ÁREA TEMÁTICA: Operações e Logística
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NA OTIMIZAÇÃO DE CONTAS A RECEBER EM UMA STARTUP: REDESENHO PARA ESCALABILIDADE OPERACIONAL

Resumo

Este artigo examina o redesenho de um subprocesso de contas a receber em uma startup de tecnologia financeira voltada a redes de franquias, utilizando o *Business Process Management* (BPM) como abordagem de diagnóstico e melhoria. A pesquisa é aplicada, descritiva e propositiva, com abordagem mista e estratégia de estudo de caso único. As evidências foram obtidas por questionário respondido por 15 colaboradores da área de Operações, observação participante e análise documental. O diagnóstico mostrou que a maior concentração de esforço ocorria na preparação da base para a régua de cobrança, entendida como a sequência de comunicações destinadas aos clientes. A fragmentação das informações entre sistemas, o uso intensivo de planilhas e as transferências manuais de arquivos compunham um gargalo estimado internamente em cerca de quarenta horas mensais. O redesenho proposto substitui extrações e consolidações recorrentes por atualização automática da base, aplicação programada de regras de negócio e integração direta com o mecanismo de disparo. A implementação do fluxo proposto apresenta potencial para reduzir o tempo de execução, minimizar erros e diminuir o esforço operacional. Os achados indicam que o BPM pode contribuir para a escalabilidade das startups quando aplicado aos processos críticos, sem exigir a padronização de todas as rotinas organizacionais.

Palavras-chave: *Business Process Management*; startups; automação de processos; contas a receber; escalabilidade operacional.

Abstract

This article examines the redesign of an accounts receivable subprocess in a financial technology startup serving franchise networks, using *Business Process Management* (BPM) as an approach for diagnosis and process improvement. The study is applied, descriptive, and propositional, adopting a mixed-methods approach and a single-case study strategy. Evidence was collected through a questionnaire completed by 15 employees from the Operations area, participant observation, and document analysis. The diagnosis showed that the greatest concentration of effort occurred in preparing the database used for the collection communication sequence, understood as the series of communications sent to customers. Fragmented information across systems, intensive use of spreadsheets, and manual file transfers formed an operational bottleneck internally estimated at approximately forty hours per month. The proposed redesign replaces recurring data extraction and consolidation activities with automated database updates, programmed application of business rules, and

direct integration with the communication dispatch mechanism. Implementing the proposed workflow has the potential to reduce processing time, minimize errors, and decrease operational effort. The findings indicate that BPM can contribute to startup scalability when applied to critical processes, without requiring the standardization of all organizational routines.

Keywords: Business Process Management; startups; process automation; accounts receivable; operational scalability.

1. Introdução

O crescimento de uma startup não amplia apenas sua base de clientes. À medida que o volume de transações aumenta, crescem também as exceções, os pontos de contato entre áreas e a quantidade de informações que precisam circular com regularidade. Rotinas que funcionavam quando executadas informalmente podem, nesse estágio, transformar-se em fontes de retrabalho e perda de previsibilidade. A literatura sobre startups descreve esse ambiente como marcado por experimentação, restrição de recursos e revisão frequente de práticas organizacionais (Ries, 2011; Blank; Dorf, 2012). O problema surge quando a flexibilidade necessária à fase de crescimento passa a depender de controles paralelos, conhecimento tácito e intervenções manuais que já não acompanham a expansão da operação.

Esse tipo de tensão é particularmente relevante em processos financeiros. Na gestão de contas a receber, erros de classificação, atrasos na atualização de dados ou falhas de comunicação não permanecem restritos a uma tarefa isolada: propagam-se ao longo do fluxo e podem afetar cobrança, conciliação e relacionamento com clientes. No caso analisado, a complexidade é ampliada pela diversidade de regras de negócio das redes de franquias atendidas e pela necessidade de combinar informações provenientes de ambientes distintos.

O *Business Process Management* (BPM) oferece instrumentos para examinar esse problema a partir do fluxo de ponta a ponta. Em vez de tratar a automação como uma decisão estritamente tecnológica, a abordagem parte do reconhecimento das atividades, das interfaces e das regras que estruturam o processo. Dumas *et al.* (2018) destacam que o ciclo de BPM envolve identificação, descoberta, análise, redesenho, implementação e monitoramento. Trkman (2010), por sua vez, chama atenção para a necessidade de compatibilidade entre processos, contexto organizacional e tecnologia. Esse ponto é decisivo em empresas pequenas: uma solução tecnicamente sofisticada pode gerar pouco valor quando impõe complexidade superior à capacidade de gestão disponível.

A literatura também sugere que práticas de BPM precisam ser ajustadas ao porte e à maturidade da organização. Estudos com pequenas e médias empresas mostram que métodos extensos e intensivos em recursos podem dificultar a compreensão e a melhoria dos processos, o que favorece abordagens concentradas em fluxos críticos e em problemas de maior impacto (de Salas; Lewis; Huxley, 2017; Lückmann; Feldmann, 2017). Entre os princípios propostos por vom Brocke *et al.* (2014), destacam-se a consciência do contexto, a continuidade da melhoria e a simplicidade apropriada ao propósito. Em ambientes digitais, essa preocupação ganha outra dimensão: o processo precisa ser suficientemente estável para oferecer confiabilidade e, ao mesmo tempo, aberto à mudança e à inovação (Mendling; Pentland; Recker, 2020).

Partindo dessa perspectiva, o estudo não toma a automação como ponto de partida, mas como consequência de um diagnóstico processual. A questão que orienta a pesquisa é: como o BPM pode contribuir para reduzir a dependência de atividades manuais no subprocesso de preparação e envio da régua de cobrança de uma startup, favorecendo sua escalabilidade operacional? O objetivo geral consiste em analisar o fluxo vigente e propor seu redesenho, com ênfase na integração de dados e na automação das etapas repetitivas. Para isso, busca-se identificar as ineficiências percebidas pela equipe, mapear o subprocesso atual e seu gargalo central e, a partir das evidências levantadas, estruturar um fluxo futuro tecnicamente mais integrado.

A contribuição do artigo está menos na apresentação de uma tecnologia específica do que na lógica de priorização utilizada. O caso mostra como uma organização ainda em consolidação pode selecionar um processo crítico, localizar a concentração de esforço crítico e redesenhá-lo sem transformar BPM em um programa amplo de formalização. Essa escolha permite discutir, em escala organizacional reduzida, a relação entre maturidade processual, automação e capacidade de crescimento.

2. Fundamentação Teórica

2.1 BPM, análise do processo e redesenho

BPM pode ser compreendido como uma disciplina de gestão orientada aos processos de negócio e ao desempenho que deles resulta. Sua unidade de análise não é a tarefa isolada nem o departamento, mas o encadeamento de atividades que produz determinado resultado. Essa perspectiva permite observar como decisões locais, regras de negócio, sistemas e transferências de informação afetam o desempenho global do fluxo (Dumas *et al.*, 2018).

O mapeamento do processo vigente - usualmente denominado as-is - cumpre uma função analítica. Ao explicitar atividades, decisões, atores e passagens entre sistemas, ele torna visíveis pontos que muitas vezes permanecem naturalizados na rotina. A utilidade do mapa depende, contudo, da análise que o acompanha. Davenport (1993) já advertia que tecnologia e redesenho de processos precisam ser tratados de maneira articulada; automatizar uma sequência mal estruturada tende apenas a tornar mais rápida a execução de suas ineficiências.

O desenho to-be representa uma hipótese de organização futura do trabalho. Ele pode envolver eliminação de etapas, alteração de responsabilidades, padronização de regras e integração tecnológica. O critério, porém, não deve ser a automação pela automação. Trkman (2010) sustenta que o desempenho de BPM depende do ajuste entre processos, ambiente e sistemas de informação. De forma complementar, vom Brocke *et al.* (2014) defendem que iniciativas de BPM observem o contexto e adotem o nível de estruturação necessário ao problema, evitando complexidade sem propósito.

Essa discussão torna-se mais relevante quando o processo é intensivo em dados. Nesses casos, manipulações repetitivas, reconciliações manuais e transferências de arquivos podem ser sintomas de baixa integração, e não apenas de baixa produtividade individual. O redesenho precisa, portanto, atuar sobre a arquitetura do fluxo: onde os dados são obtidos, como as regras são aplicadas, em que pontos há intervenção humana e quais exceções exigem julgamento.

2.2 Startups, maturidade processual e escalabilidade

Em startups, a formalização tende a ocorrer de maneira desigual. Algumas rotinas se estabilizam cedo; outras permanecem sujeitas a ajustes frequentes porque acompanham mudanças no produto, no mercado ou na própria divisão de responsabilidades. Essa característica não é, por si só, disfuncional. Ries (2011) e Blank e Dorf (2012) descrevem a experimentação como componente relevante do desenvolvimento de novos negócios. O problema aparece quando a operação cresce e processos recorrentes continuam dependentes de soluções provisórias que exigem aumento quase proporcional de esforço humano.

Pesquisas sobre BPM em organizações de menor porte reforçam a importância do foco. De Salas, Lewis e Huxley (2017) mostram que abordagens excessivamente complexas podem dificultar a compreensão dos processos em pequenas e médias empresas, enquanto Lückmann e Feldmann (2017) identificam, entre fatores relevantes para projetos de melhoria nesse contexto, a integração do projeto, o envolvimento das pessoas e a redução da complexidade a um nível administrável. Esses achados dão suporte a uma aplicação seletiva de BPM, orientada aos processos que concentram maior esforço, risco ou impacto operacional.

A escalabilidade, nesse quadro, não significa ausência de trabalho humano. Significa reduzir a necessidade de que cada aumento de volume seja acompanhado por crescimento equivalente de atividades repetitivas. Processos que deslocam o trabalho das pessoas para monitoramento, análise e tratamento de exceções tendem a oferecer uma base mais favorável à expansão. Essa transformação, entretanto, só produz resultados duradouros se os mecanismos de automação preservarem rastreabilidade e puderem ser ajustados quando as regras de negócio mudarem.

A aproximação entre BPM e inovação digital ajuda a compreender esse equilíbrio. Mendling, Pentland e Recker (2020) argumentam que gestão de processos e inovação digital partem de premissas distintas, mas complementares: a primeira valoriza estabilidade e coordenação; a segunda convive com mudança aberta e recombinação de recursos. Em uma startup, a contribuição do BPM não está em eliminar essa tensão, e sim em distinguir quais partes do processo precisam de estabilidade e quais devem permanecer flexíveis.

3. Metodologia

3.1 Delineamento e unidade de análise

A pesquisa é aplicada, descritiva e propositiva. É aplicada porque se origina de um problema operacional concreto; descritiva porque reconstrói e examina o funcionamento do subprocesso vigente; e propositiva porque apresenta um fluxo futuro elaborado a partir do diagnóstico (Gil, 2008). A abordagem é mista, com uso complementar de evidências quantitativas e qualitativas. Como estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso único, apropriado à análise de fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Yin, 2015).

A unidade de análise é uma startup de tecnologia financeira fundada em 2022 e voltada a soluções para redes de franquias. No período estudado, a organização possuía aproximadamente 40 colaboradores distribuídos entre Operações, Tecnologia, Dados, Financeiro, Comercial e funções de apoio. A área de Operações reunia atividades de backoffice, cobrança e relacionamento com clientes.

O processo de contas a receber era composto por diferentes rotinas. A análise concentrou-se no subprocesso de preparação e envio da régua de cobrança,

expressão utilizada pela organização para designar a sequência de comunicações de cobrança enviada com base em regras e informações de pagamento. Esse recorte foi definido porque a observação e os registros internos indicavam elevada incidência de manipulação manual e transferência de dados entre ambientes.

3.2 Coleta e tratamento das evidências

Três fontes sustentaram o diagnóstico. A primeira foi um questionário estruturado, respondido por 15 colaboradores da área de Operações. O instrumento, apresentado no Apêndice, reuniu questões fechadas em escala de cinco pontos e perguntas abertas sobre clareza das rotinas, qualidade das transferências entre áreas, frequência de problemas, adequação das ferramentas, atividades de maior esforço e possibilidades de automação. A aplicação ocorreu por formulário eletrônico.

A segunda fonte foi a observação participante do processo em execução. A terceira correspondeu à análise documental de planilhas operacionais, registros internos, comunicações relacionadas a falhas de cobrança e tickets de suporte. Essas fontes permitiram confrontar a percepção da equipe com os artefatos e as sequências de trabalho efetivamente utilizadas.

As respostas fechadas foram tratadas por estatística descritiva, com cálculo de proporções e médias. Por se tratar de itens individuais destinados ao diagnóstico do caso, os valores são utilizados apenas como indicadores descritivos; não se atribui a eles caráter de escala psicométrica nem se realizam inferências estatísticas. As respostas abertas foram organizadas por análise de conteúdo, com categorização de temas recorrentes relacionados a fragmentação das informações, esforço manual, falta de padronização e demanda por automação (Bardin, 2011). A interpretação final resultou da triangulação entre questionário, observação e documentos (Creswell; Creswell, 2018).

O redesenho foi conduzido em duas etapas. Primeiro, o fluxo as-is foi reconstruído para tornar explícitas as atividades e as transferências que compunham o subprocesso. Depois, as causas do gargalo foram relacionadas às evidências empíricas e convertidas em requisitos para o fluxo to-be.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Percepções da equipe e caracterização do problema

Dos 15 respondentes, 46,7% atuavam em Cobranças, 33,3% em atendimento/experiência do cliente e 20,0% em BackOffice. O tempo de atuação também era reduzido: 46,7% estavam na função havia até seis meses, 33,3% entre sete e doze meses e 20,0% entre um e dois anos. Assim, 80% possuíam menos de um ano de experiência na função. Esse dado torna mais relevante a existência de rotinas compreensíveis, registradas e pouco dependentes de conhecimento tácito.

Os indicadores das questões fechadas revelam um padrão importante. A clareza do processo recebeu avaliação relativamente favorável (3,80 em cinco pontos), enquanto os aspectos ligados às interfaces foram mais críticos. A qualidade das transferências entre áreas obteve média 3,33 e a adequação das ferramentas, 3,20. A frequência de desafios operacionais alcançou 3,50. Em contraste, a possibilidade percebida de automação apresentou a maior média, 4,33. A Tabela 1 reúne esses resultados.

Tabela 1 - Síntese das percepções da equipe de Operações

Indicador	Escala	Média
Clareza e definição dos processos	1 = nada claro; 5 = totalmente claro	3,80
Qualidade da transferência entre áreas	1 = muito insatisfatória; 5 = muito satisfatória	3,33
Frequência de desafios operacionais	1 = nunca; 5 = muito frequente	3,50
Potencial percebido de automação	1 = impossível; 5 = totalmente possível	4,33
Adequação das ferramentas e sistemas	1 = totalmente inadequadas; 5 = totalmente adequadas	3,20

Fonte: dados da pesquisa.

O contraste entre clareza e integração ajuda a qualificar o problema. Os colaboradores, em geral, sabiam o que deveria ser feito; a dificuldade estava em executar o trabalho atravessando diferentes sistemas e formatos. As respostas abertas mencionaram consulta a múltiplos ambientes, necessidade de montar ou validar planilhas e recorrentes movimentações de arquivos. Também apareceram relatos sobre ausência de centralização e diferenças de procedimento entre clientes.

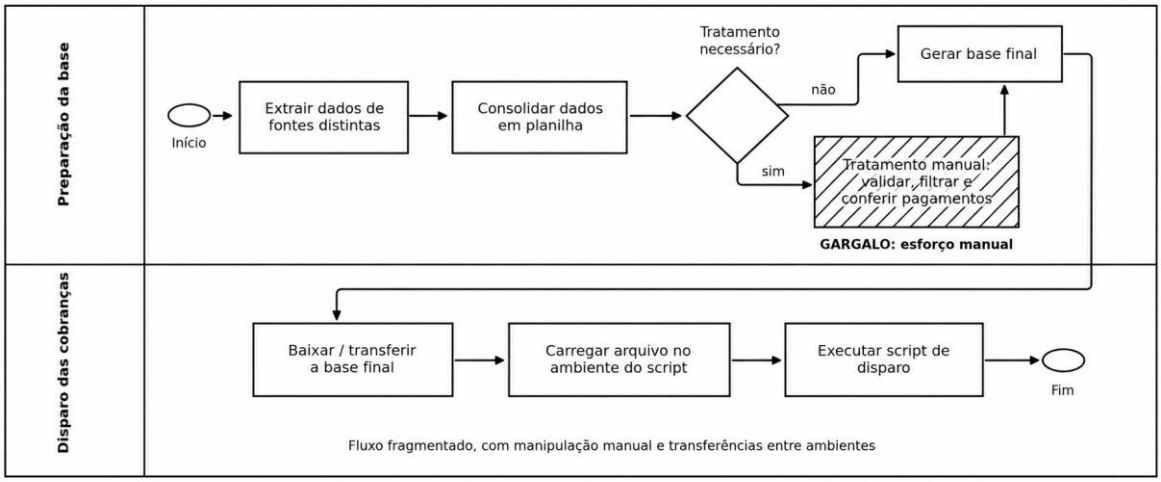
A triangulação das evidências mostra que esses elementos estavam relacionados. Dados dispersos aumentavam a necessidade de consolidação manual; a consolidação exigia conferências; e as conferências, por ocorrerem fora do ambiente final de execução, produziam novas transferências. O problema, portanto, não se resumia à existência de tarefas manuais, mas à forma como elas conectavam etapas que deveriam operar de maneira mais contínua.

4.2 Processo atual (as-is) e identificação do gargalo

O macroprocesso de contas a receber compreendia outras rotinas, mas o subprocesso da régua de cobrança se destacou pela combinação de recorrência, esforço manual e impacto sobre a etapa de comunicação com o cliente. Uma estimativa operacional registrada no estudo indicava cerca de 40 horas mensais combinadas das equipes de BackOffice e Cobranças dedicadas a esse fluxo.

O fluxo podia ser dividido em preparação da base e disparo. Na primeira fase, informações de fontes distintas eram extraídas, consolidadas em planilha e submetidas, quando necessário, a tratamento manual. Esse tratamento envolvia validação de bases, conferência de pagamentos, aplicação de filtros e ajustes conforme as regras utilizadas. A Figura 1 apresenta o processo redesenhado para fins de análise, preservando a lógica observada e destacando a etapa crítica.

Figura 1 - Processo as-is do envio de cobranças e localização do gargalo



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O tratamento manual da base concentra três problemas que se reforçam. O primeiro é a fragmentação: o analista precisa reunir informações distribuídas em bases corporativas, ERP e sistema interno. O segundo é a manipulação em planilha, sujeita a filtros incorretos, classificações inconsistentes e necessidade de conferência. O terceiro decorre da separação entre o ambiente de preparação e o ambiente de disparo, que obriga a baixar, transferir e carregar arquivos antes da execução do script.

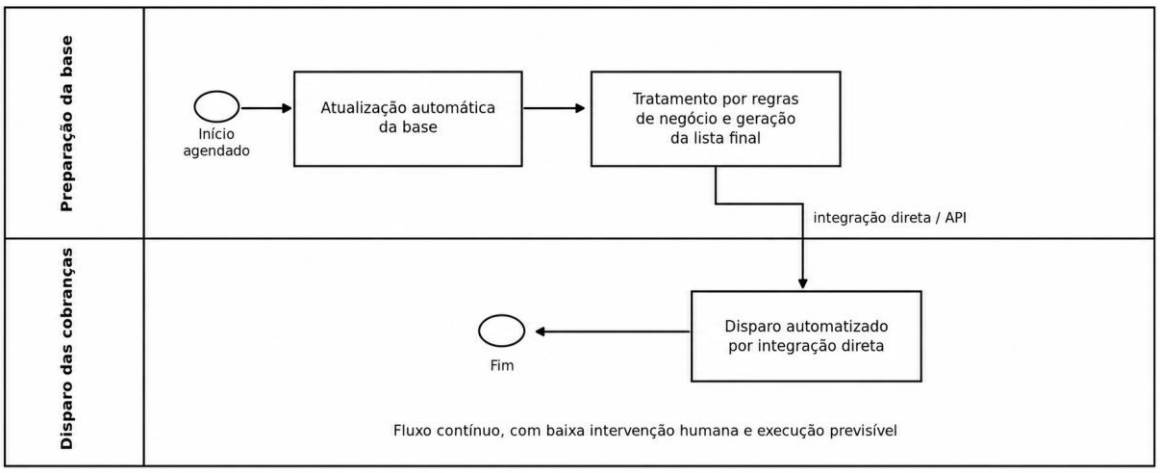
A etapa de disparo é mais linear, mas depende da qualidade da preparação anterior. Uma inconsistência introduzida na consolidação pode chegar à comunicação enviada ao cliente. Sob a ótica de BPM, esse encadeamento é relevante porque mostra que o problema de desempenho não está em uma atividade final isolada; ele é produzido pelas interfaces entre dados, ferramentas e responsabilidades. Automatizar apenas o script de envio, portanto, manteria intacta a maior parte do esforço identificado.

4.3 Redesenho do subprocesso (to-be)

O fluxo to-be foi concebido a partir das causas observadas. O primeiro requisito consiste em retirar da rotina diária a extração e a consolidação repetitivas, substituindo-as por uma atualização automática da base. O segundo é transferir as regras recorrentes de tratamento para procedimentos programados. O terceiro é conectar diretamente a base tratada ao mecanismo de disparo, eliminando as etapas de download e upload. Por fim, a execução passa a ocorrer em horários definidos, com intervenção humana concentrada em monitoramento e tratamento de exceções.

A Figura 2 sintetiza essa lógica. O redesenho reduz o número de passagens entre ambientes e transforma as atividades repetitivas em rotinas programadas. A presença humana não desaparece: muda de função. Em vez de operar cada etapa, a equipe acompanha falhas, valida exceções e intervém quando as regras previstas não são suficientes.

Figura 2 - Processo to-be proposto para automação e integração do envio de cobranças



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O redesenho cria condições para reduzir a relação entre o volume processado e o esforço manual, aspecto relevante para uma organização em crescimento. As aproximadamente 40 horas mensais estimadas concentram-se, em grande parte, nas atividades contempladas pela proposta de automação, o que indica potencial de redução do tempo operacional, do esforço manual e da ocorrência de erros após a implantação do novo fluxo.

O Quadro 1 resume as mudanças propostas e explicita a diferença entre as duas configurações.

Quadro 1 - Comparação entre o processo atual e o processo proposto

Dimensão	As-is	To-be
Preparação da base	Extração e consolidação recorrentes em diferentes fontes	Atualização automática da base
Tratamento dos dados	Validação, filtros e conferências manuais	Aplicação programada de regras de negócio
Transferência de informação	Download e upload de arquivos entre ambientes	Integração direta entre base e mecanismo de disparo
Disparo das cobranças	Acionamento manual do script	Execução agendada
Papel da equipe	Execução repetitiva e correção de falhas	Monitoramento, análise de exceções e intervenção quando necessária
Efeito esperado	Esforço tende a crescer com o volume processado	Menor dependência de esforço manual proporcional ao volume

Fonte: elaboração própria.

4.4 Discussão

O caso evidencia uma diferença importante entre conhecer uma rotina e possuir um processo integrado. A média de clareza foi superior às avaliações de transferência entre áreas e adequação das ferramentas. Esse resultado sugere que o problema

não estava principalmente na compreensão das tarefas pelos indivíduos, mas na arquitetura das interfaces que ligavam as tarefas entre si. A leitura é consistente com Dumas *et al.* (2018), para quem o desempenho processual depende do fluxo de ponta a ponta, e com Trkman (2010), que enfatiza a adequação entre tarefas e sistemas de informação.

O diagnóstico também reforça a necessidade de preceder automação por análise. A etapa final de disparo já possuía um script, mas o subprocesso continuava oneroso porque a maior parte do esforço estava antes dele. A tecnologia, portanto, coexistia com um fluxo fragmentado. A proposição to-be altera esse arranjo ao aproximar aquisição de dados, regras de tratamento e execução. Essa lógica retoma a advertência de Davenport (1993): o potencial da tecnologia depende do redesenho do trabalho que a acompanha.

Para uma startup, o ponto mais relevante é a seletividade da intervenção. O redesenho não procura formalizar toda a organização, nem impor uma arquitetura rígida a processos sujeitos a mudança. Ele se concentra em uma rotina recorrente, de alto esforço e com regras suficientemente estáveis para justificar automação. Essa opção encontra respaldo nos princípios de consciência do contexto e simplicidade de vom Brocke *et al.* (2014) e nas evidências de De Salas, Lewis e Huxley (2017) sobre a necessidade de adaptar práticas de gestão de processos a organizações com recursos e maturidade limitados.

Outra implicação diz respeito à escalabilidade. O fluxo futuro foi desenhado para que o crescimento do volume não exija aumento equivalente de manipulação manual. Trata-se, no entanto, de uma expectativa a ser validada. A avaliação da implementação deveria acompanhar, pelo menos, tempo de ciclo, quantidade de intervenções manuais, taxa de erros, volume processado por colaborador e custo por transação. Esse acompanhamento permitiria verificar se o ganho de eficiência ocorre sem reduzir a capacidade de adaptação, preocupação central na aproximação entre BPM e inovação digital discutida por Mendling, Pentland e Recker (2020).

Em termos analíticos, o caso oferece uma sequência que pode ser examinada em outras organizações de pequeno porte: localizar o subprocesso que concentra esforço, identificar se a causa está nas tarefas ou nas interfaces, separar regras estáveis de exceções e somente então definir o grau de automação. O valor dessa sequência reside menos em sua generalização estatística do que em sua possibilidade de transferência analítica para contextos com problemas semelhantes.

5. Conclusão e Contribuições

O artigo analisou como o BPM pode apoiar o redesenho do subprocesso de preparação e envio da régua de cobrança em uma startup de tecnologia financeira. A combinação de questionário, observação participante e análise documental mostrou que as ineficiências estavam concentradas na etapa de preparação da base, onde dados dispersos, tratamento manual em planilha e sucessivas transferências de arquivos se combinavam antes do disparo das cobranças.

Os indicadores obtidos com a equipe ajudam a interpretar esse diagnóstico. A clareza das rotinas recebeu média 3,80 em cinco pontos, enquanto a adequação das ferramentas foi avaliada em 3,20 e a possibilidade de automação, em 4,33. Além disso, registros utilizados no estudo apontavam uma estimativa interna de aproximadamente 40 horas mensais de esforço das equipes envolvidas. Tomados em conjunto, esses dados justificam a priorização do subprocesso.

O desenho to-be substitui extrações e consolidações recorrentes por atualização automática da base, incorpora regras programadas de tratamento, elimina transferências intermediárias de arquivos e agenda o disparo. A principal mudança está na função do trabalho humano: atividades repetitivas deixam de ocupar o centro do fluxo e a equipe passa a concentrar-se em monitoramento e exceções. A proposta, portanto, não elimina a intervenção das pessoas; procura reservar sua participação aos pontos em que julgamento e adaptação são necessários.

A contribuição acadêmica do estudo está em mostrar uma forma seletiva de aplicar BPM em um ambiente de baixa maturidade processual. Em vez de ampliar indiscriminadamente a formalização, o caso parte de um subprocesso crítico e articula mapeamento, diagnóstico e automação na medida do problema encontrado. Gerencialmente, essa sequência oferece um critério para priorizar iniciativas de automação em organizações pequenas que enfrentam crescimento sem dispor de recursos para programas extensos de gestão de processos.

Duas limitações são centrais. A primeira decorre do estudo de caso único e restringe a generalização dos achados. A segunda é a ausência de avaliação longitudinal do fluxo proposto. Pesquisas futuras podem acompanhar a implantação e comparar indicadores antes e depois da mudança, além de examinar casos em startups com diferentes níveis de maturidade processual. Também seria pertinente investigar como a automação afeta a gestão de exceções e a capacidade de reconfiguração das rotinas ao longo do crescimento.

Referências

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANK, Steve; DORF, Bob. The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&S Ranch, 2012.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DAVENPORT, Thomas H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DE SALAS, Kristy; LEWIS, Ian J.; HUXLEY, Craig. Using the critical process targeting method to improve SMEs' process understanding: a tale of two Australian case studies. Business Process Management Journal, v. 23, n. 2, p. 425-447, 2017. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2014-0052.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. Fundamentals of business process management. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

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

LÜCKMANN, Patrick; FELDMANN, Carsten. Success factors for business process improvement projects in small and medium sized enterprises - empirical evidence. Procedia Computer Science, v. 121, p. 439-445, 2017. DOI: 10.1016/j.procs.2017.11.059.

MENDLING, Jan; PENTLAND, Brian T.; RECKER, Jan. Building a complementary agenda for Business Process Management and digital innovation. European Journal of Information Systems, v. 29, n. 3, p. 208-219, 2020. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1755207.

RIES, Eric. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. International Journal of Information Management, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003.

VOM BROCKE, Jan; SCHMIEDEL, Theresa; RECKER, Jan; TRKMAN, Peter; MERTENS, Willem; VIAENE, Stijn. Ten principles of good business process management. Business Process Management Journal, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2013-0074.

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

APÊNDICE - 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 *

- ◯ 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	◯	◯	◯	◯	◯	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	◯	◯	◯	◯	◯	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	◯	◯	◯	◯	◯	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