

## INTEGRAÇÃO DE SETORES MEDIANTE A UTILIZAÇÃO DE FLUXOGRAMA: UM ESTUDO NO COMERCIO VAREJISTA DE PRODUTOS AGRÍCOLAS

Lara Fernandes Sousa Silva<sup>1</sup>

Mayara Moraes<sup>2</sup>

Vitória Durigan Caetano<sup>3</sup>

Rodrigo Jussi Lopes<sup>4</sup>

### RESUMO

A dinâmica de mercado exige que as empresas busquem cada vez mais melhorar a eficiência operacional. Falhas na realização das principais operações da organização impactam fortemente na produtividade dos mais variados setores, prejudicando o desempenho organizacional. Neste contexto, uma ferramenta de grande ajuda para um planejamento e para um controle operacional é o Fluxograma. Um fluxograma é todo e qualquer gráfico que apresenta um fluxo em que os processos são evidenciados passo a passo. Ele pode ser aplicado a qualquer organização e possibilita uma visão clara e prática dos processos da empresa, e que objetiva ajudar a localização de pontos críticos. O principal objetivo do trabalho é averiguar como a aplicação de um fluxograma pode ajudar a integração de processos em uma organização varejista de insumos agrícolas. O presente estudo faz uso do método qualitativo-exploratório, mediante um estudo de campo. A coleta de dados foi executada por meio da aplicação de um formulário semiestruturado, que foi direcionado a três setores: contas a pagar, financeiro e contabilidade. Com o estudo é possível identificar as falhas no setor de contas a pagar e a sua relação com as outras duas áreas, possibilitando elaborar um fluxograma que discrimine o processo, que realize uma comparação de cenários. As melhorias apresentadas são: realização da cotação em três empresas, opção pelo melhor custo benefício,

---

<sup>1</sup> Pós graduanda MBA em Gestão Empresarial no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: larafernanda4@gmail.com

<sup>2</sup> Pós graduanda MBA em Gestão Empresarial no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: mmayaramoraess@gmail.com

<sup>3</sup> Pós graduanda MBA em Gestão Empresarial no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: vitoriadurigan@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Administração, Especialista em Gestão da Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

organização do processo de contabilização, e pagamento das despesas. Esse processo mostra-se alinhado entre os gestores das três áreas; que agiliza o procedimento de autorização da compra.

Palavras-chave: Comercio varejista de produtos agrícolas. Integração de setores. Fluxograma.

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio, ou negócio agrícola, é um agrupamento de procedimentos de produção, de processamento, de armazenamento, de distribuição e de comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais; cujo objetivo é suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal (CASTRO, 2000).

Por ser uma atividade exercida entre a produção e o mercado consumidor, a comercialização possui a função de possibilitar a harmonização da oferta de produtos agrícolas com as preferências e as necessidades dos consumidores, que são quem demandam os produtos agrícolas. A prática chamada *comercialização agrícola* determina a relação entre a esfera produtiva e o consumidor final. Esse posto é exercido por agentes que compõem os canais de comercialização, como os atacadistas e os varejistas (WAQUIL, 2010).

Toda organização deve ser analisada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência. Aquele é indicador do alcance de resultados, enquanto este é um estudo da utilização dos recursos no processo. Ademais, a eficiência está focada na melhor maneira pela qual as operações devem ser desempenhadas (métodos), objetivando a otimização dos recursos: pessoas, máquinas, matérias-primas, para que sejam utilizados da forma mais racional possível. A eficiência atenta-se para os meios, os métodos e os procedimentos mais adequados que necessitam ser acertadamente planejados e organizados, com a finalidade de se assegurar a potencialização da utilização dos recursos existentes (CHIAVENATO, 2011).

Uma ferramenta que contribui para o aumento da eficiência é o fluxograma. Um fluxograma é todo e qualquer gráfico que apresenta um fluxo no qual os processos são evidenciados passo a passo. Ele pode ser aplicado a qualquer organização e possibilita uma visão clara e prática dos processos da empresa,

visando ajudar a localização de seus pontos críticos. Sua forma possibilita uma fácil compreensão das mutações produzidas na empresa. O intuito do fluxograma é garantir a fluência do processo e manter os limites de decisão dentro dos princípios que não proporcionam a ineficiência e a ineficácia de todo o método (ARAÚJO, 2004).

Diante do exposto, surge a seguinte indagação: Como a utilização de um fluxograma pode contribuir para a integração de processos em uma empresa?

Desse modo, o principal objetivo do trabalho é averiguar como a aplicação de um fluxograma pode ajudar a integração de processos em uma organização varejista de insumos agrícolas.

De forma específica, os objetivos são assim determinados:

- a) Levantar junto à empresa campo de estudo todas as etapas decorrentes da atividade de contas a pagar que envolvem as áreas de compra, contábil e financeira;
- b) Elaborar um fluxograma da atividade em questão, integrando as três áreas, com base nos dados levantados;
- c) Disponibilizar o fluxograma juntamente com um questionário para os responsáveis de cada área, verificando a contribuição daquele para com o processo estabelecido.

Eficiência resume-se na conexão entre os fatores aplicados e o produto final; no que de fato é e no que pode ser conseguido; na razão entre o custo e o benefício gozado. (CHIAVENATO, 2004)

Segundo Chiavenato (2004), eficiência significa realizar os processos bem e corretamente. O trabalho, quando eficiente, é bem feito, e sua máxima traz ganhos para o funcionário e maiores lucros para a empresa.

Um fluxograma é um meio visual usado pelos gestores para analisar processos, procurando identificar maneiras de melhorar a eficiência dos métodos, de forma rápida e fácil para visualização e entendimento. Com certeza, o fluxograma demonstra de forma mais compreensível e visível o processo empregado para a realização de qualquer função (PEINADO; GRAEML, 2007).

Assim, este estudo se justifica por abordar a integração de áreas por meio da utilização de um fluxograma, contribuindo, de forma mais específica, com o comércio varejista de produtos agrícolas. O trabalho apresenta considerável contribuição

acadêmica, visto que pode ser utilizado como fonte de consulta para a condução de outros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agronegócio

Entende-se que agronegócio é a visão sistêmica ou a inter-relação entre as operações, os agentes de produção e a distribuição de suprimentos agrícolas; entre as operações de produção nas integrações agrícolas do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrários, e os itens produzidos com base neles (MENDES *et al.*, 2013).

Este agrupamento de atividades — que se inicia nos fornecedores de insumos e de bens de produção, e tem término nos consumidores — evidencia a grande representatividade do agronegócio na economia brasileira; além de ser o setor-chave de inserção do Brasil no mercado externo (MENDES *et al.*, 2013).

O agronegócio brasileiro posiciona o país entre as nações mais competitivas do mundo na produção de *commodities* agroindustriais, com amplo potencial de crescimento horizontal e vertical da oferta. É a consequência de uma conjunção de fatores, em que se destacam os investimentos em tecnologia e em pesquisa, que ocasionam o aumento exponencial da produtividade (JANK *et al.*, 2004-2005).

O agronegócio engloba as pessoas que trabalham diretamente com a terra, os indivíduos e as empresas que comercializam os insumos; os que processam os produtos agropecuários, as pessoas que produzem os alimentos e fibras, e os que transformam e vendem esses bens aos consumidores (MENDES *et al.*, 2013).

Um dos principais canais de distribuição para as empresas produtoras de insumos são as revendas agropecuárias. As revendas são responsáveis pelo contato direto com o cliente, que, em sua maioria, são pequenos e médios agricultores; que, por isso, estão no início de algumas cadeias produtivas do agronegócio brasileiro. O fortalecimento da relação entre revenda e fornecedor é de suma importância, pois as revendas têm posição e função privilegiadas no agronegócio do país. Com isso, elas fazem com que seus resultados sejam dependentes entre si (PAIVA; CÔNSOLI; NEVES, 2011).

Sendo assim, a definição de agronegócio é a junção de toda cadeia operacional, que tem início nos fornecedores de bens e serviços para a Agricultura, passando por todos os envolvidos na geração e no fluxo dos produtos de origem agrícola até se chegar ao consumidor final (MENDES *et al.*, 2013).

Conclui-se que as riquezas geradas pelo agronegócio fomentam a economia como um todo, colocando o país em destaque no setor agrícola. As vendas agrícolas têm uma participação significativa neste setor, pois elas proporcionam a ligação do fornecedor com o cliente. Se o agronegócio se desenvolve bem, a economia do país também apresenta bom desempenho.

## 2.2 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para que possa ser estipulada a direção mais assertiva a ser adotada pela organização, objetivando o elevado grau de conexão com o ambiente e agindo de maneira revolucionária (OLIVEIRA, 2002).

A estratégia pressupõe que a instituição se torne diferente de suas concorrentes por manter um próprio processo, transferindo ao cliente um valor único. Como consequência, para que uma boa estratégia seja criada, é indispensável que seja dado valor ao cliente (SERRA *et al.*, 2003).

Existem três grandes enganos a respeito do planejamento estratégico. Para elaborar um planejamento estratégico, a organização necessita “prever” o que poderá ocorrer com o ambiente que a cerca ao longo dos anos em que o planejamento será executado. Não obstante, sabe-se que, em decorrência dos inúmeros avanços tecnológicos e da variação dos preços, é praticamente improvável fazer previsões para grandes períodos; dessa forma, a ideia da predeterminação é a primeira falseta do planejamento estratégico (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Outra falácia destacada pelos autores é a formalização. Quanto mais formalizado e mecanizado for o processo, menos êxito o planejamento terá; visto que as estratégias precisam ser preparadas de modo mais informal, visionárias, criativas e sentidas. Exatamente o que a formalização desencoraja a se fazer (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Finalmente, há a falácia do desligamento, que, em brevíssimo, é a seguinte circunstância: o gestor da instituição só se interessa pelas informações mais consideráveis, e não dá importância às que são relacionadas ao processo. “Gerentes desligados, juntamente com planejadores abstraídos, não só fazem más estratégias, mas, na maioria dos casos, não fazem estratégia alguma” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p.79).

Pode-se concluir que o planejamento estratégico é a característica de como a empresa pensa em longo prazo; englobando o processo decisório de suas ações, e tendo como referência seus resultados. Um planejamento estratégico realizado de maneira assertiva, seguramente, levará a organização ao sucesso, tendo em vista que ela irá se singularizar das demais; e assim se destacar no mercado competitivo.

### 2.2.1 Eficiência Operacional

Eficiência é um conjunto de estratégias que tem por objetivo a diminuição de custos, a aceleração de processos e o aumento da produtividade. A eficiência está ligada às maneiras pelas quais a organização pretende atingir seus objetivos com o máximo de aproveitamento de seus recursos, com a intenção de melhorar seus resultados. Os indicadores de eficácia refletem os estímulos organizacionais na padronização de métodos, a formalização de procedimentos, e a adoção de programas que reduzem o tempo de execução das atividades e diminuem as falhas (MACHADO DA SILVA, 2002).

Eficiência refere-se à forma de se utilizarem os recursos da maneira mais racional possível. A eficiência impacta diretamente na produtividade, uma vez que uma ação eficiente faz com que aquilo que já se realiza seja feito melhor. Pode-se dizer também que eficiência é a associação entre os resultados obtidos e os recursos usados. Assim, a máxima eficiência será alcançada quando, com os mesmos recursos utilizados, ou até menos, se atinge o resultado esperado (ARAUJO, 2004).

Não se deve confundir eficácia com eficiência, mesmo que uma interaja com a outra. Eficiência é o meio, é como fazer bem; eficácia é o fim, é fazer o que é certo. Quanto maior for a eficiência, maiores são as chances de se chegar a eficácia. A eficácia possui interação com a eficiência. Mesmo não podendo ser usada como

regra, quanto maior a eficiência, maior será a possibilidade de se atingir a eficiência. Podem ocorrer situações em que os recursos serão utilizados da melhor maneira possível, e, assim, as ações serão realizadas de maneira correta; no entanto, os esforços vão ser conduzidos incorretamente. Conseqüentemente, o fim pretendido não será alcançado (ARAUJO, 2004).

Conclui-se que ser eficiente é conseguir extrair de seus recursos o melhor que eles podem lhe oferecer. Como consequência, otimiza-se o desempenho. Para que isso ocorra, todos os setores precisam estar alinhados e direcionados ao mesmo objetivo.

### 2.3 Fluxograma

O instrumento mais conhecido e utilizado para o estudo de sistemas administrativos é o fluxograma, que, através de simbologias, representa graficamente uma sequência de processos de um modo prático e claro. Além do mais, o objetivo é idealizar o processo que está sendo pesquisado para que sejam feitas eventuais adequações, determinando uma sucessão de processos mais eficientes. Os fluxogramas simbolizam um dos métodos mais empregados, pois descrevem desde os processos simples aos mais complexos. Todos os meios compreendidos no sistema são enumerados, a sua idealização é extensa e proporciona um acelerado reconhecimento de defeitos, e a regulamentação dos símbolos não permite uma indevida interpretação (D'ASCENÇÃO, 2001).

A palavra fluxograma é uma representação gráfica de um definido sistema ou de uma cadeia de trabalho realizada, na maioria das vezes, pelo método de figuras geométricas regularizadas e por setas ligando-as. Por meio da exibição gráfica, é praticável se compreender, de forma acelerada e facilitada, a mudança de dados ou de documentos, entre os fundamentos que fazem parte do sistema em evidência (DAYCHOUM, 2013).

O fluxograma é um método de exibição gráfica no qual são empregados símbolos anteriormente estipulados, possibilitando uma descrição esclarecedora e exata da cadeia de um processo, assim como de sua análise e reestruturação (OLIVEIRA, 2009).

O Fluxograma pode ser descrito de outro modo: um gráfico em que se retrata o itinerário ou o curso a ser trilhado por determinado elemento, por exemplo, um

*Revista Executive On-Line, Bebedouro SP, 4 (1): 27-41, 2019.*

documento; mediante inúmeros setores de uma instituição, mostrando assim o tratamento que é feito em cada setor. Ter fluxogramas para todos os processos é essencial para que se tenha facilidade e organização de atividades, possibilitando um fácil entendimento, e, logo após, uma melhora dos processos apresentados em cada setor ou no espaço da organização (DAYCHOUM, 2013).

Segundo Araújo (2001), o fluxograma pode ser entendido como um mapa de fluxos, que, com a ajuda de simbologias, facilita a visualização de todas as partes de um sistema e enumera todas as ações envolvidas; com a finalidade de que o procedimento possa ser executado. Contudo, há fluxogramas extremamente minuciosos, enquanto há outros que mostram uma organização simples. Enfim, por ter uma abrangente aplicabilidade, estas são as ferramentas mais utilizadas na compreensão dos sistemas administrativos.

Os objetivos dos fluxogramas são os seguintes, segundo Daychoum (2013):

- a. Igualar a exibição de sistemas administrativos, proporcionando uma maior velocidade na discriminação deles;
- b. Assegurar uma leitura acessível e uma clara compreensão de um processo;
- c. Permitir clareza e visualização de pontos de mais relevância dentro do sistema e da ferramenta.

Um benefício de se utilizarem fluxogramas consiste na possibilidade da visualização de como ocorre o funcionamento de todos os elementos de um processo, mecanizado ou não, viabilizando a avaliação de sua efetividade. Desse modo, o processo possibilita que seja apontada, de maneira mais clara, a identificação dos problemas, através da simplificada identificação das etapas, meios, procedimentos e formulários. Além disso, o emprego de um fluxograma, a começar do mais simplificado para o mais elaborado, proporciona uma acelerada compreensão de modificações que sejam sugeridas nos processos efetivos, por expor nitidamente as alterações inseridas (CURY, 2005).

O fluxograma tem a função de identificar as atividades que precisam ser executadas; e que local e quem as fará. A função dele também compreende a identificação das entradas e das saídas de um sistema, e como irá seguir o curso dos dados. No processo, podem-se identificar o tipo de recursos que são fundamentais e qual a dimensão das atividades, mostrando o tempo de andamento



de cada parte de um processo, seja este delimitado por atividades seja este visto como um todo (DAYCHOUM, 2013).

Por fim, pode-se concluir que a ferramenta do fluxograma é muito importante para que se faça o estudo de processos (sistemas), e para possibilitar a visualização de um processo do início ao fim; tendo o objetivo de identificar a necessidade de correção de algo que, muitas vezes, não se encontra dentro dos parâmetros; e de melhor compreender o processo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo faz uso do método qualitativo-exploratório, mediante um estudo de campo.

A pesquisa qualitativa tem como propósito descrever acontecimentos que não podem ser quantificados, fundamentando-se no fato de que todas as ciências são desiguais entre si; e, assim, se dispõe a uma metodologia própria. Os examinadores que fazem uso deste método visam explicitar o porquê dos eventos, sem qualificar os valores e as trocas simbólicas, nem submeter à prova de fatos, tendo em vista que os dados examinados são qualitativos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa exploratória tem como intuito ampliar, esclarecer e transformar conceitos e ideias que visam à formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses indagáveis para estudos posteriores. É aplicada com o objetivo de proporcionar uma visão aproximada acerca de determinado fato. Tal pesquisa é realizada especialmente quando o assunto abordado é pouco explorado, e torna-se custoso formular hipóteses precisas e operacionais (GIL, 2016).

A pesquisa de campo ou estudo de campo caracteriza-se por estudar averiguações que estão fora pesquisa bibliográfica e/ou documental; pela coleta de dados com as pessoas e/ou com distintos processos de pesquisa (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

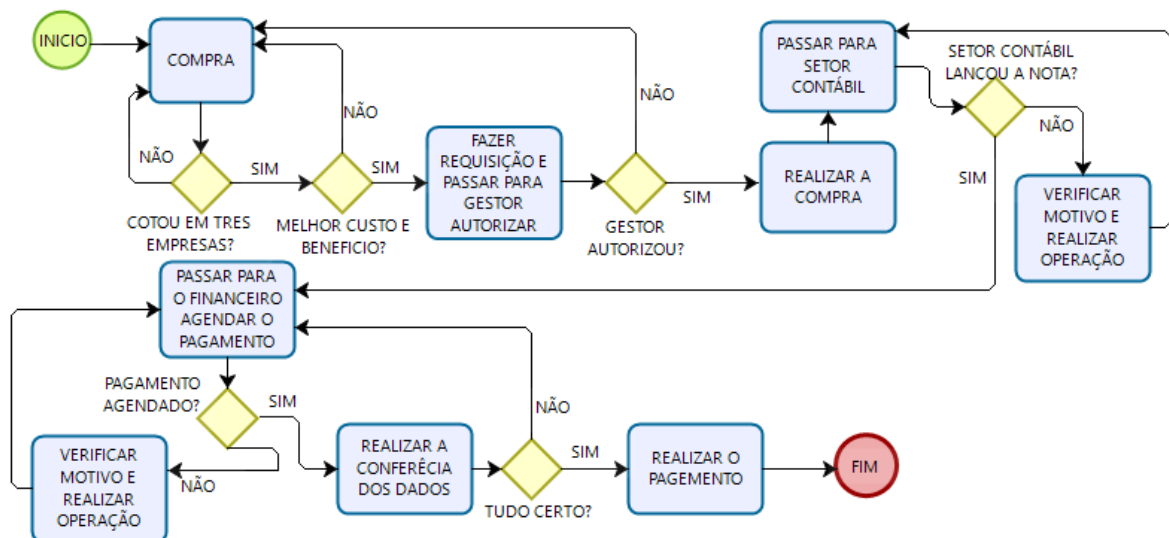
A coleta de dados ocorreu pela aplicação de um questionário semiestruturado.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Dois questionários distintos foram aplicados. O primeiro foi direcionado aos gestores das áreas de compras, contábil e financeira, buscando verificar quais as possíveis falhas decorrentes da atividade de contas a pagar da empresa, que foi campo de estudo.

Com base nos dados levantados, foi desenvolvido um fluxograma operacional (Figura 1) a respeito da atividade de contas a pagar. O fluxograma em questão foi anexado ao segundo questionário, aplicado novamente aos mesmos gestores, a fim de verificar a contribuição da ferramenta em relação às soluções das falhas relacionadas.

**Figura 1: Fluxograma operacional da atividade de contas a pagar**



Fonte: elaborado pelos autores

## 4 RESULTADOS

A empresa escolhida para estudo atua no setor de varejo de insumos agrícolas desde 2003, no norte do Estado de São Paulo.

No início da sua atuação, a organização contava com apenas uma unidade; no entanto, atualmente, expandiu-se para cinco, tendo em vista a expansão do segmento agrícola. No decorrer da trajetória, ampliou o seu negócio, que era focado na citricultura, passando a atender também outros setores do agronegócio: cana-de-açúcar, cereais, seringueira e hortifrúti.

A coleta de dados ocorreu por intermédio do gestor financeiro, do responsável pelo contas a pagar, e do responsável pelo setor contábil.

#### **4.1 Gestor financeiro**

O gestor foi questionado sobre o processo de contas a pagar; se havia alguma falha. Ele relatou que sim: a compra sem cotação em três empresas, a não opção pelo produto com melhor custo e benefício, e a ausência de sua autorização antes da realização da compra.

Dentre as causas apontadas para o surgimento das falhas, estão: a falta de um modelo de procedimento bem desenhado sobre como deveria funcionar o processo, e a dificuldade do setor de compras em se alinhar com o gestor financeiro após realizar a cotação e antes de finalizar a compra de fato, para que ele possa autorizar.

Com relação ao fluxograma apresentado, o gestor relatou que o modelo contribuiu para se reduzirem as falhas que aconteciam, principalmente a falta de um processo bem ilustrado. Considerando que o processo foi detalhadamente esmiuçado, sanaram-se as adversidades.

Ao ser questionado se houve dificuldades para a utilização do fluxograma, o gestor afirmou que sim, como toda mudança provoca inicialmente, mas, tendo em vista o resultado apresentado após a aplicação do modelo, as adversidades ficaram pequenas. Acrescentou ele que certamente irá implantar fluxogramas também em outros setores da empresa.

#### **4.2 Encarregado pelo Contas a Pagar**

Ao ser questionado sobre as falhas que ocorrem no setor, o responsável pelo contas a pagar relatou que é comum ocorrerem atrasos na entrega de boletos para agendamento do pagamento, falta de cotação em três empresas, e compras realizadas sem autorização do gestor financeiro.

As falhas relatadas, segundo ele, deviam-se à falta de organização no processo. Ainda de acordo com o encarregado, o modelo de fluxograma apresentado é bem detalhado e ajuda a evitar as falhas naquele setor, ou até sugere a eliminação delas.

Ele narrou que a principal dificuldade encontrada para implantação do fluxograma foi organizar o processo como um todo e adequá-lo às exigências e às necessidades dos envolvidos. Contudo, a implantação foi muito útil, tanto que declarou que se tiver oportunidade utilizará outros fluxogramas em sua rotina.

#### **4.3 Encarregado pela Contabilidade**

O encarregado pelo setor contábil da empresa, ao ser questionado, descreveu a falha que existia no processo: notas fiscais chegam a ele sem a autorização do gestor e sem a cotação necessária; às vezes, com um prazo muito curto para o lançamento delas. O responsável acredita que as falhas são decorrentes da alta demanda diária de tarefas, e de não haver um processo bem organizado do setor.

Segundo o encarregado, o fluxograma demonstra o processo bem como ele é, e ajuda os envolvidos do setor a saberem como prosseguir em cada etapa do procedimento.

Ao ser questionado sobre as dificuldades de implantar o fluxograma, relatou que a maior dificuldade foi quanto às pessoas se adequarem à nova maneira de trabalhar: bem mais detalhada e organizada quanto às etapas. Afirmou que as melhorias após a implantação foram muito benéficas, e que seria vantajoso para a empresa a implantação de fluxogramas em outros setores.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pelos resultados da pesquisa, é possível identificar uma empresa de comércio varejista de insumos agrícolas que apresentava diversos problemas no setor de contas a pagar: não realizar a cotação necessária em três empresas antes de realizar a operação, desconsiderar o custo benefício para a compra, comprar sem autorização do gestor, e não realizar a contabilização e o pagamento. De acordo com as dificuldades apontadas, foi elaborado um fluxograma que sanasse essas falhas do setor e ajudasse a melhorar o desempenho da empresa.

Realizando uma comparação do cenário em que a organização se deparava antes de implantar o fluxograma com a situação após o uso dele, as melhorias

apresentadas são facilmente identificadas pelos três entrevistados de maneira harmônica:

- a. Realização da cotação em três empresas sempre levando em consideração o melhor custo benefício que o produto irá trazer para a empresa;
- b. Organização mais eficiente do processo de contabilização e de pagamento das despesas;
- c. Constatação de que o processo alinha-se entre gestor e setor de compras no que se diz respeito à autorização da compra (QUADRO 1).

Tendo em vista que as mudanças são benéficas, a empresa opta por utilizar outros fluxogramas em setores críticos, mesmo com as dificuldades que encontram para a implementação do processo.

**Quadro 1: Dificuldades de implantação e contribuição do fluxograma.**

	<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO DO FLUXOGRAMA</b>	<b>ADOTARIA COMO PADRÃO</b>
<b>GESTOR FINANCEIRO</b>	MUDANÇA NA ROTINA DO SETOR	PRESENÇA DE UM PROCESSO BEM DESENHADO	SIM
<b>ENCARREGADO CONTAS A PAGAR</b>	ORGANIZAR E ADEQUAR OS PROCESSOS	MODELO DE FLUXOGRAMA BEM DETALHADO	SIM
<b>ENCARREGADO CONTÁIL</b>	ADAPTAÇÃO DAS PESSOAS AO NOVO MÉTODO	AJUDAR OS ENVOLVIDOS A PROSEGUIR NAS ETAPAS	SIM

Fonte: autoria própria.

Através do estudo realizado, consegue-se elaborar um fluxograma que atendesse as necessidades da organização, e cuja implantação fosse viável pela empresa, identificando os pontos críticos e as falhas no processo de contas a pagar.

Após sua aplicação, pode-se concluir que um fluxograma, quando bem utilizado, traz resultados positivos e gera um impacto favorável na empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. ARAUJO, Luiz César G.. **Organização, Sistemas e**

*Revista Executive On-Line*, Bebedouro SP, 4 (1): 27–41, 2019.

**Métodos:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração:** aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de. Análise da competitividade de cadeias produtivas. Disponível em: [http://ibrarian.net/navon/paper/AN\\_LISE\\_DA\\_COMPETITIVIDADE\\_DE\\_CADEIAS\\_PRODUTIVAS.pdf?paperid=4613830](http://ibrarian.net/navon/paper/AN_LISE_DA_COMPETITIVIDADE_DE_CADEIAS_PRODUTIVAS.pdf?paperid=4613830). Acesso em: 30 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CURY, Antônio. **Organização métodos uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAYCHOUM, Merhi. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: EDITORA DA UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2016.

JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni; TACHINARDI, Maria Helena. Agronegócio e comercio exterior brasileiro. **Revista USP**, São Paulo, n.64, p. 14-27, dez./ fev., 2004-2005. Disponível em: <http://www.journals.usp.br/revusp/article/download/13387/15205>. Acesso em: 09 jun. 2018.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 6, n.3, set./dez., 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000300002&script=sci_arttext). Acesso em: 11 jun. 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JUNIOR, João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. 5. ed. São Paulo: PEARSON, 2013.

MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

*Revista Executive On-Line, Bebedouro SP, 4 (1): 27-41, 2019.*

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, H. A. B. DE; CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. **Apoio no relacionamento**. Agrodistribuidor, 2011. Disponível em: [http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id\\_item=67](http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=67). Acesso em: 09 jun. 2018.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candido S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

WAQUIL, Paulo Dabdab; MIELI, Marcelo; SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

*Recebido em: 14/09/2019*

*Aprovado em: 01/10/2019*