldade de adaptação às novas ferramentas são barreiras que precisam ser gerenciadas com comunicação eficaz e sensibilidade organizacional.

É fundamental, ainda, que os processos estejam bem definidos, padronizados e otimizados antes da automação, uma vez que automatizar um processo ineficiente apenas resultará em uma ineficiência automatizada.

No caso das *startups*, a automação pode constituir uma ferramenta estratégica para sustentar o crescimento acelerado e viabilizar a escalabilidade operacional com recursos limitados, permitindo que equipes enxutas gerenciem volumes crescentes de transações e atividades. Framento (2025) ressalta, contudo, que a necessidade de flexibilidade e a rápida evolução dos processos nessas empresas exigem um equilíbrio entre padronização e adaptabilidade, evitando soluções tecnológicas excessivamente rígidas.

2.4 O AMBIENTE DE *STARTUPS* E SEUS DESAFIOS OPERACIONAIS

As *startups* têm se consolidado como importantes agentes de inovação e transformação no cenário econômico contemporâneo, caracterizando-se, fundamentalmente, pela busca de um modelo de negócio repetível e escalável, geralmente em condições de extrema incerteza. Segundo Silva (2021), diferentemente das empresas tradicionais, as *startups* operam com uma mentalidade orientada ao crescimento acelerado, à validação rápida de hipóteses e à adaptação contínua às demandas do mercado.

De acordo com Quirino (2018), esse ambiente dinâmico é frequentemente marcado por uma cultura organizacional que valoriza a agilidade, a experimentação, a colaboração e estruturas hierárquicas mais flexíveis. A capacidade de inovar de forma disruptiva e de desenvolver soluções tecnológicas voltadas a nichos específicos constitui uma das principais marcas dessas organizações emergentes.

Entretanto, essa trajetória de crescimento e inovação é permeada por desafios operacionais significativos. Um dos obstáculos mais proeminentes é a gestão de recursos limitados, que engloba o capital financeiro, o tempo e o capital humano. Com equipes geralmente enxutas, os colaboradores de *startups* assumem múltiplas responsabilidades, o que exige alto grau de versatilidade, mas também pode resultar em sobrecarga de trabalho e dificuldades em priorizar atividades estratégicas.

Outro desafio crítico reside na escalabilidade das operações. À medida que a *startup* valida seu produto ou serviço e amplia sua base de clientes, os processos internos, frequentemente informais e pouco estruturados nas fases iniciais, tornam-se potenciais gargalos, comprometendo o crescimento sustentável.

Scheurich e Coelho (2018) destacam que a transição de processos manuais para fluxos de trabalho padronizados e, posteriormente, automatizados, é uma etapa crítica, devendo, contudo, ser conduzida de forma a preservar a agilidade e a capacidade de adaptação da empresa. Cruz e Ferreira (2022) complementam que a ausência de processos bem definidos pode resultar em retrabalho, inconsistências na entrega de valor e dificuldades na capacitação de novos membros da equipe.

Além disso, a própria validação do modelo de negócio e do produto (*product-market fit*) representa um desafio permanente, demandando coleta de feedback constante do mercado e ajustes rápidos nas soluções e nos processos.

No âmbito da gestão financeira, Zanette (2020) ressalta que o controle do fluxo de caixa, a captação de investimentos e a precificação de serviços constituem pontos de

atenção constantes, especialmente para *startups* que atuam com transações financeiras complexas, como aquelas voltadas à gestão de contas a receber.

Diante desse contexto de elevada pressão por resultados e limitação de recursos, a eficiência operacional torna-se imperativa para a sobrevivência e o sucesso das *startups*. A capacidade de executar atividades internas com mínimo de desperdício e máxima eficácia permite direcionar esforços para a inovação, desenvolvimento de produtos e expansão de mercado.

É nesse cenário que as técnicas de gestão e melhoria de processos (BPM) e a automação, discutidas nas seções anteriores, encontram terreno fértil de aplicação. Contudo, a simples adoção de modelos tradicionais de BPM pode ser inadequada, exigindo adaptações metodológicas que considerem a cultura organizacional, a agilidade e as restrições específicas desse tipo de empresa. Assim, a implementação de melhorias em *startups* deve ser iterativa, flexível e orientada a resultados rápidos e mensuráveis, de modo a sustentar o crescimento sem comprometer a capacidade de adaptação.

2.5 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER E O CONTEXTO DE FRANQUEADORAS

De acordo com Carminatti (2021), a gestão de contas a receber constitui um componente essencial da saúde financeira de qualquer organização, englobando o conjunto de processos e políticas voltadas à administração dos valores devidos por clientes em decorrência de venda de produtos ou prestação de serviços a prazo. Uma gestão eficaz assegura o fluxo de caixa necessário para a manutenção das operações, para novos investimentos e para o cumprimento das obrigações financeiras.

Os processos típicos de contas a receber incluem a análise e concessão de crédito, o faturamento preciso e tempestivo, o monitoramento dos prazos de vencimento, as atividades de cobrança de inadimplentes e a conciliação dos pagamentos recebidos. Segundo Quadros (2015), a otimização desses processos, apoiada em tecnologias e sistemas adequados, pode reduzir significativamente o prazo médio de recebimento, a taxa de inadimplência e os custos operacionais associados.

Conceição (2011) argumenta que, no contexto das franqueadoras, a gestão de contas a receber adquire camadas adicionais de complexidade e importância estratégica. O modelo de franquia baseia-se na relação contratual entre o franqueador (detentor da marca e do *know-how*) e os franqueados (operadores das unidades de negócio sob essa

marca). Nessa configuração, os recebíveis da franqueadora não se limitam à venda de produtos ou serviços, mas abrangem também taxas periódicas, como *royalties* sobre o faturamento, taxas de publicidade e outras contribuições contratuais, as quais são essenciais para a manutenção e expansão da rede.

Quadros (2015) reforça que a eficiência e a clareza nesses processos de recebimento são essenciais para evitar conflitos na relação com os franqueados e garantir a previsibilidade financeira necessária ao investimento contínuo na marca, no suporte à rede e à inovação.

Entre os principais desafios da gestão de contas a receber em redes de franquias estão o grande volume de transações, a diversidade de perfis e capacidades de gestão financeira entre os franqueados e a necessidade de manter uma comunicação padronizada e transparente em relação a faturamentos e cobranças. Gobatto e Pansera (2020) destacam que a inadimplência de franqueados impacta o fluxo de caixa da franqueadora, além dos fundos destinados a ações cooperadas de marketing e ao desenvolvimento da rede.

Neste contexto, *startups* especializadas em oferecer plataformas e serviços de gestão de contas a receber para franqueadoras, como a Menlo Pagamentos, desempenham papel estratégico. Essas empresas precisam desenvolver soluções que conciliam tecnologia robusta e processos otimizados, atendendo simultaneamente às necessidades da franqueadora e de seus franqueados.

A capacidade de fornecer relatórios claros, interfaces amigáveis, processos de cobrança automatizados e flexibilidade para diferentes estruturas de taxas torna-se um diferencial competitivo essencial. A aplicação de técnicas de BPM e automação, discutidas anteriormente, é fundamental para que tais *startups* entreguem valor ao mercado de forma consistente, escalável e segura.

Nesse cenário complexo, onde a startup atua como intermediária entre a franqueadora e dezenas de franqueados com perfis gerenciais distintos, a padronização interna deixa de ser apenas uma questão de eficiência para se tornar um requisito de sobrevivência e qualidade do serviço prestado.

Para a análise e otimização do processo de contas a receber da Menlo Pagamentos, este estudo adotará um conjunto de técnicas e ferramentas consolidadas na literatura de BPM. Inicialmente, será conduzida a aplicação de um questionário estruturado, a fim de aprofundar a investigação de gargalos e ineficiências observados na coleta de dados e

entender suas origens, assegurando que as ações corretivas propostas sejam eficazes e sustentáveis.

Em seguida, será realizado o mapeamento do processo utilizando a notação BPMN (Quadro 1), com o propósito de documentar visualmente o fluxo de trabalho vigente e explicitar, de maneira padronizada e de fácil interpretação, as atividades, os responsáveis, os sistemas envolvidos e as interações entre as áreas, favorecendo a detecção precisa dos pontos críticos.

Por fim, o novo modelo de processo será desenvolvido com base em princípios de melhoria e racionalização, priorizando a eliminação de atividades que não agregam valor, a simplificação de fluxos e a aplicação de automação em pontos estratégicos. A aplicação conjunta dessas ferramentas garante que o diagnóstico e as soluções propostas sejam metodologicamente consistentes, alinhadas às boas práticas de BPM e adaptadas às especificidades do contexto da startup estudada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o caminho metodológico adotado para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa. São apresentados a empresa-alvo da pesquisa, o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados que fundamentam o estudo sobre a melhoria de processos na *startup* Menlo Pagamentos.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA-ALVO

A empresa-alvo deste estudo é a Menlo Pagamentos, uma *startup* de tecnologia financeira (*fintech*) fundada em 2022 por Bruno Rosa. A organização se destaca por ser a primeira plataforma de pagamentos desenvolvida especificamente para o setor de *franchising* no Brasil, com a missão central de otimizar a gestão financeira entre franqueadoras e franqueados.

A solução tecnológica da Menlo concentra-se na gestão de contas a receber das franqueadoras, proporcionando maior eficiência no controle dos recebíveis e oferecendo uma visão consolidada do desempenho financeiro das redes. Paralelamente, o sistema confere flexibilidade de pagamentos aos franqueados, melhorando o fluxo de caixa dos pequenos empreendedores e permitindo que as franqueadoras concentrem esforços em atividades estratégicas, como a expansão da marca e o fortalecimento da rede.

O modelo de atuação da empresa envolve uma complexidade operacional significativa, pois a startup não vende apenas um software, mas um ecossistema de gestão financeira que precisa se adaptar às regras de negócio da franqueadora (cliente direto) e, simultaneamente, ser operável pelos franqueados na ponta (usuários finais). Isso exige que a equipe interna da empresa processe e padronize fluxos de informações financeiras vindos de diversas fontes heterogêneas, lidando com diferentes níveis de maturidade de gestão por parte dos franqueados. É nesse contexto de intermediação crítica que os processos internos precisam ser robustos para evitar gargalos.

Em 2025, a *startup* conta com 40 colaboradores, distribuídos em uma estrutura organizacional enxuta e funcional. A alta liderança, composta por dois executivos, coordena equipes especializadas em diferentes áreas. A equipe de Operações, foco deste estudo, abrange os setores de Atendimento ao Cliente (6 profissionais), *Backoffice* (5) e Cobranças (6). Complementam a estrutura os times de Dados (4), Tecnologia da Informação (6), Financeiro (3), Comercial (3), Recursos Humanos (3), Produto (1) e, Jurídico (1). Essa configuração reflete o estágio de consolidação da empresa e oferece o contexto organizacional necessário para compreender os processos analisados nesta pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada (GIL, 2008), pois busca gerar conhecimento voltado à solução de um problema prático e real: a otimização do processo de contas a receber na organização em análise.

No que se refere à abordagem metodológica, o estudo adota um enfoque predominantemente qualitativo, com o propósito de compreender em profundidade as percepções, os desafios e as particularidades dos processos existentes. Contudo, incorpora elementos quantitativos na coleta de dados, especialmente por meio de perguntas estruturadas em escala, configurando-se, portanto, como uma abordagem mista, o que possibilita uma análise mais abrangente e enriquecida.

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva (GIL, 2008) e propositiva. É descritiva porque busca descrever e compreender o processo atualmente vigente, e propositiva, porque visa, ao final, propor um modelo de otimização para o referido processo.

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho fundamenta-se em um estudo de caso único (YIN, 2015) na empresa Menlo Pagamentos, utilizando como principal instrumento de coleta de dados um questionário estruturado. A escolha pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de examinar o fenômeno em seu contexto real, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas e dos desafios operacionais específicos da organização pesquisada (YIN, 2015).

3.3 COLETA DE DADOS

O instrumento para a coleta de dados primários foi um questionário estruturado, direcionado à equipe de Operações da Menlo Pagamentos, abrangendo as áreas de BackOffice, Cobranças e CS/CX. O objetivo do questionário é identificar pontos críticos e captar as percepções dos colaboradores a fim de mapear o processo atual e identificar oportunidades de melhoria e de automação.

O questionário foi desenvolvido e aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, sendo o link de acesso enviado individualmente aos colaboradores que atuam como analistas nas respectivas áreas. As questões foram organizadas em quatro seções temáticas, conforme apresentado no Apêndice A.

Além do questionário, outros instrumentos utilizados para coletar dados para o mapeamento do processo foram a observação participante e a análise documental interna, os quais se mostraram fundamentais para captar nuances operacionais que não emergem apenas por meio de respostas formais. A observação participante permitiu compreender o processo em seu contexto real de execução, relevando práticas informais, desvios de rotina e interações entre os colaboradores que influenciam diretamente o desempenho das atividades (GIL, 2008). Já a análise documental interna possibilitou o acesso a registros, normas, relatórios e artefatos organizacionais que estruturam o funcionamento do processo, incluindo manuais de procedimentos antigos, trocas de e-mails sobre falhas de cobrança, tickets de suporte abertos por franqueados relatando erros e as próprias planilhas de controle utilizadas atualmente. Juntos, esses instrumentos conferem maior robustez metodológica à pesquisa, permitindo uma visão mais completa, contextualizada e fiel da situação atual da empresa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de proporcionar uma compreensão aprofundada e integrada dos resultados, a análise dos dados seguirá uma abordagem mista, fundamentada na triangulação metodológica. Essa estratégia permite que as informações quantitativas e qualitativas se complementem: enquanto os dados numéricos evidenciam os padrões gerais, as respostas abertas fornecem o contexto interpretativo e explicações subjacentes, conferindo robustez e profundidade à análise.

Na prática, o processo analítico será conduzido em duas etapas complementares. Primeiramente, serão tratados os dados quantitativos provenientes das questões de escala (itens 3, 5, 6, 9 e 10), por meio de estatística descritiva, de forma a delinear um panorama da situação atual, identificando níveis de clareza processual, grau de satisfação e frequência dos desafios operacionais relatados.

Na sequência, será realizada a análise qualitativa das respostas abertas (itens 7, 8 e 11), com base nos procedimentos da Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Esta etapa permitirá a identificação de categorias temáticas recorrentes, padrões discursivos e percepções predominantes entre os colaboradores.

A combinação dos resultados quantitativos e qualitativos possibilitará um diagnóstico abrangente dos principais gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria no processo de contas a receber. Esse diagnóstico servirá como base empírica para o desenvolvimento de um novo desenho de tal processo e a proposição de melhorias operacionais, alinhados às necessidades operacionais e estratégicas da *startup* analisada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. A análise desenvolve-se a partir das percepções da equipe de Operações, obtidas por meio do questionário aplicado, com o propósito de validar e quantificar os principais entraves do fluxo operacional atual. Na sequência, com base nos insights qualitativos levantados, procede-se ao mapeamento do processo atual (*as-is*), com foco em um subprocesso crítico previamente identificado.

A partir dessa análise integrada entre o fluxo processual e as percepções dos colaboradores, foram identificadas lacunas operacionais no fluxo atual que comprometem a eficiência do processo. Com base nesses achados, propõe-se uma versão otimizada do processo (*to-be*), concebida em conformidade com os princípios do BPM, visando aprimorar a integração, a automação e o desempenho geral das atividades.

4.1 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO PROCESSO

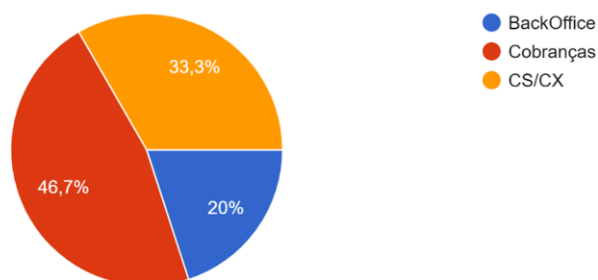
Para entender as ineficiências do processo e mensurar seus impactos sobre a equipe, aplicou-se um questionário aos 15 colaboradores que compõem o setor de Operações.

Para iniciar, a caracterização do perfil dos respondentes, apresentada a seguir nas Figuras 3 e 4, é fundamental para contextualizar as percepções coletadas e compreender as diferenças entre áreas e funções. A Figura 2 detalha a distribuição dos respondentes por área de atuação, evidenciando a representatividade dos diferentes segmentos que compõem o processo operacional analisado.

Figura 2 - Distribuição dos respondentes por área

1. Em qual área da Operação você atua predominantemente?

15 respostas



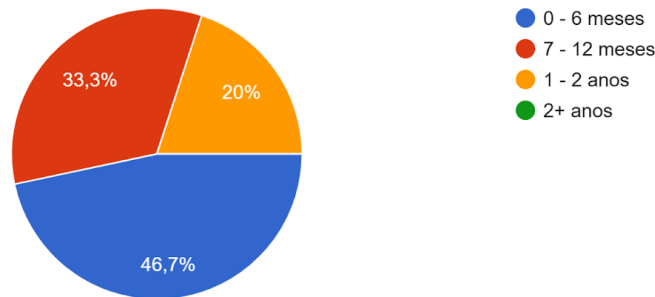
Como pode ser visualizado, a maioria dos participantes atua na área de Cobranças (46,7%), seguida por CS/CX (33,3%) e *BackOffice* (20%). Essa representatividade é particularmente relevante para o estudo, uma vez que as áreas de Cobranças e *BackOffice* constituem os setores diretamente envolvidos na execução do processo de contas a receber.

Já a Figura 3 apresenta o tempo de atuação dos respondentes na função, informação fundamental para compreender o nível de experiência e familiaridade dos colaboradores com os procedimentos analisados, bem como para interpretar com maior precisão as percepções expressas no questionário.

Figura 3 - Tempo de atuação dos respondentes por área

2. Há quanto tempo você desempenha funções nesta área na Menlo Pagamentos?

15 respostas



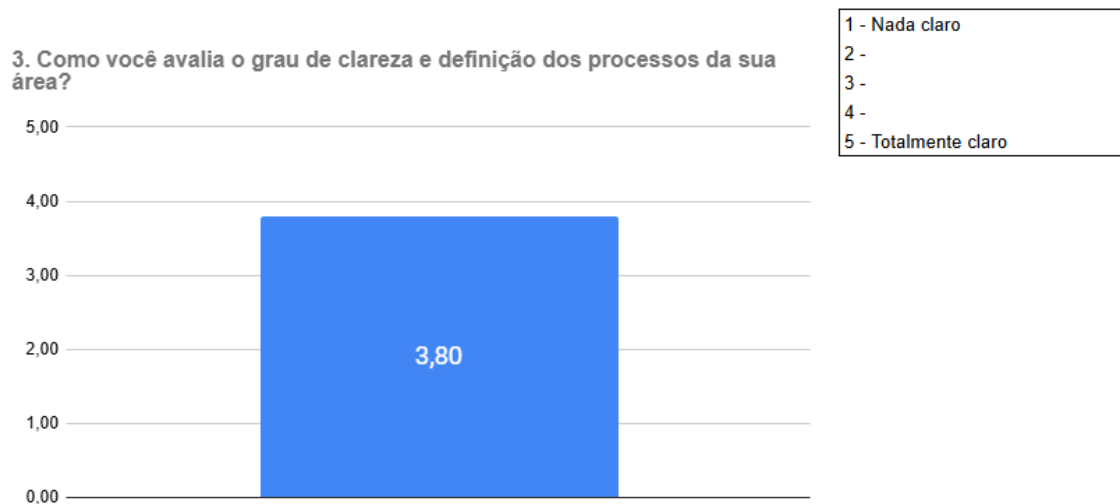
Com relação ao tempo de atuação na função, observa-se que a equipe é relativamente nova: 46,7% dos colaboradores possuem menos de seis meses de experiência, 33,3% estão na empresa há menos de um ano, e apenas 20% atuam entre um e dois anos. Esse perfil indica que parte significativa dos profissionais ainda está em processo de consolidação do conhecimento sobre as rotinas operacionais. Neste contexto, o caráter manual e fragmentado do processo atual pode dificultar a assimilação das etapas e aumentar a probabilidade de erros humanos, especialmente durante o período de aprendizagem.

Além disso, o cenário de alta rotatividade (*turnover*) configura um risco estratégico para a operação, uma vez que, na ausência de processos padronizados ou automatizados, a saída de um colaborador implica a perda de conhecimento tácito essencial, comprometendo a estabilidade e a qualidade das entregas. Assim, a aplicação de práticas BPM e de automação não apenas agiliza atividades, mas também funciona como um mecanismo de preservação da inteligência operacional, assegurando que a complexidade do negócio não dependa exclusivamente da memória de colaboradores com pouco tempo de experiência na organização.

Assim, a automação das atividades críticas revela-se medidas estratégicas para facilitar a integração de novos colaboradores, reduzir inconsistências operacionais e assegurar maior eficiência e confiabilidade ao processo.

A Figura 4, apresentado a seguir, detalha a percepção da equipe quanto à clareza e definição dos processos atuais, servindo como ponto de partida para a identificação das principais fragilidades operacionais.

Figura 4 - Nível de clareza e definição dos processos



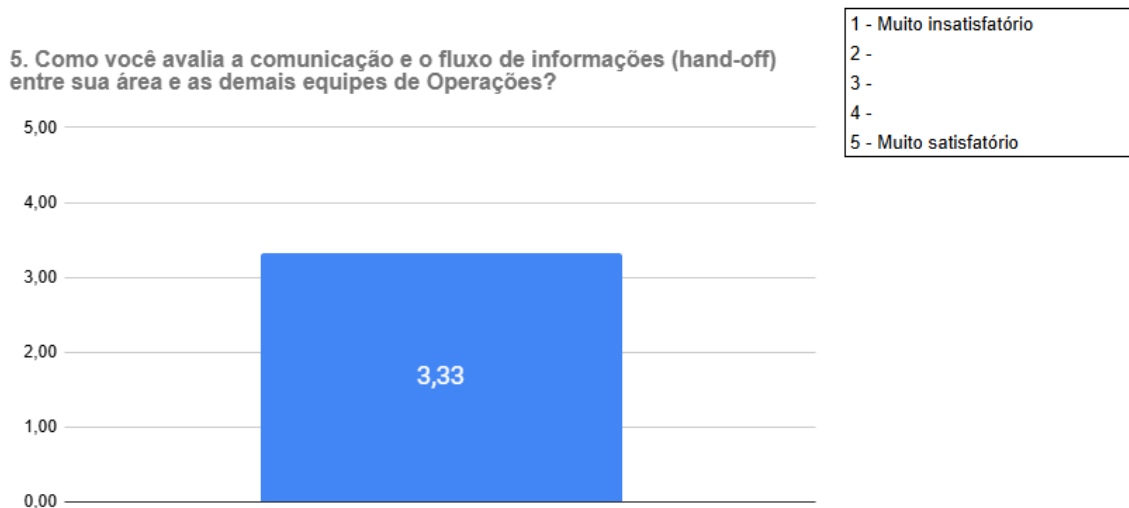
A análise das percepções sobre o processo revela um nível de clareza considerado de moderado a elevado, com média de 3,8 em uma escala de 5 pontos, o que indica que, embora os colaboradores compreendam de forma geral as etapas e responsabilidades envolvidas, ainda há espaço para aprimorar a comunicação e a padronização das rotinas, especialmente em aspectos que possam gerar interpretações divergentes ou lacunas de entendimento no fluxo operacional.

Na questão 4 sobre as ferramentas utilizadas no dia a dia, as respostas dos colaboradores evidenciam um cenário de fragmentação sistêmica, no qual nenhum profissional depende de uma única plataforma para executar suas atividades – evidenciando a ausência de um sistema centralizado e integrado. Entre as plataformas utilizadas foram citadas: *Databricks*, *Backoffice* (sistema interno), *Google Sheets*, *ERP Photheus*, *Excel* e *Freshdesk*.

Esses relatos mostram que o processo operacional é sustentado por um ecossistema disperso de ferramentas, que exige constantes mudanças de ambiente, consolidação manual de informações e tratamento de dados em diferentes sistemas, aumentando a complexidade do fluxo de trabalho e ampliando o risco de falhas. Assim, a fragmentação das ferramentas emerge como uma causa primária das ineficiências operacionais, ponto que será aprofundado nas análises subsequentes.

Dando continuidade à análise, a Figura 5 apresenta a avaliação da equipe acerca da comunicação e do fluxo de informações (*hand-off*) entre as áreas que compõem o setor de Operações.

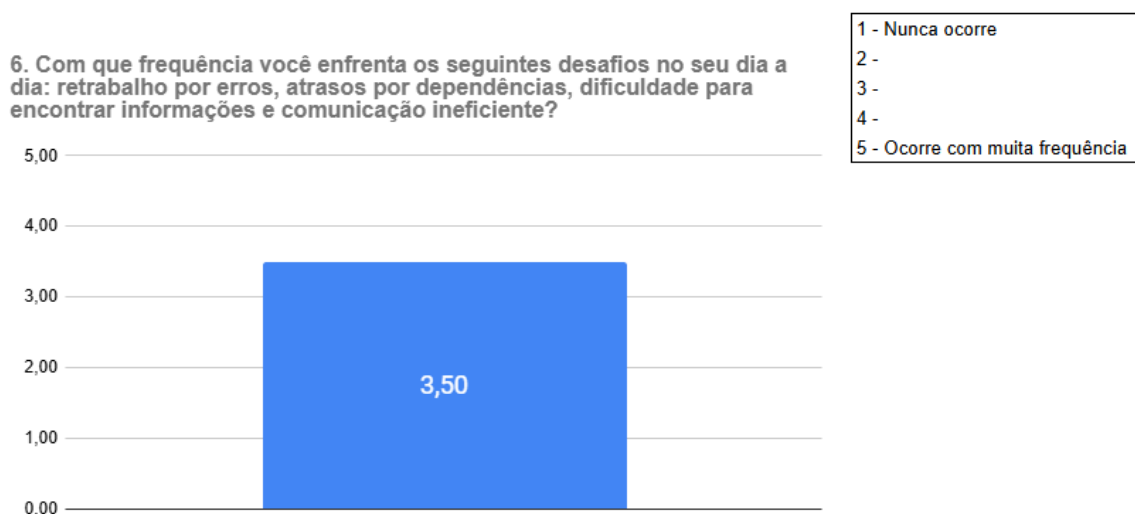
Figura 5 - Avaliação do fluxo *hand-off* entre as equipes de Operações



A média de 3,33 em uma escala de 1 a 5, revela uma percepção apenas moderada sobre a eficiência dos *hand-offs*. Esse resultado indica que a troca de informações entre equipes, como *BackOffice*, Cobranças e CS/CX, ainda apresenta pontos de atrito. Em termos operacionais, esse nível intermediário de satisfação sugere que existem gaps de comunicação, atrasos na passagem de tarefas e possíveis inconsistências na transferência de informações, fatores que podem comprometer a fluidez das rotinas e ampliar o risco de retrabalho.

Complementarmente, a Figura 6 apresenta a frequência com que a equipe enfrenta desafios cotidianos, tais como retrabalho por erros, atrasos na execução das tarefas, dificuldade para encontrar informações e comunicação ineficiente.

Figura 6 - Frequência de enfrentamento a desafios



A média de 3,5 em 5 indica que esses problemas são recorrentes no dia a dia da equipe, configurando uma percepção consistente de dificuldades operacionais persistentes. A análise qualitativa das respostas abertas aprofunda essa interpretação ao apontar a fragmentação das informações e a dependência entre áreas como as principais causas dessa sensação de desafio constante.

Em conjunto, os resultados apresentados nas Figuras 5 e 6 reforçam a necessidade de integrar os sistemas, redesenhar fluxos de trabalho interdepartamentais e reduzir os pontos de atrito nos *hand-offs*, de forma a aumentar a fluidez do processo, minimizar retrabalhos e fortalecer a consistência das operações.

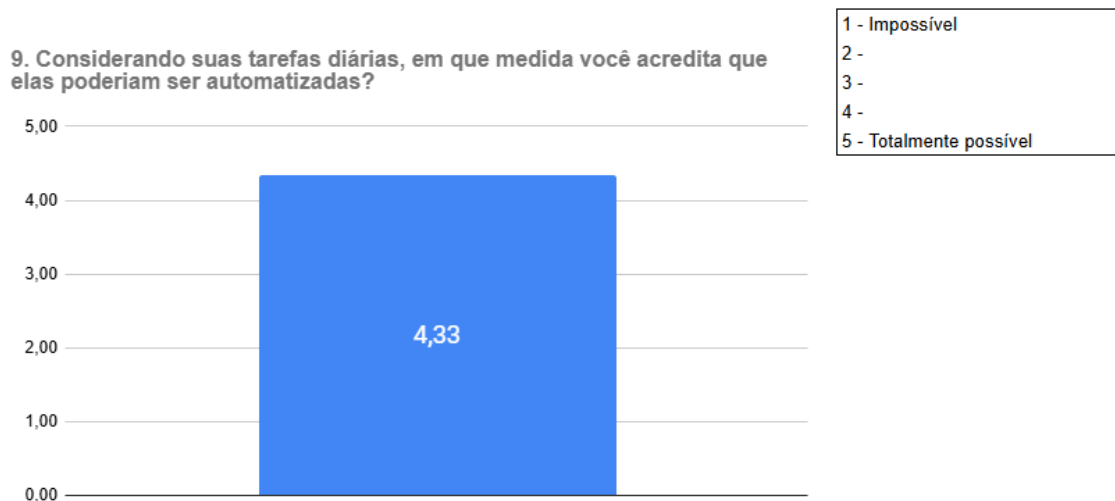
Para aprofundar a compreensão sobre a natureza desses desafios operacionais, a pergunta 7 investigou quais atividades demandam mais tempo e esforço manual na rotina da equipe. As respostas convergem para tarefas relacionadas à validação de bases, ao envio das réguas de cobrança, à criação de planilhas e ao tratamento manual de dados, todas elas dependentes de múltiplas fontes de informação e caracterizadas por operações repetitivas e suscetíveis a erro.

Em complemento, um segundo questionamento (pergunta 8) – que investigou o principal gargalo do processo de contas a receber – reforçou esse diagnóstico. Os participantes apontaram a falta de automatização e centralização de informações, a ausência de um sistema unificado, a necessidade constante de consultar diferentes plataformas para localizar dados e a falta de padronização das rotinas entre franquadoras como elementos que mais prejudicam a fluidez do processo.

A análise conjunta dessas duas questões fornece um diagnóstico preciso das dores operacionais. Torna-se evidente que as atividades que mais demandam tempo e esforço manual – como a validação de bases e o envio das réguas - são consequência direta do principal gargalo identificado pela equipe: a carência de automatização e centralização de informações. Essa percepção, somada à constatação de que os desafios diários (Figura 7) estão ligados à fragmentação de sistemas e às tarefas manuais, consolida uma base sólida para a análise subsequente.

Diante de um problema tão claramente identificado pela equipe, torna-se essencial compreender também a percepção dos colaboradores sobre o potencial de melhoria, conforme apresentado na Figura 7.

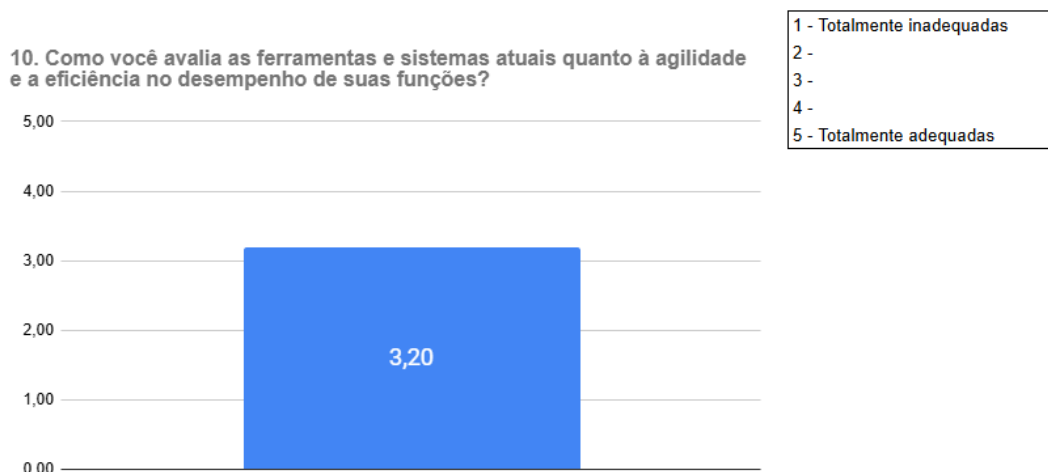
Figura 7 - Nível de expectativa por automações



O resultado expressa um forte otimismo da equipe quanto ao potencial de automação das rotinas, indicando uma percepção coletiva de que as limitações atuais podem ser superadas por soluções tecnológicas adequadas. A média de 4,33, a mais alta entre todas as questões avaliadas, demonstra que os colaboradores não apenas reconhecem as tarefas manuais como um problema, mas também acreditam firmemente na viabilidade de sua automação. Essa expectativa positiva reforça a relevância e a pertinência das propostas de otimização discutidas neste estudo, além de indicar abertura e engajamento da equipe para a adoção de processos mais modernos, integrados e eficientes.

A Figura 8 apresenta a avaliação da equipe sobre a adequação das ferramentas e sistemas atualmente utilizados, destacando os principais pontos de insatisfação.

Figura 8 - Adequação das ferramentas e sistemas atuais



A nota média de 3,2 evidencia, de forma direta, os problemas já identificados: o processo demanda que o colaborador opere múltiplas ferramentas não integradas - como *Google Sheets*, *ERP Protheus*, sistema interno e *Databricks* – o que eleva a complexidade do trabalho, aumenta a probabilidade de erros e contribui para um fluxo operacional pouco fluído. Esses resultados reforçam a necessidade de investimentos em automação e integração tecnológica, para sustentar ganhos de eficiência e reduzir a dependência de intervenções manuais.

A questão final solicitou que os colaboradores sugerissem melhorias para o processo. As respostas funcionam como uma validação prática das necessidades da equipe, apontando diretamente para soluções esperadas – muitas das quais convergem com a proposta "*to-be*" deste estudo. Entre as sugestões destacam-se:

"Conseguir ter todos os dados em um só lugar de forma eficiente"

"Uma automatização de envio de régua..."

"Ter um sistema unificado, onde as informações se concentrem em um único lugar..."

"A automatização do envio de régua pouparia muito tempo e possíveis erros..."

Em síntese, a análise sequencial do questionário delineia um cenário consistente: os colaboradores conhecem bem suas atividades (Figura 4), porém enfrentam fragmentação de ferramentas (Figura 8) e falhas de comunicação (Figura 5), o que se traduz em desafios operacionais recorrentes (Figura 6) e atividades manuais demoradas (Questão 7 e Questão 8), gerando um forte desejo por automação (Figura 7). Essas percepções constituem o insumo central para o diagnóstico aprofundado do fluxo atual, apresentado na seção seguinte, e fundamentam a construção da proposta de otimização (*to-be*) deste estudo.

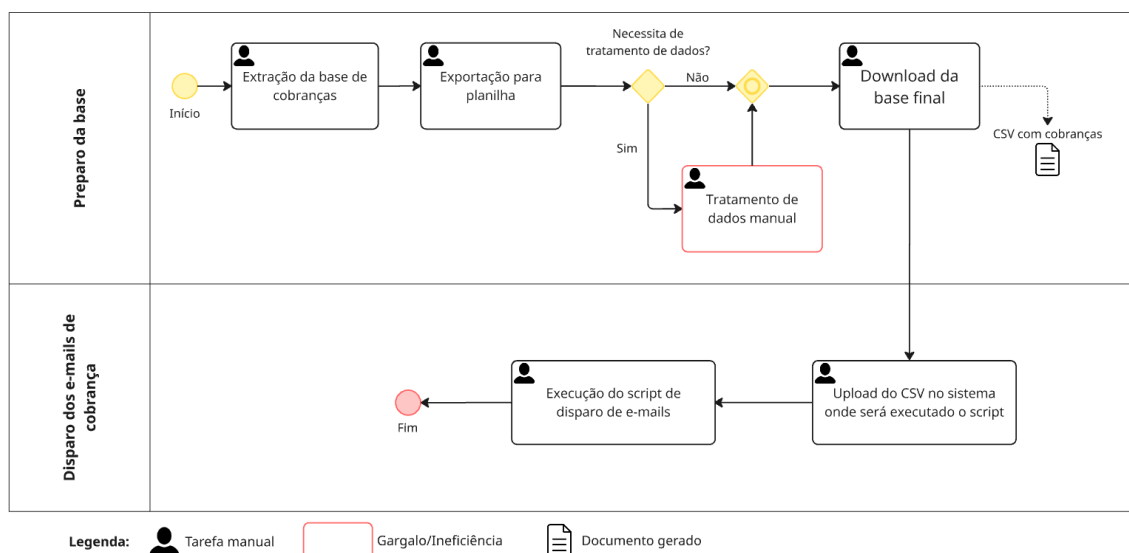
4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO ATUAL AS-IS

O macroprocesso de "contas a receber" da empresa analisada apresenta-se como uma estrutura ampla e complexa, composta por diversas atividades interdependentes. A análise preliminar, conduzida por meio de observação participante e análise documental interna, revelou que o subprocesso de "envio da régua de cobrança" constitui o principal

gargalo operacional do fluxo. Isto porque, este subprocesso demanda, em média, 40 horas mensais combinadas das equipes de *BackOffice* e Cobranças, caracterizando-se como uma das principais fontes de retrabalho e esforço manual e repetitivo. Dessa forma, em razão de sua relevância estratégica e do elevado custo operacional, tal subprocesso foi selecionado para uma análise detalhada.

A Figura 9, a seguir, apresenta o mapeamento do processo atual de preparação e disparo de e-mails de cobrança, executado pela equipe de Operações, evidenciando um fluxo predominantemente manual, representado pelo ícone de pessoa, além de fragmentado e dependente de múltiplas ferramentas e sucessivas intervenções humanas.

Figura 9 – Processo atual de disparo de e-mails de cobrança



O fluxo inicia com a "Extração da base de cobranças", que envolve a coleta e consolidação de dados, consultando informações dispersas em diferentes sistemas – o banco de dados corporativo, o ERP Protheus e o sistema interno da empresa.

Em seguida, na atividade de "Exportação para planilha", os dados brutos são transferidos para o *Google Sheets*. Neste momento, um ponto de decisão determina se há necessidade de "Tratamento manual dos dados"; caso afirmativo, o processo segue para uma atividade manual, etapa que constitui o momento mais crítico do processo. Nessa fase, o colaborador realiza a validação das bases, checagem diária de pagamentos e aplicação de filtros, caracterizando uma atividade intensiva em esforço humano e altamente suscetível a erros, a qual foi evidenciada em destaque (caixa vermelha), caracterizada como gargalo/ineficiência.

Após o tratamento, o fluxo avança por uma sequência de "passagens de bastão" (*hand-offs*) que evidencia a fragmentação do processo. O operador realiza o "Download da base final" para sua máquina local e, posteriormente, o "Upload do CSV no sistema onde será executado o *script*". Somente após o arquivo estar no repositório correto, ocorre a etapa final "Executar o *script* de disparo de e-mails", uma tarefa em *Python* responsável pelo envio efetivo das notificações.

Neste processo, pode-se observar uma forte dependência da intervenção humana ao longo de praticamente todas as etapas, agravada pela ausência de automação e pela falta de integração entre sistemas. Esse cenário cria condições para ineficiências operacionais, retrabalhos e atrasos, cujos impactos sobre a equipe e sobre o desempenho das atividades são aprofundados na seção subsequente, com base na análise das percepções dos colaboradores.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS E PONTOS DE MELHORIA

A triangulação dos dados, combinando o mapeamento do processo *as-is* (Figura 9) às percepções quantitativas (Figuras 4-8) e qualitativas (respostas abertas), permitiu identificar um gargalo central que concentra as principais ineficiências do fluxo: a etapa de "Tratamento manual dos dados". A análise integrada evidencia que, as demais lacunas identificadas, como a fragmentação do processo e a ocorrência de sucessivos *hand-offs*, não constituem problemas isolados, mas manifestam-se como desdobramentos e consequências diretas desse ponto crítico, reforçando seu papel estruturante nas disfunções operacionais do processo.

Este gargalo, que no fluxograma compreende desde a consolidação dos dados até a execução do *script*, manifesta-se em três dimensões interdependentes. A primeira refere-se à fragmentação dos dados, identificada como causa-raiz do problema. O processo *as-is* exige que o analista consulte e consolide manualmente dados provenientes de múltiplos sistemas (*Enterprise Resource Planning* - ERP, banco de dados e sistema interno), condição que se reflete tanto na baixa avaliação de adequação das ferramentas (Figura 6) quanto nos relatos das respostas abertas, nos quais os colaboradores mencionam a necessidade de "buscar informações em vários lugares" e a recorrente "dificuldade para localizar informações".

A segunda dimensão diz respeito à intensa manipulação manual, núcleo do gargalo. A atividade de "Tratamento manual dos dados" realizada no *Google Sheets*, foi

apontada pela equipe como uma etapa que "consome tempo considerável" e apresenta elevada suscetibilidade a falhas. Qualquer erro nessa fase pode comprometer todo o lote de cobranças, resultando em retrabalho, atrasos e perda de produtividade.

Por fim, a terceira dimensão se materializa nas múltiplas transferências de responsabilidade (*hand-offs*) e na ausência de automação, que constituem consequências diretas do tratamento manual. Como a consolidação ocorre em uma ferramenta desvinculada do ambiente de execução do *script* (*Google Sheets*), o operador precisa transferir arquivos entre plataformas – via *download* e *upload* – até conseguir iniciar a rotina automatizada de execução do *script*.

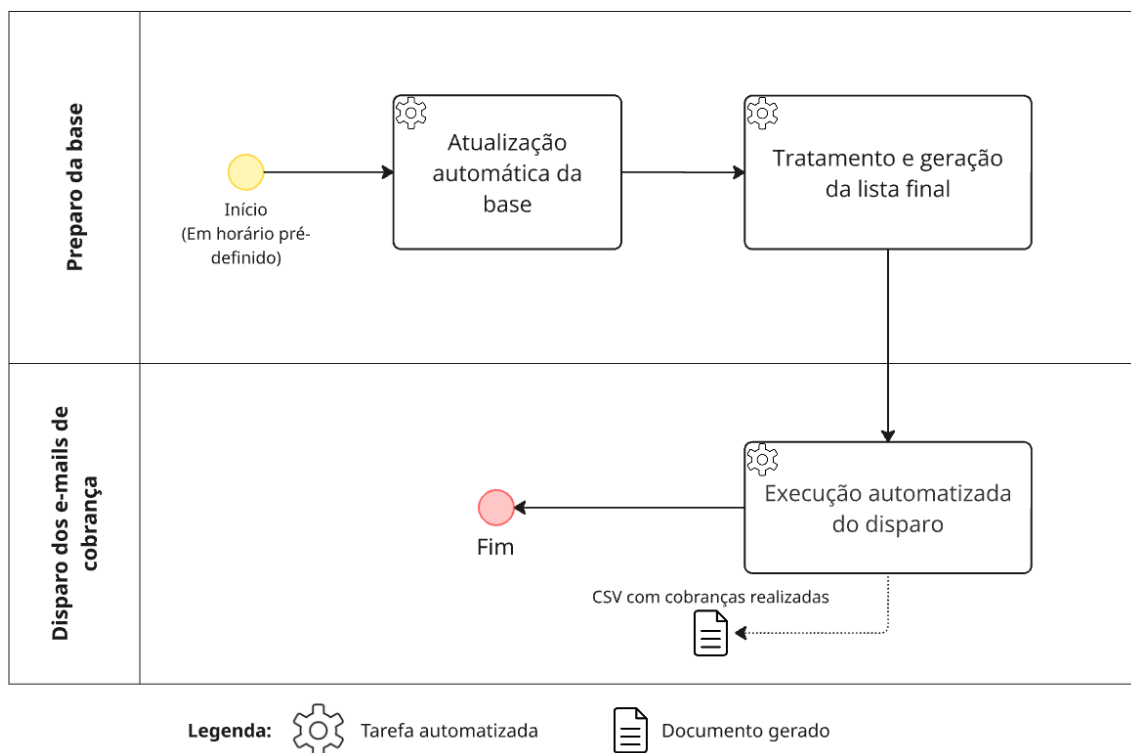
Esse encadeamento dependente de intervenção humana gera atrasos operacionais e contribui para o elevado custo mensal estimado em 40 horas de esforço e explica a forte demanda da equipe por maior automação (Figura 7).

Em síntese, o processo atual revela-se reativo e operacionalmente oneroso. O fluxo de valor é continuamente interrompido por um gargalo central de trabalho manual que absorve tempo significativo da equipe em atividades repetitivas e de baixo valor agregado, as quais poderiam ser padronizadas e automatizadas, aumentando a eficiência, a confiabilidade e a escalabilidade das operações.

4.4 PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO "TO-BE"

Com base nas lacunas diagnosticadas e orientada pelos princípios do BPM, a proposta de otimização *to-be* foi concebida para substituir, de forma sistemática, as atividades manuais, fragmentadas e de baixo valor agregado do fluxo *as-is* por rotinas automatizadas, tornando o processo mais integrado, enxuto e confiável. O novo fluxo proposto é ilustrado na Figura 10 e apresenta de forma detalhada as atividades automatizadas, demonstrando a eliminação das intervenções humanas que caracterizavam o modelo *as-is*.

Figura 10 - Proposta do novo processo de disparo de e-mails de cobrança



A transformação do processo ocorre por meio da substituição direta das etapas críticas (ilustradas na Figura 9) por soluções tecnológicas: as tarefas manuais de "Extração da base de cobranças" e "exportação da planilha" são unificadas e substituídas por um *job* de "Atualização automática da base"; as etapas de "Tratamento de dados" e "Download da base tratada", altamente intensivas em intervenção humana, dão lugar ao procedimento automatizado de "Tratamento e geração da lista final"; e, por fim, os *hand-offs* críticos envolvidos no "Upload no sistema" e na "Execução do *script*" são eliminados, sendo substituídos pela "Execução automatizada do disparo", em que o próprio *script* se conecta à planilha via *API*. Essa reconfiguração busca reduzir significativamente o esforço operacional, minimiza riscos de erro e eleva a eficiência e a confiabilidade do processo.

Como ilustrado na Figura 10, a solução proposta elimina integralmente as etapas manuais de manipulação de dados e estabelece uma conexão direta entre a fonte de dados e o *script* de disparo, promovendo um fluxo contínuo, confiável e de baixa intervenção humana. A centralização e atualização da base de cobranças passam a ser executadas por um *job* programado, responsável por alimentar diariamente e de forma automática a planilha no *Google Sheets*, garantindo consistência e atualidade das informações.

Na etapa seguinte, o antigo tratamento manual é substituído por regras de negócio automatizadas implementadas diretamente na planilha. Fórmulas e *scripts* passam a cruzar os dados conforme os critérios predefinidos, gerando automaticamente a lista final de disparo. Essa automação reduz quase a zero a probabilidade de erro humano e elimina a necessidade de validações manuais, antes consideradas críticas e demoradas.

A transformação mais substantiva ocorre na execução do processo. O *script* em *Python* é reconfigurado para conectar-se diretamente à planilha via *API*, eliminando as etapas de *download* e *upload* de arquivos e garantindo uma comunicação sistêmica estável. Além disso, sua execução é agendada por meio de um job automatizado, programado para rodar em horários previamente definidos, conferindo regularidade, confiabilidade e previsibilidade à emissão das cobranças.

Como pode ser observado, a principal evolução no novo fluxo proposto reside na eliminação sistemática das atividades que não agregam valor - como manipulações manuais de dados, movimentação de arquivos entre plataformas com *download* e *upload* de planilhas e execução manual do *script*. A integração direta via *API* e a automação das tarefas-chave (*jobs*) convertem o processo de um modelo intermitente e dependente da ação humana para um fluxo contínuo, autônomo e altamente confiável.

Os impactos dessa otimização transcendem a economia de tempo. As cerca de 40 horas mensais anteriormente despendidas em atividades repetitivas passam a ser realocadas para atividades de maior conteúdo analítico, permitindo que as equipes de Cobranças e *BackOffice* direcionem esforços ao aprimoramento de processos, à tomada de decisão e ao suporte estratégico ao negócio. Esse reposicionamento aumenta a inteligência operacional da organização e fortalece suas capacidades internas.

A reestruturação proposta representa um avanço significativo em termos de eficiência operacional, padronização e escalabilidade, estabelecendo bases sólidas para uma gestão de processos mais inteligente, ágil e sustentável.

Em especial para uma *startup* em expansão, o redesenho do processo elimina o principal gargalo à escalabilidade operacional: enquanto o modelo "*as-is*" apresenta um crescimento linear, no qual o tempo de execução aumenta proporcionalmente ao número de clientes ou franqueadoras atendidos, o modelo *to-be* por ser automatizado, opera com custo de tempo estático. Isso permite ampliar a base de clientes sem a necessidade proporcional de aumentar a força de trabalho alocada à função.

Desse modo, a implementação do modelo *to-be* resolve diretamente às fragilidades diagnosticadas na Seção 4.1, atendendo à baixa percepção de adequação das

ferramentas, à alta demanda por automação e à recorrência dos desafios operacionais. Ao otimizar o fluxo de valor e eliminar as causas-raiz do retrabalho, o novo processo eleva significativamente a confiabilidade, a eficiência e a escalabilidade das operações, concluindo o ciclo de melhoria contínua proposto neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central analisar e otimizar o processo de contas a receber em uma *startup* do setor de franquadoras, tomando a Menlo Pagamentos como objeto empírico de um estudo de caso único. O problema de pesquisa consistiu em identificar soluções para as ineficiências operacionais presentes no fluxo de envio da régua de cobrança - um processo crítico tanto para a sustentabilidade financeira da empresa quanto para o fortalecimento do relacionamento com seus clientes.

De natureza aplicada e fundamentada em uma abordagem mista, a pesquisa utilizou um questionário aplicado à equipe de Operações, o que possibilitou construir um diagnóstico aprofundado das rotinas diárias e das principais fragilidades do processo. Os resultados indicaram que, embora a equipe demonstrasse clareza quanto às suas atribuições, o processo *as-is* apresentava lacunas estruturais significativas, especialmente a fragmentação das informações entre diferentes sistemas, a elevada dependência de tarefas manuais e a ausência de automação. Tais fatores configuram um fluxo de trabalho lento, suscetível a erros e de baixa escalabilidade.

A partir desse diagnóstico, e orientado pelos princípios da Gestão de Processos de Negócio (BPM), desenvolveu-se um modelo otimizado *to-be*, centrado na eliminação de etapas repetitivas por meio da automação de tarefas programadas (*jobs*) e da integração direta via API entre as fontes de dados e o *script* de disparo das comunicações. Essa reconfiguração endereça os gargalos operacionais identificados, convertendo um processo reativo em um fluxo proativo, contínuo e confiável, guiado pela eficiência e pela confiabilidade.

Como principal contribuição, o estudo oferece à organização um plano de ação prático e de alto impacto para a otimização de uma operação essencial. A implementação do modelo proposto tem potencial para reduzir custos operacionais, minimizar falhas humanas e liberar a equipe para atividades de maior valor estratégico, como a negociação e o relacionamento com os franqueados, além de ampliar substancialmente a capacidade de escalabilidade do serviço.

Reconhece-se, contudo, que o escopo restrito a um único processo e a uma única organização constitui uma limitação deste estudo. Embora essa delimitação tenha permitido uma análise aprofundada e contextualizada, recomenda-se cautela na generalização dos resultados para outros tipos de startups ou realidades organizacionais.

Como direções para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos que mensurem o impacto da implementação do novo processo, comparando indicadores de desempenho (KPIs) - como tempo de ciclo, taxa de erros e custo por transação - antes e depois da mudança. Além disso, propõe-se a aplicação da abordagem de análise e otimização a outros processos críticos da organização, favorecendo a consolidação de uma cultura de melhoria contínua e de gestão orientada a dados.

REFERÊNCIAS

CAMPREGHER, Matheus. **Relacionamento de grandes empresas com startups: a análise da relevância da propriedade intelectual**. Florianópolis, 2018. 111f. Dissertação (mestrado profissional) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

CARMINATTI, Izabella. **Transformação digital na franchising: quais as tendências inovadoras do setor?** Florianópolis, 2021. 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

CONCEIÇÃO, Emanuella. **Projeto de expansão através do sistema de franquias: um estudo de caso na Barbearia VIP**. Florianópolis, 2011. 81f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

CRUZ, Carlos; FERREIRA, Cesar. **Padronização e reestruturação dos processos internos da Cred Estados**. Florianópolis, 2022. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FRAMENTO, Isabella. **Uma análise da implementação de práticas de inovação aberta em startups com grandes empresas**. Florianópolis, 2025. 198f. Dissertação (mestrado profissional) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBBATTO, Gabriel; PANSERA, Leonardo. **Plano de negócio: estudo de viabilidade para abertura de uma franquia da Snack Saudável**. Florianópolis, 2020. 65f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

JUNIOR, Ademir; OLSEN, Jonas. **O processo de desenvolvimento de melhorias organizacionais à luz de uma perspectiva de design thinking**. Florianópolis, 2021. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SGANDERLA, Kelly. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (I): Atividades e sequência**. 2012. Disponível em: <https://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/>. Acesso em: 22 out. 2025

MELO, Alexsandro Ribeiro de. **Gestão por processos: mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba**. João Pessoa, 2024. 176f. Dissertação (mestrado profissional) – Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Universidade Federal de Paraíba.

PFLEGER, Viviany. **Proposição de melhorias aos registros de ocorrências da Dígitro Tecnologia Ltda**. Florianópolis, 2006. 130f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

QUADROS, Pedro. **Estratégias de operacionalização de franquias Devorata Trufas Artesanais**. Florianópolis, 2015. 83f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

QUIRINO, Alexandre. **Planejamento financeiro e orçamentário: uma visão sobre startups**. Florianópolis, 2018. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, Jônatas. **Proposta metodológica de automatização de testes de sistema utilizando Selenium WebDriver**. Florianópolis, 2012. 351f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, Larissa Cristine. **Proposta de redesenho da gestão por processos em uma indústria de produtos de higiene pessoal e cosméticos**. Florianópolis, 2022. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Farmácia) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina.

SCHEURICH, Caroline; COELHO, Thaisy. **Gestão de processos: análise metodológica de BPM como base para a melhoria dos processos organizacionais**. Florianópolis, 2018. 86f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SHIGUNOV, Felipe. **Mapeamento de processos na COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos**. Florianópolis, 2016. 145f. Dissertação

(mestrado profissional) – Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Emanoella. **Originação de startups**: um estudo sobre a tomada de decisão de fundos de investimento em startups no Brasil. Florianópolis, 2021. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Maria Eduarda. **A gestão do conhecimento na padronização de produtos e processos em duas empresas da Grande Florianópolis**. Florianópolis, 2022. 57f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Tony. **Gestão integrada de processos**: o caso da Dígitro Tecnologia Ltda. 2009. 113f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANETTE, Gabriel. **Mapeamento de processos e desenvolvimento de indicadores na busca por melhorias em uma empresa de serviços de gestão de investimentos**. Florianópolis, 2020. 133f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

Questionário de análise de processos

* Indica uma pergunta obrigatória

A. Perfil do respondente

1. Em qual área da Operação você atua predominantemente? *

- BackOffice
- Cobranças
- CS/CX

2. Há quanto tempo você desempenha funções nesta área na Menlo Pagamentos? *

- 0 - 6 meses
- 7 - 12 meses
- 1 - 2 anos
- 2+ anos

B. Compreensão do processo atual

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 = nada claro e 5 = totalmente claro), como você avalia o grau de clareza e definição dos processos da sua área? *

- | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada claro | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Totalmente claro |

4. Quais ferramentas/sistemas você utiliza com maior frequência na execução de suas atividades diárias? *

Sua resposta

5. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 = muito insatisfatório e 5 = muito satisfatório), como você avalia a comunicação e o fluxo de informações (hand-off) entre sua área e as demais equipes de Operações? *

1 2 3 4 5

Muito insatisfatório Muito satisfatório

C. Identificação de desafios e gargalos

6. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 = nunca ocorre e 5 = ocorre com muita frequência), com que frequência você enfrenta os seguintes desafios no seu dia a dia: *

- Retrabalho por erros;
- Atrasos por dependência;
- Dificuldade para encontrar informação;
- Comunicação ineficiente.

1 2 3 4 5

Nunca ocorre Ocorre com muita frequência

7. Quais atividades consomem mais tempo ou demandam maior esforço manual no seu trabalho? *

Sua resposta _____

8. Em sua percepção, qual é o principal gargalo ou fator que mais gera lentidão no processo de contas a receber da Menlo atualmente? *

Sua resposta _____

D. Oportunidades de melhoria e automação

9. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 = impossível e 5 = totalmente possível), considerando suas tarefas diárias, em que medida você acredita que elas poderiam ser automatizadas? *

	1	2	3	4	5	
Impossível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente possível

10. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 = totalmente inadequadas e 5 = totalmente adequadas), como você avalia as ferramentas e sistemas atuais quanto à agilidade e a eficiência no desempenho de suas funções? *

	1	2	3	4	5	
Totalmente inadequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente adequadas

Se pudesse alterar ou aprimorar um aspecto dos processos ou ferramentas utilizados atualmente, qual mudança traria maior benefício para o seu trabalho? *

Sua resposta
