

ANÁLISE E REDESENHO DO PROCESSO DE COMPRAS NA PREFEITURA DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DE SÃO PAULO

LUCAS RIBEIRO CARDOSO DA SILVA – luricasi@hotmail.com

M^a ALINE JAUCH ANTÔNIO – aline_jauch@hotmail.com

RESUMO

APESAR DA GESTÃO DE PROCESSOS SEREM MUITO IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA O ANDAMENTO CORRETO DAS EMPRESAS, SENDO PÚBLICA OU PRIVADA, COM O OBJETIVO DE ATINGIR A MÁXIMA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA E EVITAR DESPERDÍCIOS, AINDA EXISTEM ALGUMAS FALHAS IMPEDINDO O ANDAMENTO CORRETO DOS PROCESSOS. NESTE ARTIGO SERÁ FEITO UM ESTUDO DE CASO, DEMONSTRANDO COMO FUNCIONA O PROCESSO DE COMPRAS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO, QUAIS DEPARTAMENTOS ESTÃO ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COMPRA DE MATERIAIS E AS MELHORIAS PARA O PROCESSO. SERÃO APRESENTADOS OS FLUXOGRAMAS COM O PROCESSO ATUAL E FUTURO, OS RESULTADOS OBTIDOS COM A MELHORIA, E FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O ESTUDO DE CASO.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Mapeamento de Processos; Redesenho de Processos.

ABSTRACT

ALTHOUGH PROCESS MANAGEMENT IS VERY IMPORTANT AND NECESSARY FOR THE CORRECT PROCEEDING OF COMPANIES, WHETHER PUBLIC OR PRIVATE, WITH THE OBJECTIVE OF ACHIEVING MAXIMUM EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS AND AVOIDING WASTE, THERE ARE STILL SOME FAILURES PREVENTING THE CORRECT PROCEEDING OF PROCESSES. IN THIS ARTICLE A CASE STUDY WILL BE CONDUCTED, DEMONSTRATING HOW THE PURCHASE PROCESS WORKS IN A PUBLIC AGENCY, WHICH DEPARTMENTS ARE INVOLVED IN THE PROCESS OF PURCHASING MATERIALS AND THE IMPROVEMENTS TO THE PROCESS. THE FLOWCHARTS WITH THE CURRENT AND FUTURE PROCESS, THE RESULTS OBTAINED WITH THE IMPROVEMENT, AND TOOLS USED FOR THE CASE STUDY WILL BE PRESENTED.

Keywords: Process Management; Process Mapping; Process Redesign.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Leal (2003), os processos executados nas empresas, seja ela pública ou privada, são compostos por uma série de atividades que são dependentes entre si, que envolvem recursos, tanto materiais, quanto humanos, para se obter o resultado desejado. Os processos básicos passam por três, sendo a entrada de recursos, transformação desses recursos e finalizando o processo com o produto acabado.

Hammer e Champy (1994) afirmam que a Gestão de Processos deixou de ter a visão focada especificamente aos departamentos dentro da empresa, e passou a focar e aprimorar os processos de forma geral, aumentando a sua capacidade e qualidade de produção, mantendo uma boa organização, conseguindo assim diminuir custos e manter-se firme no mercado competitivo.

Uma das principais funções da Gestão de Processos é analisar todas as etapas dos processos, identificar onde ocorrem falhas e perdas, e aperfeiçoar os processos, que muitas vezes podem ser utilizados tecnologia para obter o resultado desejado (Melao e Pidd, 2000).

Hoje a Gestão de Processos é muito importante para as empresas, pública ou privada, pois para se manter no mercado e melhorar a interação com seus clientes e fornecedores, é preciso melhorar os processos de forma geral, sendo buscado otimizar tempo dos processos envolvidos e a satisfação do cliente (ABPMP, 2013).

O trabalho teve como objetivo analisar o processo atual de emissão de pedido de compras na prefeitura de uma cidade do interior de São Paulo e propor a melhoria através do redenho do processo.

2. GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Sordi (2008), a Gestão de Processos é uma atividade muito importante e necessária para o andamento das empresas, e consiste em uma abordagem mais detalhada e ocorre quando se faz a gestão é composta por um ou mais processos, de forma isolada ou em conjunto (quando um processo depende de outro).

A Gestão de Processos, entre outras gestões, permite identificar com maior clareza as operações e suas responsabilidades em uma linha de produção, facilitando a detecção dos

gargalos e falhas da produção, e consequentemente, a redução de retrabalhos, que, além de prejudicarem a produtividade, acabam gerando custos e desperdícios de tempo e de recursos (Rezende, 2015).

O gerenciamento dos processos é uma das atividades mais importantes da Gestão de Processos, e para obter um resultado confiável, podem ser utilizadas diversas ferramentas, como por exemplo, o Business Process Management (BPM), que é um método de gerenciamento de processos, que conta com a assistência de ferramentas tecnológicas para seu desenvolvimento (Santos; Deda; Oliveira, 2015). O BPM é uma nova forma de observar os processos em uma empresa e analisa todo o trabalho realizado, com o objetivo de entregar o produto ou serviço ao cliente, entre todos os setores envolvidos.

De acordo com Hammarstrom (2012), a utilização do BPM permite que seja feita uma modelagem do processo, bem como a padronização das atividades, e também a documentação dos processos, o que facilita na transmissão e entendimento das informações no âmbito da empresa, auxiliando em treinamentos futuros e na continuação das atividades por novos colaboradores, além de observar os processos de forma macro, independente da estrutura hierárquica.

2.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO

De acordo com Datz et al. (2004), o mapeamento de processos é uma ferramenta de muita importância, pois é responsável por mapear todos os processos de uma empresa, desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto final. Com o mapeamento é possível identificar onde estão ocorrendo as falhas e desperdícios, viabilizando a promoção de melhoria dos processos existentes ou até mesmo a formulação de uma nova estrutura dos processos.

Ainda, segundo Datz, a aplicação do mapeamento de processos permite a redução de custos, ajuda a identificar as falhas, e consequentemente, a solução das falhas entre sistemas e possibilita melhorias no desempenho da organização.

O mapeamento de processos também tem uma grande relevância em relação à transmissão de informações e conhecimento dos processos da empresa (Rezende, 2015), o que passa a ideia de gestão de processos e também do conhecimento, possibilitando registrar e documentar as etapas dos processos.

Prado Júnior (2013) ressalta que, em relação ao órgão público, a primeira etapa do mapeamento de processos consiste na identificação dos processos que compõem o mesmo,

levando em consideração a legislação vigente, sua estrutura funcional do órgão e seu planejamento estratégico, composto pela missão, visão, valores, objetivos e metas.

Pinho et al. (2007) afirma que diversas ferramentas podem ser utilizadas para a realização de mapeamento de processos, entre elas: mapa de processo, fluxograma, mapofluxograma e diagrama de fluxo de dados. Dentre as ferramentas citadas, a mais utilizada é o fluxograma.

2.2 REDESENHO DE PROCESSO

Segundo Hammer (1990), a reengenharia ou redesenho de processos é uma ferramenta capaz de realizar uma reestruturação radical de um processo, provocando melhorias significativas nos indicadores de desempenho das empresas, no que diz ao conceito de custo, qualidade, serviço e agilidade. Hammer destaca, também, que “a qualidade, a inovação e o serviço são mais importantes do que o custo e os controles financeiros e que, por isso, a integração entre os diversos processos operacionais é fundamental para o sucesso de uma empresa”.

Davenport e Short (1990) destacam que a Tecnologia da Informação (TI) é um componente fundamental na reestruturação estratégica dos processos, auxiliando com maior perfeição na elaboração e melhoria dos processos. Sendo assim, as atividades executadas não devem ser consideradas de forma isolada e, sim, como elementos básicos de processos mais amplos, como componentes inter-relacionados de um fluxo de trabalho (GONÇALVES, 2000). A análise dos processos vai além das atividades executadas dentro de um único departamento, devendo também ser analisado o fluxo dos produtos, serviços e informações entre departamentos (e.g., DAVENPORT, 1993; DAVENPORT; SHORT, 1990; GONÇALVES, 2000; EL SAWY, 2001; RUMMLER; BRACHE, 1994).

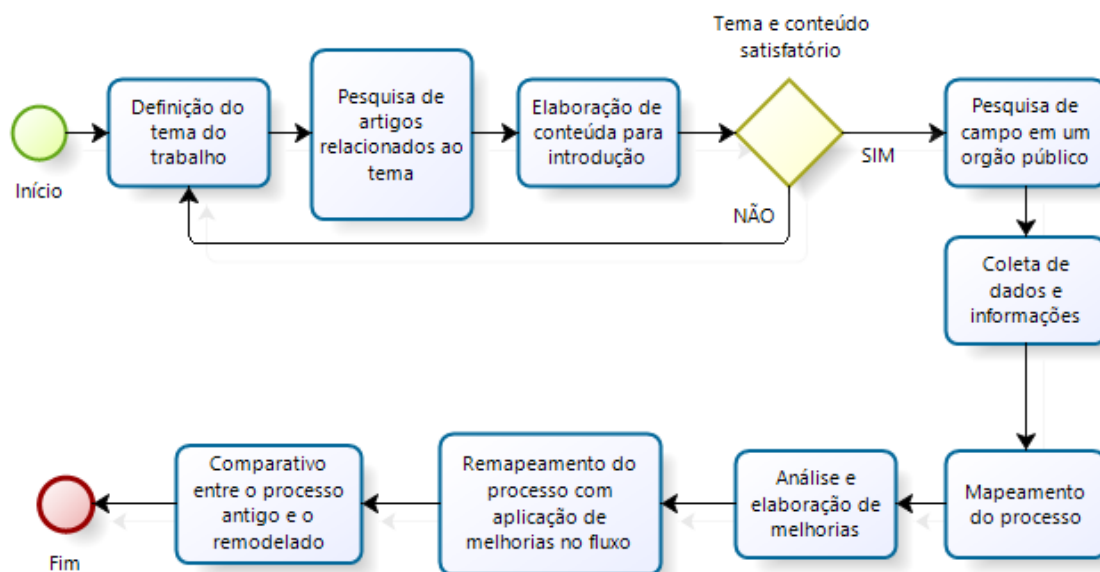
Vale ressaltar que um projeto de redesenho envolve diversas mudanças, não apenas nos processos, mas, também, em tecnologias utilizadas para a transformação dos processos.

Tendo como base os estudos realizados referentes ao redesenho e gerenciamento de processos e das práticas observadas nas empresas, El Sawy (2001) sugere que todas as metodologias se baseiam em um princípio comum, que é a diminuição do trabalho que não agrega valor, por meio da eliminação de atividades obsoletas, da consolidação de atividades similares, e da simplificação de procedimentos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou o método estudo de caso, tendo como principal objetivo analisar a situação atual do processo de compras da empresa objeto deste estudo e propor melhorias. A figura 1 ilustra as etapas que foram seguidas para a elaboração do trabalho.

Figura 1: Etapas da elaboração do estudo



4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Pesquisa de campo em um órgão público

Para o estudo realizado, foram coletadas informações dos departamentos envolvidos para a realização de compra dos materiais. O principal departamento envolvido no processo é o Departamento de Compras e Licitações, onde é feito a requisição de materiais, cotações de preços, até a finalização do processo com a emissão do Pedido de Compra de Materiais.

4.2 Coleta de dados e informações

Durante o estudo pode-se observar as diversas etapas para a realização da compra dos materiais.

O início do processo é dado pela elaboração de requisições manuais pelos setores requisitantes, e são encaminhadas para a Secretaria de Administração, onde será avaliada a necessidade de compra dos materiais solicitados. Após a avaliação, as requisições são encaminhadas para o Departamento de Compras e Licitações para cadastramento dos materiais (caso não estejam cadastrados) por meio de sistema contratado para gerenciamento de atividades de órgãos públicos.

Após a emissão das requisições digitais, as mesmas são encaminhadas para o Departamento de Contabilidade para classificação da dotação orçamentária, e em seguida, são encaminhadas novamente para a Secretaria de Administração para que as requisições sejam autorizadas pelo Prefeito.

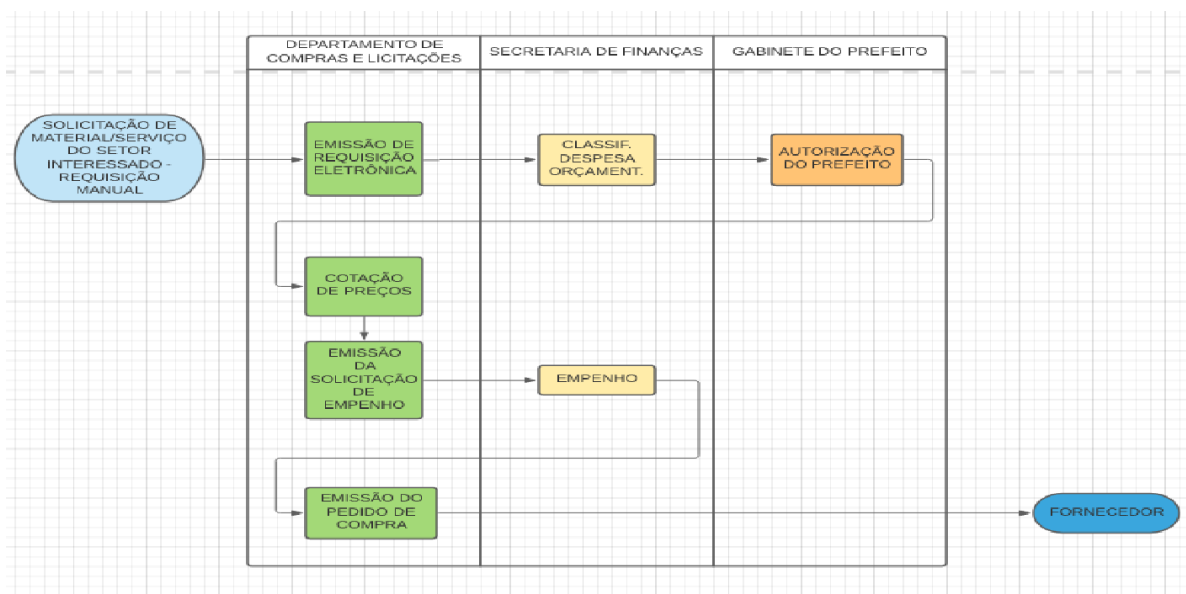
Após a autorização, as requisições voltam para o Departamento de Compras e Licitações para que seja realizada a cotação de preços, com o objetivo de obter o melhor preço para aquisição dos materiais, e em seguida, realizar a solicitação de empenho. Realizada a solicitação, a mesma é encaminhada ao Setor de Empenho para que seja realizado o empenho do material solicitado.

Para finalizar o processo da compra, o empenho é encaminhado novamente para o Departamento de Compras e Licitações para que seja emitido o Pedido de Compra que será enviado para o fornecedor que ofertou o melhor preço.

4.3 Mapeamento do processo atual

Para realizar o mapeamento do processo atual, utilizou-se o fluxograma setorial, demonstrando o processo de emissão do pedido de compra. Iniciando com a emissão da requisição, e finalizando na emissão do pedido de compra para o fornecedor. O emitido pelo sistema SIAM, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Fluxograma do processo atual

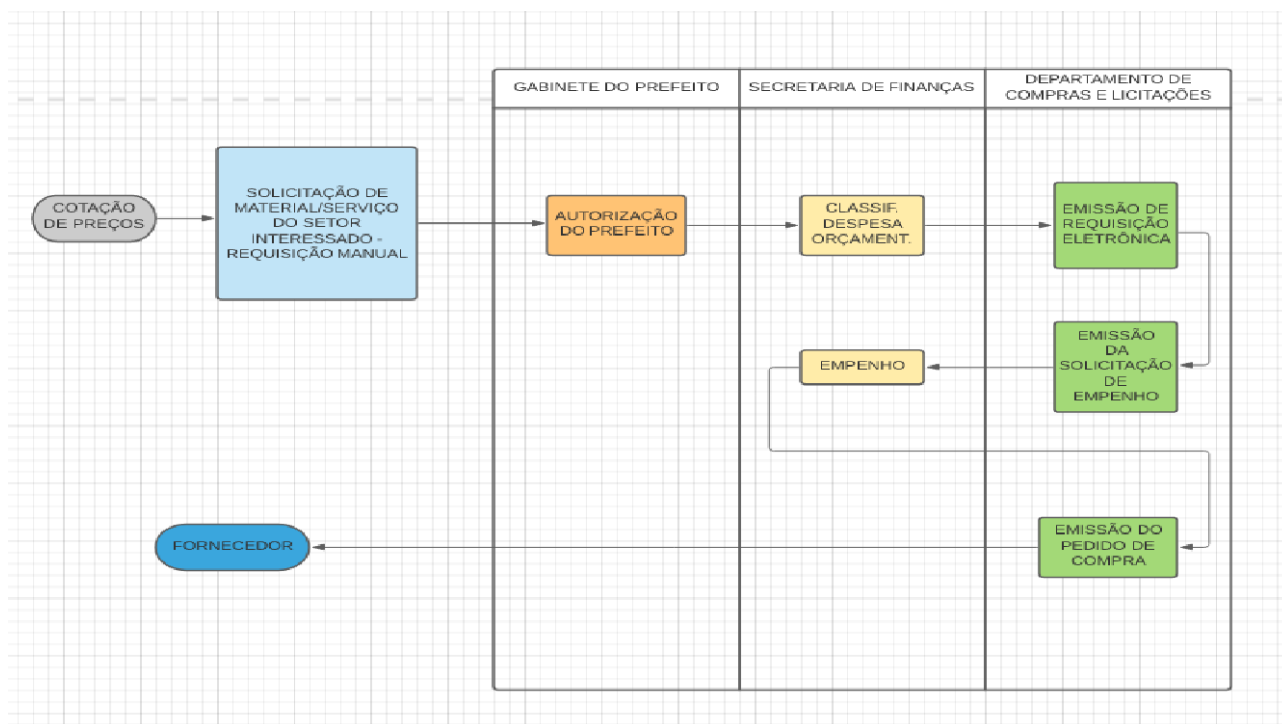


4.4 Análise, elaboração de melhorias e redesenho dos processos.

Percebe-se que o processo passa por três diferentes setores, onde se perde tempo, por depender principalmente da autorização do Prefeito, lembrando que esse estudo está sendo realizado tendo como base uma aquisição de material ou prestação de serviços por meio de dispensa de licitação, ou seja, compra direta.

Para reduzir o tempo do processo, pretende-se alterar a ordem cronológica da emissão do pedido de compra, dando início pela cotação de preços do setor requisitante (interessado) e anexá-la à solicitação de material/serviço (requisição manual), encaminhando ao gabinete do prefeito para autorização. Em seguida, será encaminhado para a secretaria de finanças para classificação da despesa orçamentária, chegando ao departamento de compras e licitações para a emissão de requisição eletrônica no sistema SIAM, juntamente com a solicitação de empenho. As demais atividades se mantêm, pois não é possível quebrar a ordem cronológica. A figura 3 demonstra o redesenho do processo de pedido de compra (proposta).

Figura 3: Fluxograma do redesenho do processo



4.5 Comparação entre o processo atual e o futuro (proposta)

Com a nova configuração do processo, o tempo de execução dos trabalhos deve-se reduzir em aproximadamente 50% em comparação com a configuração atual, pois o percurso do processo será encurtado, as informações necessárias para o processo, como por exemplo, a cotação de preços, será entregue no início do processo, aumentando a probabilidade de ser adquirido o produto correto. Outro problema que se elimina com a nova configuração é a realização da cotação de preços antes do início do processo, pois muitas vezes a cotação realizada pelo departamento de compras e licitações não atende as necessidades do setor interessado, por falta de informações e detalhamento, e com a cotação sendo feita pelo próprio setor requisitante, haverá uma melhora significativa no atendimento e entrega dos produtos, eliminando o retrabalho.

Com isso, podemos confirmar as afirmações de El Sawy (2001) e Gonçalves (2000) em relação a importância do redesenho de processos, em que devemos analisar todos os setores envolvidos para determinada atividade e relacioná-las, visando o mesmo objetivo, que é a diminuição do trabalho repetitivo, redução do retrabalho e simplificação dos processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar o processo atual de emissão de pedido de compras na prefeitura de uma cidade do interior de São Paulo e propor a melhoria através do redenho do processo. Como pode-se analisar nos resultados apresentados, o trabalho cumpriu com o objetivo proposto.

Podemos também conhecer um pouco mais dos processos envolvidos dentro de um órgão público, em especial, do departamento de compras e licitações, e como é o procedimento para aquisição de produtos na modalidade de compra direta. Podemos também determinar os pontos onde há desperdício de tempo e sugerir melhorias para diminuição do retrabalho.

Foram encontradas algumas limitações para a melhoria dos processos, algumas por causa da legislação vigente, por se tratar de um órgão público, outras por causa da burocracia envolvida e principalmente por causa da cultura de trabalho presente nos órgãos públicos em geral, porém, mesmo com essas limitações, podemos realizar um trabalho que possa apresentar melhorias do processo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK. 1ª Ed.: ABPMP, 2013.

Datz, D.; Melo, A. C. S.; Fernandes, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Enegep, 2004. p. 1-15.

Davenport, T. H. Process innovation: reengineering work. Boston: Harvard Business School, 1993.

Davenport, T. H.; Prusak, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School, 1998.

Davenport, T. H.; Short, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, Summer, p. 111-27, 1990.

Gonçalves, J. E. L. Processo, que processo? RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-119, 2000.

Hammarstrom, R. Automação na tramitação de processos em instituições públicas. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2012.

Hammer, M.; Champy, J. Redesenho: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Tradução de Ivo Korytovsky. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Hammer, M.; Champy, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Hammer, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

Hammer, M.; Stanton, S. How process enterprises really work. Harvard Business Review, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.

Leal, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2003.

Melao, N; Pidd, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. Information Systems Journal, v. 10, n. 2, p. 105-129, 2000.

Pinho, A.; Montevechi, J.; Almeida, D. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processos no mapeamento de um processo produtivo. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Enegep), 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Enegep, 2007. p. 1-11.

Prado Junior, Tarcísio. Gestão por processos: instrumento de governança na administração pública. 2013. 48 f. TCC (Graduação) – Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra (ESG), Rio de Janeiro, 2013.

Rezende, J. Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual. 6. ed. São Paulo: Elsevier Trade/profissional, 2015. 328 p.

Santos, A. F. C.; Deda, R. R.; Oliveira, A. A. Identificação de ontologias com BPM no ambiente da saúde: uma revisão sistemática. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v. 13, n. 1, p. 176-186, jun. 2015.

Sordi, J. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.