



Febrero 2020 - ISSN: 1988-7833

## **REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE FATURAMENTO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE APÓS TERCEIRIZAÇÃO**

## **REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE FACTURACIÓN EN UNA EMPRESA QUE PROPORCIONA SERVICIOS DE SALUD DESPUÉS DE LA CONTRATACIÓN EXTERIOR**

**Jaqueline Achermann Blum**

Pós-Graduanda em Auditoria e Perícia Contábil, Tributária e Trabalhista - UNIOESTE

Instituição: Serviço Social da Indústria - Sesi

Endereço: Rua Ouro Preto, 1316, Bairro Jardim Três Bandeiras – Foz do Iguaçu, Paraná, CEP:85862-150

E-mail: jaquelineblum86@gmail.com

**Vanderlei da Silva Sampaio**

Pós-Doutorando em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa – UFVMG

Instituição: Centro Universitário FAG

Avenida Nilza de Oliveira Pepino 409, Centro, 85440-000, Ubatuba-PR

E-mail: vanderleisampaio@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jaqueline Achermann Blum y Vanderlei da Silva Sampaio (2020): "Reestruturação dos processos de faturamento em uma empresa prestadora de serviços de Saúde após terceirização", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2020/02/reestruturacao-processos-faturamento.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss2002reestruturacao-processos-faturamento>

### **RESUMO**

O trabalho objetiva promover uma reflexão sobre a otimização do processo de faturamento, propondo melhoria nos procedimentos operacionais de forma que resulte em medidas solutivas aos possíveis problemas detectados. Nessa perspectiva, almeja analisar questões ligadas ao faturamento, validação dos serviços oriundo da terceirização da saúde ocupacional de uma empresa prestadora de serviço no Paraná. O estudo objetiva também, propor e reestruturar os processos com o intuito de estabilizar os ciclos operacionais e financeiros. Para alcançar o objetivo deste estudo, o processo de pesquisa empreendido baseou-se em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e explicativo em forma de estudo de caso, para desenho de fluxograma anterior e posterior a reestruturação. Após o Go Live de reestruturação foi possível atender a premissa dos ciclos financeiros necessitando de ajustes em gaps operacionais a fim de proporcionar mais agilidade e independências no processo de lançamento dos dados. Com a reestruturação dos processos foi possível alcançar os resultados desejados no ciclo operacional e financeiro.

**Palavras-chave:** Reestruturação de processos de faturamento de serviços de saúde, metodologia para validação dos serviços prestados por empresa terceirizada.

## RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo promover una reflexión sobre la optimización del proceso de facturación, proponiendo mejoras en los procedimientos operativos de manera que resulten en medidas que resuelvan los posibles problemas detectados. En esta perspectiva, tiene como objetivo analizar los problemas relacionados con la facturación y la validación de los servicios derivados de la externalización de la salud laboral de una empresa proveedora de servicios en Paraná. El estudio también tiene como objetivo proponer y reestructurar los procesos para estabilizar los ciclos operativos y financieros. Para lograr el objetivo de este estudio, el proceso de investigación realizado se basó en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y explicativo en forma de estudio de caso, para el diseño del diagrama de flujo antes y después de la reestructuración. Después de la reestructuración de Go Live, fue posible cumplir con la premisa de los ciclos financieros que requieren ajustes en las brechas operativas para proporcionar más agilidad e independencia en el proceso de entrada de datos. Con la reestructuración de los procesos, fue posible lograr los resultados deseados en el ciclo operativo y financiero..

**Palabra clave:** Reestructuración de los procesos de facturación de servicios de salud, metodología para validar los servicios prestados por un tercero.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a crescente busca pela excelência no atendimento ao cliente provocou nas empresas uma crescente preocupação no alinhamento dos processos de acordo com a estratégia da organização e com a necessidade de seus clientes (ARAÚJO, et al.,2011) neste cenário tão competitivo impõem as organizações uma estrutura com departamentos, ou áreas, que estejam focadas pela eficácia econômica e financeira (PADOVEZE, 2003). É preciso alinhar os processos internos e as pessoas, nesse contexto somado à legislação específica sobre a terceirização sancionada em 31 de março de 2017 pelo presidente Michael Temer Lei Nº 13.429/2017 tornando-se constitucional o emprego de terceirizados para atividades-fim.

Com a sanção da lei da terceirização, e após estudo realizado pela área de operação estratégica da empresa, foi aberto licitação para terceirização dos serviços de saúde ocupacional, o vencedor do certame passou a atender a partir de fevereiro de 2018. Na ocasião toda a área de atendimento de saúde ocupacional foi reestruturada com o quadro funcional enxuto, desonerando a folha de pagamento, o que representou redução significativa no orçamento de despesas. Diante do novo formato de prestação de serviço surgiram lacunas no faturamento da empresa no que tange ao ciclo operacional e ciclo financeiro, e dificuldades na validação dos serviços executados pelo licitado em virtude da ausência do sistema para inserção em tempo real dos atendimentos realizados, sendo este um processo que demandava especial atenção, pois não era possível fazer o acompanhamento no local, ou disponibilização de pessoal do contratante na estrutura do contratado de forma a contingenciar essa dificuldade.

Diante a essa problemática iniciamos o estudo fazendo buscas de artigos e materiais científicos relacionados a fim identificar os métodos e práticas para reestruturação do processo. Este estudo será dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução onde consta breve abordagem do tema, a problemática deste estudo, o objetivo geral e específico. O segundo capítulo destina-se ao referencial teórico do tema selecionado, identificando os principais conceitos, e posicionamentos segundo outros pesquisadores. O terceiro capítulo traz a metodologia empregada, técnicas e ferramentas utilizadas para redesenho dos processos. O quarto capítulo apresenta o modelo proposto, os resultados obtidos e os ajustes realizados. O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas no decorrer de todo o processo de reestruturação.

O tema deste trabalho versou sobre a reestruturação dos processos operacionais a fim de assegurar o ciclo operacional e financeiro, conferência dos serviços que foram demandados com os realizados pelo licitado, inclusão da produção no sistema para início dos processos do departamento do contas a receber e posteriormente início nos procedimentos do contas a pagar, atendendo a prerrogativa de que as receitas devem entrar no caixa no mês subsequente ao dos serviços prestados e o licitado deverá ser pago no mês subsequente ao dos serviços prestados no prazo máximo de vinte e oito dias.

Com base em metodologia consolidada para análise e redesenho de processos, buscamos estabelecer um modelo eficiente e eficaz para saneamento da problemática em torno da falta de evidencia da execução dos serviços por parte da licitada, considerando que não é possível o acompanhamento in loco.

Os atrasos na conclusão dos lançamentos dos atendimentos realizados pelo licitado em sistema específico para emissão de faturas, notas e boletos aos clientes. A ausência de conferência entre o serviço solicitado e o serviço prestado, resultava em apontamentos dos clientes nas faturas, culminando em atrasos para o fechamento das faturas e também possíveis pagamentos duplicados ao licitado.

Em atendimento a cláusula prevista em contrato com a licitada, o contas a pagar fazia a conferência de forma quantitativa, comparando a quantidade de consultas e exames, na sequência iniciavam os procedimentos para pagamento ao licitado, porém ainda não tínhamos concluído a validação das faturas com os cliente, que de forma muito recorrente haviam apontamentos de inconsistências nas faturas, implicando na diminuição da receita após a consolidação das despesas, o que leva ao problema: Como o procedimento operacional e método de trabalho adequado para validação dos serviços prestados pelo contratante pode contribuir para a assiduidade e lisura no processo?

O objetivo geral deste estudo de caso é reestruturar os processos e método de trabalho para evidenciação da execução dos serviços prestados pelo licitado, proporcionando a empresa o ciclo operacional e financeiro positivos.

Assim com a intenção de alcançar o objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos; a) fazer análise e reestruturação dos processos para implantação de método adequado a fim de assegurar a legitimidade entre o serviço solicitado e o serviço prestado, e consequentemente assegurar os ciclos operacionais e financeiros de maneira positiva; b) propor melhorias nos procedimentos operacionais com objetivo de aperfeiçoar o tempo e mão de obra disponível na equipe.

A busca por vantagens competitivas faz com que organizações considerem estrategicamente a delegação da responsabilidade pela execução de funções a terceiros (SOUZA, MALDONADO e RADOS, 2011). Com a terceirização dos serviços houve a necessidade de reestruturação dos processos e reeducação de toda a equipe na ótica de não termos o poder de interferir no processo da licitada no que tange aos atendimentos aos nossos clientes, contudo a licitada deve seguir o regimento interno de protocolos de atendimento e conduta profissional, e acordo de níveis de serviço. A reestruturação se dá na forma como notificamos ao licitado sobre as nossas demandas, e no retorno do licitado sinalizando que os serviços foram concluídos, desdobrando assim os procedimentos de faturamentos contas a receber e posteriormente contas a pagar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para redesenho do processo de validação da produção de auxílio de diagnóstico, realizamos pesquisas de estudos publicados sobre reestruturação de processo, metodologia de análise e redesenho, com as respectivas etapas

para desenvolvimento. Para entendimento e fundamentação, buscamos autores e publicações sobre gestão de processos, terceirização e otimização de processos.

## **2.1 Gestões De Processos**

De acordo com Neubauer (2009), a gestão por processos é uma abordagem de gestão que permite às organizações uma maior facilidade de adaptação a contínua necessidade das mudanças requeridas pela dinâmica do mercado e seus consumidores. Trata-se de uma abordagem que promove o desenvolvimento e a melhoria contínua dos esforços de gestão nas atividades do negócio que geram maior valor para o cliente (NEUBAUER,2009).

A gestão de processos organizacionais visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados da empresa por meio da identificação, documentação, execução, medição, monitoramento, controle e da melhoria dos processos de negócio. Promovendo o alinhamento com as estratégias organizacionais, trata-se de um conjunto de atividades que usa recursos, de forma organizada e gerenciada, para transformar entradas em saídas. Geralmente, as saídas de um processo são entradas do processo seguinte. E, o processo de transformação deve agregar valor para a saída resultante.

A gestão de processos organizacional bem-sucedida resulta em uma maior eficácia na entrega de produtos e serviços, na otimização de recursos e no aumento da satisfação do cliente. É um conjunto de atividades realizadas por pessoas e/ou máquinas, que se utiliza de recursos, equipamentos e conhecimentos, que transformarão os insumos, em produtos e/ou serviços que serão entregues aos clientes. As organizações cresceram e se estruturaram de forma departamentalizada, para executar as suas atividades de forma vertical, funcional, e o processo não é visto como um todo. Se cada um realizar uma parte, a empresa perde a noção do conjunto e, conseqüentemente, seu contato com o cliente, fica difícil perceber o que se deseja atingir no final, qual é o produto ou o serviço a ser entregue.

Segundo Hammer (1994) o conceito de processos de negócios é um trabalho completo que produz algo de valor. Mas formalmente, é um grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas, criam valor para o cliente. O foco em um processo não está em unidades de trabalho individuais, que por si só não realizam nada para um cliente, mas em um grupo inteiro de atividades que, quando reunidas de maneira eficaz, criam um resultado que os clientes valorizam.

Para Hammer (1994) O redesenho de processos não muda apenas os processos, muda tudo. Redesenhar processos implica expulsar o trabalho sem agregação de valor que é a causa raiz dos problemas de desempenho contemporâneos, repensando as premissas fundamentais subjacentes à maneira como o trabalho é realizado. Como regra, os trabalhos em processos de alto desempenho têm escopo mais amplo, mais complexos, mais baseados em equipes e mais autônomos que os trabalhos convencionais.

A gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão em consonância com o planejamento. Quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma ampla, com as áreas se inter-relacionando. Vários processos estão interagindo e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente.

## 2.2 Otimização De Serviços

A finalidade da otimização de processos é reduzir ou eliminar desperdício de tempo e recursos, gastos desnecessários, gargalos e erros, alcançando o objetivo do processo. Nós somente consumimos tempo corrigindo um erro se ele existe. Não é suficiente saber isso, mas sim saber como alcançar isso.

Basicamente necessitamos identificar o que é otimização de processos, ou o que está causando insatisfação nos clientes, ou até mesmo estresse nos colaboradores, com o objetivo de determinar o problema central do processo, e quais os itens que não podem mudar. Arrazoar qual é o objetivo final desse processo, qual deve ser o resultado, onde o processo inicia e onde finalizam, quais as atividades que fazem parte do processo levando-o adiante, quais os setores e funcionários estão envolvidos, quais informações percorrem entre os caminhos dos processos.

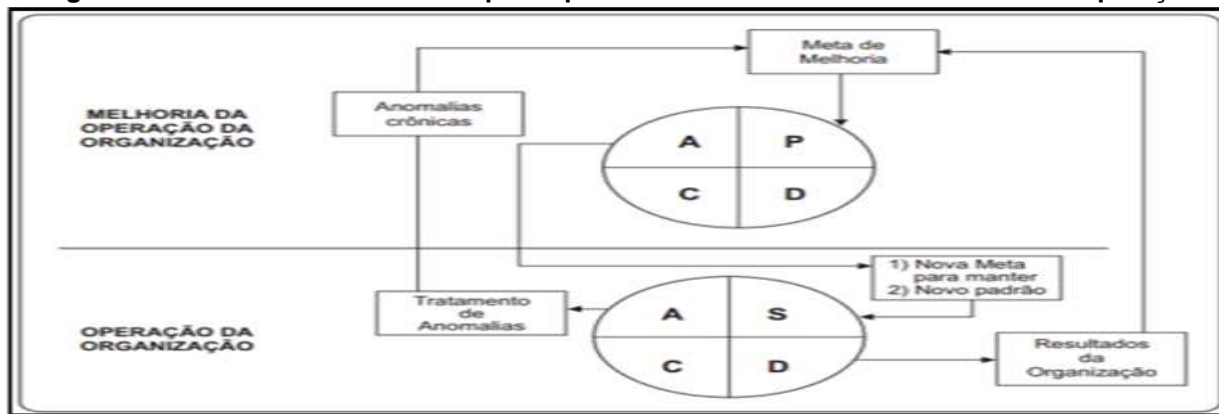
Repensar e mapear o processo nos atentando no detalhe de cada passo a passo, como o processo flui como parte da otimização de processos. Analisar a equipe, identificar se existe uma maneira melhor de executar esse processo. Como precisamente esse processo é conduzido, quanto papel (por exemplo) é usado nesse processo, quanto tempo demora para o processo ser realizado por completo, quanto tempo é perdido em retrabalho e correção de erros, onde o processo paralisa. É essencial ter um micro e macro visão, cada detalhe é importante, confronte as respostas desses questionamentos e identifique quais tarefas que assemelhavam ser imprescindíveis, porém na verdade são desnecessárias.

Posterior ao conhecimento detalhado do processo e identificação das possibilidades de mudança e as necessidades de melhoria, iniciasse a implantação do processo redesenhado. Esse é um momento delicado da otimização de processos. É imprescindível, tanto para os objetivos do processo quanto da otimização, que todos abracem o novo processo desde o início e programem todas as mudanças concebidas. Assim podemos conferir por resultado, reunir informação e observar se os melhoramentos foram positivos ou não. Poderá acontecer que o processo não termine como planejado, ou que time não se adapte, ou que a implementação não tenha sido perpetrada perfeitamente. Nesses casos é necessário começar o processo toda outra vez. Automatize os processos que foram ratificados e obtenha os resultados no que tange a redução de gastos, prevenção de erros, corte em desperdício e crescimento de produtividade.

Durante a otimização de processos é imprescindível monitorar. Depois da automação, com certeza descobrirá novos pontos de melhoria e gargalos. Identifique-os, repense o processo, implemente-o e automatize-o.

Falconi (2013) distingue a existência de dois tipos de metas em qualquer organização: os resultados que desejamos melhorar e resultados que desejamos manter. Nos dois casos utiliza-se o PDCA, como mostra a Figura 01. O autor avança afirmando que qualquer resultado de melhora deve ser imediatamente consolidado nas operações, onde, para estes que desejamos manter, denomina-se SDCA.

**Figura 01 - Método PDCA utilizado para operar de forma consistente e melhorar a operação.**



Fonte: Falconi (2013)

### 2.3 Terceirização

O exercício da terceirização não é novidade no universo dos negócios. As empresas, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, como o Brasil, praticam a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas que não competem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização ou que não constituem foco do negócio da empresa. Sabe-se que em muitos segmentos como o de produção, transporte e vigilância a terceirização é constante. A terceirização pode ser visualizada como uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão, que induz a mudança estrutural da empresa, a mudança de cultura, de procedimentos, de sistemas e controles, com o objetivo de melhorar os resultados, permitindo a centralização dos esforços e potência dos gestores para a atividade principal da organização (NAZÁRIO; ABRAHÃO, 2002).

A terceirização pode representar um processo de desintegração vertical, a partir do direcionamento dos esforços organizacionais a atividade fim, cabendo a terceiros a realização de atividades meio, de forma especializada (LEITE, 2004).

Existem três categorias fundamentais de motivação para a terceirização: custo, estratégia e política. As duas primeiras frequentemente são utilizadas pela indústria privada, a terceira está presente em organizações públicas (KREMIC, et al., 2006). As consequências da terceirização, bem como seus fatores críticos de sucesso, muitas vezes ainda não são totalmente claros para as organizações. No entanto, em todos os setores de negócios, a terceirização é utilizada para propiciar às empresas vantagens competitivas. A terceirização tem efeitos significativos sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados, sobre os resultados financeiros, e sobre os relacionamentos entre os envolvidos e as organizações.

### 2.4 Estudos Relacionados

Villela (2000) analisou a aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à reestruturação dos processos de uma organização prestadora de serviços da cidade de Florianópolis, e com seus resultados concluiu que o aprendizado organizacional é estimulado pelo espírito interrogativo-crítico da metodologia e pelo uso das ferramentas selecionadas, tornando os membros da organização mais conscientes sobre a realidade do trabalho organizacional e consequências de suas escolhas estratégicas.

Pinho (2012), descreve como a melhoria contínua é desenvolvida com a terceirização de serviços, destacando a complexidade e as dificuldades deste processo, fatores imprescindíveis que devem ser considerados, observaram a que a melhoria dos processos é desenvolvida em parceria com outras

empresas, e que os fatores que mais influenciam na melhoria dos processos são as mudanças implementadas nos contratos de prestação de serviço e a forma de se relacionar com as empresas terceirizadas.

Souza (2014), identificou que as empresas mais competitivas fazem a gestão de seus processos e o alinhamento deles com seus objetivos estratégicos. A eficiência das empresas está ligada à eficiência de seus processos, de forma que seu aperfeiçoamento é um dos objetivos fundamentais.

Pradella, Kipper e Furtado (2013), demonstrou que as necessidades de mudanças oriundas do contexto organizacional e dos desejos dos clientes apresentam uma cadeia de valor dinâmica, as organizações buscam melhoria contínua dos seus processos, e a partir do estudo, o aprimoramento de metodologia, aperfeiçoando e principalmente o detalhamento do passo a passo para uma implantação proporciona maior qualidade, padronização e agilidade. A partir da análise dos resultados da simulação, identificou-se a relevância dessa etapa para o desenvolvimento de um redesenho de processos de serviço com maior eficiência e eficácia.

Sekido (2010) em seu trabalho sobre a terceirização na Administração Pública, conclui que para o bom desempenho da Administração é necessário que a contratação de terceiro seja acompanhada em todas as suas etapas por um representante da administração devidamente capacitado para exercer a função. Abordou as principais características e problemas relacionados ao tema e fez um apanhado da figura do gestor e fiscal de contrato que atua nos órgãos e entidades públicas. Através de mapeamento de dificuldades enfrentadas pelos servidores, possibilitou subsidiar a Administração Pública com informações que possibilitam a tomada de decisões direcionadas para o aperfeiçoamento de instrumentos de controle e processos de trabalho, como a possibilidade de segregação das funções de gestor e de fiscal de contrato, além de levantar possíveis necessidades de treinamento ou reformular os já existentes. Os problemas inerentes à terceirização são variados, cabe à Administração entender os entraves e buscar a melhor solução, visando sempre o bem comum.

Após levantamento de artigos e estudos científicos relacionados a terceirização e redesenho de processos, analisamos os métodos e técnicas utilizadas e os resultados alcançados. Nesse estudo foram delimitadas três categorias: objetivo geral, metodologia e resultados e conclusões para que ocorresse a separação da leitura flutuante e para que ficasse delimitado as abrangências das inferências, proposições e interpretações dos conteúdos analisados.

Com base na leitura dos artigos e estudos científicos relacionados a terceirização e redesenho de processos, observamos que de modo geral inferem para o uso de métodos e técnicas que possibilitam a reestruturação ou adequação de processo que viabilizem a otimização de recursos operacionais e financeiros, também a relevância na compreensão do problema para então buscar métodos e técnicas que correspondam as especificidades da empresa.

Os resultados dos estudos de forma geral propõem que é de grande relevância a pesquisa de materiais científicos dos temas relacionados ao problema, além de apontar relevância no acompanhamento após a conclusão da implantação para atualização dos processos a fim de garantir o cumprimento constante dos resultados planejados.

Concluimos com os estudos similares, que os métodos e técnicas para reestruturação de processos devem ser aplicados conforme as características da empresa ou organização, com objetivo de alcançar os resultados esperados faz-se necessário estudo do modelo adequado, acompanhamento e ajustes periódicos durante e após a implantação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo foi delineado através de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, em forma de estudo de caso.

Segundo Lüdke e André (1986, p. 17), a abordagem qualitativa é o “estudo de caso que vai estudar um único caso, deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular, o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”.

Segundo Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupasse em observar os fatos, registra-los e analisa-los, classifica-los e interpretá-los, também destaca que a pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas.

A pesquisa em forma de estudo de caso caracteriza-se pelo estudo concentrado para compreensão de fenômenos. Segundo Yin (2002, p.20) “um estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas, tais como eventos da vida real, processos organizacionais, administrativos”.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa básica, que tem como finalidade compreender o significado de determinado fenômeno para os sujeitos nele envolvido (MERRIAN, 2002), no caso deste trabalho a terceirização de serviços saúde ocupacional.

#### **3.1 Caracterização**

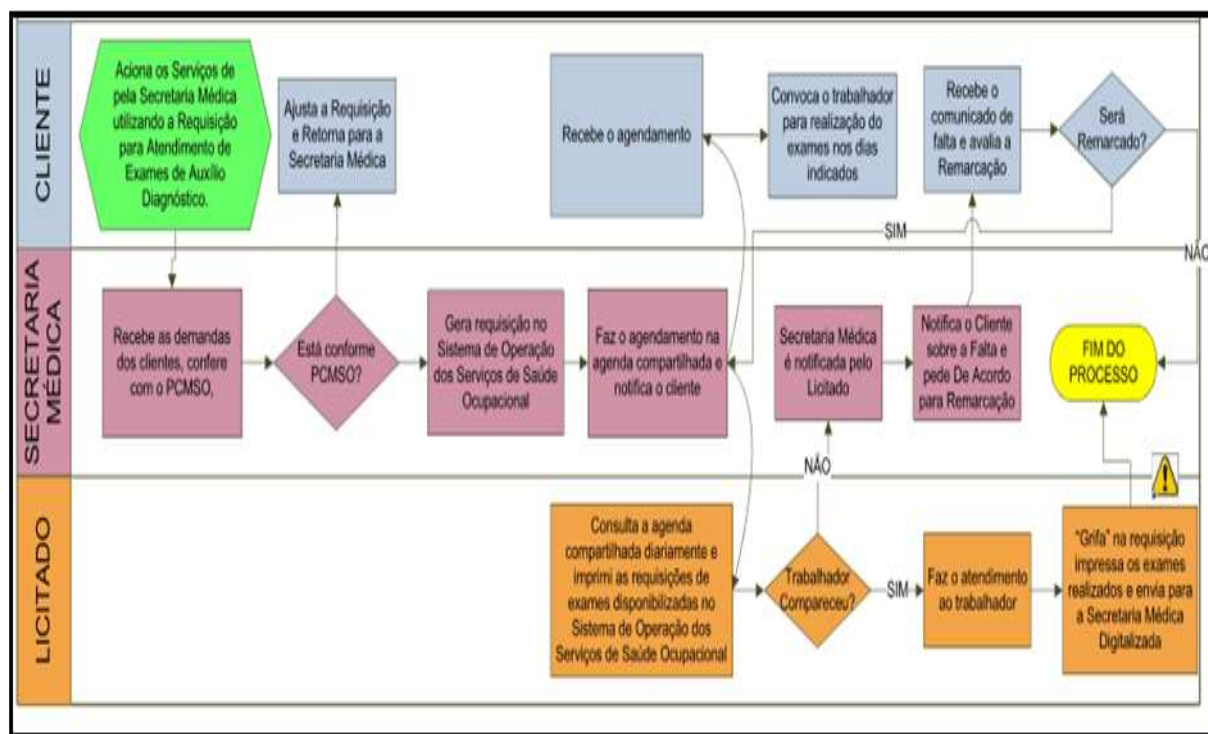
O trabalho foi desenvolvido mediante coleta de dados por meio de relato dos atores responsáveis pelo recebimento das informações dos serviços prestados pelo contratado. Segundo Lüdke e André (1986, p. 34), “a grande vantagem dessa técnica em relação às outras é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Para Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente. As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. Na sequência os dados coletados foram mapeados em forma de fluxogramas para possibilitar as análises dos gaps elaboração do procedimento adequado para o modelo de trabalho com a terceirização.

#### **3.2 Procedimentos Adotados**

Para o desenho do processo e identificação dos gaps, utilizamos o relato do desenvolvimento do processo pelos atores responsáveis em realizar agendamento de exames e consultas, retorno dos atendimentos concluídos pela empresa licitada, conforme ilustração no Quadro 01.

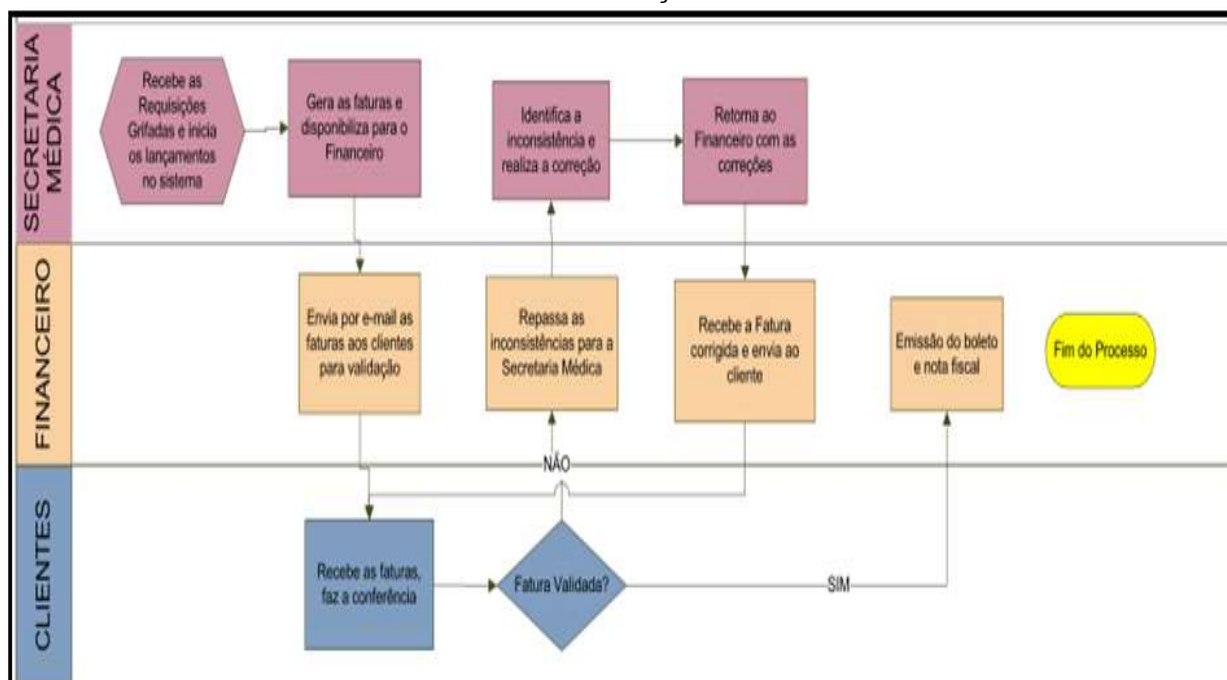
**Quadro 01 - Fluxograma de agendamento, atendimento ao trabalhador e remessa dos serviços executados por parte do licitado ao contratante**



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do recebimento das informações do licitado o contratante alimenta o sistema próprio para emissão das faturas para cobrança dos serviços prestados aos clientes, conforme ilustração no Quadro 02.

**Quadro 02 - Fluxograma de lançamento dos serviços executados, emissão das faturas e cobrança.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 Identificação De Problemas

Para identificação dos pontos críticos do modelo utilizado, iniciamos o mapeamento da execução do processo. Percebemos que a licitada não tinha um padrão definido de modo que garantisse as suas entregas com clareza, porque as informações eram apenas grifadas nas requisições e as mesmas enviadas no final do expediente, assim que a secretaria médica recebia as requisições, interpretava que aquele exame grifado estivesse concluído, e então lançava os atendimentos no sistema, outro agravante era que nem todos os exames eram concluídos no mesmo dia, logo tínhamos muitas faturas com lançamentos de exames duplicados.

Para inserção dos exames no sistema, todos os colaboradores administrativos da secretaria médica eram responsáveis, o que aumentava a dificuldade de entendimento no fechamento mensal se todos os lançamentos de fato tinham sido concluídos, pois haviam várias impressões de requisições dos mesmos trabalhadores, ou uma única requisição com várias anotações sem clareza para quem não fosse o responsável pelo lançamento. Após a conclusão dos lançamentos, a coordenação de secretaria médica de forma sazonal, realizava a conferência das faturas por amostragem, o que não era suficiente para correções das duplicidades, que eram apontadas pelos clientes quando o financeiro enviava as faturas aos clientes, causando morosidade para os recebimentos dos serviços.

## 4 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS

Para validação dos exames realizados pelo licitado, propomos o uso da assinatura do trabalhador em documento de controle específico Quadro 03. Nessa dinâmica, para cada exame realizado pelo licitado coleta-se a assinatura do trabalhador atendido. Os atendimentos realizados sem a assinatura do cliente não serão validados. Se eventualmente esquecer de coletar a assinatura do trabalhador, o modo de validação do procedimento será realizado através do envio digitalizado do laudo do exame.

**Quadro 03 – Protocolo de Atendimento**

CONSULTA CLINICA OCUPACIONAL			
Data do Atendimento: xx/xx/2019		Profissional que prestou o serviço:	Dr. XXXXX
Nº	Nome do Trabalhador (completo e sem abreviaturas)	Razão Social (não inserir nome fantasia)	Assinatura Trabalhador da Indústria
01			
02			
03			
04			
05			

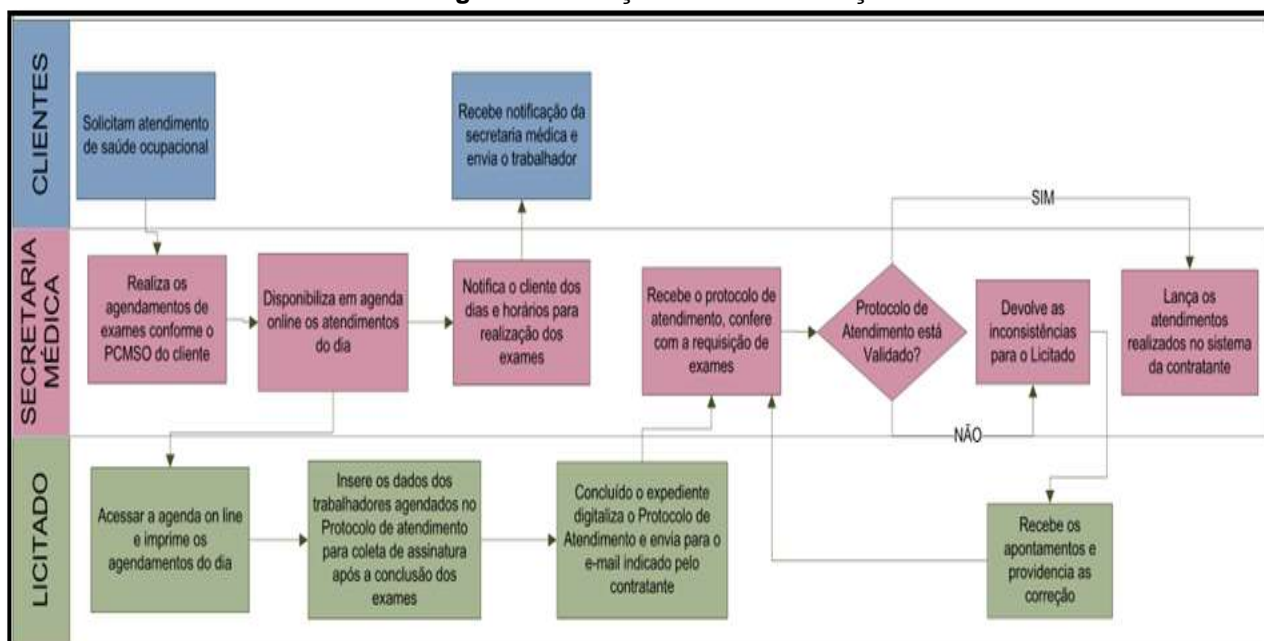
Fonte: Elaborada pela Coordenação Administrativo Financeiro

O licitado enviará exclusivamente no e-mail indicado pelo contratante as listas de protocolo de atendimentos digitalizadas, até as 12h00 do próximo dia útil a partir da realização do exame, utilizando o padrão de assunto - protocolo de realização de exames realizados – data xx/xx/xx, e no corpo do e-mail obrigatoriamente deverá ser descrito quais protocolos estão sendo encaminhados (Ex.: Protocolo de Realização de Audiometria, Espirometria e Acuidade Visual.)

Propomos que os lançamentos fossem centralizados em apenas um colaborador da secretaria médica. O protocolo precisa ser confrontado com a requisição de exames emitida ao licitado, estando estes exames em ambos os documentos, valida-se o Protocolo e inicia-se a inserção dos exames no sistema para emissão das faturas.

Nessa proposta o conceito é lançar no sistema próprio somente exames validados, assim evitamos lançamentos inconsistentes ou duplicados, essa é a premissa obrigatória para o bom funcionamento do processo. Descrevemos o fluxo conforme o Quadro 04.

**Quadro 04 - Fluxograma de lançamento dos serviços executados.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Propomos ao licitado uma data de corte para realizarmos as conferências dos relatórios finais para pagamento dos serviços até o quinto dia útil do mês subsequente, e envio das cobranças aos clientes no primeiro dia útil do mês subsequente, regularizando assim o nosso ciclo operacional e financeiro. O período proposto foi do dia 25 ao dia 24 de cada mês.

#### 4.1 Dificuldades Enfrentadas Na Implementação

Neste primeiro momento enfrentamos resistência na equipe da secretária em adequar-se ao novo modelo. Como não existia um padrão, todos da equipe lançavam os atendimentos, houve momentos que foram necessárias intervenções enérgicas a fim de garantir a aplicação do novo método de trabalho. Com o novo processo, os atendimentos eram conferidos com a requisição e lançados diariamente por uma única pessoa, a qual já tinha um raciocínio atrelado ao modelo anterior, em muitos momentos era necessário rever o processo para compreensão e cumprimento do método.

Identificamos que a conciliação dos relatórios da licitada e da contratante precisavam ser otimizados, porque toda a produção da licitada era enviada em planilha eletrônica, onde cada aba da planilha trazia um tipo de exame, isso fez com que a conciliação tornasse morosa e exigiu envolvimento não somente da coordenação financeira, mas também do administrativo para que fosse possível atender o prazo estabelecido para consolidação dos atendimentos realizados e start do envio das faturas e emissão de ordem de serviços para o contas a pagar.

#### 4.2 Resultados Alcançados – Primeiro Mês

No primeiro mês conseguimos cumprir o prazo estabelecido, os nossos esforços proporcionaram a estabilização do fluxo financeiro e operacional do segmento de serviços de saúde da empresa, conforme representado no Quadro 05.



Fonte: Elaborado pela autora

Ciclo Operacional: Compreende o período entre a data da prestação dos serviços até o recebimento dos serviços prestados aos clientes, totalizando em 58 dias.

Ciclo Financeiro: Também conhecido como ciclo de caixa é o tempo entre o pagamento ao prestador do serviço e o recebimento do serviço prestado ao cliente, totalizando 8 dias.

#### **4.3 Ajustes No Processo – Segundo Mês**

No segundo mês, houve uma reestruturação na equipe, essa atividade foi incorporada as atribuições de outro setor, o do administrativo financeiro. Com isso, foi possível melhorar a operacionalização dos lançamentos, tivemos acesso as requisições e ao sistema para inclusão dos serviços e emissão das faturas. Organizamos as requisições impressas por empresa e em ordem alfabética em pasta específica, sendo que após a conclusão dos lançamentos de todos os exames constantes na requisição do trabalhador, este é inserido no arquivo temporário, por mais 30 dias, após esse período ela deve ser descartada.

Neste período realizamos reuniões de alinhamento do processo com a prestadora de serviço, sugerimos melhoria no relatório mensal para conciliação, o qual foi definido que todas as informações deverão ser inseridas em uma única aba, definindo os exames nas colunas ao invés de usar as abas, assim possibilita o uso de filtros que proporciona assertividade e agilidade na conciliação.

Com o bom resultado alcançado, este modelo foi expandido para outras unidades operacionais da empresa o qual este prestador de serviço tinha contrato. Houve um pequeno ajuste na data de corte passando para o dia 19 a 20 do mês subsequente, proporcionando mais tempo para as conciliações, e com isso a garantia do pagamento do prestador no mês subsequente ao da prestação dos serviços. Essa foi uma estratégia que contribuiu para que o contratante cumprisse as normas internas que demandam aprovação por alçada a nível regional, para liberação dos pedidos de compra para envio ao prestador para emissão da nota fiscal, e submissão da nota no sistema para provisionamento das despesas.

### **5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para o desenvolvimento do estudo de caso buscou-se referências em artigos e estudos semelhantes para fomentar e direcionar as ferramentas e métodos adequados na otimização do processo de faturamento, melhoria nos procedimentos operacionais de forma que resultasse em medidas solutivas. Após a implantação dos novos procedimentos operacionais, percebeu-se que a centralização da atividade de conferência dos serviços e lançamento no sistema proporcionaram os resultados desejados, propiciando agilidade no fluxo das operações de faturamento e consequentemente equilíbrio no fluxo financeiro.

Com o resultado positivo a prática foi disseminada em outras unidades operacionais com modelo semelhante ao de Foz do Iguaçu, contribuindo de forma positiva com boas práticas e método de trabalho.

### **REFERÊNCIAS**

- Andrade, M (2002): “Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas”. 5ª. ed. Atlas, São Paulo.
- Araujo, L.C.G, Garcia, A.A, Martinez, S. (2011): “Gestão de Processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional”. Atlas, São Paulo.

- Bardini, L (2009): "Análise de conteúdo". Ed. 70. Lisboa, Portugal.
- Falconi, V (2013): "O Verdadeiro Poder". Edição 2. Editora Falconi, Nova Lima.
- Hammer, M.; Champy, J.(1994):"Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência". Edição17. Campus, Rio de Janeiro.
- Kremic, T., Tukul O. I., Rom, W. O.(2006): "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors". *Supply Chain Management: An International Journal* Vol 11, No 6, pp. 467–482.
- Leite, J. C (2004): "Terceirização em Informática". Makron Books, São Paulo.
- Lüdke, M. E. A, Marli E. D. A (1986): "Pesquisa em educação: abordagens qualitativas". EPU, São Paulo.
- Merriam, S. B. (2002): "Qualitative research in practice: examples for discussions and analysis". Jossey-Bass, San Francisco.
- Moreira, D. A. (2002): "O método fenomenológico na pesquisa". Pioneira Thomson, São Paulo.
- Nazário, P., Abrahão, F.(2002): "Terceirização Estruturada: O Uso do RFI -Request For Information - Como Ferramenta de Seleção de Operadores Logísticos". *Revista Tecnológica*. Ed. 79, junho 2002.
- Neubauer, T. (2009): "An empirical study about the status of business process management". *Business Process Management Journal Bingley*. Volume 15, nº.2, p.166-183, 2009.
- Padoveze, C. L.(2003): "Controladoria Estratégica e Operacional". Thomson, São Paulo.
- Pinho, J. O. M., Marques, E. V., Melo, F. V. S. (2012): "Melhoria contínua de processos terceirizados: a experiência de uma distribuidora de energia elétrica". Disponível em *Portal de Periódicos Unisul*, DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v5e12012224-252>, acessado em 22/07/2019.
- Pradella, S.; Kipper, L. M.; Furtado, J. C.: "Novo olhar: uma metodologia de gestão de processos redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional". Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais–Mestrado -Universidade de Santa Cruz do Sul – RS. Disponível [www.repositorio.unisc.br:8080/jspui/handle/11624/661](http://www.repositorio.unisc.br:8080/jspui/handle/11624/661). Recuperado em 17/09/2019 às 07:03.
- Sekido, A. M. Y. (2010): "Terceirização Na Administração Pública. A Gestão e a Fiscalização dos Contratos". Disponível [www.portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-e-a-fiscalizacao-dos-contratos.htm](http://www.portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/terceirizacao-na-administracao-publica-a-gestao-e-a-fiscalizacao-dos-contratos.htm). Recuperado em 22/07/2019 às 16:13.
- Souza, D. G. (2014): "Metodologia de mapeamento para gestão de processos". Disponível [www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1). Recuperado em 17/07/2019 às 10:34.

- Souza, L. L. C., Maldonado, M. U., Rados, G. J. V.: "Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica". Revista *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 51, n. 2, mar-abr 2011, p. 188-201. Disponível <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000200006>. Recuperado em 23/07/2019 10:30.
- Villela, C. S.S. (2000): "Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional". Disponível no Repositório Institucional da UFS, dc.date.available 2012-10-17T17:15:01Z, [www.repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78638](http://www.repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78638) . Recuperado em 22/07/2019 às 07:58.
- Yin, R. K. (2002): "Estudo de Caso: Planejamento e Métodos". Edição 2. Editora Bookman, Porto Alegre.