

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCIA LINESSIO ZAPE DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA EMPRESA DE
ENERGIA**

CURITIBA

2012

MARCIA LINESSIO ZAPE DO NASCIMENTO

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA EMPRESA DE
ENERGIA**

Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. MSC Joel Souza e
Silva

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por sua infinita fidelidade para comigo.

Agradeço ao meu amado marido Otoniel pelo incentivo e apoio incondicional.

Aos meus colegas de trabalho, que estão sempre dispostos a compartilhar seus conhecimentos.

A minha família, aos quais devo em grande parte o que eu sou.

E ao meu orientador, Prof. MSC Joel Souza e Silva, pela orientação prestada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	8
1.2	JUSTIFICATIVA	8
1.3	METODOLOGIA	9
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1	PROCESSOS	10
2.1.1	Definição de processos	10
2.1.2	Gestão por processos	10
2.1.3	Tipos de processos	11
2.2	MAPEAMENTO DO PROCESSO	12
2.3	TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS	14
2.3.1	Fluxograma	14
2.3.2	Tipos de fluxograma	15
2.3.3	Gráfico de Pareto	16
2.3.4	Histograma	17
2.3.5	Diagrama de Causa e Efeito	17
2.4	REENGENHARIA OU REDESENHO DO PROCESSO	18
2.5	PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	19
2.5.1	Tipos de padrão	20
2.5.2	Comunicação e Treinamento	20
2.6	SISTEMAS ERP (Enterprise Resource Planning)	21
3	SITUAÇÃO ATUAL	22
3.1	A EMPRESA	22
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	23
3.3	SISTEMA ERP	24
3.3.1	Tela Principal do IFS	26
3.4	DIAGNÓSTICO DO PROCESSO	27
3.4.1	Macrofluxo	28
3.4.2	Fluxogramas do processo	28
3.4.3	Pontos de melhoria do processo de compras	30
3.4.4	Pontos de melhoria do processo de recebimento	32
3.5	PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS	33
4	MODELO PROPOSTO	35
4.1	POLÍTICAS	35
4.2	FLUXOGRAMA (RESENHO)	36
4.2.1	Compras	36
4.2.2	Recebimento	38
4.4	RECOMENÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO	42
5	CONCLUSÃO	43
6	BIBLIOGRAFIA	44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EXEMPLO DE FLUXOGRAMA VERTICAL.....	15
FIGURA 2 – EXEMPLO DE FLUXOGRAMA HORIZONTAL	15
FIGURA 3: SÍMBOLOS MAIS COMUNS USADOS EM FLUXOGRAMAS.....	16
FIGURA 4: EXEMPLO DO GRÁFICO DE PARETO.....	17
FIGURA 5: EXEMPLO DE HISTOGRAMA.....	17
FIGURA 6: EXEMPLO DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	18
FIGURA 7: ESTRUTURA DA REENGENHARIA (Fonte: Davenport, 1994)	19
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA	24
FIGURA 9: TELA PRINCIPAL DO IFS.....	26
FIGURA 10: MÓDULOS DO SISTEMA IFS.....	27
FIGURA 11: MACROFLUXO DO PROCESSO DE PAGAMENTO.....	28
FIGURA12: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS	29
FIGURA 13: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RECEBIMENTO DA NOTA FISCAL.....	31
FIGURA 14: FLUXOGRAMA ALTERADO (COMPRAS).....	36
FIGURA 15: FLUXOGRAMA ALTERADO (RECEBIMENTO).....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PAGAMENTOS EM DUPLICIDADE.....	33
TABELA 2 – CADASTROS COM UMA COTAÇÃO.....	34

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão vivendo em um mercado cada vez mais competitivo, aonde qualidade e competitividade tornaram-se essenciais para a sobrevivência no mercado global.

Nesse cenário de constantes mutações, as organizações precisam ter processos de trabalhos eficientes e devem utilizar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

As organizações precisam entender a importância da análise e gerenciamento dos processos. Pois essa análise permite entender o funcionamento da organização em seu ambiente interno e externo, define responsabilidades e soluciona problemas.

Este trabalho visa investigar os métodos e processos utilizados atualmente e propor melhorias nos processos de pagamento de uma empresa de energia. Com a alta competitividade do mercado, tornam-se cada vez mais necessários processos internos dinâmicos que permitam agilidade e rapidez.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Desenvolver uma proposta para a melhoria dos processos administrativos com ênfase em finanças, na área de contas a pagar.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender os processos administrativos da área financeira.
- Avaliar os diferentes modelos de gestão de processos.
- Aplicar um modelo de gestão de processos.
- Apresentar os pontos principais para a implantação.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como finalidade a aplicabilidade dos conceitos estudados ao longo do curso. É a análise dos processos administrativos dentro de uma empresa de energia. Ao final deste estudo, espera-se fornecer à empresa uma proposta de melhoria para os processos administrativo-financeiros.

1.3 METODOLOGIA

No que se refere aos objetivos, a pesquisa será explicativa. Pois tem “como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 1991, p. 46).

Quanto ao delineamento da pesquisa, a pesquisa será bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois será desenvolvida através de pesquisas e análises das fontes bibliográficas, de diversos autores, sobre o problema. Documental, porque utilizará documentos da própria empresa.

Será elaborado o diagnóstico da situação atual da empresa para a análise e desenvolvimento de melhorias.

Com base no diagnóstico serão realizadas entrevistas com profissionais da área.

Conseqüentemente, re-desenhar um novo fluxo do processo para corrigir as deficiências encontradas no diagnóstico.

Finalizando, será proposto um plano de implantação para que a empresa adote com sucesso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PROCESSOS

2.1.1 Definição de processos

De acordo com Sordi (2006) processo é um conjunto de um ou mais procedimentos ou atividades relacionadas, os quais coletivamente atingem um objetivo dentro de uma estrutura organizacional que define papéis funcionais e relações.

Para Davenport (1994), processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Ainda, segundo Takeshy e Oswaldo Scaico (1997), processo é uma série de tarefas criadas para produzir um produto/serviço, ou seja, um conjunto de atividades para gerar resultados com um ou mais itens de controle, realizado por várias pessoas.

2.1.2 Gestão por processos

As mudanças constantes, que vêm exigindo das organizações maior produtividade, menores custos e melhor atendimento aos clientes, criam a necessidade de novas formas de gestão. A percepção comum a praticamente todas as técnicas propostas é de que estruturas organizacionais não podem mais orientar-se pela divisão tradicional em áreas específicas. Ao contrário, a estrutura da organização deve ser baseada em processos que ela realiza. Dessa forma, os processos assumem um papel primordial na empresa e conseqüentemente, os sistemas de informação capazes de

representar estes processos. (NICOLAO, 1998 apud SANTANA, 2006, p.10)

O gerenciamento dos processos permite às organizações aumentarem significativamente a produtividade e ao mesmo tempo diminuírem os ciclos de tempo para a criação e adaptação de um processo, mas precisa de mudanças significativas nas práticas gerenciais e, principalmente, culturais das organizações (DAVENPORT, 1994, PAIM, 2002 E HARMON, 2003).

Para Sordi (2008) a gestão por processos tem como um dos seus objetivos garantir a melhoria contínua no desempenho da organização, através da elevação da qualidade dos seus processos de negócio.

Portanto, “o sucesso da gestão por processos está intimamente ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais” (GUAMIERI, 2005).

2.1.3 Tipos de processos

Processos Centrais: São processos focados no negócio, estão diretamente ligados com a transformação de insumos em produtos a clientes internos ou externos.

Processos de Suporte: são processos que apoiam os processos centrais.

Processos Fim: são processos diretamente ligados ao cliente, como por exemplo, hospitais ou escolas.

Processos meio: fornecem a estrutura necessária para o trabalho dos processos fim. Exemplo: manutenção

Processos Gerenciais: definem estratégias e estabelecem normas.

2.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO

Mapear os processos pode ser considerado um dos trabalhos mais importantes, pois analisa tarefas, atividades, objetos, sub-processos, processos e macro-processos, o que é fundamental para a identificação dos processos essenciais. O mapeamento de processos permite um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis.

Para Soliman (1999 apud LEAL, 2003, p.36), os mais importantes e fundamentais elementos da análise do processo são o mapeamento do processo e o seu entendimento, pois assim, torna-se mais claro identificar onde e como melhorar.

Aguiar e Weston (1993 apud LEAL, 2003, p.36) também defendem esta posição e dizem que o mapeamento do processo pode melhorar o foco no usuário do processo, auxiliar a eliminação de atividades que não agregam valor e reduzir a complexidade do processo.

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011, p.47):

A ferramenta básica e primordial para a execução do que chamamos de Gestão por Processos [...] é a Modelagem dos Processos. Trata-se de uma representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que chamaremos de processos.

Portanto, através da modelagem é possível retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos.

E acrescenta Pavani Junior e Scucuglia (2011, p.47):

O objetivo da modelagem é representar graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas) um processo a ponto de ser compreensível a quem de direito (às partes interessadas), que podem ser desde o alto escalão da companhia até o pessoal da programação de sistemas, passando pelos donos de processo e pelos próprios analistas.

Biazzo (2000) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos:

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos autores envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “author-reader” (onde o “reader” pode ser tanto aqueles que participam do processo como os potenciais usuários do modelo).

Portanto, o mapeamento consiste na análise das causas fundamentais do problema. Nesta fase utilizam-se ferramentas estatísticas.

2.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

2.3.1 Fluxograma

Segundo Campos (1992) o fluxograma de processo é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo. Ele facilita a visualização ou identificação dos produtos produzidos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos.

“Os fluxogramas mostram como as coisas são feitas, e não como o chefe diz aos funcionários que façam; não a maneira segundo a qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o manual de normas e procedimentos manda que sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia real de uma situação estudada.” OLIVEIRA (2001).

Portanto, fluxogramas permitem a identificação de atividades críticas para o processo, entendimento da sequência de atividades dando uma visão de fluxo do processo. Através da análise do fluxograma é possível conhecer o processo, para definir e implementar melhorias.

De acordo com Oliveira (2009, p.260), os objetivos principais do fluxograma são:

- a) Padronizar a representação dos métodos e procedimentos;
- b) Maior rapidez na descrição dos métodos;
- c) Facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas;
- d) Facilitar a localização e identificação dos aspectos mais importantes;
- e) Maior flexibilidade e melhor grau de análise.

2.3.2 Tipos de fluxograma

Fluxograma vertical: é o mais utilizado no estudo de processos produtivos. E destinado à representação de rotinas simples.

FLUXOGRAMA VERTICAL			
Símbolos	●	Operação ou análise	Tópicos
	■	Execução ou conferência	
	⏸	Demora	
	▲	Arquivo Provisório	
	▼	Arquivo Definitivo	
	➡	Transporte	
			Cliente: _____
			Processo: _____
			Atual () ou Proposta ()
			Estudado por: _____
			Data: _____
Nº	Símbolos	Unidade Organizacional	Descrição
1	○		
2	□		
3	⏸		
4	▲		
5	▼		
6	➡		
7	○		
8	□		
9	⏸		
10	▲		
11	▼		

FIGURA 1 – EXEMPLO DE FLUXOGRAMA VERTICAL

Fluxograma horizontal: envolve grande quantidade de ações, decisões, funções e áreas.

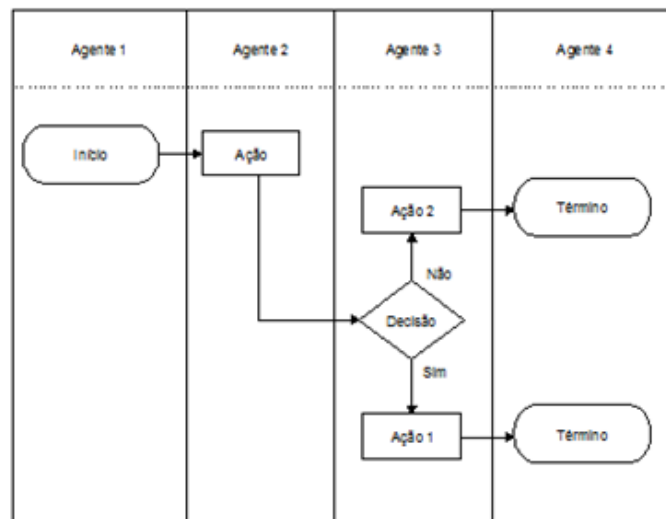


FIGURA 2 – EXEMPLO DE FLUXOGRAMA HORIZONTAL

Fluxograma diagonal: a sequência do trabalho caminha da esquerda para a direita e de cima para baixo. Exige maior qualificação técnica para a elaboração.

Fluxograma pictorial: facilita a visualização das atividades e dos setores das divisões.

SÍMBOLOS MAIS COMUNS USADOS EM FLUXOGRAMAS


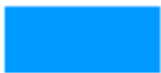


SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUÇÕES
	INÍCIO, FIM	INÍCIO, FIM, ENTRADA OU SAÍDA PARA OUTRO FLUXO. INSCREVER A IDENTIFICAÇÃO DO FLUXO CONECTADO.
	AÇÃO	DESCREVER SUCINTAMENTE A AÇÃO NO INTERIOR DO SÍMBOLO.
	DECISÃO	INSCREVER A PERGUNTA SOBRE A QUAL SERÁ TOMADA A DECISÃO
	CONECTOR	INSCREVER O NÚMERO DA CONEXÃO

FIGURA 3: SÍMBOLOS MAIS COMUNS USADOS EM FLUXOGRAMAS

2.3.3 Gráfico de Pareto

Segundo Werkema (1995, p. 71) “o Gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas”. Normalmente, é utilizado quando é preciso determinar o escopo da análise de um problema.



FIGURA 4: EXEMPLO DO GRÁFICO DE PARETO

2.3.4 Histograma

É um gráfico de barras verticais que mostra a distribuição de dados por categoria. Utilizado também para determinar se o processo está ou não sob controle.

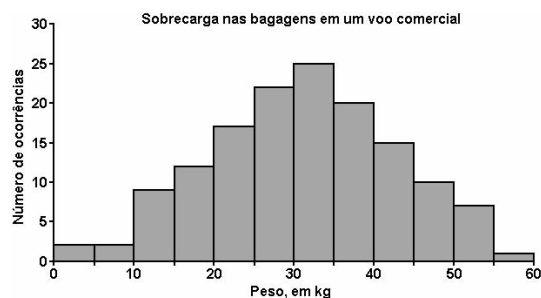


FIGURA 5: EXEMPLO DE HISTOGRAMA

2.3.5 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, segundo WERKEMA (1995) "... é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o problema a ser solucionado (efeito) e os fatores (causas) do processo que podem provocar o problema".

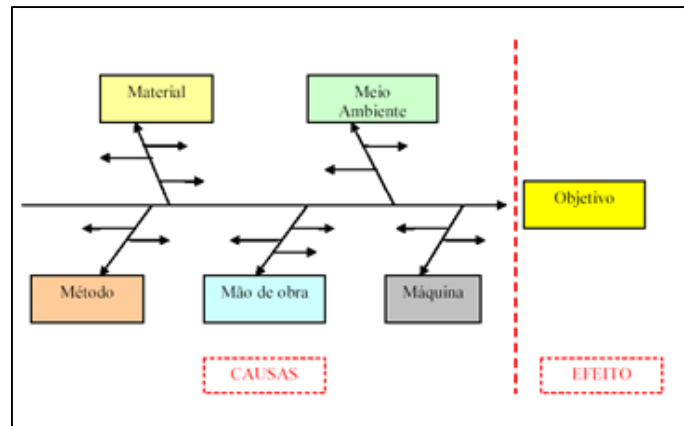


FIGURA 6: EXEMPLO DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

2.4 REENGENHARIA OU REDESENHO DO PROCESSO

Para Johansson et al. (1995), a Reengenharia de Processos de Negócios é uma abordagem sistemática para melhorar radicalmente os processos essenciais de negócios e os processos-chave de apoio e neste contexto reconhecem a Reengenharia como um Redesenho de Processos que poderia ocorrer em três possíveis tipos:

- Redesenho com foco em redução de custos (melhoria de processo);
- Redesenho com foco em atingir o *best in class* (competitividade);
- Redesenho com foco em alcançar pontos de ruptura (reescrever as regras do segmento).

De acordo com Petrozzo e Stepper (1996), reengenharia é a modificação simultânea de processos, organizações e sistemas de informações de apoio para conseguir uma melhoria radical no tempo, custo, qualidade e satisfação do cliente quanto aos produtos e serviços da empresa.

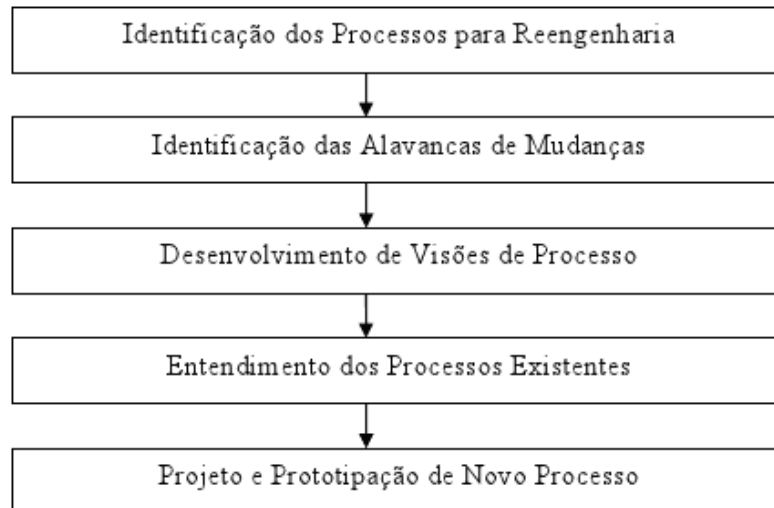


FIGURA 7: ESTRUTURA DA REENGENHARIA (Fonte: Davenport, 1994)

“A reengenharia de processos é repensar fundamentalmente e reestruturar radicalmente os processos empresariais para alcançar melhorias drásticas em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho” (HAMMER & CHAMPY, 1993).

Portanto, pode-se dizer que:

Combina uma estrutura para a realização de trabalho com uma preocupação com resultados visíveis e drásticos. Envolve um distanciamento do processo para que se indague qual o seu objetivo geral e, em seguida, uma maneira criativa e radical para realizar melhorias de grande vulto na maneira pela qual esse objetivo é alcançado. (DAVENPORT, 1994, p.12)

2.5 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

De acordo com Falconi (2010), até pouco tempo as empresas não se preocupavam com a padronização e com o treinamento, fundamentais para se ter controle sobre os processos, padrões bem projetados e pessoas de cada

operação muito bem treinadas e conscientes das metas que têm de ser atingidas.

Portanto, através da padronização de processos a empresa torna os processos previsíveis e constrói uma base para a melhoria contínua.

2.5.1 Tipos de padrão

- Política: define linhas de atuação para a Organização.
- Padrão Gerencial: define a gerência da rotina, o que inclui produtos, clientes, insumos, fornecedores, macro-processo e processos críticos.
- Padrão Operacional: estipula a rotina de trabalho para os executores da tarefa.

2.5.2 Comunicação e Treinamento

Nesta fase, as normas e procedimentos precisam ser formalizados, e os usuários envolvidos treinados.

A comunicação tem como objetivo, preparar a organização, para que todos percebam a importância da mudança, os impactos que a mudança irá causar.

O treinamento garante que todos estejam preparados para o novo processo de trabalho. Através de apresentações, vídeos online, e-mails.

2.6 SISTEMAS ERP (Enterprise Resource Planning)

Os sistemas ERP's (Enterprise Resource Planning) são sistemas de informações, que integram dados e processos, desenvolvidos para controle de processos e departamentos de uma organização.

Para Davenport (1998), o ERP é um software que promete a integração das informações que fluem pela empresa. Esse sistema impõe sua própria lógica à estratégia, à cultura e à organização da empresa. É uma solução genérica que procura atender a todo o tipo de empresa e seu projeto reflete uma série de hipóteses sobre como operam as organizações.

E acrescenta Davenport (1998), que o ERP permite o acesso à informação em tempo real e contribui para a redução de estruturas gerenciais. Por outro lado, centraliza o controle sobre a informação, padroniza processos e procura unificar a cultura e o comando sobre a empresa.

Vantagens do Sistema ERP:

- Integração total entre áreas, com a eliminação de papéis.
- Prover mobilidade dos funcionários e diretores;
- Facilidade na manutenção dos dados da empresa, cadastros e relatórios.
- Redução de custos;
- Aperfeiçoar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro de sua empresa (eficiência);
- Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão;
- Eliminar a redundância de atividades;
- Aperfeiçoar o tempo de resposta ao mercado.

3 SITUAÇÃO ATUAL

3.1 A EMPRESA

A Empresa de Energia X tem como foco a implantação e operação de usinas hidrelétricas, sendo que a empresa opera e gerencia todos os ativos de geração de energia no Brasil.

Fundada em 1999, a empresa X é uma das grandes empresas de geração de energia através de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH) operando no Brasil, além de possuir e operar centrais hidrelétricas de maior capacidade.

Possui vários escritórios no Brasil, sua sede é no Rio de Janeiro, mas possui um escritório no Paraná, além de um centro de produção localizado em Minas Gerais na cidade de Juiz de Fora. Todas as suas usinas são operadas remotamente pelo centro de operações localizado em Curitiba.

O escritório, da cidade de Curitiba, conta com uma equipe de aproximadamente 140 profissionais qualificados e dedicados em diversas áreas, desde desenvolvimento de projetos, passando pela construção e operação dos mesmos. A empresa tem comprovada capacidade de operar e manter seu grupo de Usinas Hidrelétricas. O centro de controle de operações em Curitiba/PR está plenamente capacitado para controlar as usinas de forma centralizada e remota.

No escritório do Rio de Janeiro, estão concentradas as seguintes áreas: jurídico, financeiro, recursos humanos, comercial e regulatório.

Atualmente, é uma empresa de geração de energia em pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) operando no Brasil, com capacidade instalada de 600 MW em 34 usinas.

No que tange a construção dos ativos há uma capacidade de execução comprovada com conclusão dos seus projetos dentro do escopo, prazo e orçamento. Há uma estrutura enxuta (aproximadamente 30 pessoas) com capacidade de gerenciar em torno de 5 a 8 obras concomitantemente.

No mercado livre, atende clientes de várias indústrias como: Telecomunicações (Telefônica S.A.), Higiene (Procter Gamble), Papel e celulose (Rigesa), Varejo (Pão de Açúcar) e outros setores localizados nas regiões mais desenvolvidas do país.

Também atende o mercado de energia regulado através de contratos com empresas de distribuição como CEMAT e CFLCL, e através do PROINFA.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da empresa conta com as seguintes áreas: Vice Presidência de Operações, Vice Presidência de Operações e TI, CFO (Diretor Financeiro), Diretor Jurídico e Administrativo, Recursos Humanos Executivo e Estratégico, Diretoria de Segurança, Diretoria Regulatória, Vice Presidência de Desenvolvimento de Projetos, Vice Presidência de Engenharia e Construção e Meio ambiente e Social.

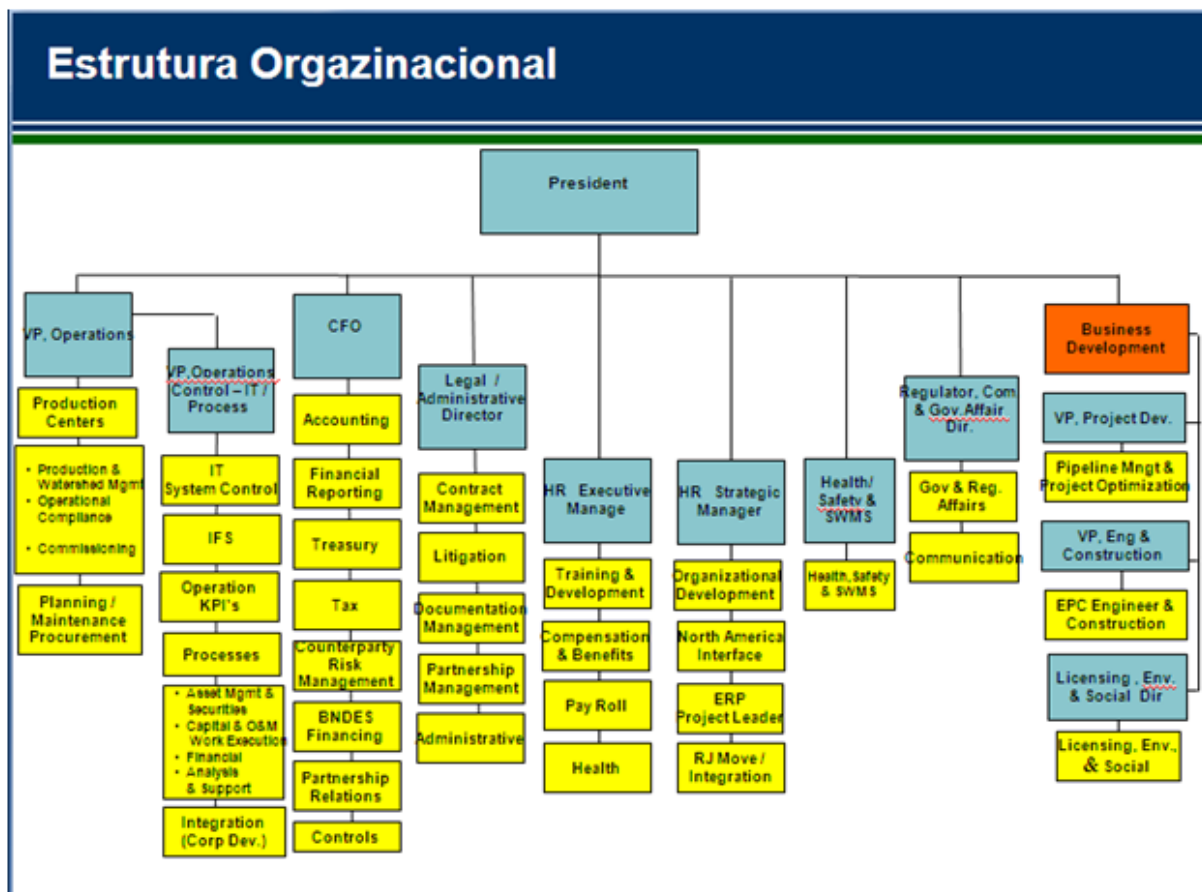


FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA

3.3 SISTEMA ERP

Em julho de 2011 a empresa implantou uma nova solução de ERP, que consiste na substituição do Datasul e planilhas pelo sistema integrado IFS (Sistema Financeiro Industrial), na implantação de um sistema de consolidação de resultados, chamado Cognos Controller e acima de tudo, na revisão de processos e atividades, com o grande foco em simplificá-los e padronizá-los.

O Sistema Financeiro Industrial (IFS), em inglês Industrial Financial Systems, é um dos principais fornecedores mundiais de software baseada em

componentes de negócio, desenvolvido utilizando padrões abertos. O produto tem alcance global e experiência, incluindo Europa, América do Norte e Brasil.

Foi fundada na Suécia em 1983 como uma empresa de consultoria para geradores de energia; lançou sua fábrica de produtos de manutenção de software em 1986. E é um fornecedor importante para a indústria e geradores de energia, incluindo o fornecimento de ERP que roda o projeto chinês "Três Gargantas", o maior projeto hidroelétrico do mundo. O sistema tem fortes funções de Gerenciamento de Ativos da Empresa, em inglês Enterprise Asset Management (EAM), atualmente tem 2.200 clientes, 600 mil usuários. O IFS tem o foco da indústria de energia e mais de 25 anos de experiência no setor de energia.

3.3.1 Tela Principal do IFS

A tela principal é dividida em cinco áreas, conforme figura abaixo:

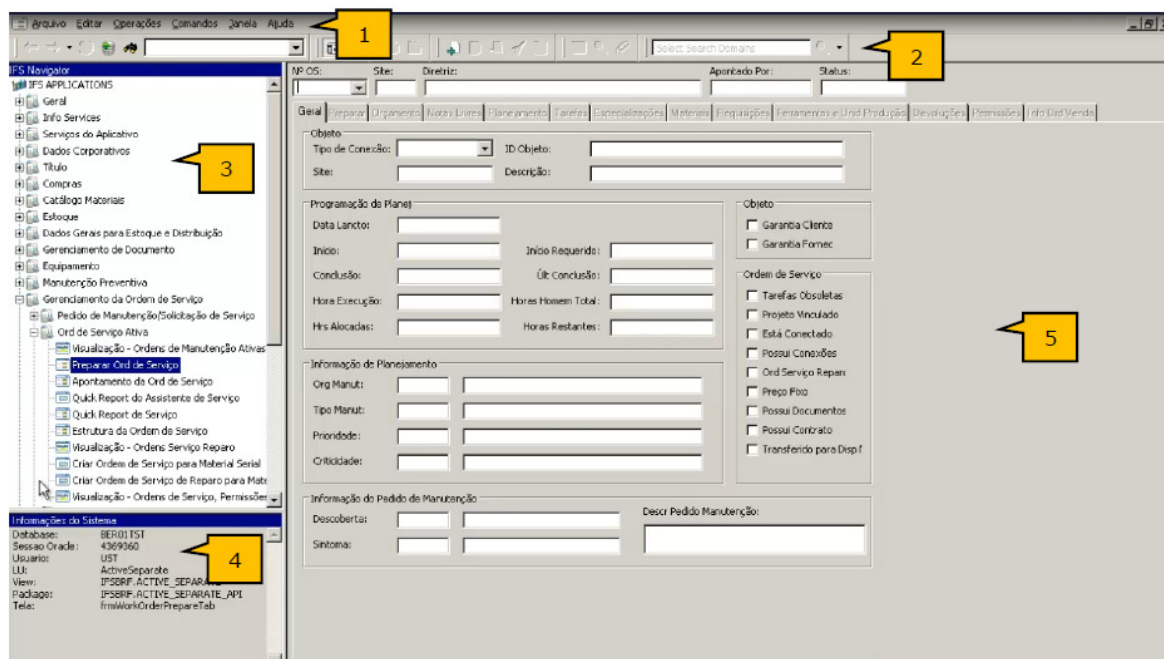


FIGURA 9: TELA PRINCIPAL DO IFS

- 1- Barra de menu: Menu das funcionalidades do sistema IFS.
- 2- Barra de ferramentas: Contém atalhos de algumas funcionalidades do sistema IFS, os ícones e as funcionalidades são iguais em todos os módulos do sistema.
- 3- Menu de navegação: navegação entre as funcionalidades do módulo.
- 4- Informações do sistema: área reservada para exibição de informações relevantes do sistema, como por exemplo, sua versão.
- 5- Tela de opção: são as telas com suas respectivas funcionalidades, conforme a opção selecionada no menu de navegação.

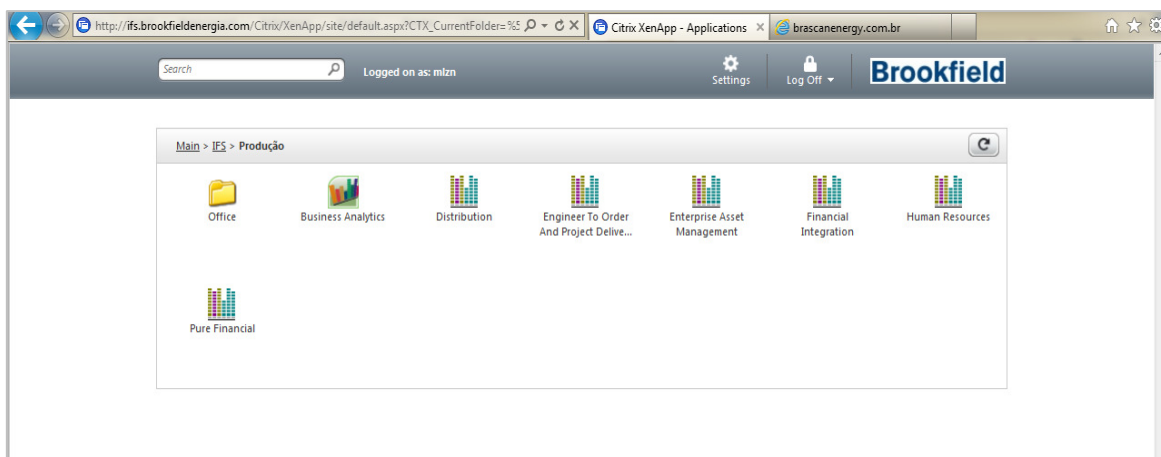


FIGURA 10: MÓDULOS DO SISTEMA IFS

3.4 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO

Os principais processos financeiros são: Cadastro de Fornecedores, Requisição e Ordem de Compra, aprovação, recebimento da nota fiscal, arquivo.

A área de compras é responsável pela inclusão dos dados do fornecedor no sistema. A área solicitante cria a solicitação de cadastro de fornecedor (com a expectativa de valor anual a ser pago ao fornecedor e a justificativa de cadastramento) e envia para o responsável da área de compras, o qual fará a verificação para inclusão no sistema. Não é possível fazer pagamentos para empresas não cadastradas.

Para pagamentos com documentos fiscais, tais como: nota fiscal (NF), nota fiscal eletrônica (NF-e), nota fiscal fatura (NFF), nota fiscal de serviço (NFS) e conhecimento do frete, é necessário a criação da requisição e ordem de compra. A ordem de compra precisa estar aprovada pelo gestor, para que seja feito o recebimento da nota fiscal no IFS. Para realizar o recebimento é obrigatório possuir a nota fiscal do fornecedor em mãos, pois todas as informações solicitadas nas telas do IFS são oriundas das notas.

Documentos que não possuem retenções de impostos, como recibos ou notas de débito de fornecedor, são lançados no sistema como títulos extraordinários.

Portanto, constituem os processos de acompanhamento financeiro do Departamento as seguintes atividades:

- Cadastro de fornecedores
- Requisição e Ordem de Compra
- Recebimento da Nota Fiscal

3.4.1 Macrofluxo

O processo de pagamento inicia-se com o cadastro de fornecedores. Sempre que é preciso comprar um novo material ou serviço é necessário, primeiramente, criar uma requisição de compra. O que gera uma ordem de compra pelo requisitante. Submete-se a ordem de compra à aprovação. O processo de recebimento da nota fiscal inclui o lançamento dos dados no sistema ERP, aprovações e o pagamento.

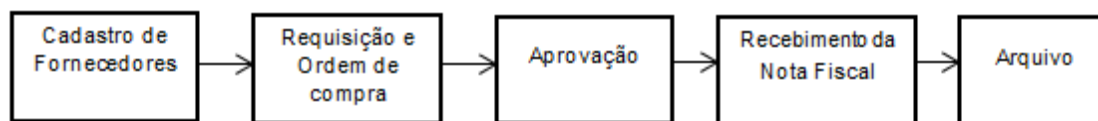


FIGURA 11: MACROFLUXO DO PROCESSO DE PAGAMENTO.

3.4.2 Fluxogramas do processo

Os fluxogramas a seguir descrevem todo o processo compras, as áreas envolvidas até o recebimento da nota fiscal e o pagamento.

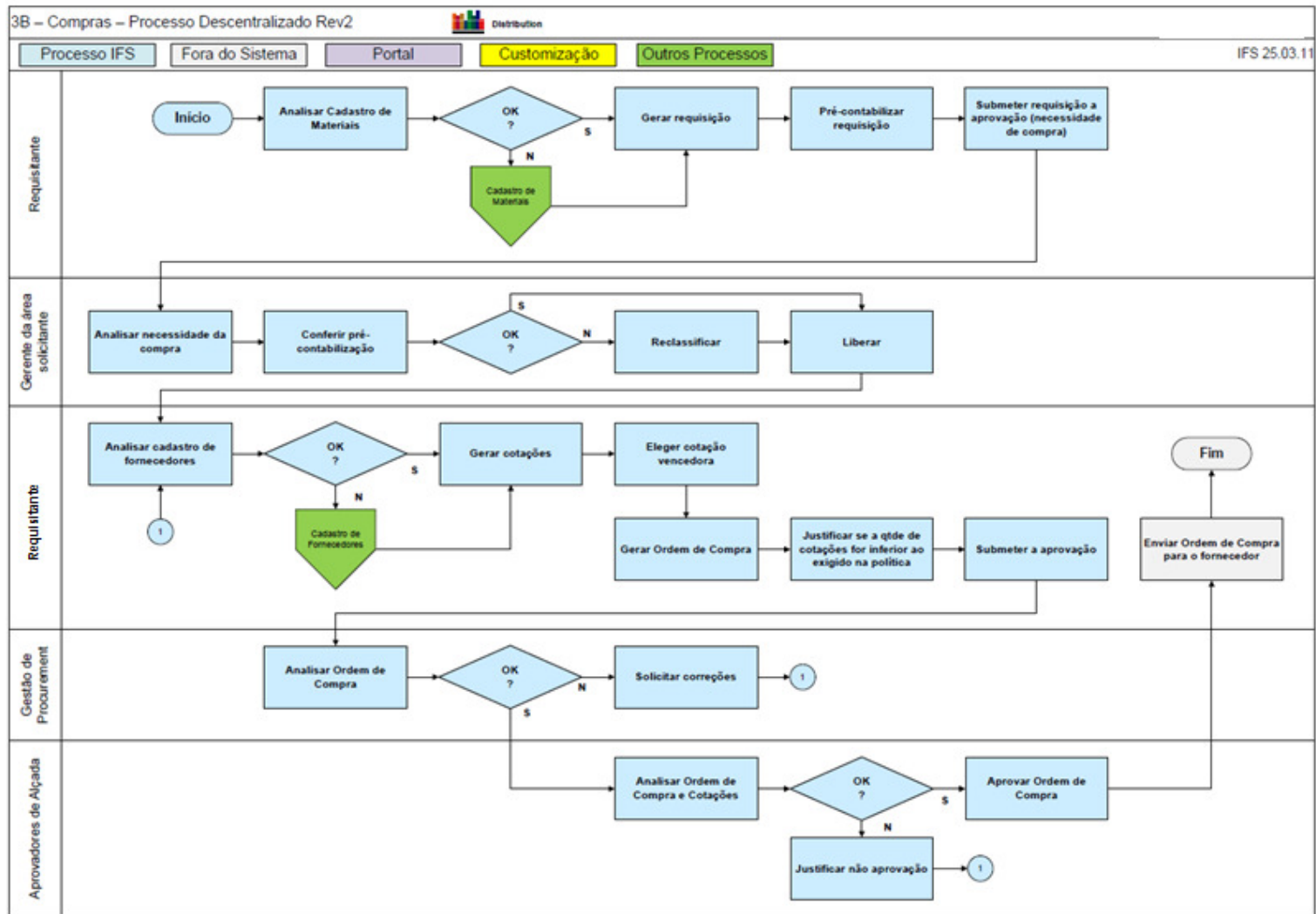


FIGURA12: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS

3.4.3 Pontos de melhoria do processo de compras

- Alterar o responsável pela análise do cadastro e escolha do fornecedor. Pois o fluxo atual permite que o requisitante determine a escolha do fornecedor. Aumentando a probabilidade de erros no processo.

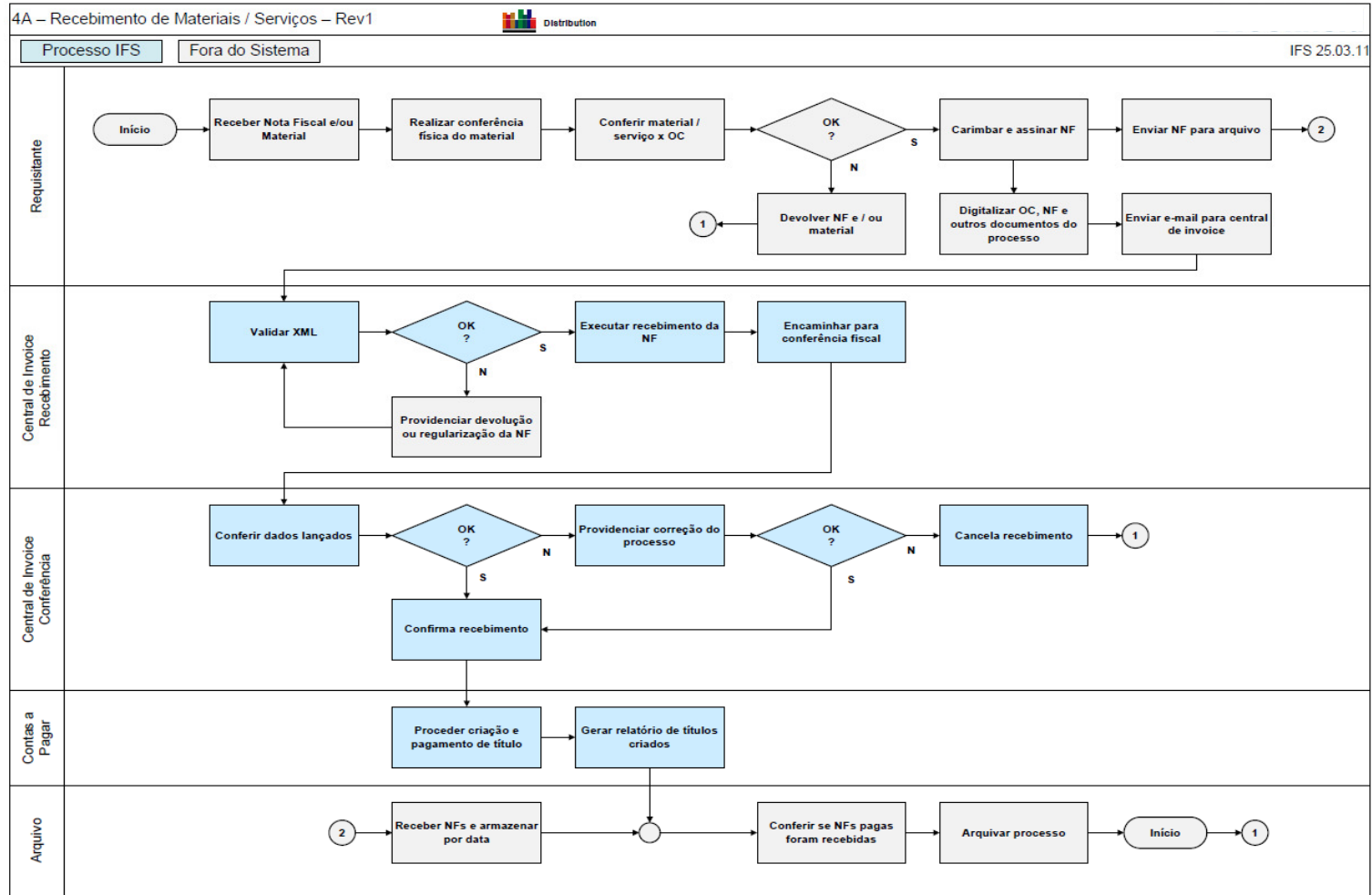


FIGURA 13: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RECEBIMENTO DA NOTA FISCAL

3.4.4 Pontos de melhoria do processo de recebimento

- Alterar o sistema de pagamento, a fim de evitar pagamentos em duplicidade.
- Substituir a forma de efetivação dos pagamentos realizados pelo setor de Contas a Pagar.

3.5 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Após análise e realização de entrevistas com os envolvidos no processo, foi possível a identificação dos principais problemas levantados:

- Pagamentos efetuados em duplicidade:

Como não há um controle dos pagamentos efetuados, muitos pagamentos tem sido pagos em duplicidade. Em média de cada vinte pagamentos efetuados, quatro são pagos em duplicidade. O solicitante lança a nota fiscal, a ser paga, no sistema e anexa a cópia digitalizada. A via original da nota fiscal é enviada ao arquivo. Portanto, o Contas a Pagar realiza o pagamento apenas com a cópia da nota. O que gera pagamentos efetuados em duplicidade, pois é possível enviar uma nota mais de uma vez.

TABELA 1 – PAGAMENTOS EM DUPLICIDADE

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Total de pagamentos	319	326	310
Pagamentos em duplicidade	45	64	49
%	14	20	16

FONTE: Empresa de Energia X, 2012.

- O requisitante faz a requisição de compras, cria a ordem de compra e faz o recebimento da nota fiscal.

O próprio requisitante analisa o cadastro de fornecedores, recebe as cotações e elege a cotação vencedora. A norma diz que são necessários três orçamentos, para a compra. Porém, como o requisitante escolhe o fornecedor, é possível realizar apenas uma cotação. É preciso justificar a quantidade de cotações, porém o aprovador não saberá se, realmente, a justificativa é correta.

TABELA 2 – CADASTROS COM UMA COTAÇÃO

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Total de cadastros	12	9	15
Cadastros com uma cotação	9	5	11
%	75%	55%	73%

FONTE: Empresa de Energia X, 2012.

4 MODELO PROPOSTO

4.1. POLÍTICAS

- Compras: O setor de compras será responsável pela análise do cadastro de fornecedores, cotações e definição da cotação vencedora. Cabe ao requisitante fazer a requisição e enviar para aprovação.

- Recebimento: O requisitante do material ou serviço recebe a nota fiscal, confere e lança no sistema IFS. Em seguida envia a cópia original da nota para o setor de Contas a Pagar, o qual, por sua vez só realizará o pagamento com a nota em mãos. Logo após efetuar o pagamento, gera relatórios e envia ao arquivo.

4.2 FLUXOGRAMA (RESENHO)

4.2.1 Compras

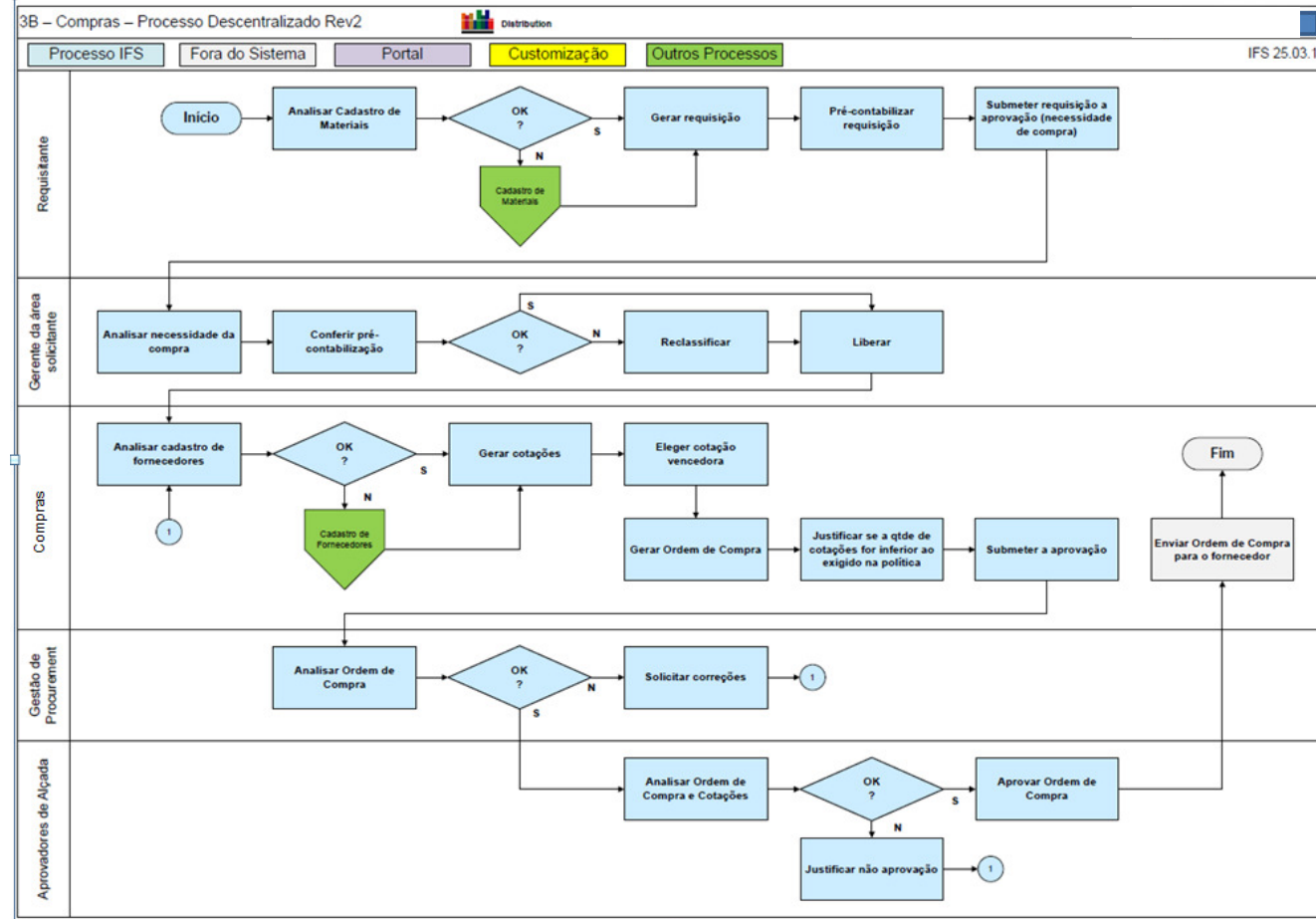


FIGURA 14: FLUXOGRAMA ALTERADO (COMPRAS)

Com a alteração do fluxo de compras, na etapa de seleção dos fornecedores, o setor de compras recebe a requisição, analisa as propostas e o cadastro de fornecedores. Logo após, gera as cotações e elege a cotação vencedora. Por fim, gera a ordem de compra.

4.2.2 Recebimento

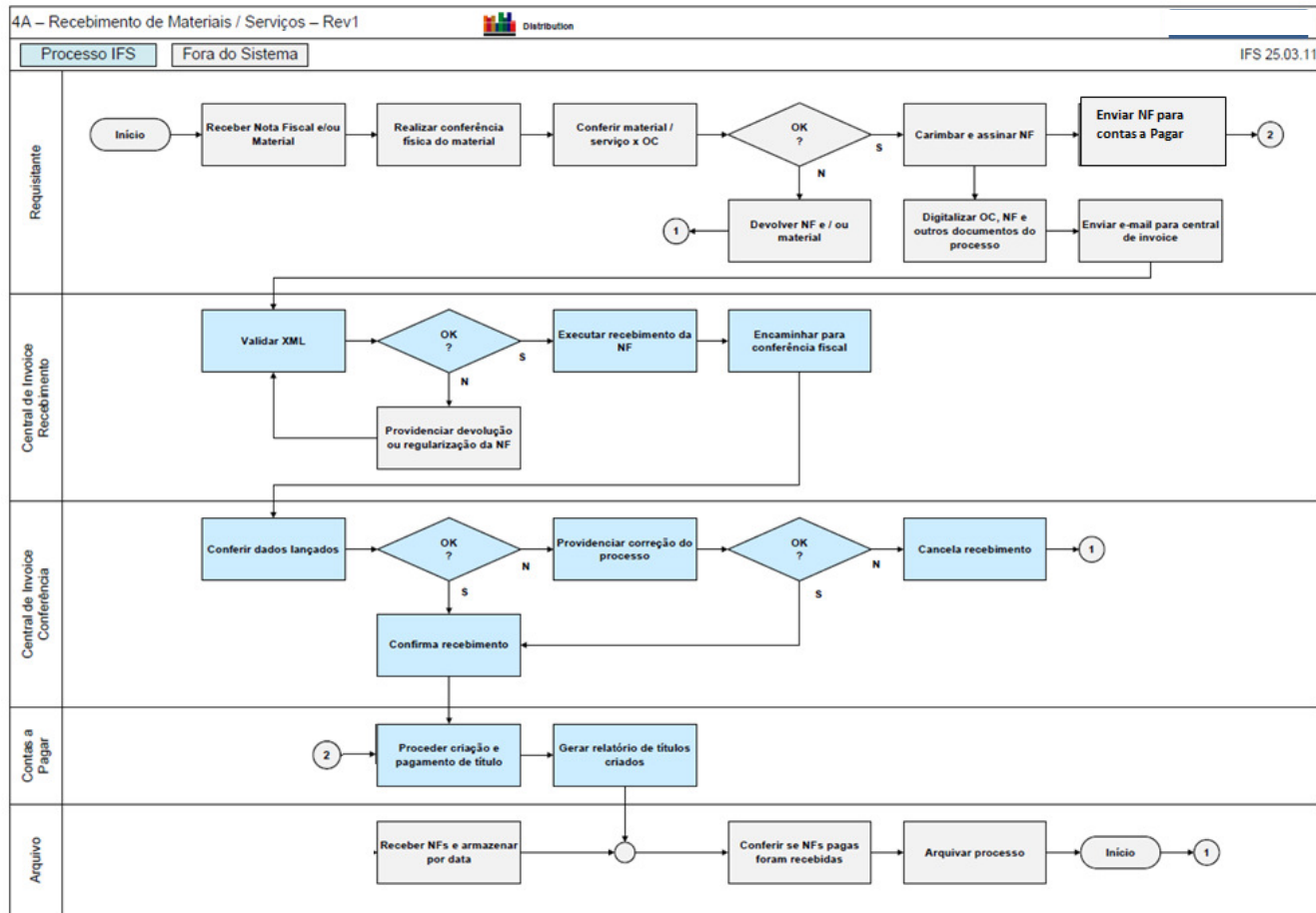


FIGURA 15: FLUXOGRAMA ALTERADO (RECEBIMENTO)

O fluxograma do processo de recebimento foi alterado. Com isso, a área solicitante realiza o recebimento da nota e, posteriormente, envia para o setor de Contas a Pagar. O Contas a Pagar, por sua vez, recebe a documentação original, efetua o pagamento e encaminha o documento para o arquivo.

4.3 PROCEDIMENTO OPERACIONAL

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 21/11/2012
Título: POP 001 – Compras	Localizador: Escritório

1. OBJETIVOS

Compra de materiais ou contratação de serviços.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se ao setor de compras

3. RESPONSABILIDADES

É de responsabilidade da área de Compras a análise do cadastro de fornecedores, a geração de cotações e a escolha do fornecedor.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

4.1 Analisar o cadastro de fornecedores.

4.2 Gerar as cotações.

4.3 Eleger a cotação vencedora.

4.4 Gerar a ordem de compra.

4.5 Enviar a ordem de compra para o fornecedor.

5. INDICADORES DE DESEMPENHO

- Compras: nº de cadastros com um orçamento

Nº total de cadastros

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL

Aprovação: ____/____/____

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 21/11/2012
Título: POP 001 – Recebimento da nota fiscal	Localizador: Escritório

1. OBJETIVOS

Pagamento das notas fiscais recebidas.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se ao setor de Contas a Pagar.

3. RESPONSABILIDADES

É de responsabilidade da área de Contas a Pagar efetuar o pagamento somente com a nota fiscal original em mãos.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

- 4.1 Receber a nota fiscal original.
- 4.2 Proceder a criação e pagamento do título.
- 4.3 Gerar relatório de títulos criados.

5. INDICADORES DE DESEMPENHO

- Recebimentos: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de pagamentos em duplicidade}}{\text{N}^\circ \text{ total de pagamentos}}$

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL

Aprovação: ____/____/____ _____

4.4 RECOMENÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO

Recomenda-se o redesenho do fluxo de compras e recebimento, para um maior controle por parte da Organização. Maior controle de entrada e saída das notas fiscais para pagamento e o pagamento só seja efetuado com a nota fiscal original, em mãos.

O treinamento do pessoal a fim de garantir que os colaboradores estejam preparados e tenham conhecimentos sobre o assunto. A comunicação pode ocorrer por intermédio do setor de comunicação da empresa. E precisa ser feita de modo a atingir todos os envolvidos no processo, através de e-mails, apresentações e a inclusão de um canal de comunicação, para dúvidas e sugestões.

5. CONCLUSÃO

A Gestão de Processos tem sido cada vez mais importante para as organizações modernas. Pois permite a gestão integrada da organização, sempre alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Visando o alcance de resultados, da melhor maneira possível.

Através do mapeamento e redesenho do processo é possível conhecer os processos, os responsáveis pelas atividades, e procurar formas alternativas para executar esses processos, buscando sempre melhorias.

O redesenho do fluxo de compras e pagamentos tem o objetivo de reduzir os riscos de fraude, garantir maior confiabilidade nos processos, evitar desperdício de tempo e custo com pagamentos incorretos, além de oferecer maior controle.

A padronização dos processos garante maior segurança no ambiente de trabalho e redução de perdas de tempo e retrabalho.

6. BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, M.W.C.; WESTON, R.H. CIM OSA and stochastic time Petri nets for behavior modeling and model handling in CIM systems design and building. **Journal of Engineering Manufacturing**, vol. 207, p.85-147, 1993.

BLAZZO, S., Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, Vol. 6 N° 2, 2000, pp. 99-112.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total**: no estilo japonês. Minas Gerais: 5ª ed., 1992.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Ed. Bookman, RS, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

GUAMIERI, Patrícia. Gerenciamento da cadeia de suprimento na indústria automobilística. **Revista Gestão Industrial**, v 1, n.4 p. 478-485. 2005

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia – Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças**. São Paulo: Campus, 1993.

HARMON, Paul. **Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes**, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, 2003.

JOHANSSON, H.J., MCHUGH, P., PEDLEBURY, A. J. e WHELLER III, W. A. 1995. **Processos de Negócios**: como criar sinergia entre estratégia de Mercado e a excelência operacional. São Paulo: Pioneira.

NICOLAO, Mariano. **Modelagem de Workflow utilizando um Modelo de Dados Temporal Orientado a Objetos com Papéis**. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil – 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R. **Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. Rio de Janeiro: Dissertação do Mestrado. COPPE/UFRJ, 2002.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.

PETROZZO, DANIEL P., STEPPER, JOHN C. **Reengenharia** na Prática. São Paulo: Makron Books, 1996.

SOLIMAN, F. Optimum level of processo mapping and least cost business process re-engineering. **Internacional Journal of Operations Production Management**, p.810-816,1999.

SORDI, José Oswaldo de. **Gestão por Processos**: Uma abordagem moderna da Administração. São Paulo: Saraiva 2005.

TACHIZAWA, T. e SCAICO, O. – **Organização Flexível** – Qualidade na Gestão por processos – Editora Atlas – São Paulo – 1997.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da Qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.