



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**REDU3O NAS DESPESAS BANCARIAS POR MEIO DE
MAPEAMENTO DE PROCESSOS E IMPLANTA3O DE UM FLUXO
OTIMIZADO DE PAGAMENTOS EM UMA OPERADORA DE SAUDE
DO ESTADO DE S3O PAULO**

LILIANA ARAUJO DANTAS
UNINOVE

OLIMPIO JOSE NOGUEIRA VIANA BITTAR



REDUÇÃO NAS DESPESAS BANCÁRIAS POR MEIO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS E IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO OTIMIZADO DE PAGAMENTOS EM UMA OPERADORA DE SAÚDE DO ESTADO DE SÃO PAULO

Resumo

O objetivo do presente Relato Técnico é demonstrar a metodologia utilizada para otimização do fluxo dos pagamentos, com consequente redução dos custos das tarifas bancárias, de uma Operadora de Saúde de grande porte, com abrangência regional, localizada no Estado de São Paulo, Brasil. Após apurar o modelo “*as is*” por meio de entrevistas, *walk through* e criação de fluxos, foi possível identificar algumas oportunidades de melhorias e sugerir um modelo “*to be*”. Sendo que a mais impactante melhoria, e que foi detalhada neste Relato Técnico, foi a oportunidade de reduzir custos com tarifas bancárias por meio de substituição de pagamentos com boletos por transferência em conta corrente. Desta forma, foi proposta a negociação junto aos principais fornecedores que atuavam com um dos quatro bancos em que a Operadora possuía conta, para a substituição do pagamento por boleto bancário pela transferência em conta. Os fornecedores que se enquadravam nessa situação, aceitaram e, desta forma, foi possível reduzir consideravelmente o custo com taxas bancárias, assim como agilizar o fluxo dos pagamentos. Como resultado atingiu-se a redução de 32,1% do custo total com taxas bancárias.

Palavras-chave: Otimização de Processos, Redução de Custo, Metodologia Lean, Tarifas Bancárias.

Abstract

The purpose of this Technical Report is to demonstrate the methodology used to optimize the flow of payments with the reduction of bank tariff costs of a big private Healthcare Insurance with regional coverage located in the State of São Paulo, Brazil. After researching the “*as is*” model through interviews, *walk through*, creating flows it was possible to identify some improvement opportunities and suggest a “*to be*” model. The most striking improvement that was detailed in this Technical Report was the opportunity to reduce costs with bank fees by replacing payments with tickets by transfer in checking account. In this way, it was proposed to negotiate with the main suppliers that worked with one of the four banks that the Operator also worked with. Suppliers who fit into this situation accepted making it possible to reduce considerably the cost with bank charges as well as to streamline the flow of payments. As a result, the total cost of bank charges was reduced by 32.1%.

Key words: Process Optimization, Cost Reduction, Lean Methodology, Bank charges.



1. INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar de Saúde do Estado de São Paulo, cujo controle inicialmente era exercido exclusivamente pelos donos e poucos colaboradores, com o passar dos anos e o crescimento de sua atividade econômica, teve que alterar alguns fluxos a fim de se manter competitiva. A partir de 2013, com a abertura de novas unidades, a empresa intensificou a contratação de novos colaboradores, a criação de departamentos e a distribuição das tarefas, visando obter melhores resultados. Desta forma, foi necessário automatizar e padronizar processos, introduzir cultura de melhoria contínua, mentalidade de risco, assim como conceitos de controles e de auditoria interna.

Entre o período de 2013 e 2018 foram inauguradas mais de dez unidades de negócios na região da Grande São Paulo, responsáveis pelo seu próprio controle de estoque de produtos (materiais, equipamentos, medicamentos entre outros), seus pedidos e recebimentos. A contabilização do estoque dessas e de todas as unidades de negócio da empresa, totalizando mais de cinquenta, é feita por um único departamento de Contas a Pagar, localizado na sede da empresa. Portanto, este departamento recebe um elevado volume de Notas Fiscais e de boletos bancários, provenientes de todas as unidades.

As contas a pagar realizadas por meio de boletos geravam alto valor de despesas com taxas bancárias. Com o intuito de reduzir custos desnecessários, identificou-se uma oportunidade de atuação no fluxo deste departamento. Constatou-se que os pagamentos efetuados por boletos, que tinham cobrança de tarifas bancárias, poderiam passar a ser efetuados por meio de transferência entre contas do mesmo banco e, desta forma, buscou-se avaliar o impacto desta redução tarifária.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a metodologia utilizada para otimização do fluxo dos pagamentos, com conseqüente redução dos custos das tarifas bancárias. Para resolver a situação acima, utilizou-se a metodologia quali-quantitativa e o mapeamento do processo, resultando em sugestões de oportunidades de melhorias e proposta de um novo fluxo, visando a redução de custo com tarifas, agilização e otimização do processo de pagamento.

O trabalho está estruturado, além desta Introdução, que apresentou situação-problema do estudo, em: Referencial Teórico, com informações sobre otimização de processos, redução de custos de tarifas bancárias e o departamento de Contas a Pagar; Metodologia, com descrição das ações realizadas para responder a situação-problema; Resultados Obtidos e Análise com elementos textuais e gráficos apresentando todo o panorama da proposta; e Conclusão com a importância deste trabalho para outras empresas e quais foram os aspectos limitadores ao trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das definições de “processo” em Administração relaciona-se ao conjunto de elementos-guia a indivíduos ou grupos em um determinado trabalho do início ao fim. A ABNT NBR ISO 9001:2015 conceitua processo como um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido (Aganette & Teixeira, [s.d.]). As tarefas e etapas de um trabalho compõe o processo e para melhorá-lo é preciso eliminar seus pontos de desperdício – isso é conhecido como



metodologia Lean, que se originou no Sistema Toyota de Produção, em meados do século passado, e vem sendo progressivamente mais utilizada na área da Saúde (Kovacevic, Milos Jovicic, Djapan, & Zivanovic-Macuzic, 2016).

A metodologia Lean identifica sete tipos de desperdício: 1) defeito, quando o procedimento deixa de ser o correto; 2) superprodução, mais do que o necessário ou antes do necessário; 3) tempo de espera, fila de espera; 4) desperdício humano, desperdício de talentos, subutilização de funcionários; 5) transportes, movimento desnecessário de pacientes, equipamentos e equipe; 6) inventário, excesso de medicamentos, de materiais, de equipamentos podendo gerar estoque desnecessário; e 7) processos desnecessários, repetição de procedimentos, de exames, contratação de equipe mais qualificada do que o necessário, documentos duplicados. Além disso, na área da saúde é possível identificar mais um tipo de desperdício: o de movimento, quando funcionário percorre longas distâncias para pegar um suprimento, por exemplo (Kovacevic et al., 2016).

Desenhar os processos é fundamental para monitorá-los e avaliá-los, tornando possível melhorar resultados e estabelecer novas metas (Aganette & Teixeira, [s.d.]). Uma das ferramentas mais comuns utilizadas para tanto é o ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Fazer – Conferir – Agir): identifica-se uma situação que pode ser melhorada e planeja-se o que será feito; isso é testado de forma controlada e avaliado; se tiver repercutido resultados positivos, é então implementado; se não tiver atingido tais resultados, volta-se à fase de planejamento. O sistema Lean utiliza-se de ferramentas como o Ciclo PDCA para alterar processos, e funciona como uma plataforma de aprendizado à equipe. (Kovacevic et al., 2016)

O panorama de elevada competitividade em que as empresas se situam força-as a buscarem mecanismos, ideias e ferramentas para se manterem estáveis no mercado visando o seu crescimento (Teixeira, Romano, & Alves Filho, 2015). Neste aspecto, mecanismos como o Ciclo PDCA e o Lean, utilizados para otimizar processos, são importantes para a saúde das empresas.

A contabilidade é considerada o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social para que seus usuários possam tomar as decisões mais adequadas (Piontkewicz & Freitas, 2018). Faz parte da contabilidade o pagamento das obrigações financeiras assumidas pela empresa perante seus fornecedores. A otimização de processos pode ser feita em qualquer processo e departamento da empresa.

3. METODOLOGIA

A Empresa foco do presente Relato Técnico é uma Operadora de Saúde de grande porte com abrangência regional, localizada no Estado de São Paulo, Brasil. É composta por mais de cinquenta unidades de hospitais, consultórios, diagnósticos e laboratórios, gerando para cada unidade de negócio um alto volume de pagamentos a efetuar. Estes pagamentos são enviados para o departamento administrativo de Contas a Pagar com a finalidade de providenciar o pagamento.

Para a avaliação e entendimento do fluxo atual, primeiramente, efetuou-se a apresentação do escopo do trabalho (entendimento do fluxo de pagamentos da empresa), e em



seguida foram elaboradas entrevistas com todos os envolvidos, para possibilitar a análise dos processos. Numa segunda etapa, houve um processo de observação, com a finalidade de acompanhar as atividades, sem realizar nenhuma crítica ou comentário, permitindo que os detalhes da atividade fossem demonstrados. Após isso, mapeou-se o processo e se estabeleceu uma amostra. Desta forma, uma seleção de dados sobre o departamento de Contas a Pagar foi enviada para levantamento das evidências junto à equipe do projeto.

Em uma terceira fase, efetuou-se a validação das informações, o mapa de risco e controles, e realizou-se a análise das evidências, que posteriormente serviu de base para redação do relatório contendo a descrição do fluxo e as sugestões de oportunidades de melhorias. Finalmente, agendou-se uma reunião com o departamento de Contas a Pagar para apresentar o resultado do mapeamento e as sugestões de melhorias. Todas essas etapas de planejamento, execução, conferência e ação estão relacionadas ao ciclo PDCA, conforme a Figura 1.



Figura 1
Demonstrativo do ciclo PDCA e das etapas realizadas no projeto no departamento de Contas a Pagar

Fonte: Elaborada pela autora.

Desta forma, observou-se que os pagamentos dos principais fornecedores eram realizados por boletos bancários, que geravam cobranças de taxas. Analisou-se também que este processo era realizado de forma duplicada, pois os pagamentos poderiam ser realizados diretamente via depósito, eliminando a etapa de geração de boletos por parte do fornecedor, o que gerava custos a ambas as empresas, haja visto que a Operadora de Saúde possuía contas em 4 dos principais bancos nacionais.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Após a implementação das ações descritas, verificou-se que de fato estava ocorrendo um processo desnecessário, o que resultou no aumento dos custos da empresa. Com a eliminação dos boletos e alteração do pagamento para depósito bancário, apurou-se uma redução de 32,1% no total anual das despesas com taxas bancárias sobre os pagamentos, comparando-se o ano anterior e posterior à implantação das mudanças (Figura 1).



Com essa mudança foi possível reduzir significativamente os custos gerais com pagamentos de tarifas bancárias por meio da simples substituição da forma de pagamento de boleto para transferência em conta corrente. Na figura 2 demonstrou-se a variação percentual mensal e de acordo com a quantidade de pagamentos e de boletos que se enquadram no perfil mencionado a redução variou de uma mínima mensal de 10% a uma máxima mensal de 41%.

Com relação à substituição da forma de pagamento de boletos para transferência em conta corrente, nos casos em que o fornecedor utiliza um dos quatro bancos de relacionamento da empresa, não foi encontrado nenhum caso parecido na literatura, o que inviabilizou a possibilidade de comparativo da redução das tarifas bancárias inter-empresas.

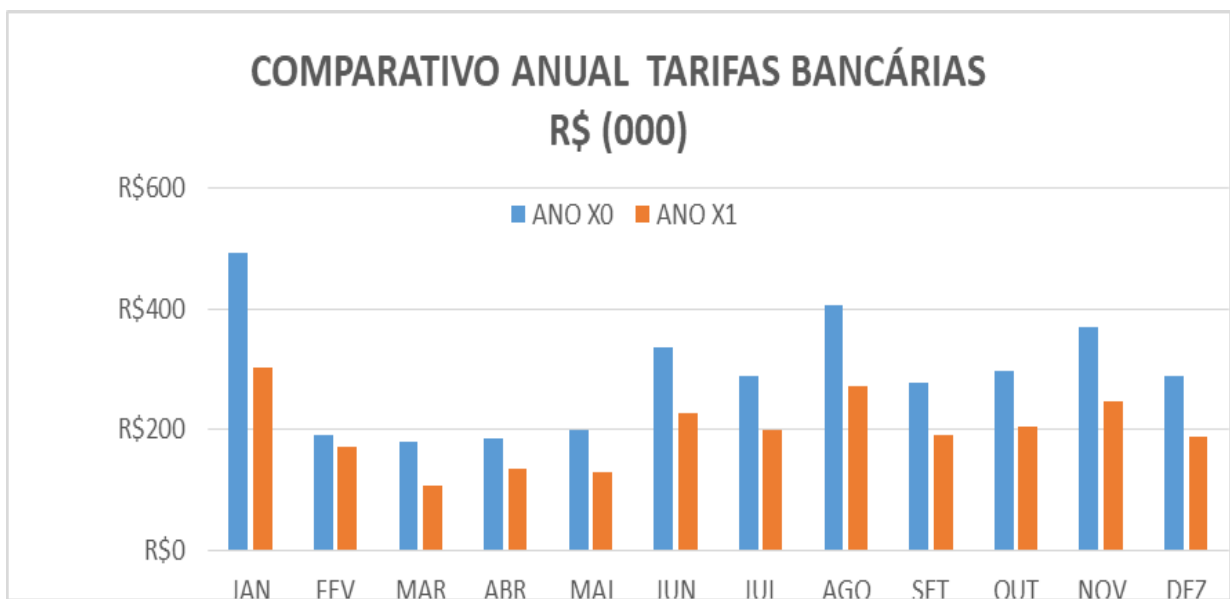


Figura 2

Comparativo anual de tarifas bancárias englobando as taxas pagas pelos quatro principais bancos

Fonte: Elaborado pela autora.

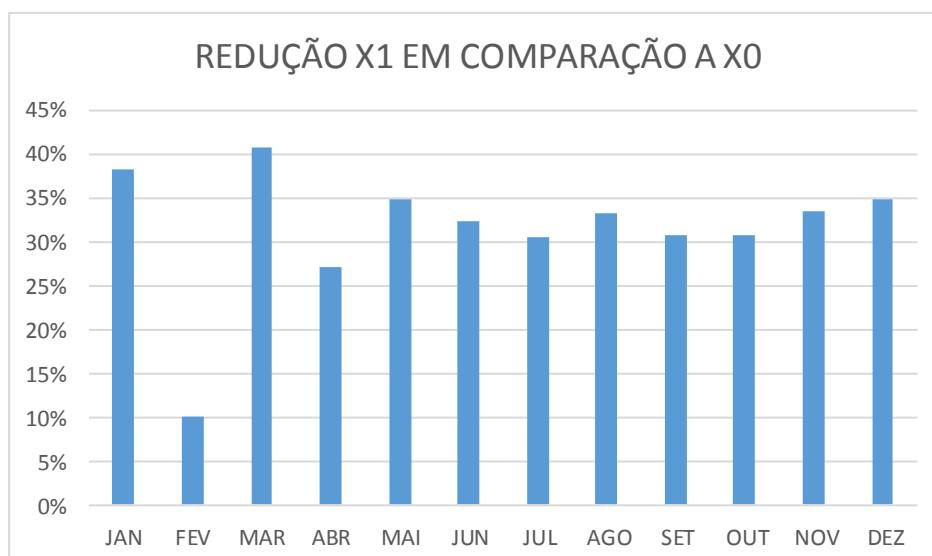


Figura 3

Demonstrativo do percentual da redução mensal de tarifas bancárias englobando as taxas pagas pelos quatro principais bancos

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONCLUSÃO

A finalidade desse trabalho foi apresentar a metodologia utilizada para entendimento do fluxo de pagamentos do departamento de Contas a Pagar e as mudanças efetuadas, que resultaram na redução de despesas consequente à eliminação de tarifas bancárias por meio da simples substituição da forma de pagamento de boletos para transferência em conta corrente.

A substituição da forma de pagamento de boleto bancário para transferência entre contas do mesmo banco mostrou-se importante para a empresa, que ainda efetuava pagamentos por meio de boleto. Não foi encontrado tal relato em literatura, portanto, este trabalho tem o propósito de incentivar outros sobre o tema, e estimular as empresas a buscarem a redução de custos dispensáveis, principalmente aqueles envolvidos em processos desnecessários.

Pelo fato de os bancos cobrarem tarifa bancária para cada boleto, as empresas que tem alto volume de pagamento em boleto têm um alto valor de pagamento de tarifas bancárias, como demonstrado neste relato. Mas não há impedimento para que as empresas que tenham um menor volume de pagamentos por meio de boletos também adotem essa iniciativa.

Por fim, vale observar que o modelo proposto foi estruturado de modo a ter a sua aplicação rápida e com redução eficaz de tarifas bancárias. No caso relatado, demonstrou-se uma redução média anual de 32,1% das despesas com taxas bancárias sobre os pagamentos, porém caso outras empresas decidam utilizar a metodologia, o percentual variará de acordo com o volume dos pagamentos realizado e da quantidade de bancos do seu relacionamento.

**BIBLIOGRAFIA**

- Aganette, E. C., & Teixeira, L. M. D. ([s.d.]). Modelagem de processos em empresa, 28(56), 20.
- Kovacevic, M., Milos Jovicic, Djapan, M., & Zivanovic-Macuzic, I. (2016). LEAN THINKING IN HEALTHCARE: REVIEW OF IMPLEMENTATION RESULTS. *International Journal for Quality Research; Vol 10, No 1, 2016. ISSN 1800-6450.* <https://doi.org/10.18421/ijqr10.01-12>
- Teixeira, I. T., Romano, A. L., & Alves Filho, A. G. (2015). Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde. *Revista Eletronica Gestão & Saúde, 6(2)*, 1689. <https://doi.org/10.18673/gsv6i2.22495>
- Piontkewicz, R.; Freitas, M., do C., D. (2018) Pré-requisitos necessários para um sistema de informação contábil realizar a gestão do capital intelectual. *Revista Tecnologia e Sociedade; Vol 14, No 31, p. 171-188, mai./ago. 2018.* <https://doi.org/10.3895/rts.v14n31.7023>