

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE COM BPMN

MAPPING PROCESSES IN AN ACCOUNTING OFFICE WITH BPMN

Jhonata de Carvalho Nunes¹, Pedro Vieira Souza Santos³, Isabela Tito Pereira Rocha¹, Ângelo Antônio Macedo Leite¹

¹ Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF

✉ jhoncnunes.prod@gmail.com

Recebido: 16 junho 2025 / Aceito: 15 outubro 2025 / Publicado: 30 março 2026

ABSTRACT. Accounting firms in Brazil face operational challenges due to high tax burdens, constant changes in tax legislation, large volumes of information, and a strong dependence on manual tasks. In this context, this study aimed to identify the impacts of process mapping using BPMN on operational efficiency and the quality of accounting services. The research, exploratory in nature and with a qualitative approach, was based on a literature review and a case study conducted in a small accounting firm located in Petrolina-PE. Data were collected between December 2024 and January 2025 through semi-structured interviews and direct observation. The modeling was carried out using Bizagi Modeler software. The results indicated greater clarity in defining process steps, reduced rework, standardized activities, and improved communication between areas. The use of BPMN also made it possible to identify bottlenecks and critical points in operational flows. Based on this, improvements were proposed, such as the use of checklists, automation of bank data import, and the creation of reconciliation templates. It is concluded that BPMN proved to be an effective tool to support accounting management, contributing to the organization, control, and continuous improvement of processes.

Keywords: Process Mapping. BPMN. Accounting Office. Process Management.

RESUMO. Escritórios de contabilidade no Brasil enfrentam desafios operacionais decorrentes da elevada carga tributária, constantes alterações na legislação fiscal, grande volume de informações e forte dependência de tarefas manuais. Diante desse cenário, este trabalho teve como objetivo identificar os impactos do mapeamento de processos com BPMN na eficiência operacional e na qualidade dos serviços contábeis. A pesquisa, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, fundamentou-se em revisão bibliográfica e na realização de um estudo de caso em um escritório de pequeno porte localizado em Petrolina-PE. Os dados foram coletados entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta. A modelagem foi realizada utilizando o software Bizagi Modeler. Como resultados, observou-se maior clareza na definição das etapas, redução de retrabalho, padronização das atividades e melhor comunicação entre as áreas. A aplicação da notação BPMN também possibilitou a visualização de gargalos e pontos críticos dos fluxos operacionais. A partir disso, foram propostas melhorias, como uso de checklists, automação da importação bancária e criação de templates de conferência. Conclui-se que a BPMN se mostrou eficaz como ferramenta de apoio à gestão contábil, contribuindo para a organização, o controle e a melhoria contínua dos processos.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. BPMN. Escritório de Contabilidade, Gestão de Processos.

1 INTRODUÇÃO

Os escritórios de contabilidade desempenham um papel crucial ao oferecer serviços essenciais, como gestão contábil e cumprimento de obrigações fiscais. Entretanto, muitos enfrentam desafios operacionais decorrentes de processos pouco claros, falhas de comunicação entre departamentos e dificuldade em atender às demandas regulatórias e do mercado com agilidade e precisão (Andrade *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2025). Como destacado por Guedes (2024), a ausência de um setor de processos estruturados pode comprometer a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, escritórios de contabilidade precisam estar alinhados às constantes transformações digitais e mudanças legislativas, que demandam maior flexibilidade e capacidade de adaptação. De acordo com Ribeiro (2021), essas transformações requerem a adoção de ferramentas que promovam a eficiência e a integração dos processos.

O mapeamento de processos é uma prática indispensável para organizações que almejam alcançar maior eficiência e qualidade em suas operações. No setor contábil, essa abordagem é particularmente relevante devido à complexidade e ao rigor envolvidos na execução de tarefas financeiras e fiscais. Essa prática não apenas simplifica o entendimento dos fluxos de trabalho, mas também permite identificar gargalos e propor melhorias que contribuem diretamente para a eficiência operacional (Santos *et al.*, 2017; Deus; Marcolin, 2018; Crivellaro; Vitoriano, 2021).

De acordo com Azevedo (2016), mapear processos é documentar, através de ferramentas e técnicas, todas as atividades e eventos envolvidos em um processo. Além disso, Paula e Valls (2014) e Fernandes *et al.* (2021) destacam que o mapeamento de Processos é uma das atividades importantes para a implementação da Gestão por Processos. Dessa forma, o mapeamento se torna essencial para a análise e otimização das atividades contábeis, promovendo uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades do negócio.

Nesse contexto, o mapeamento de processos com BPMN (Business Process Model and Notation) surge como um recurso estratégico para adaptar-se às exigências do mercado e melhorar a prestação de serviços. A notação BPMN, com sua linguagem gráfica padronizada, torna-se essencial para documentar, analisar e redesenhar fluxos de trabalho, facilitando a comunicação entre diferentes departamentos e aumentando a agilidade nas entregas (Tessari, 2008).

Além disso, a capacidade de integração da BPMN com sistemas de automação é um diferencial que a torna ainda mais relevante no setor contábil. De acordo com Dijkman et al. (2016), a utilização dessa notação permite que os processos documentados sejam rapidamente traduzidos em fluxos de trabalho automatizados, o que reduz a ocorrência de erros e otimiza o uso de recursos.

Essa característica é fundamental em escritórios de contabilidade, onde a precisão é uma exigência imprescindível e a gestão eficiente do tempo é essencial para cumprir prazos rigorosos. A BPMN não apenas facilita a documentação e análise dos processos, mas também promove uma comunicação mais eficaz entre diferentes departamentos, contribuindo para uma operação mais ágil e integrada (Tessari, 2008; Dijkman et al., 2016).

A adoção de práticas baseadas em BPMN também reflete um compromisso com a melhoria contínua. Como demonstrado por Deus e Marcolin (2018), ao modelar processos com essa notação, os escritórios de contabilidade conseguem não apenas mapear suas operações atuais, mas também projetar cenários futuros, promovendo inovações e soluções que agregam valor aos serviços oferecidos. Essa abordagem estratégica posiciona os escritórios como parceiros confiáveis e preparados para atender às demandas de um mercado em constante evolução.

Além disso, a notação contribui significativamente para a padronização e a transparência dos processos contábeis, o que é crucial para garantir a precisão e a confiabilidade das informações financeiras. Conforme demonstrado por Vieira e Cândido (2022), o método permite criar uma documentação clara e uniforme, acessível a todos os envolvidos nas operações. Essa padronização não apenas facilita a capacitação de novos colaboradores, mas também promove a consistência nos serviços prestados e fortalece a confiança dos clientes na qualidade das entregas realizadas pelo escritório. A utilização da ferramenta é especialmente benéfica em ambientes contábeis, onde a precisão e a clareza das informações são fatores essenciais para o sucesso das operações.

Portanto, o mapeamento de processos com BPMN em escritórios de contabilidade não é apenas uma prática técnica, mas uma estratégia organizacional que busca alinhar eficiência, inovação e qualidade. A aplicação dessa metodologia pode contribuir para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios dinâmico, fornecendo soluções concretas para a melhoria da gestão contábil e o fortalecimento da competitividade no setor. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os impactos do mapeamento de processos com BPMN na eficiência operacional e na qualidade dos serviços em escritórios de contabilidade. Para isso,

foi realizado o mapeamento de processos utilizando a notação BPMN em um escritório de contabilidade localizado em Petrolina-PE, permitindo maior compreensão das rotinas operacionais e a proposição de melhorias com base nos fluxos modelados.

Para alcançar esse objetivo geral, a pesquisa buscou mapear os principais processos operacionais do escritório contábil utilizando a notação BPMN, analisar os gargalos e ineficiências nas rotinas contábeis e, por fim, propor melhorias baseadas nos fluxos modelados, visando à elevação da eficiência e da qualidade dos serviços prestados.

2 MÉTODO

Este capítulo aborda o método adotado para a realização do projeto de mapeamento dos processos em um escritório de contabilidade, incluindo os procedimentos de coleta e análise dos dados, fornecendo uma descrição detalhada sobre como o estudo foi conduzido e os recursos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

2.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada para este trabalho é do tipo exploratória, visando aprofundar o entendimento sobre a aplicação do mapeamento de processos utilizando a notação BPMN em um escritório de contabilidade. De acordo com Lösch. (2023), a pesquisa exploratória é um tipo de investigação que visa compreender e explorar um fenômeno ou questão de interesse tendo como objetivo familiarizar-se com um assunto pouco conhecido ou pouco explorado.

Essa abordagem é útil para proporcionar maior familiaridade com o problema, contribuindo para uma melhor definição do problema e dos objetivos do estudo (Gil, 2002). A aplicação do mapeamento de processos com BPMN é pouco explorada no setor contábil, o que demanda uma abordagem que permita um entendimento mais profundo e abrangente das práticas atuais e potenciais desafios enfrentados.

2.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, pois busca interpretar os processos e contextos observados. Segundo Minayo e Costa (2018), a pesquisa qualitativa busca compreender a complexidade dos fenômenos e suas relações, oferecendo uma visão mais

profunda sobre os desafios enfrentados pelos escritórios de contabilidade na gestão de seus processos operacionais.

2.3 MÉTODOS DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram empregados dois instrumentos principais de investigação: a revisão bibliográfica e o estudo de caso. A revisão bibliográfica tem o propósito de analisar as principais obras e artigos relacionados ao tema do mapeamento de processos com a linguagem BPMN, fornecendo o embasamento teórico necessário para a aplicação da metodologia. Já o estudo de caso foi conduzido em um escritório de contabilidade de pequeno porte, permitindo uma análise aprofundada dos processos operacionais, a identificação de gargalos e a proposição de soluções de melhoria com base no mapeamento realizado.

2.3.1 Revisão bibliográfica

O objetivo da revisão bibliográfica é estudar e analisar as principais obras e artigos relacionados ao tema do mapeamento de processos com a linguagem BPMN. Essa etapa foi essencial para o desenvolvimento do trabalho, pois fornece o conhecimento necessário para a aplicação das ferramentas que serão utilizadas. Segundo Bueno et al. (2020), a revisão sistemática da literatura não apenas organiza o conhecimento existente, mas também identifica lacunas e oportunidades para futuras investigações. Assim, a revisão bibliográfica permite uma compreensão mais aprofundada das práticas atuais e das direções futuras no mapeamento de processos com BPMN.

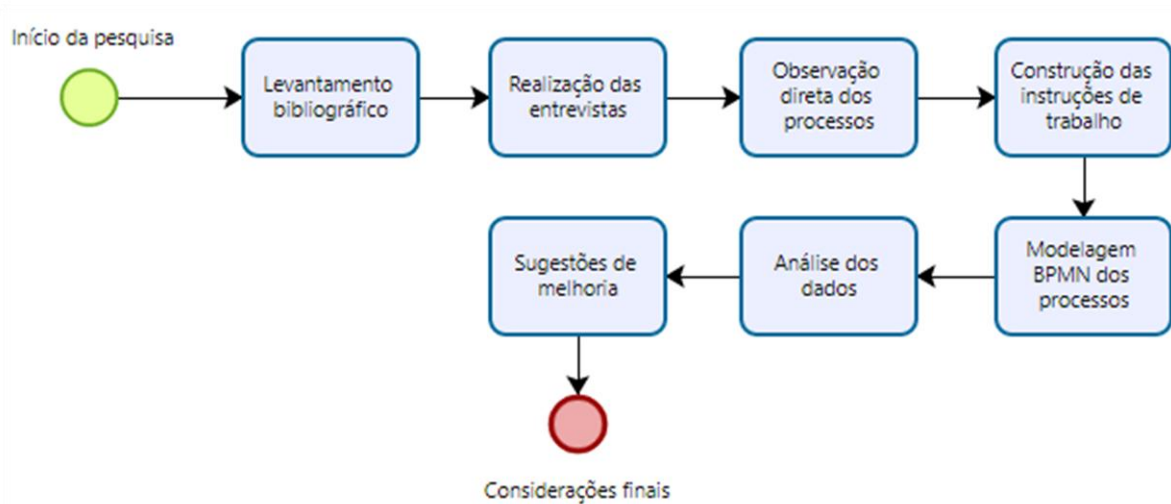
As fontes utilizadas neste trabalho foram diversificadas, abrangendo artigos acadêmicos, dissertações, estudos de caso, periódicos e materiais de referência sobre gestão de processos, localizados através de base de dados como o *Google Scholar* e *Science Direct*. A coleta de dados priorizou a confiabilidade e relevância das informações, utilizando as palavras-chave: “BPMN”, “Gestão por processos”, “Processos contábeis”, “Processos de negócio”, “Padronização de processos”.

2.3.2 Estudo de caso

Este trabalho adotou o método de estudo de caso, uma abordagem que, segundo Yin (2015), facilita a investigação de fenômenos contemporâneos em profundidade e dentro de seus

contextos reais. O estudo de caso é adequado para explorar como o mapeamento de processos utilizando a notação BPMN pode ser aplicado e quais impactos ele gera na eficiência e qualidade das operações em um escritório de contabilidade. A Figura 1 apresenta o fluxo metodológico adotado na pesquisa, descrevendo as principais etapas seguidas desde a fundamentação teórica até a proposição de melhorias, com base no estudo de caso realizado.

FIGURA 1 – ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA



Fonte: Os autores (2025)

De acordo com Pereira (2009), o estudo de caso permite uma análise detalhada de fenômenos, capturando suas nuances e oferecendo insights valiosos que podem informar práticas futuras. Essa metodologia é essencial para entender a aplicação prática da BPMN e suas implicações no setor contábil. Para a condução do estudo, foram realizadas as seguintes etapas:

1. Definição do Caso: O objeto de estudo foi delimitado ao mapeamento de processos em um escritório de contabilidade de pequeno porte, com foco nas operações contábeis.
2. Coleta de Dados: Foram coletadas informações sobre os processos operacionais através de entrevistas com os profissionais da área e observação direta dos processos.
3. Análise dos Dados: Os dados coletados foram analisados, de acordo com as definições da notação BPMN, buscando identificar gargalos e oportunidades de melhoria nos processos.
4. Proposta de Soluções: Baseado nos dados do mapeamento e na análise, foram sugeridas estratégias para otimizar os processos e melhorar a integração e eficiência operacional.

Para a coleta de dados, utilizou-se duas abordagens complementares: entrevistas e observação direta. As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, realizadas com três

profissionais da área contábil que atuam diretamente na execução e gestão dos processos operacionais do escritório. O roteiro de perguntas abordou os principais desafios enfrentados na rotina de trabalho, as percepções sobre eficiência e possíveis gargalos nos fluxos operacionais.

Além disso, foi realizada observação direta não participante, ao longo de um período de duas semanas, durante o mês de janeiro de 2025, com o objetivo de acompanhar a execução dos processos contábeis mapeados, registrar práticas informais e identificar desvios ou oportunidades de melhoria não percebidos pelos próprios profissionais. Essa triangulação de dados visa aumentar a confiabilidade dos resultados e proporcionar uma compreensão mais aprofundada da dinâmica dos processos internos do escritório analisado.

Para o desenvolvimento deste estudo, a coleta de dados foi conduzida por meio de três abordagens complementares: entrevistas, observação direta e construção colaborativa de documentos. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada com três profissionais da área contábil do escritório analisado, sendo direcionadas a compreender a execução dos processos, identificar dificuldades operacionais e obter percepções sobre possíveis melhorias. Paralelamente, foi conduzida observação direta não participante durante duas semanas, permitindo acompanhar de forma sistemática a rotina operacional e verificar a aplicação prática das atividades relatadas nas entrevistas.

Como parte do processo de coleta, foram elaboradas instruções de trabalho (ITs) em conjunto com os profissionais da empresa. As ITs foram inicialmente construídas com base nas informações obtidas nas entrevistas e, em seguida, validadas durante a etapa de observação direta. Posteriormente, passaram pela aprovação final do coordenador do setor contábil, garantindo a consistência e a representatividade dos documentos frente à prática real do escritório. Essa abordagem possibilitou documentar de forma estruturada os processos analisados, oferecendo suporte para a fase seguinte de modelagem com a notação BPMN, utilizando o *software Bizagi Modeler*.

Os dados coletados foram analisados à luz da metodologia BPMN, permitindo a construção de diagramas representativos dos processos internos do escritório. Foram mapeados os seguintes processos operacionais: conferência de documentos do cliente, cadastro de clientes, criação de conta contábil, elaboração do balancete, importação bancária, criação de históricos padrões, integração fiscal e contábil, e integração folha e contábil.

Com base nos diagramas BPMN e nas evidências coletadas, foram propostas ações de melhoria. As propostas foram validadas com os profissionais entrevistados, que reconheceram

o potencial das mudanças para otimizar o tempo de execução, melhorar a comunicação interna e aumentar a confiabilidade dos dados contábeis.

3 RESULTADOS

3.1 COLETA DE DADOS

Com o objetivo de documentar e analisar os processos operacionais do escritório de contabilidade, foi realizada a modelagem dos principais fluxos de trabalho utilizando a notação BPMN. A coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2024 e janeiro de 2025, por meio de entrevistas, observação direta e construção colaborativa de instruções de trabalho. Para a modelagem dos processos, foi utilizado o software Bizagi Modeler, que permitiu a representação gráfica dos fluxos observados com clareza e padronização. Essa etapa visou representar graficamente as atividades desenvolvidas, facilitando a compreensão das etapas executadas, a identificação de gargalos e a proposição de ações de melhoria.

Foram selecionados dois processos críticos para a rotina do escritório, considerados essenciais para a qualidade e a integridade das informações contábeis: a elaboração do balancete e a importação bancária. A seguir, são apresentados em detalhe os fluxos mapeados para esses processos.

3.1.1 Processo de elaboração do balancete

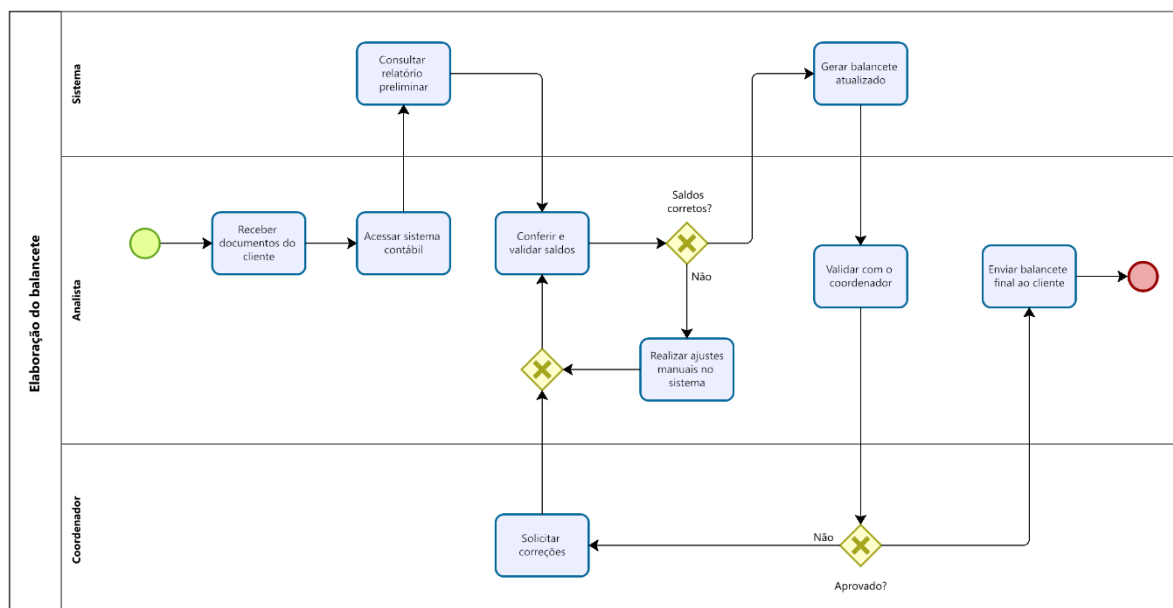
O processo de elaboração do balancete, figura 2, inicia-se com a conferência e a análise dos saldos das contas contábeis, com base nas movimentações registradas no período. O responsável acessa o sistema contábil e gera o relatório preliminar, o qual serve como base para verificação de inconsistências, divergências ou lançamentos pendentes.

Em seguida, ocorre a etapa de ajustes, onde são realizados os lançamentos manuais ou complementares necessários para a correta composição das contas. Estes ajustes incluem correções de classificações contábeis, regularização de saldos e inclusão de informações omitidas.

Após a conclusão da etapa de ajustes, o sistema é novamente consultado para emissão da versão atualizada do balancete. O documento é então revisado quanto à integridade dos dados, verificando se os saldos finais estão devidamente conciliados com os registros de origem e se refletem adequadamente a situação patrimonial e financeira do cliente.

Por fim, o balancete finalizado é disponibilizado para aprovação da liderança da área contábil e, posteriormente, enviado ao cliente. Durante o mapeamento deste processo, foram identificados pontos críticos relacionados à falta de padronização de algumas etapas de validação, o que acarretava necessidade de retrabalho em determinadas situações.

FIGURA 2 – DIAGRAMA BPMN DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BALANCETE



Powered by
bpmn
Modeler

Fonte: Os autores (2025)

O mapeamento do processo de elaboração do balancete evidenciou a necessidade de maior padronização na etapa de validação dos saldos contábeis, além da existência de retrabalho decorrente da comunicação informal entre as áreas envolvidas. Como ações de melhoria, propõe-se a formalização de um *checklist* padronizado que oriente o profissional contábil durante a conferência de saldos, contribuindo para a minimização de erros e a padronização do fluxo.

Além disso, recomenda-se a implementação de *templates* para os ajustes manuais no sistema contábil, garantindo uniformidade nos registros e facilitando a rastreabilidade das alterações realizadas. Também se sugere a definição clara das responsabilidades e prazos para cada etapa do processo, o que tende a reduzir a ocorrência de atrasos e a necessidade de retrabalho na fase de validação pelo coordenador contábil.

3.1.2 Processo de importação bancária

O processo de importação bancária, figura 3, é responsável pela integração dos dados financeiros provenientes dos extratos bancários ao sistema contábil da empresa. A primeira etapa consiste no acesso ao sistema do banco e na exportação do arquivo eletrônico contendo as movimentações financeiras do período em formato compatível.

Posteriormente, o usuário acessa o sistema contábil e seleciona a funcionalidade destinada à importação de extratos bancários. O arquivo previamente gerado é carregado no sistema, que automaticamente reconhece e pré-classifica as informações, vinculando-as às contas contábeis correspondentes.

Concluída a importação, o profissional responsável realiza a conferência dos dados integrados, assegurando que todas as movimentações estejam devidamente conciliadas com o extrato bancário oficial. Caso sejam identificadas inconsistências ou lançamentos incorretos, são efetuadas as correções ou complementações necessárias.

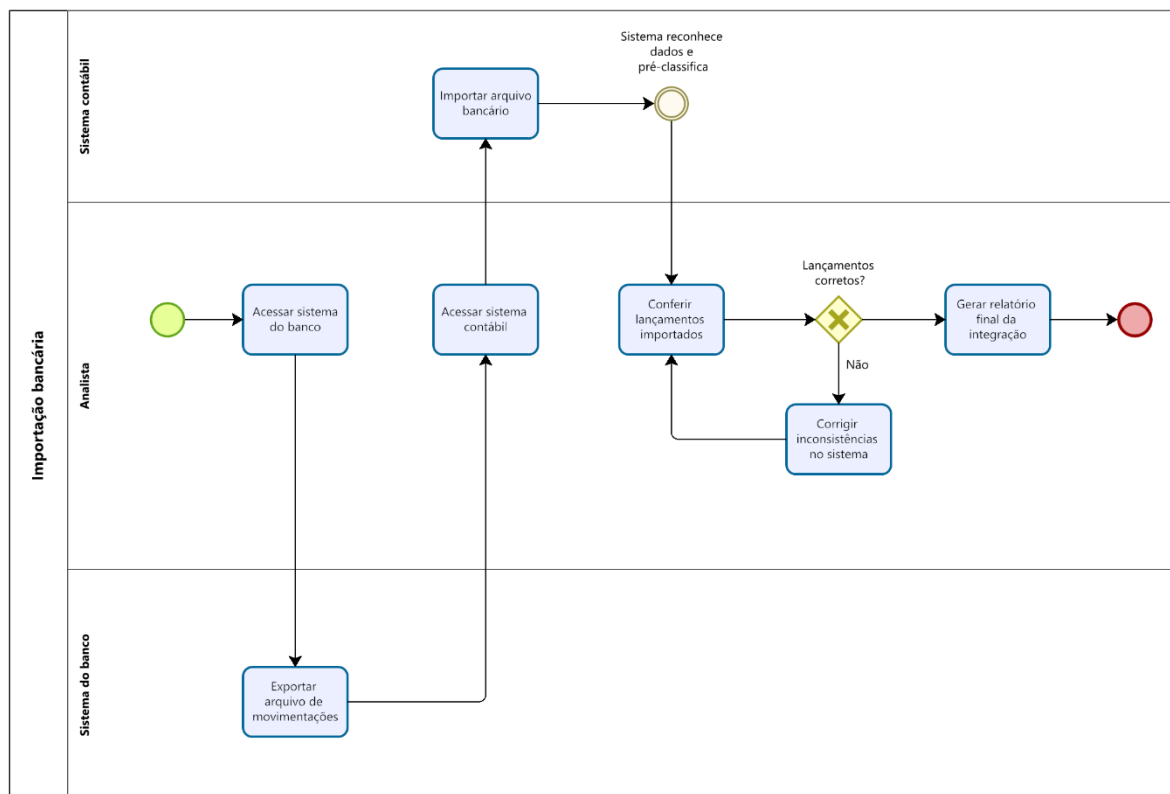
Por fim, o processo é encerrado com a geração do relatório final de integração, que serve como base para validação interna e auditoria dos lançamentos. Durante o mapeamento (Figura 3), verificou-se a existência de atividades manuais repetitivas, além de baixa integração entre os sistemas, o que ampliava o tempo de execução e aumentava o risco de falhas operacionais.

O processo de importação bancária revelou duas principais limitações: a repetição de tarefas manuais e a baixa integração entre os sistemas bancário e contábil utilizados pela empresa. Para mitigar esses problemas, recomenda-se a automação da troca de arquivos bancários, eliminando a necessidade de geração e inserção manual dos dados.

Além disso, propõe-se a configuração de regras automáticas de pré-classificação de lançamentos contábeis, com base em padrões recorrentes e no histórico das transações, o que pode reduzir significativamente a necessidade de ajustes manuais durante a conferência.

Complementarmente, a implementação de alertas automatizados para sinalização de inconsistências ou movimentações não reconhecidas pode aumentar a confiabilidade do processo e contribuir para a prevenção de erros operacionais.

Figura 3 – Diagrama BPMN do Processo de Importação Bancária



Powered by
bpmn.io
Modeler

Fonte: Os autores (2025)

4 DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS ESPERADOS APÓS O DIAGNÓSTICO

A partir das análises realizadas e das sugestões de melhoria apresentadas para os processos de elaboração do balancete e importação bancária, espera-se que o escritório de contabilidade possa alcançar ganhos significativos em termos de desempenho e organização interna. Os resultados projetados não apenas respondem às limitações diagnosticadas, como também preparam a estrutura do escritório para futuros avanços tecnológicos e práticas de melhoria contínua. Entre os principais resultados esperados, destacam-se:

- Maior eficiência na execução das rotinas contábeis;
- Redução de retrabalho e de erros operacionais;
- Padronização das atividades e melhoria na rastreabilidade dos dados;

- Aumento da segurança e da confiabilidade das informações geradas;
- Melhoria na comunicação interna e clareza nas responsabilidades;
- Diminuição do tempo de resposta aos clientes e cumprimento de prazos;
- Criação de uma base sólida para possíveis automatizações futuras.

A materialização desses resultados contribuirá para a elevação da maturidade processual do escritório, proporcionando um ambiente mais estruturado, responsivo e preparado para os desafios do setor contábil.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar os impactos do mapeamento de processos com BPMN na eficiência operacional e na qualidade dos serviços em um escritório de contabilidade de pequeno porte. Para isso, foram mapeados dois processos críticos, com foco na identificação de gargalos operacionais e na proposição de melhorias estruturadas.

A metodologia adotada, fundamentada na construção colaborativa de instruções de trabalho, entrevistas semiestruturadas e observação direta, possibilitou uma compreensão aprofundada da realidade do escritório, permitindo o diagnóstico preciso de falhas nos fluxos de trabalho. A aplicação da notação BPMN mostrou-se eficaz ao representar visualmente os processos, favorecendo o entendimento geral, a padronização das rotinas e a comunicação entre os envolvidos. A abordagem adotada também contribuiu para o aprimoramento da organização interna, com maior rastreabilidade e controle das atividades executadas.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS PARA O ESCRITÓRIO ANALISADO

A principal contribuição prática do estudo foi proporcionar ao escritório analisado uma base sólida para a reestruturação dos seus processos internos. Com a modelagem das atividades, foi possível identificar potenciais pontos de retrabalho, causas de erros operacionais e fragilidades na comunicação entre áreas. A representação visual dos fluxos permitiu também uma maior clareza quanto às responsabilidades envolvidas em cada etapa, favorecendo a padronização das rotinas e a disseminação do conhecimento organizacional.

As recomendações propostas, como o uso de *checklists* para a conferência de saldos, *templates* para ajustes manuais e sugestões de automação para a importação bancária, representam caminhos viáveis para a melhoria contínua dos fluxos de trabalho. Embora não

tenham sido realizadas medições quantitativas formais, tais práticas foram validadas qualitativamente pelos profissionais do setor, que reconheceram sua aplicabilidade e o potencial de impacto positivo na produtividade, na qualidade das informações contábeis e na experiência do cliente.

Além disso, o estudo oferece ao escritório a possibilidade de utilizar os modelos mapeados como base para futuras iniciativas de automação ou integração de sistemas, ampliando ainda mais os benefícios operacionais esperados e promovendo maior maturidade na gestão dos processos internos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA ACADÊMICA

Este trabalho também contribui para a ampliação do conhecimento acadêmico ao apresentar uma aplicação prática da notação BPMN em um segmento ainda pouco explorado na literatura: os escritórios contábeis de pequeno porte. A pesquisa demonstrou a viabilidade da utilização da modelagem de processos como ferramenta estratégica para a gestão de serviços contábeis, evidenciando a capacidade da BPMN em agregar valor à gestão operacional em contextos complexos e dinâmicos.

O estudo reforça a aplicabilidade da modelagem como recurso metodológico para análise, diagnóstico e melhoria contínua de processos, podendo ser replicado em outros segmentos do setor contábil ou mesmo em outras áreas de prestação de serviços. Como toda pesquisa aplicada, este trabalho possui limitações. O estudo foi conduzido em apenas um escritório, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras possam ampliar a amostra, comparando diferentes perfis de empresas e investigando o impacto da utilização da BPMN em ambientes com níveis distintos de maturidade processual e tecnológica.

Com os resultados alcançados, esta pesquisa reforça o potencial do mapeamento de processos como instrumento estratégico de gestão e melhoria contínua, demonstrando sua aplicabilidade e efetividade na elevação da maturidade operacional em escritórios contábeis de pequeno porte. Espera-se que a experiência documentada possa servir de base para futuras iniciativas de otimização de processos e para novos estudos acadêmicos neste campo.

Contudo, reconhece-se como limitação deste estudo a ausência de métricas quantitativas que evidenciem, de forma mensurável, os ganhos obtidos após o mapeamento, como tempo de execução, frequência de retrabalho ou custo operacional. Essa lacuna se deve à inexistência de

dados históricos confiáveis e à ausência de sistemas de controle e monitoramento no escritório analisado. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras explorem a aplicação de ferramentas como crono análise, indicadores de desempenho e medições comparativas, a fim de fortalecer a comprovação empírica dos benefícios advindos da modelagem BPMN.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C.; DIAS, A. B.; SANTOS, P. V. S; ARAÚJO, M. A. Análise da eficiência do gasto público em educação básica em municípios paraibanos. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, v. 11, p. 30-50, 2022.
- AZEVEDO, I. C. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2016. Anais [...]. Setembro, 2016.
- BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020.
- COSTA, R. M. da; DIAS, S. L. C.; COUTO, C. G. Rationalization of Organizational Processes: The Case of the Institute of Applied Social Sciences of Rio de Janeiro Federal Rural University. In: *Advances in Intelligent Systems and Computing*. Springer, 2018. p. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-73450-7_1.
- CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90–127, 2021.
- DEUS, G.; MARCOLIN, C. B. Mapeamento de processos e contabilidade de custos: estudo em uma indústria frigorífica. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 18, n. 39, p. 18-31, maio/ago. 2018.
- DIJKMAN, R.; VANDERFEESTEN, I.; REIJERS, H. A. Business process architectures: overview, comparison and framework. *Enterprise Information Systems*, v. 10, p. 129–158, 2016.
- FERNANDES, C. H. A.; SILVA, A. C. G. C.; FERRAZ, A. V.; SANTOS, P. V. S. Aplicação da metodologia DMAIC para redução dos desperdícios em uma indústria de gesso do interior de Pernambuco, Brasil. *NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 11, p. 01-19, 2021.
- GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.
- GUEDES, N. V. S. Estruturação do departamento de processos em uma empresa hub de contabilidade de médio porte. 2024. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/58875/1/EstruturacaoDepartamentoProcessos_Guedes_2024.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

- LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, e023141, 2023.
- MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, n. 40, p. 11-25, 2018.
- PAULA, M. A.; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 12, n. 3, p. 136-156, set./dez. 2014.
- PEREIRA, L. T. K.; GODOY, D. M. A.; TERÇARIOL, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 44, n. 1, p. 34-52, 2009.
- RIBEIRO, F. G. S. Visão estratégica por meio do mapeamento de processos utilizando a metodologia BPMN: uma aplicação da controladoria no Núcleo Permanente de Concursos – COMPERVE/UFRN. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.
- SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M.; OLIVEIRA, T. C. T.; PINHEIRO, F. A. A Metodologia design thinking: estratégia gerencial para empreendimentos. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, v. 5, p. 25-43, 2017.
- SANTOS, P. V. S.; SILVA, E. C.; ROCHA, I. T. P.; ARAÚJO, M. A. Análise de variância como suporte para a Filosofia Lean na fabricação de gesso. *REVISTA GESTÃO EM ANÁLISE (REGEA)*, v. 14, p. 104-119, 2025.
- TESSARI, R. Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- VIEIRA, G. C.; CÂNDIDO, E. J. M. Modelagem de processos de negócio usando BPMN. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual de Goiás, Itaberaí, 2022.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.