

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**ALINE TELES DOS SANTOS**

**FLUXOGRAMA – FLUXO DE IMPORTAÇÃO MPR – DW COMISSÁRIA DE  
DESPACHOS.**

**CURITIBA**  
**2011**

**ALINE TELES DOS SANTOS**

**FLUXOGRAMA – FLUXO DE IMPORTAÇÃO MPR – DW COMISSÁRIA DE  
DESPACHOS.**

Relatório de implantação apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Implantação de Projetos Multidisciplinares do Curso Superior de Tecnologia em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profª Ms. Fernanda Landolfi Maia

**CURITIBA**

**2011**

## LISTA DE SIGLAS

CBU – *complete build unit*.

CKD – *completely knock-down*.

DI – Declaração de Importação.

DIV – produtos diversos.

FAP – Fluxo de Análise de Processos.

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

MPR – *magazine piece reposicion*.

NF – Nota Fiscal.

PHF – peças e equipamentos para uso e consumo nas fábricas.

RF – Receita Federal.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DE AMBIENTE.....</b>	<b>7</b>
2.1 A EMPRESA.....	7
2.2 MISSÃO.....	8
2.3 POLÍTICA DE QUALIDADE.....	8
2.4 VISÃO.....	8
2.5 VALORES.....	8
2.6 FLUXO MPR.....	9
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES.....</b>	<b>11</b>
4.1 1ª ETAPA – ANÁLISE DA PROBLEMÁTICA EXISTENTE.....	11
4.2 2ª ETAPA – APRESENTAÇÃO DO PROJETO À DIRETORIA.....	12
4.3 3ª ETAPA – CRIAÇÃO DO FLUXOGRAMA.....	13
4.4 4ª ETAPA – IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA CRIADA.....	16
4.5 5ª ETAPA – AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA.....	17
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>20</b>
APÊNDICE A – CLIENTE 1 AÉREO.....	21
APÊNDICE B – CLIENTE 1 MARÍTIMO.....	22
APÊNDICE C – CLIENTE 2 AÉREO.....	23
APÊNDICE D – CLIENTE 2 MARÍTIMO.....	24
APÊNDICE E – CLIENTE 2 RODOVIÁRIO.....	25
APÊNDICE F – PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXOGRAMA .....	26

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório originou-se de um projeto referente à elaboração, implantação e análise da eficácia de uma das ferramentas da qualidade, o fluxograma. Estas ferramentas possuem, dentre outras, a finalidade de auxiliar no bom desenvolvimento de tarefas, baixando o índice de erros e retrabalhos.

A partir da identificação da necessidade de um recurso de gerenciamento de processos em um dos fluxos de atividades da empresa DW Comissária de Despachos, iniciou-se o desenvolvimento deste projeto, que, com base na metodologia adequada, teve por objetivo auxiliar no bom desenvolvimento de tarefas, baixar o índice de erros e retrabalhos, padronizar a realização de atividades, possibilitar a visão global do processo e apresentar soluções para possíveis dúvidas que venham a surgir quanto à realização de procedimentos específicos.

Este relatório foi composto pelo desenvolvimento dos seguintes itens: análise do ambiente: permitiu o reconhecimento da empresa e do fluxo MPR (ver lista de siglas), no qual foi implantada a ferramenta. Metodologia: este item possibilitou o conhecimento de métodos científicos adequados para o desenvolvimento, implantação e análise da eficácia da ferramenta.

A descrição das atividades contemplou 5 etapas:

Na primeira etapa, foi analisada a problemática existente, a situação em que se encontrava o fluxo MPR em relação ao treinamento de novos funcionários, as condições de implantação da ferramenta e principalmente a relevância desta implantação para a empresa e para os indivíduos que ali se encontravam.

Na segunda etapa, ocorreu a apresentação do projeto à diretoria, onde foi solicitada a autorização para a sua realização. Nesta etapa ainda foram discutidos o formato que melhor atendesse às necessidades da empresa e a posterior padronização da ferramenta para todos os fluxos.

A terceira etapa compreendeu a criação da ferramenta, que subdividiu-se em: pesquisa bibliográfica, avaliação documental, definição de atividades, esboço da ferramenta, escolha do software e criação da ferramenta.

Na quarta etapa, descreveu-se a implantação da ferramenta e na quinta etapa avaliou-se a eficácia da mesma.

Por fim, foram feitas as considerações finais, onde foram apresentados os resultados alcançados.

## **2. DESCRIÇÃO DE AMBIENTE**

### **2.1 A EMPRESA**

Deschermayer e Woellner, os sobrenomes dos fundadores da DW Comissária de Despachos, que há onze anos uniram forças e constituíram este empreendimento no segmento de Comércio Exterior. São mais de 100 funcionários distribuídos em suas unidades internas e em seus clientes.

A empresa tem sua matriz localizada no centro da cidade de Curitiba – PR, com filiais no porto de Paranaguá, aeroporto Afonso Pena, Porto Seco de Curitiba, pontos de apoio nos aeroportos de Guarulhos e Viracopos, portos de Santos e Navegantes e funcionários atuando nas instalações dos seus clientes.

Além do desembaraço de importações e exportações, a DW ainda atua na consultoria e assessoria de empresas e na realização de projetos especiais, identificando e desenvolvendo estudos de caso com soluções inovadoras em comércio exterior.

A empresa é familiar e apresenta uma estrutura divisional, com departamentalização por clientes. As atividades realizadas nestes departamentos são divididas por procedimentos aduaneiros: importação e exportação. No caso do departamento que será implantado o projeto, um cliente da área automotiva, as atividades ainda são subdivididas em fluxos de processos: CKD (completely knock-down) - conjuntos de partes de automóveis criados geralmente pela fábrica matriz ou pelo centro de produção para exportação e posterior montagem dos veículos nos países receptores, na maior parte das vezes fábricas menores ou com produção reduzida; MPR (magazine piece reposicion) – partes e peças com destino à revenda em concessionárias; DIV – produtos diversos; PHF – peças e equipamentos para uso e consumo nas fábricas; IMPORTAÇÃO TEMPORÁRIA – itens importados para testes ou consertos e CBU (complete build unit) – importação de veículos não fabricados no Brasil.

Cada departamento possui um gerente e um coordenador operacional. Por ser uma empresa horizontal, os funcionários têm fácil acesso aos seus superiores

diretos e desenvolvem suas atividades de maneira autônoma, supervisionada pelos mesmos.

## **2.2 MISSÃO**

Entregar soluções diferenciadas em comércio exterior, de forma ágil e assertiva, respeitando a cultura e valores de nossos clientes e colaboradores ([www.dwcomissaria.com.br](http://www.dwcomissaria.com.br)).

## **2.3 POLÍTICA DE QUALIDADE**

Estudar, entender e executar, com maestria, o serviço de comércio exterior, de forma a construir soluções diferenciadas para cada cliente ([www.dwcomissaria.com.br](http://www.dwcomissaria.com.br)).

## **2.4 VISÃO**

Ser líder de mercado, em comércio exterior, com sustentabilidade e responsabilidade ([www.dwcomissaria.com.br](http://www.dwcomissaria.com.br)).

## **2.5 VALORES**

- Foco no Cliente
- Ética
- Ousadia
- Flexibilidade
- Busca por Excelência

## 2.6 FLUXO MPR

Como dito anteriormente, o fluxo MPR importa peças para revenda, sem qualquer beneficiamento pelo importador antes de atingir seu destino final, as concessionárias.

Por se tratarem de produtos, origens e destinos diversos, cada fluxo apresenta suas especificidades como regime aduaneiro, acordos internacionais, necessidade de licenciamento de importação e urgência na liberação. Estes fatores específicos devem ser muito bem observados pelos funcionários responsáveis, pois são determinantes para a realização do processo com excelência, de acordo com a política da empresa.

O fluxo MPR importa através de três modais: aéreo, marítimo e rodoviário. Suas atividades estão divididas em: cadastro, registro e pós-registro, cada uma delas realizada por um funcionário.

Cada importação, a partir do momento da chegada da carga em recinto aduaneiro brasileiro, deve ser liberada em dois dias úteis, devendo qualquer fator gerador de atraso ser informado via planilha de status para a informação do cliente.

Os processos que excedem este prazo, sem justificativa, têm o faturamento reduzido pelo cliente. Surgiu daí a necessidade de utilização de uma ferramenta como o fluxograma, que facilite e possibilite a realização dos procedimentos de maneira assertiva, rápida e eficaz.

### 3. METODOLOGIA

Para a obtenção do embasamento teórico sobre materiais desenvolvidos a respeito do tema em questão, foi realizado o levantamento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa. (KOCHE, 2004, p. 122).

Para o conhecimento dos meios utilizados na realização das atividades sem a opção do fluxograma criado, fez-se necessária a análise documental dos procedimentos existentes na empresa.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa (...). (GIL, 2009, p.46).

Após a ciência dos procedimentos existentes, realizou-se a tomada de apontamentos.

Um dos grandes problemas referentes à leitura refere-se a sua retenção. É sabido que apenas parte do que se lê fica retida na memória. Por essa razão, convém que se tomem notas do material lido. (GIL, 2009, p.80).

Levando-se em consideração que o projeto visou auxiliar no desenvolvimento das tarefas realizadas por funcionários da empresa, foi de grande importância a realização de entrevistas com os mesmos, para a identificação de problemas existentes e sugestões de itens para o fluxograma.

Entrevista por sua vez pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. (GIL, 2009, p.114).

Utilizaram-se também pesquisas com sistemas de busca, para a obtenção de informações relevantes ao projeto com maior facilidade.

A internet constitui hoje um dos mais importantes veículos de informações. Não se pode deixar de lado as possibilidades desse meio. (...). Os mecanismos de busca vão atrás dos resultados de sua pesquisa percorrendo de uma só vez vários sites de busca, economizando tempo e aumentando as chances de encontrar o que se procura. (GIL, 2009, p.74, 75).

Houve também a necessidade de consultar sistemas específicos utilizados na realização dos procedimentos, foram estes: I-BROKER, SISCOMEX, BROKER e IMPOT SYS.

## **4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES**

### **4.1 1ª ETAPA – ANÁLISE DA PROBLEMÁTICA EXISTENTE (06 jun. 2001) 20 H**

Quando da procura pelo tema gerador do projeto e posterior relatório, identificou-se a dificuldade dos novos funcionários na assimilação do funcionamento dos processos, pelo fato de os mesmos conterem muitas atividades a serem realizadas (cadastro de fatura, preenchimento de planilhas, envio de informações e documentos ao recinto aduaneiro via e-mail, geração de notas fiscais, cálculo de ICMS, solicitações de pagamentos, *follow up* ao cliente, solicitações de carregamento), atividades estas com vários detalhes a serem cumpridos, por exemplo, as alíquotas de ICMS se diferem quando o desembaraço é realizado fora do Estado, ou quando a carga é desembaraçada no Paraná, mas tem a entrada no país por outro Estado.

Os iniciantes observados receberam treinamento de integração, porém este abordava somente temas referentes ao funcionamento da empresa de maneira geral, como por exemplo a leitura e explicação do manual do funcionário, a apresentação das outras filiais da empresa, o uso da internet, o cumprimento de horários, a responsabilidade com gastos excessivos com impressões, a expectativa da empresa quanto ao novo contratado, como de praxe em qualquer companhia.

Quando estes funcionários assumiram seus postos e iniciaram seus treinamentos específicos, acabavam por criar seus próprios procedimentos, redigindo anotações baseadas nas instruções verbais de outros funcionários que já operavam no fluxo em questão.

Apesar de existirem instruções de trabalho disponíveis, não havia o acompanhamento no decorrer do treinamento, talvez pelo formato em que se apresentavam, com vários códigos e telas de programas que já haviam sido atualizados na rotina, porém não nas instruções.

Estas instruções de trabalho eram as únicas fontes de informação utilizadas pelos funcionários no momento da realização de suas atividades, além de suas anotações próprias, que poderiam conter erros e discordâncias com os procedimentos corretos pois, logicamente, não eram revisadas e validadas.

Pelo fato das instruções estarem ultrapassadas, havia a necessidade de traduzir as informações apresentadas com telas do sistema anterior para sua versão atualizada, a qual era de fato utilizada no momento.

Simultaneamente à realização do projeto no qual se baseia este relatório, contemplou-se a atualização das instruções por motivo de auditoria. Foram retiradas as telas do programa anterior e permaneceram somente as informações referentes ao seu preenchimento.

Por meio de entrevistas informais, os quais foram coletados por meio de anotações, identificou-se que os funcionários continuaram com dificuldades no desempenho das atividades, pois naquele momento só possuíam os dados com os quais deveriam alimentar o sistema.

Ainda por meio de questionamentos verbais aos funcionários do fluxo MPR e à gerente da filial quanto à implantação de um fluxograma das atividades, recebeu-se a informação de que tal ferramenta não existia e mostrou-se unânime a opinião de que a mesma teria grande auxílio.

Obteve-se então a certeza de que esta era a ferramenta mais adequada para solucionar a problemática apresentada, pois a mesma ofertaria de maneira acessível e de fácil entendimento informações e instruções sobre a realização dos procedimentos.

#### **4.2 2ª ETAPA – APRESENTAÇÃO DO PROJETO À DIRETORIA (01 jul. 2001) 2 H**

A realização do projeto foi sugerida e discutida com a gerente da filial, que se mostrou satisfeita com a proposta e iniciativa. Porém, não foi possível a realização de uma reunião para a apresentação do projeto à diretora da empresa por motivo de

agenda, contudo o projeto pôde ser apreciado pela gerente e após consulta, houve deliberação e aprovação quanto ao tema.

Confeccionou-se então a carta de autorização para a realização do projeto, conforme orientação recebida. A qual foi devidamente assinada pelo gerente de RH.

Realizaram-se encontros com a gerente para a obtenção de informações quanto ao exato formato do fluxograma, que sugeriu que a finalização da ferramenta se desse até o fim do mês de Julho, para apresentação em auditoria. Porém foi esclarecido que seria realizado e cumprido um cronograma indispensável ao projeto.

Após ajustes, recebeu-se a informação oriunda da matriz da empresa de que há algum tempo haviam confeccionado fluxogramas para todos os departamentos e fluxos, o que comprometeria a realização do projeto.

Felizmente, em reunião com a gerente da filial, foi resolvido que os fluxogramas anteriores, assim como as instruções de trabalho, já estavam ultrapassados e deveriam ser atualizados ou descartados. Foi autorizada a utilização destes documentos como base para a confecção da nova ferramenta.

Para fins de padronização, solicitou-se que, após a implantação e avaliação de eficácia da ferramenta, a mesma fosse desenvolvida para todos os outros fluxos da empresa.

#### **4.3 3ª ETAPA – CRIAÇÃO DO FLUXOGRAMA (25 ago. 2011) 30 H**

Para a criação desta ferramenta subdividiu-se a presente etapa em: pesquisa bibliográfica, avaliação documental, definição de atividades, esboço da ferramenta, escolha do software e criação da ferramenta.

Para a pesquisa bibliográfica, em consulta no acervo da Universidade Federal do Paraná, houve certa dificuldade para encontrar o tema em questão em livros atualizados. Alguns autores chegam a citar o fluxograma como recurso da gestão da qualidade, mas os mesmos não apresentam material aprofundado, de tal maneira que impossibilitou o uso destes livros como embasamento para a criação do fluxograma.

Ocorreu que, tendo em vista a necessidade de conhecimento sobre a ferramenta a ser desenvolvida, foram previamente estudados alguns dados em pesquisas na *web*, dados estes que não compõem o presente relatório, pois foram

examinados tão somente por motivo de investigação quanto à dimensão do material teórico existente sobre o assunto em questão.

Percebeu-se que o conteúdo disponível sobre o tema é amplo em número de citações, porém limitado em relação ao aprofundamento de conceitos e utilizações. Contudo, as informações necessárias para a elaboração da presente ferramenta (aplicabilidade e simbologia) foram por fim encontradas.

Os conceitos utilizados para a criação da ferramenta foram extraídos do livro O&M Qualidade total: Uma Integração Perfeita, de Victor Mature Colengui (1997), no qual o autor apresenta o fluxo de análise de processos (FAP), os procedimentos para sua elaboração, suas características e finalidades.

O fluxograma é um gráfico que demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida dos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo. Esta ferramenta permite visualizar e compreender melhor os processos de trabalho em execução, as diversas fases operacionais, a interligação com outros processos e todos os documentos envolvidos. (COLENGHI, 1997, p. 39, 40).

Em consonância às reflexões acima, Colenghi (1997, p.40-42) define ainda em seu livro, a simbologia das formas utilizadas em fluxogramas: ponto de início e de término do fluxo; relatório, formulário, documentos e fichas diversas; emissão de documentos; possibilidade de alternativa para a sequência do fluxo; ponto limítrofe e de intersecção entre processos diversos; arquivamentos; conexão de fluxos.

Após o embasamento teórico, realizou-se a análise documental. Como dito anteriormente, no início da análise da problemática existiam instruções de trabalho já desatualizadas e posteriormente, quando da proposição do projeto à diretoria, soube-se da existência de fluxogramas para as atividades em questão, também ultrapassados.

Com a autorização verbal da gerência da filial, estes documentos foram utilizados como base para o desenvolvimento da nova ferramenta. Neles, observou-se a ausência da citação de atividades de suma importância ao andamento do processo. Alguns exemplos serão dados para o maior entendimento do leitor quanto ao impacto causado pelos erros cometidos por falta de informação: Observou-se que um dos erros mais cometidos pelos funcionários do fluxo MPR era quanto à parametrização de Declaração de Importação (DI) – todo o trabalho desempenhado pelo fluxo MPR tem por finalidade a nacionalização da carga de importação, que se

dá no momento do desembaraço da DI. Por motivos de fiscalização, esta DI, registrada no SICOMEX (sistema de comércio exterior) pode ser, aleatoriamente, selecionada pelo sistema para conferência documental (canal amarelo) ou conferência documental e física (canal vermelho), realizada pela Receita Federal (RF). Se o sistema da RF não selecionar a DI para qualquer tipo de conferência (canal verde), a carga está liberada por este órgão para ser retirada do recinto aduaneiro. Nos casos de conferência física ou documental, o processo não deve seguir o mesmo fluxo dos outros que tiveram a liberação imediata pelo sistema, pois antes de cumprir os passos do pós-registro, a DI em questão deve ser desembaraçada. Caso o funcionário, sem conhecimento deste procedimento, emita a nota fiscal (NF), que é um procedimento dentro do pós-registro, causará grande transtorno ao cliente, pois o cancelamento desta emissão trata-se de um procedimento demorado e burocrático.

Tendo em vista o impacto de um erro procedimental como o citado anteriormente, fazia-se necessário o cuidado com a realização destas atividades e a certeza de que o funcionário que as realizasse estivesse instruído corretamente.

Situações como esta, que poderiam ser evitadas caso houvesse procedimento específico, causavam retrabalho e perda de credibilidade do cliente para com o funcionário e a empresa.

Após examinar minuciosamente o conteúdo dos documentos orientadores já existentes, iniciou-se então a descrição detalhada de um fluxo ideal de atividades com base na análise documental realizada e também em sugestões dos próprios funcionários que realizavam as atividades.

Com os dados provenientes da definição de atividades, foi possível então realizar os primeiros esboços do que seria um fluxograma ideal para o fluxo em questão. Pontos como disposição das formas e texto inserido, foram debatidos com a responsável pelo fluxo com a finalidade de buscar a maneira mais clara de apresentar os procedimentos aos novos funcionários, para que não se permitisse o risco de causar possíveis dúvidas ou enganos aos mesmos. Após o término do esboço, o mesmo foi apresentado para apreciação e correções da responsável pelo fluxo.

Para a confecção do fluxograma, fez-se necessário a utilização de software específico, o qual foi criteriosamente escolhido através de busca on-line, seguindo orientações da equipe de tecnologia da informação da empresa, pois o mesmo

deveria ser adequado para a posterior reprodução nos computadores da companhia, a não observância deste aspecto poderia causar o desperdício de todo o trabalho realizado.

É válido registrar que os softwares que fornecem os melhores recursos para a produção de diagramas apresentam, geralmente, inúmeros requisitos quanto às características da máquina a serem instalados. Antes da decisão final, foram testados alguns softwares, X-Mind 3.2.1, Dinamic Draw 5.5.3 e Microsoft Visio Premium 2010. Os dois primeiros não puderam ser processados, pois a capacidade de memória do computador utilizado não era suficiente. Houve, inclusive, a necessidade de troca da máquina para a perfeita utilização do programa Visio Premium, o que mais de adequou às necessidades do projeto.

Com todos os recursos e dados necessários, a criação do fluxograma se mostrou um trabalho simples, porém não rápido. Houve a necessidade de conhecimento e adaptação aos recursos fornecidos pelo software e posterior configuração da ferramenta.

Foram criados 5 fluxogramas (ver apêndices A-E): aéreo e marítimo para o primeiro cliente e aéreo, rodoviário e marítimo para o segundo.

Antes da etapa de implantação, a ferramenta foi apresentada para avaliação da gerente responsável pelo fluxo MPR. A qual sugeriu a inserção de duas informações, duas atividades que antes estavam subentendidas em outro quadro e que pelo entendimento dela deveriam ser apresentadas separadamente para enfatizar a realização das mesmas. No entanto, a criação da ferramenta, a disposição das atividades, a qualidade do trabalho e a iniciativa foram muito elogiadas.

Após a realização das alterações solicitadas, a ferramenta foi apresentada novamente à gerente, que a liberou para implantação.

#### **4.4 4ª ETAPA – IMPLANTÃO DA FERRAMENTA CRIADA (03 out. 2011) 1H**

A presente etapa foi facilmente realizada, tendo em vista que as pessoas que utilizariam a ferramenta em questão estavam envolvidas desde o início de sua criação e esperavam sua conclusão para colocá-la em prática.

Com a autorização e o auxílio da equipe de tecnologia da informação da empresa, os arquivos dos fluxogramas foram salvos em formato PDF para que não

houvesse nenhum tipo de alteração. Depois, foram transferidos para uma pasta de rede, para possibilitar o acesso de todos os funcionários do fluxo ao documento.

Antes de sua utilização, foram realizados testes para a confirmação de que o arquivo poderia ser acessado por todas as máquinas dos funcionários que utilizariam a ferramenta.

Após a disponibilização dos fluxogramas, realizou-se explicação verbal à equipe do fluxo MPR sobre seu uso. Contudo, tendo em vista que tratava-se de uma ferramenta de fácil entendimento, não houve qualquer dúvida quanto à sua utilização.

#### **4.5 5ª ETAPA – AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA (10 out. 2011) 3H**

A utilização da ferramenta pôde ser acompanhada pessoalmente em seu primeiro dia de implantação. Esta ação se deu num momento ideal, no qual um novo funcionário encontrava-se em fase de treinamento no fluxo MPR.

O fluxograma atendeu às necessidades do novo funcionário quando do surgimento de dúvidas a respeito da sequência do fluxo. Como por exemplo, as alfândegas que necessitavam do ICMS para a liberação da carga. Antes o funcionário, por não ter certeza do procedimento correto, acabava informando que as cargas de alfândegas que não necessitavam da apresentação de ICMS aguardavam a liberação do mesmo, ou em outros casos, deixava de solicitar o pagamento deste importo para a liberação de cargas em alfândegas onde era indispensável a apresentação do documento. Esse tipo de situação gerava conflito de informações e até mesmo despesas para a empresa por atraso na entrega.

Observou-se então que as ferramentas de apoio anteriores à implantação do fluxograma, como anotações próprias do funcionário, puderam ser descartadas, pois naquele momento o mesmo possuía um novo instrumento para orientar suas atividades.

De acordo com um dos funcionários “a ferramenta ajudaria muito, pois descrevia todas as etapas dos procedimentos a serem realizados”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos estudos realizados, fundamentados em autores com domínio sobre as ferramentas da qualidade, observou-se a importância do uso destas para a facilitação do desenvolvimento das atividades de qualquer setor dentro de uma empresa.

A implantação do fluxo de análise de processos e seus principais objetivos - auxiliar no bom desenvolvimento de tarefas, baixar o índice de erros e retrabalhos, padronizar a realização de atividades dentro do fluxo, possibilitar a visão global do processo e apresentar soluções para possíveis dúvidas – foram atingidos e a ferramenta é usada agora no treinamento de novos funcionários.

A adoção do fluxograma para os demais departamentos da empresa não foi possível por motivo de falta de tempo hábil. Contudo, a partir do material desenvolvido será possível realizar futuramente a padronização da ferramenta, tendo em vista que este é um procedimento necessário à empresa, pois estas ferramentas são itens avaliados em auditorias para a obtenção de certificados de qualidade.

O conhecimento adquirido no desenvolvimento deste projeto foi de muita valia. A aplicabilidade prática das disciplinas estudadas ao longo do curso de Tecnologia em Secretariado Executivo comprova que a grade do curso está muito bem estabelecida e que o campo de atuação do profissional desta área é verdadeiramente muito diversificada.

## 6. REFERÊNCIAS

COLENGHI, Victor Mature. O&M Qualidade Total: Uma Integração Perfeita. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

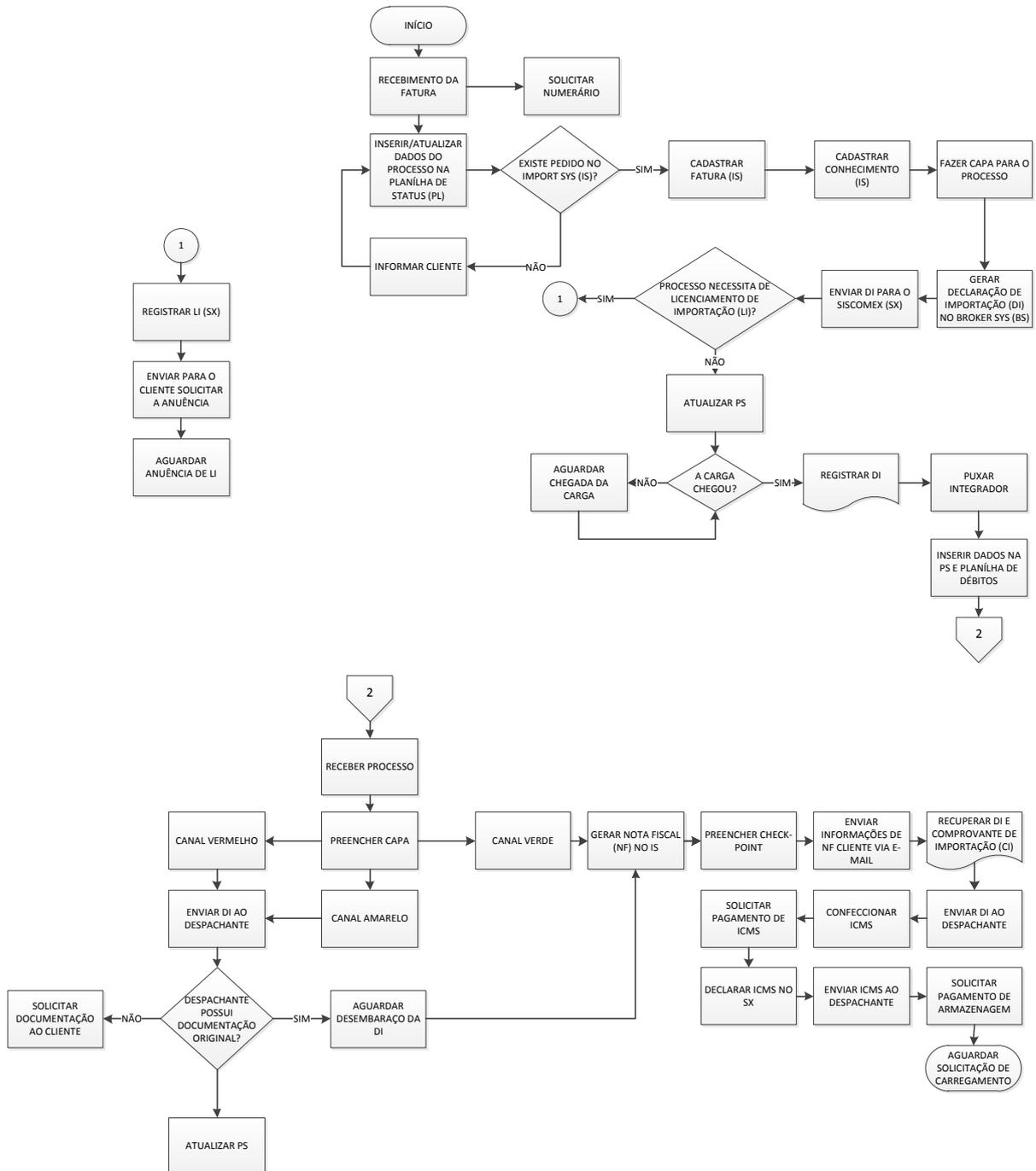
KÖCHE, José Carlos. Fundamentos da Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

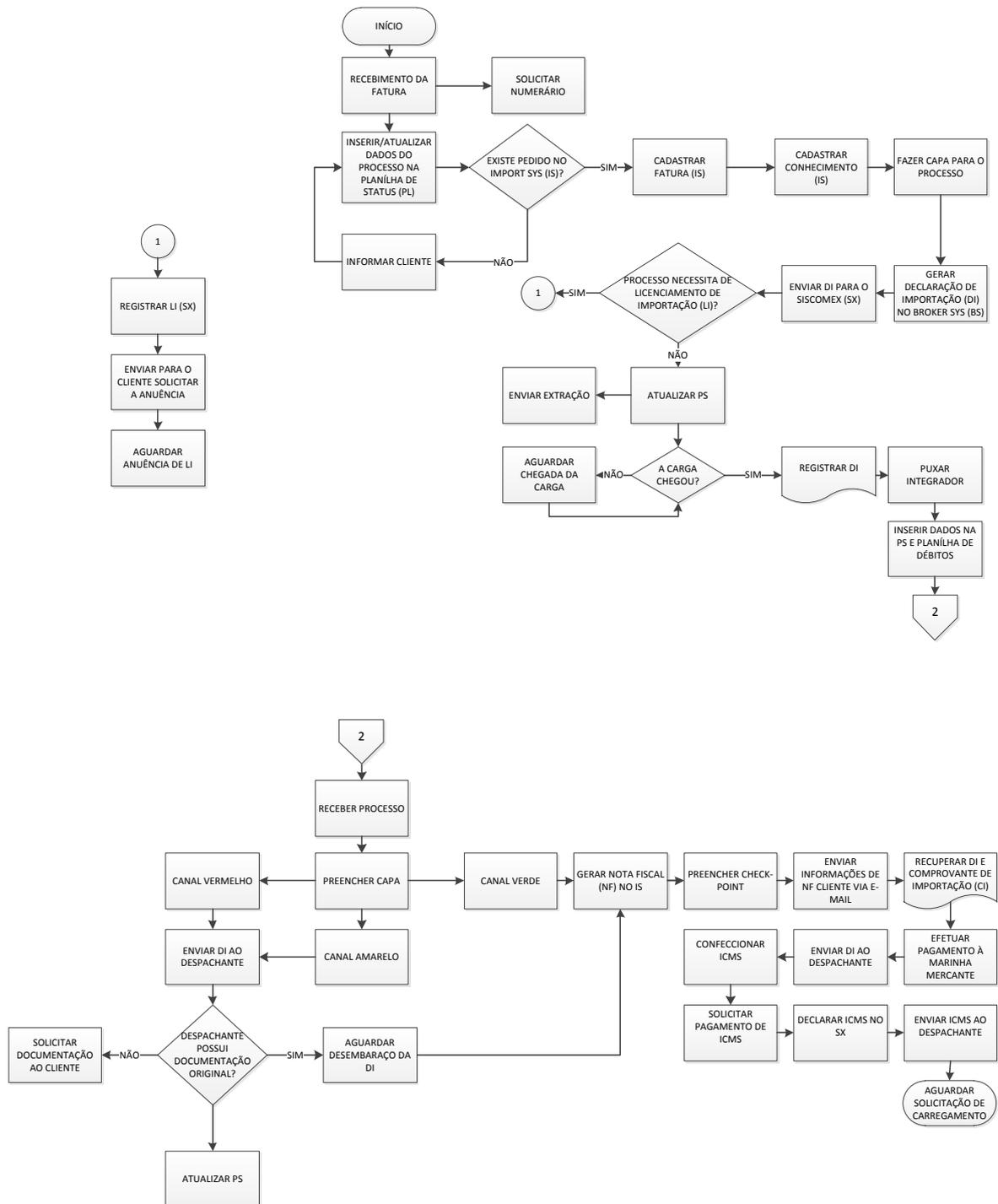
DW COMISSÁRIA DE DESPACHOS LTDA. Disponível em: <<http://www.dwcomissaria.com.br/>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

## APÊNDICES

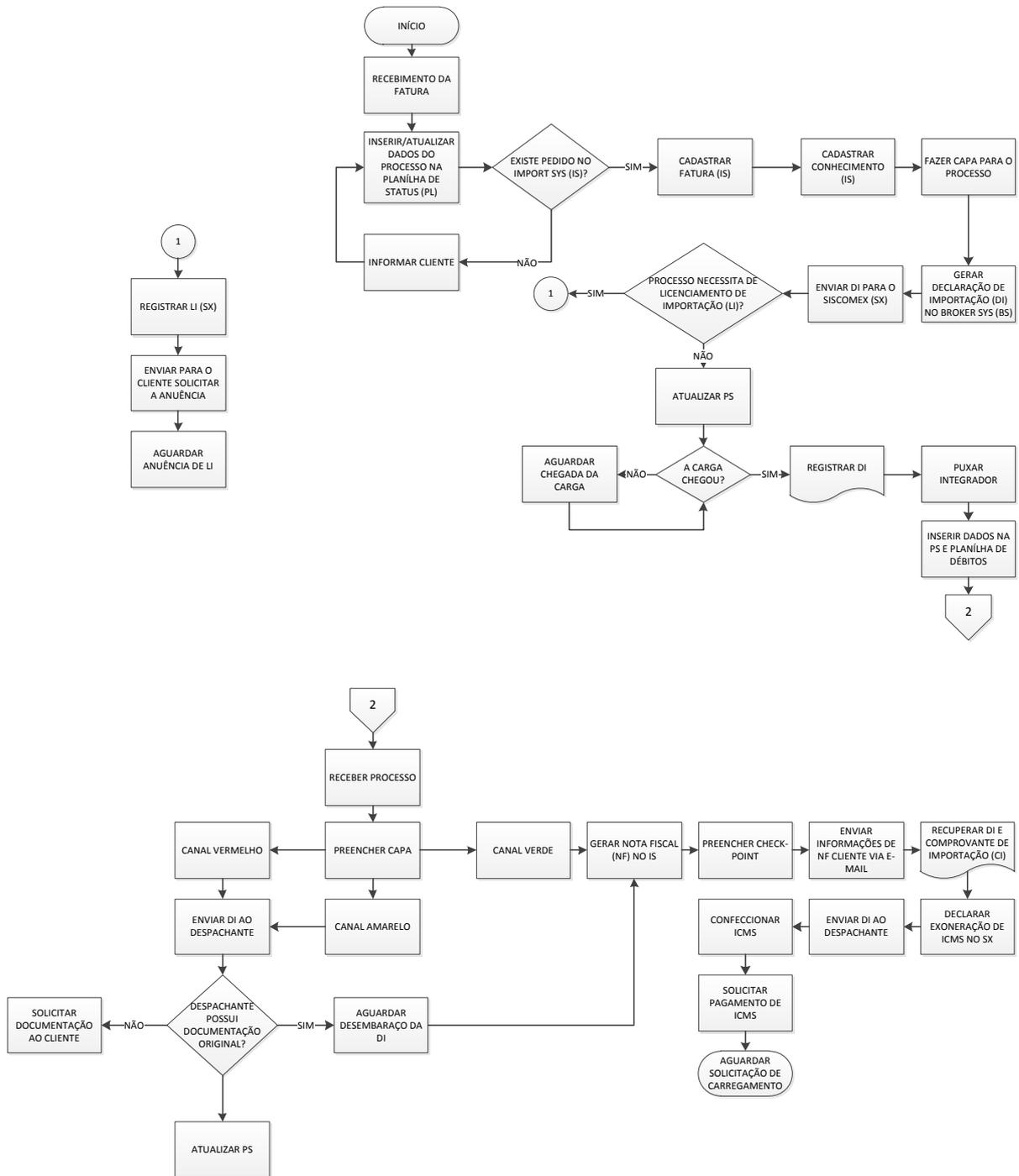
## APÊNDICE A – CLIENTE 1 AÉREO



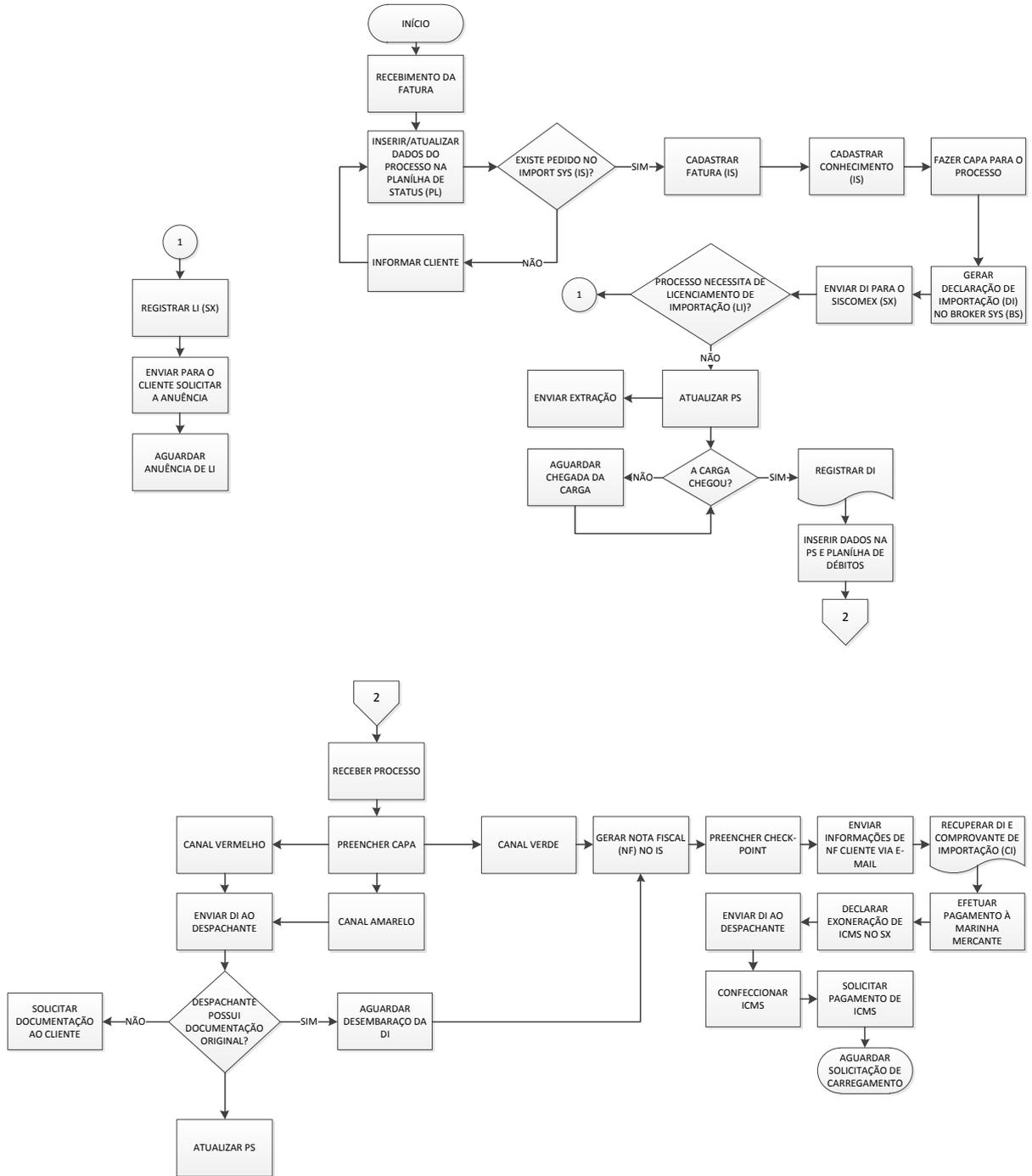
## APÊNDICE B – CLIENTE 1 MARÍTIMO



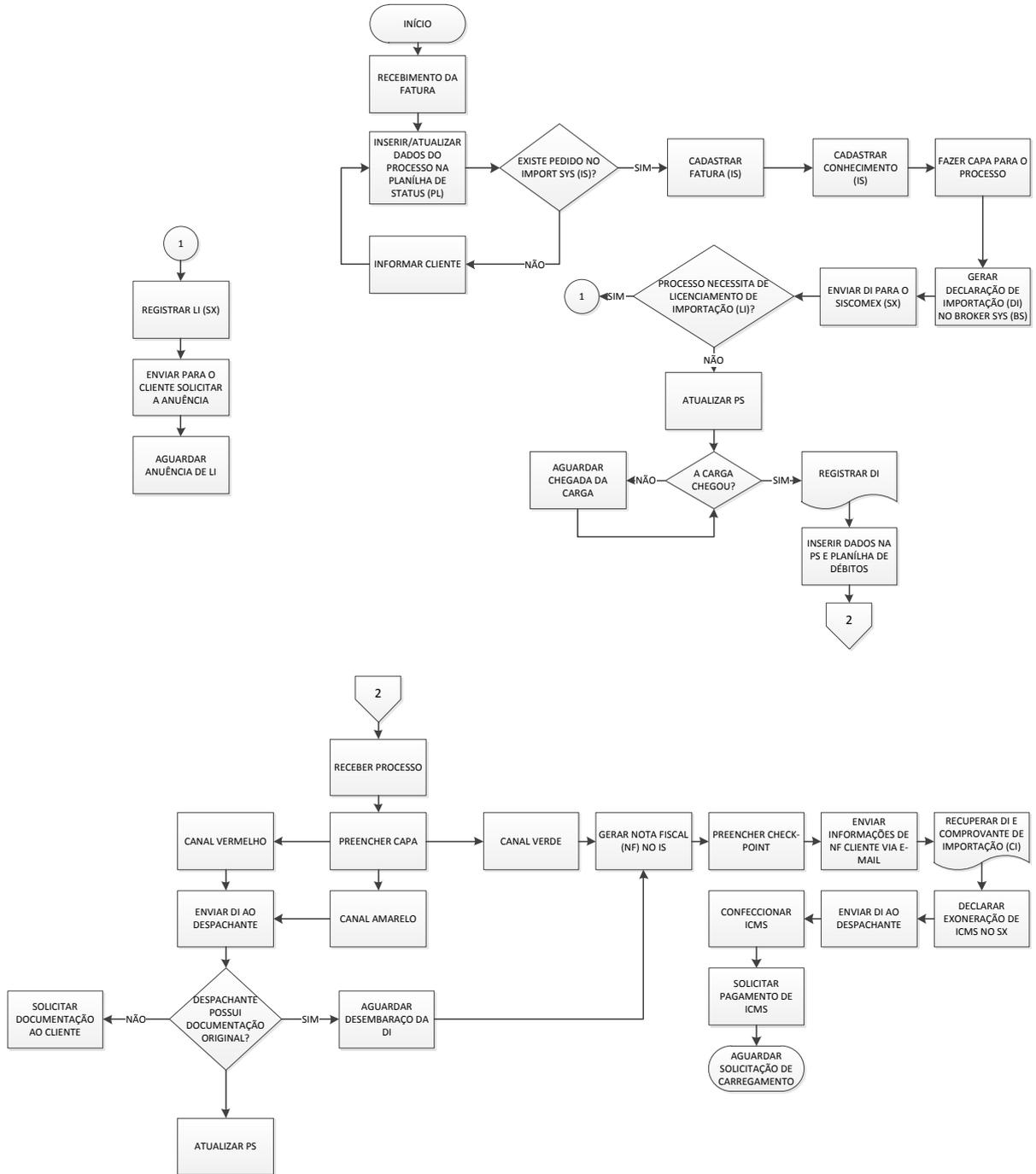
## APÊNDICE C – CLIENTE 2 AÉREO



## APÊNDICE D – CLIENTE 2 MARÍTIMO



## APÊNDICE E – CLIENTE 2 RODOVIÁRIO



**APÊNDICE F – PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXOGRAMA**

**ALINE TELES DOS SANTOS**

**Fluxograma – Fluxo de importação MPR – DW Comissária de Despachos**

**Curitiba, 2011**

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente projeto refere-se à elaboração, implantação e análise de eficácia de uma das ferramentas da qualidade, o fluxograma. Estas ferramentas possuem, dentre outras, a finalidade de auxiliar no bom desenvolvimento de tarefas, baixando o índice de erros e retrabalhos.

A partir da identificação da necessidade deste recurso em um dos fluxos de atividades da empresa DW Comissária de Despachos, iniciou-se o desenvolvimento do projeto, que, com base na metodologia adequada, tem por objetivo a padronização de atividades, o fornecimento de dados seguros, a visão global do processo e a apresentação de solução para todas as alternativas possíveis na realização de determinada tarefa.

Os itens aqui estabelecidos – análise do ambiente, problematização, objetivos gerais e específicos, viabilidade, diagnose e prognose, justificativa e metodologia – são indispensáveis para a confecção do fluxograma, tema deste projeto, e visam o reconhecimento do ambiente, das condições de implantação e, principalmente da relevância desta implantação para a empresa e para os indivíduos que ali se encontram.

## **2. ANÁLISE DE AMBIENTE**

### **2.1 A EMPRESA**

Deschermayer e Woellner, os sobrenomes dos fundadores da DW Comissária de Despachos que há onze anos uniram forças e constituíram este empreendimento no segmento de Comércio Exterior.

São mais de 100 funcionários distribuídos em suas unidades internas e em seus clientes.

A empresa tem sua matriz localizada no centro da cidade de Curitiba – PR, com filiais no porto de Paranaguá, aeroporto Afonso Pena, Porto Seco de Curitiba – EADI, pontos de apoio nos aeroportos de Guarulhos e Viracopos, portos de Santos e Navegantes e funcionários atuando “in house” junto aos seus clientes.

Além do desembaraço de importações e exportações, a DW ainda atua na consultoria e assessoria de empresas e na realização de projetos especiais, identificando e desenvolvendo estudos de caso com soluções inovadoras em comércio exterior.

A empresa é familiar e apresenta uma estrutura divisional, com departamentalização por clientes. As atividades realizadas nestes departamentos são divididas por procedimentos aduaneiros: importação e exportação. No caso do departamento que será implantado o projeto, um cliente da área automotiva, as atividades ainda são subdivididas em fluxos de processos: CKD (completely knock-down) - conjuntos de partes de automóveis criados geralmente pela fábrica matriz ou pelo centro de produção para exportação e posterior montagem dos veículos nos países receptores, na maior parte das vezes fábricas menores ou com produção reduzida; MPR (magazine piece reposicion) – partes e peças com destino à revenda em concessionárias; DIV – produtos diversos; PHF – peças e equipamentos para uso e consumo nas fábricas; IMPORTAÇÃO TEMPORÁRIA – itens importados para testes ou consertos e CBU (complete build unit) – importação de veículos não fabricados no Brasil.

Cada departamento possui um gerente e um coordenador operacional. Por ser uma empresa horizontal, os funcionários têm fácil acesso aos seus superiores diretos e desenvolvem suas atividades de maneira “autônoma”, supervisionada pelos mesmos.

## **2.2 MISSÃO**

“Entregar soluções diferenciadas em comércio exterior, de forma ágil e assertiva, respeitando a cultura e valores de nossos clientes e colaboradores.”

## **2.3 POLÍTICA DE QUALIDADE**

“Estudar, entender e executar, com maestria, o serviço de comércio exterior, de forma a construir soluções diferenciadas para cada cliente.”

## **2.4 FLUXO MPR**

Como dito anteriormente, o fluxo MPR importa peças para revenda em concessionárias.

Por se tratarem de produtos, origens e destinos diversos, cada fluxo apresenta suas especificidades como tributação, legislação e benefícios, por exemplo.

Por este motivo há a necessidade de um fluxograma para conhecimento e diferenciação do caminho que cada processo percorre.

Esta ferramenta, ainda não existente na empresa, além de auxiliar os analistas e seus auxiliares, será muito útil também no treinamento de novos funcionários.

## **3. PROBLEMATIZAÇÃO**

Qual a importância de um fluxograma para um maior conhecimento das atividades desenvolvidas na área de comércio exterior.

## **4. OBJETIVO GERAL**

Auxiliar no conhecimento do fluxo de atividades e no desenvolvimento das tarefas cotidianas.

## **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analisar a problemática existente.

Propor para a diretoria a implantação de um fluxograma.

Criar o fluxograma.

Implantar a ferramenta criada.

Avaliar a eficácia da ferramenta.

## **7. DIAGNOSE**

Dificuldade na realização de atividades rotineiras como envio de informações ao destinatário correto e falta de conhecimentos como funcionários responsáveis por determinadas atividades e origem e destino de documentos diversos.

## **8. PROGNOSE**

Estabelecimento de um fluxograma que esclareça as responsabilidades das áreas relacionadas ao fluxo, a origem e o destino de informações, documentos e solicitações de serviços.

## **9. JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema justifica-se pela percepção da necessidade de tal projeto, adequação do tempo necessário para o desenvolvimento do projeto ao tempo disponível e afinidade com esta ferramenta da qualidade.

## **10. VIABILIDADE**

O presente projeto não requer custos da empresa, tampouco da aluna que o realizará.

## 11. METODOLOGIA

Para a obtenção do embasamento teórico a sobre materiais desenvolvidos a respeito do tema em questão será realizado o levantamento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é do de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa. (KOCHE, P. 122, 2004).

Para o conhecimento dos meios utilizados hoje na realização das atividades sem a opção do fluxograma a ser criado, será necessária a análise documental dos procedimentos existentes na empresa.

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa (...). (GIL, 2009, p.46).

Após a ciência dos procedimentos existentes, será realizada a tomada de apontamentos.

Um dos grandes problemas referentes à leitura refere-se a sua retenção. É sabido que apenas parte do que se lê fica retida na memória. Por essa razão, convém que se tomem notas do material lido. (GIL, 2009, p.80).

Tendo em vista que o projeto visa a auxiliar no desenvolvimento das tarefas realizadas por funcionários da empresa, é de grande importância a realização de entrevistas com os mesmos, para a identificação de problemas existentes e sugestões de itens para o fluxograma.

Entrevista por sua vez pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. (GIL, 2009, p.114).

Poderão ser utilizadas também pesquisas com sistemas de busca, para a obtenção de informações relevantes ao projeto com maior facilidade.

A internet constitui hoje um dos mais importantes veículos de informações. Não se pode deixar de lado as possibilidades desse meio. (...). Os mecanismos de busca vão atrás dos resultados de sua pesquisa percorrendo de uma só vez vários sites de busca, economizando tempo e aumentando as chances de encontrar o que se procura. (GIL, 2009, p.74, 75).

Haverá também a necessidade de consultar sistemas específicos utilizados na realização dos procedimentos, são estes: I-BROKER, SISCOMEX, BROKER e IMPOT SYS.

## 12. CRONOGRAMA

ETAPAS/ DATAS	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO
Analisar a problemática.	X				
Propor o projeto à diretoria.		X			
Desenvolver o fluxograma.			X		
Implantar o fluxograma.				X	
Avaliar a eficácia da ferramenta.					X

## 13. REFERÊNCIAS

SITE DW COMISSARIA DE DESPACHOS LTDA. Disponível em: <<http://www.dwcomissaria.com.br/>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

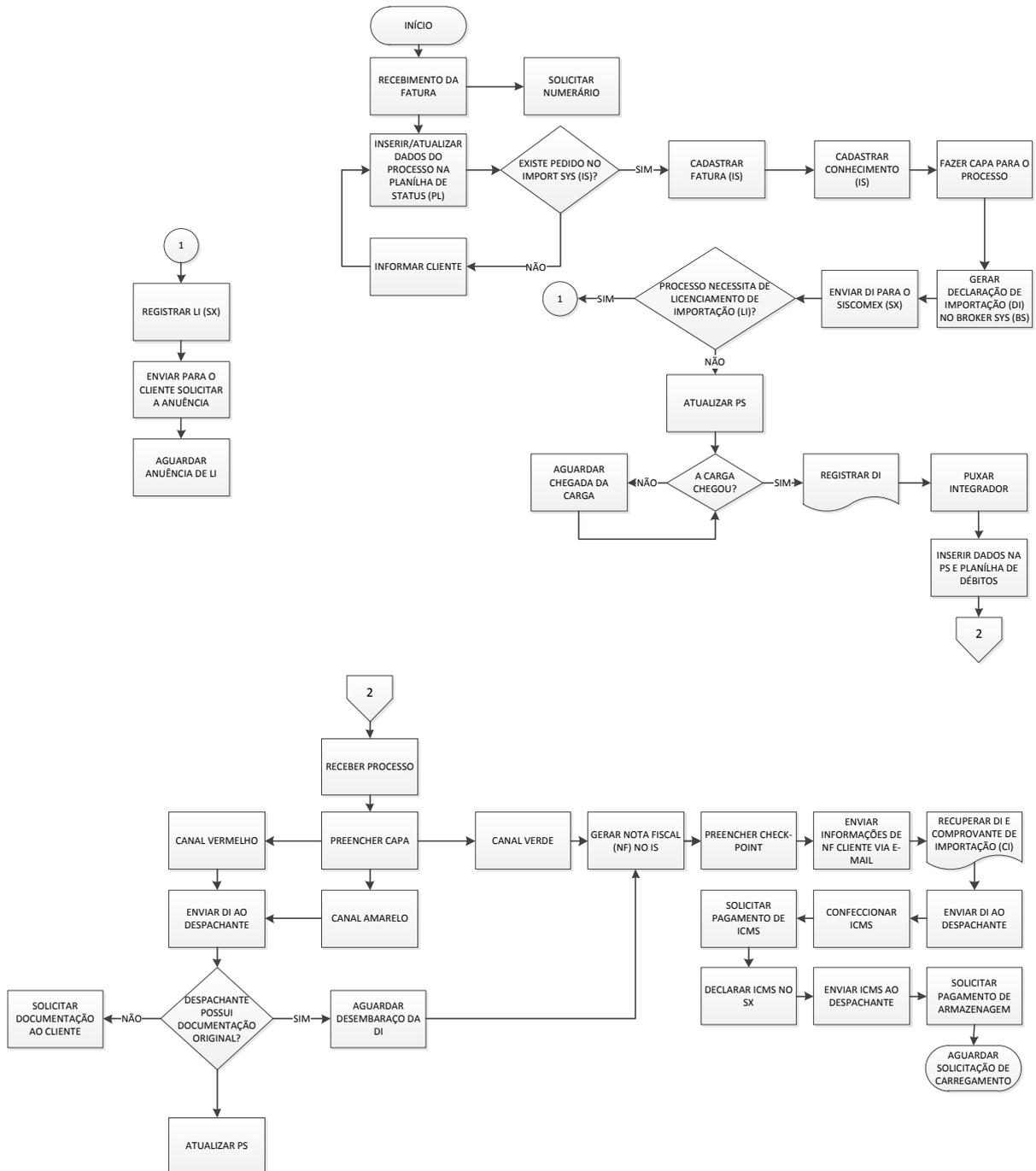
LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

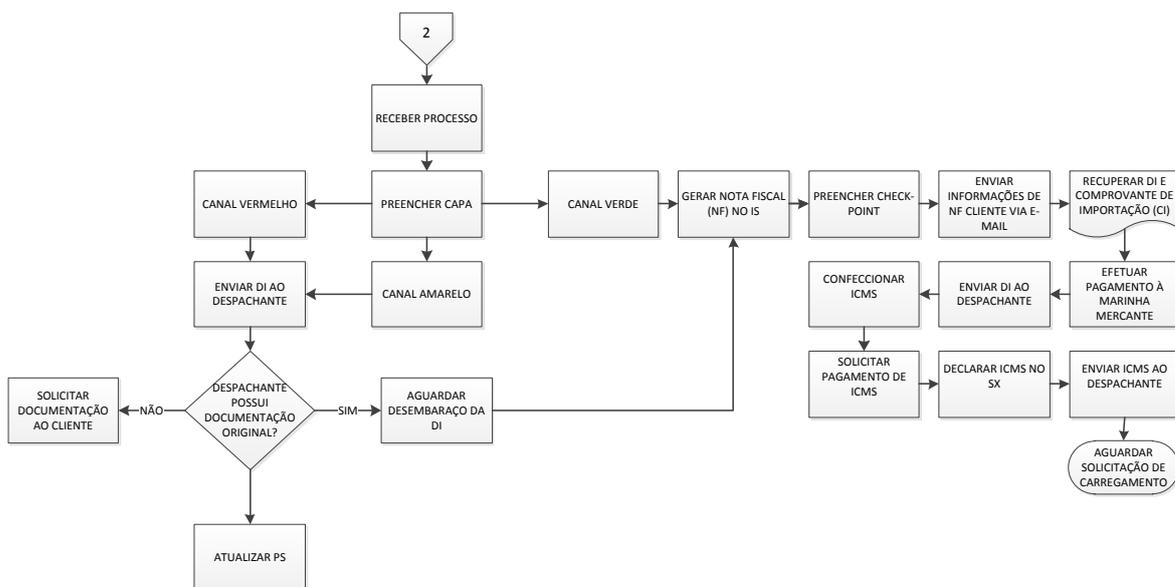
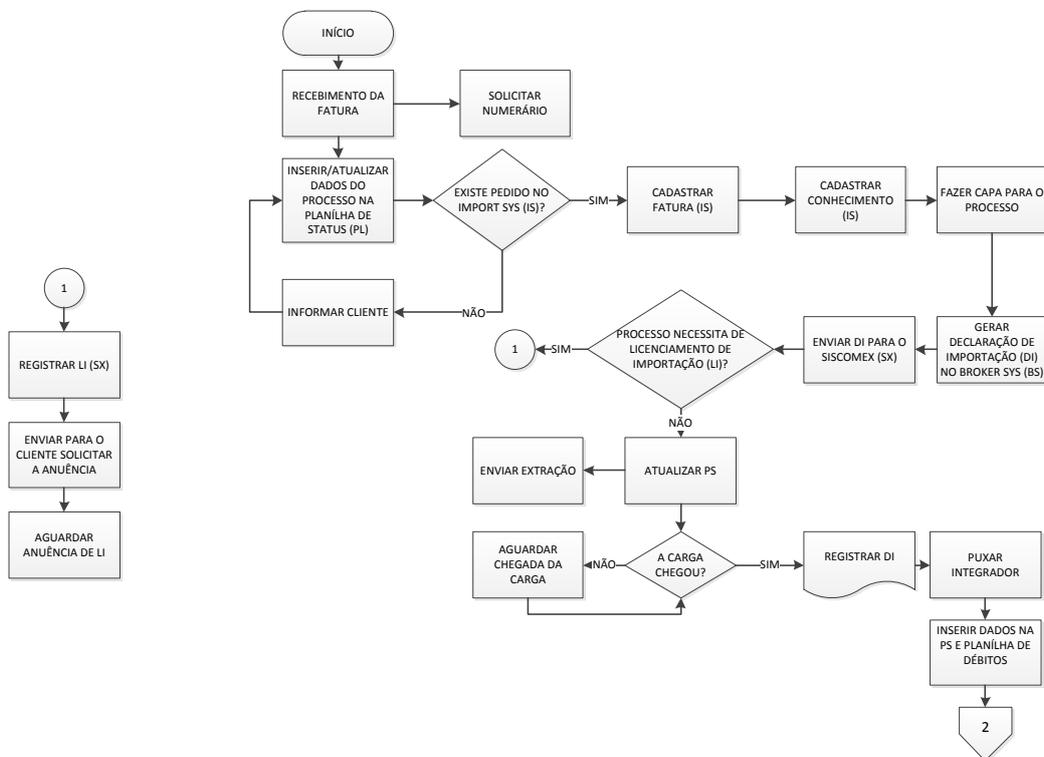
KÖCHE, José Carlos. Fundamentos Da Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.



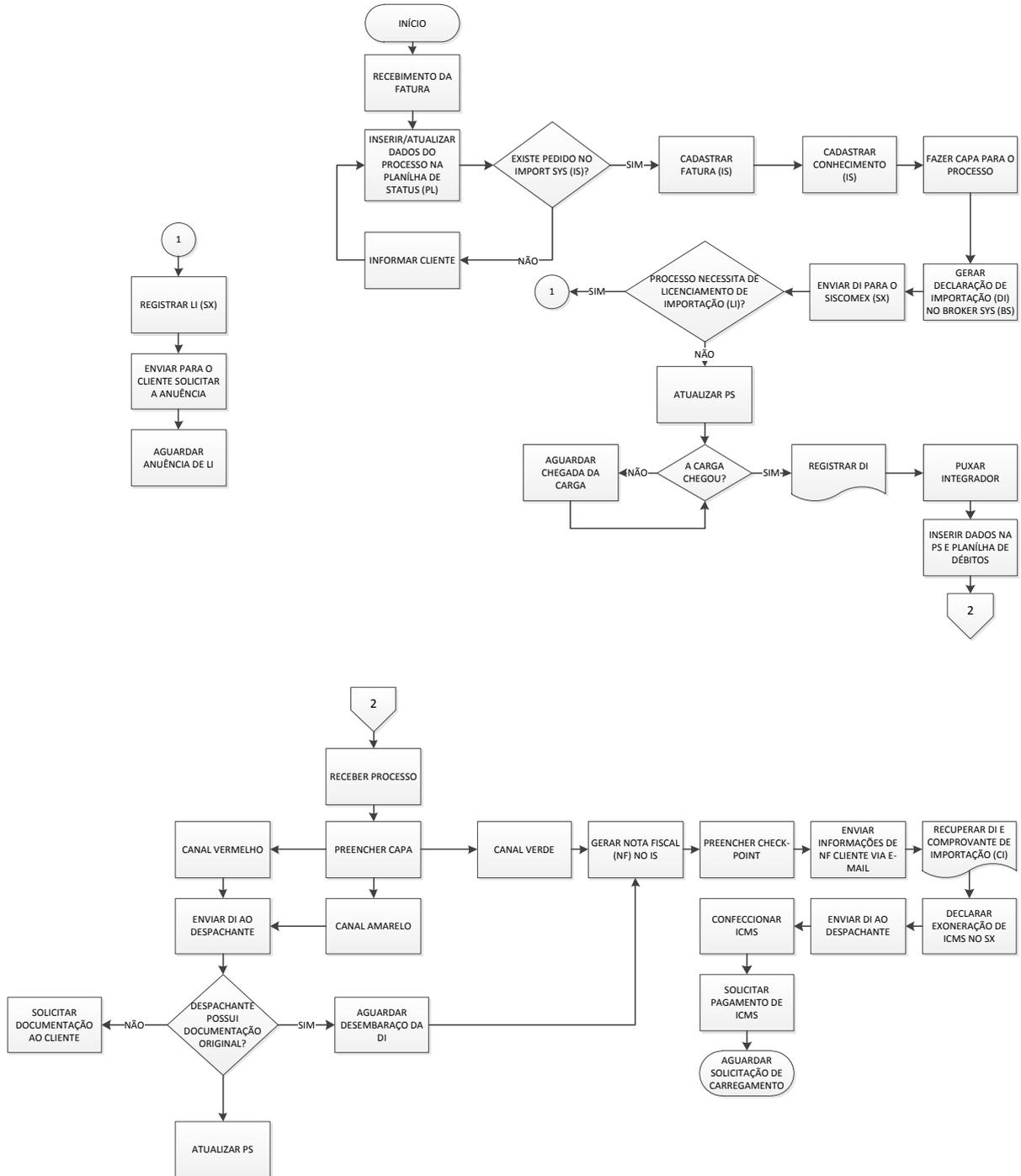
# CLIENTE 1 AÉREO



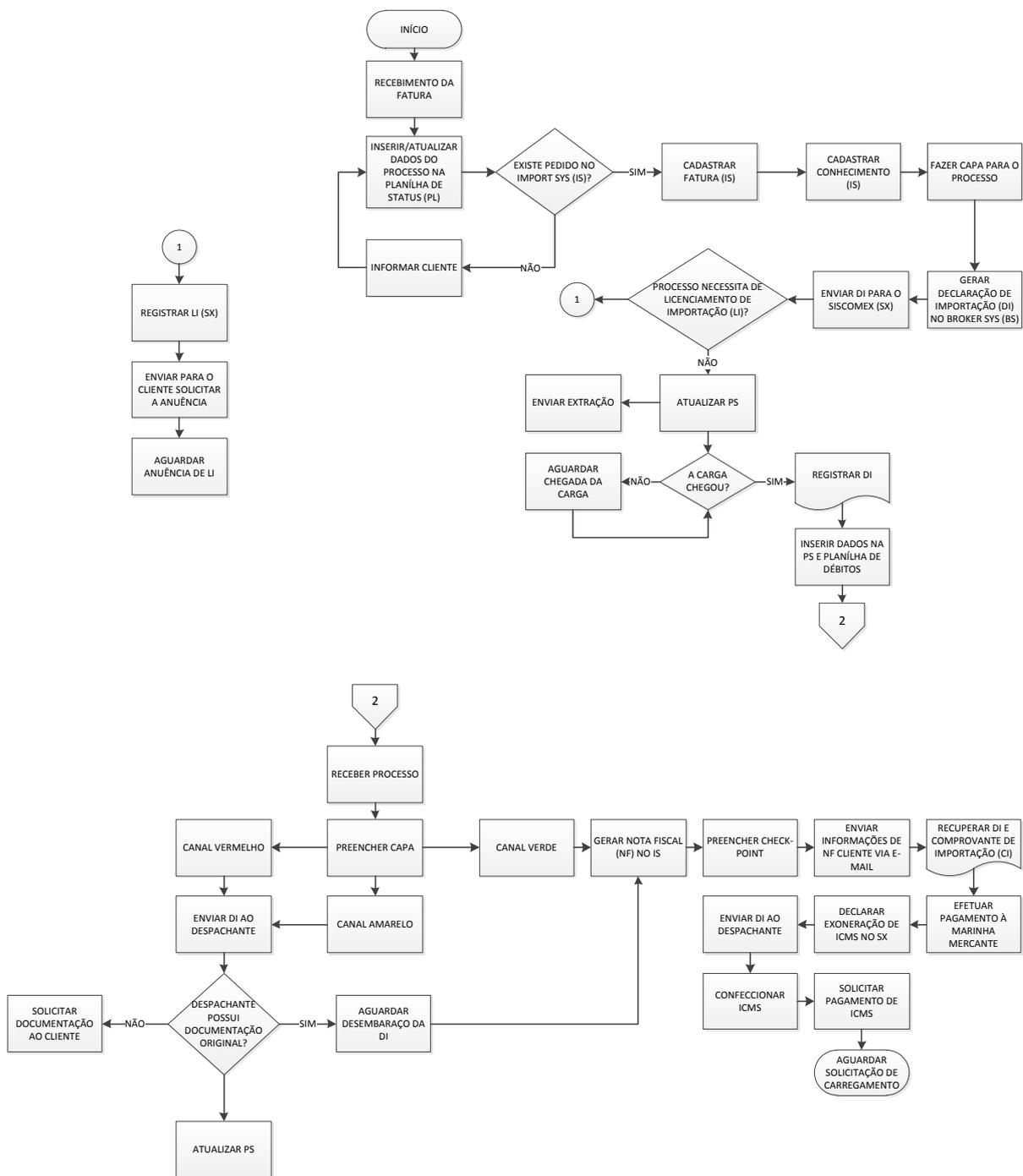
# CLIENTE 1 MARÍTIMO



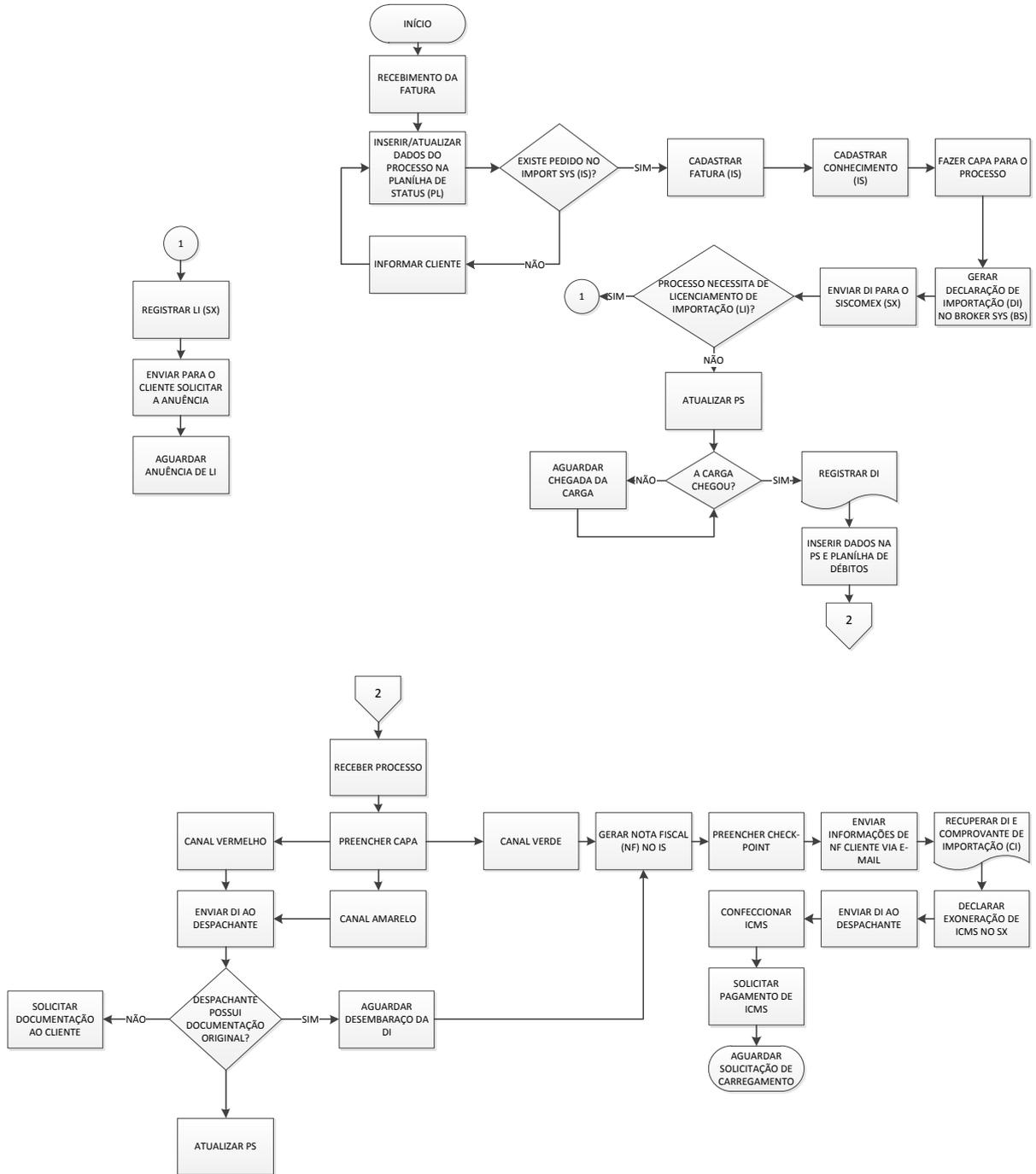
# CLIENTE 2 AÉREO



# CLIENTE 2 MARÍTIMO



# CLIENTE 2 RODOVIÁRIO





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
SECRETARIADO EXECUTIVO

Fluxograma – Fluxo de Importação MPR – DW  
Comissária de Despachos

Aline Teles dos Santos

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Fernanda Landolfi Maia

# Introdução

- O presente projeto teve por objetivo a implantação de um fluxograma em um dos setores de importação da empresa DW Comissária de Despachos, com a finalidade de auxiliar no bom desenvolvimento de tarefas, baixar o índice de erros e retrabalhos, padronizar a realização de atividades dentro do fluxo, possibilitar a visão global dos processos e apresentar soluções para possíveis dúvidas .

# Descrição do Ambiente

- DW Comissária de Despachos

Estrutura

Atuação

Serviços

Clientes



DW Comissária de Despachos Ltda.

# Descrição do Ambiente

## ■ O Fluxo MPR

Definição.

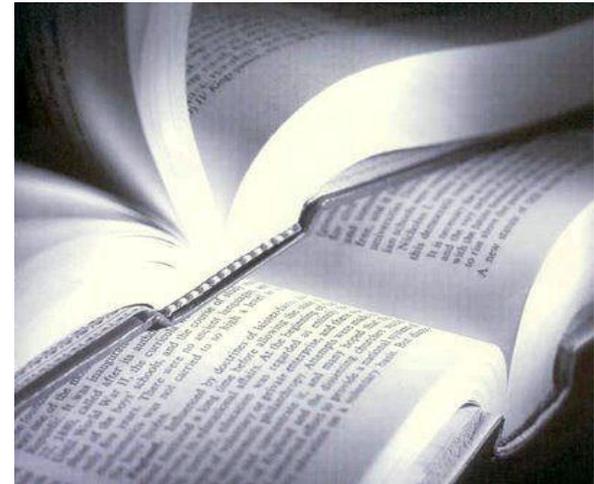
Cliente.

Processos.

# Metodologia

- Levantamento bibliográfico.

- Análise documental.



# Metodologia

- Tomada de apontamentos.
- Entrevistas informais.
- Pesquisa em sistemas de busca.



# Descrição das Atividades

- 1ª Etapa – Analisar a problemática.
- 2ª Etapa – Propor o projeto à diretoria.
- 3ª Etapa – Criar o fluxograma.
- 4ª Etapa – Implantar a ferramenta criada.
- 5ª Etapa – Avaliar a eficácia da ferramenta.

# Descrição das Atividades

- 1ª Etapa – Analisar a problemática.

Dificuldade de funcionários.

Complexidade e importância de procedimentos.

Ausência de recursos para embasamento.



# Descrição das Atividades

- 2ª Etapa – Propor o projeto à diretoria.

Proposição do projeto.

Ajustes e padronização.

Aprovação.



# Descrição das Atividades

## ■ 3ª Etapa – Criar o fluxograma.

Definição das atividades.

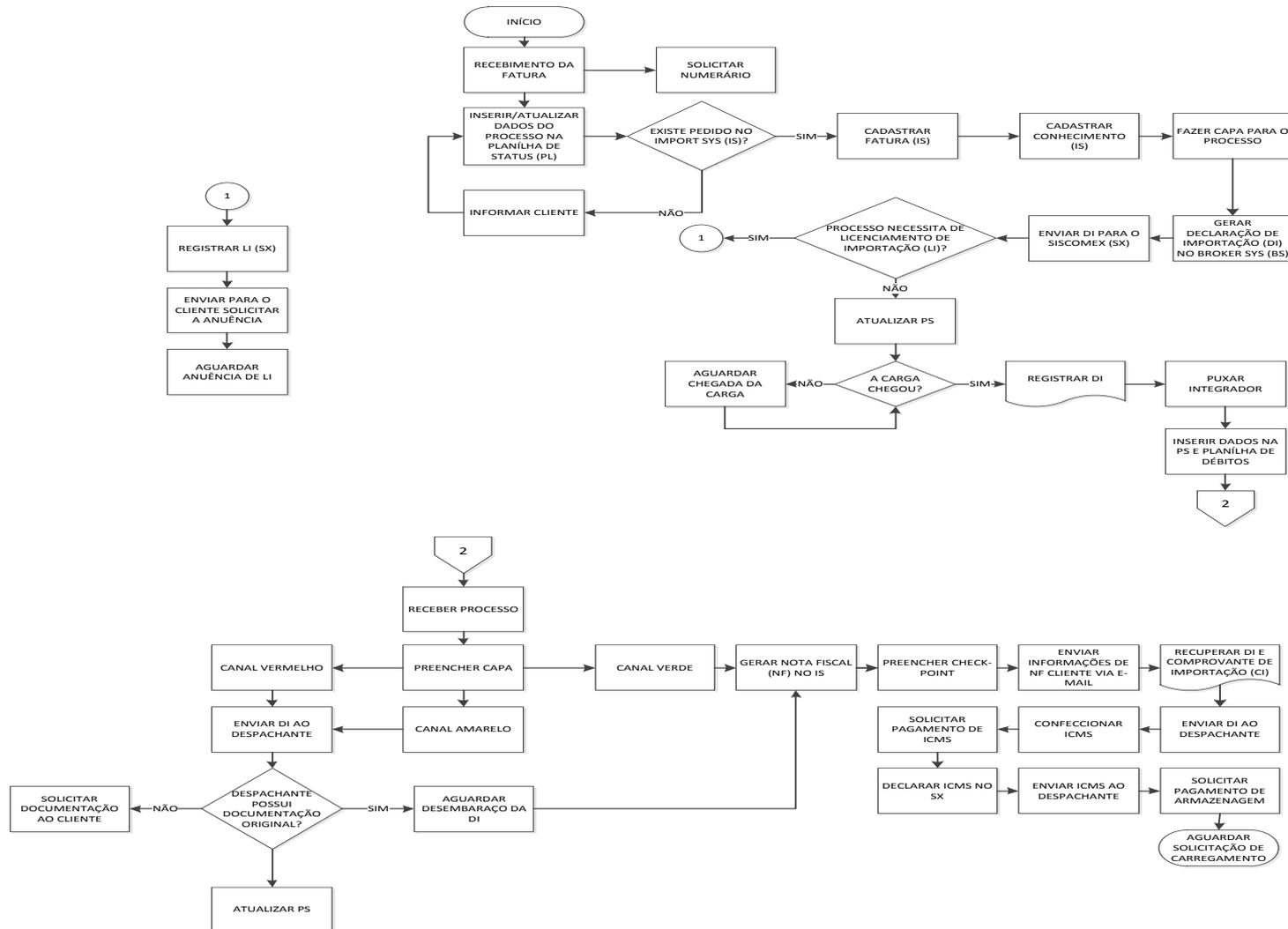
Esboço da ferramenta.

Escolha do software.

Criação da ferramenta.



# CLIENTE 1 - AÉREO



# Descrição das Atividades

- 4ª Etapa – Implantar a ferramenta criada.

Envolvimento dos funcionários.

Auxílio da equipe de Tecnologia da Informação.

Explicação de uso.



# Descrição das Atividades

- 5ª Etapa – Avaliar a eficácia da ferramenta.

Acompanhamento da utilização da ferramenta.

Expectativas atendidas.

Descarte de ferramentas anteriores ao fluxograma.



# Considerações Finais

- Objetivos atingidos.
- Importância das ferramentas da qualidade.
- Satisfação da empresa.
- Complementação dos conhecimentos teóricos.

# Referências

- COLENGHI, Victor Mature. O&M Qualidade Total: Uma Integração Perfeita. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KÖCHE, José Carlos. Fundamentos da Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SITE DW COMISSARIA DE DESPACHOS LTDA. Disponível em: <<http://www.dwcomissaria.com.br/>>. Acesso em: 2 jun. 2011.