

 Páginas 360–365, junho de 2019

Capítulo LVIII – Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

João F. Vieira, Priscilla F. Pontes, Marlon Soliman, Éverson Santos, Erica K. de Oliveira

Escritório de Processos – PROPLAN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

```
{joao.vieira@proplan.ufrgs.br, priscilla.pontes@proplan.ufrgs.br, marlon.soliman@proplan.ufrgs.br, everson.santos@proplan.ufrgs.br, erica.oliveira@proplan.ufrgs.br}
```

Resumo

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) estava atrasando os pagamentos dos fornecedores referentes aos serviços prestados pela Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE). O presente trabalho tem por objetivo apresentar o projeto de melhoria para o processo de pagamento de fornecedores do principal serviço prestado pela PRAE, o Restaurante Universitário (RU). A partir da modelagem AS IS e de uma análise do processo, identificou-se que a falta de visão holística e o excesso de burocracia no controle das notas fiscais (NFs) estava gerando o atraso no pagamento. A partir disso, melhorias foram propostas para o processo.

Palavras-chave: BPM, melhoria de processos, processo de pagamento

1. Introdução

O *Business Process Management* (BPM) é uma disciplina gerencial que visa enxergar os processos como o fator-chave nas decisões em uma organização [Davenport e Prusak 1998; Pavani Júnior e Scucuglia 2011]. Para o BPM, a estratégia de uma organização deve ser delineada através de iniciativas de melhorias de processos críticos para o alcance desta estratégia [Davenport e Prusak 1998]. O presente trabalho visa apresentar a aplicação completa do ciclo de melhoria de processos em um processo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), destacando o passo a passo utilizado, de forma que possa servir de referência e inspiração para futuras aplicações no contexto de Instituições Federais de Ensino (IFES).

O processo em que ocorreu a iniciativa de melhoria apresentada é o de pagamento de compras realizadas pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) da UFRGS. A PRAE é responsável pelas iniciativas de assistência estudantil para os alunos da universidade (e.g. Restaurante Universitário, Casa do Estudante e gerenciamento de bolsas para alunos em vulnerabilidade social).

O problema solucionado neste trabalho era o atraso na realização dos pagamentos para os fornecedores do Restaurante Universitário (RU). Ressalta-se que, o RU realiza grandes quantidades de mensais, fazendo com que a organização das notas fiscais e demais documentos relevantes para o processo de pagamento torne-se uma tarefa difícil de ser executada. A UFRGS, na ocasião do projeto, vinha

 Páginas 360–365, junho de 2019

Capítulo LVIII – Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

recebimento multas por estar excedendo os prazos legais para pagamento das compras advindas da PRAE.

Para a intervenção no referido processo, foi realizado o ciclo completo de melhoria de processos [Dumas et al., 2012]: Modelagem do processo *AS IS*, Análise do Processo, Modelagem do processo *TO BE*, implementação e Monitoramento. Em relação às iniciativas de melhoria de processos, o presente projeto possui alguns diferenciais: levantamento dos indicadores e comparação dos indicadores-chave do processo referente a situação anterior e posterior ao projeto; utilização de ferramentas que não são usuais em projetos de melhoria de processos (e.g. diagrama de relações); e alcance das melhorias sem a necessidades da implementação de sistemas computacionais. Em relação ao último ponto, a literatura sobre BPM ressalta que uma iniciativa de melhoria de processo não deve ter como objetivo apenas a implementação de um sistema para automação.

2. Método

Para a execução do projeto, foi definido que a PRAE disponibilizaria uma pessoa que gerenciaria o projeto. Na etapa de modelagem *AS IS*, primeiramente, foram realizadas reuniões entre os membros do Escritório de Processos (EP), a gerentes do projeto e alguns atores-chave do processo com o objetivo de entender o escopo do processo e caracterizar o problema em questão. Ainda na modelagem *AS IS*, o próximo passo consistiu em realizar novas reuniões, agora com todos os atores do processo, com o objetivo de entender seus detalhes e modelá-lo em notação BPMN. Além das reuniões, foram estudados diversos processos de pagamentos da PRAE no sistema SEI, pois assim era possível obter algumas etapas do processo que, eventualmente, não eram citadas pelos atores.

A análise do processo foi dividida em duas subetapas: diagnóstico e proposição de melhorias. Na subetapa diagnóstico, de posse dos dados coletados anteriormente, foram realizados *brainstormings* entre os membros do EP e a construção de um diagrama de relações para identificar as causas dos atrasos nos pagamentos da PRAE. Além disso, foram levantados os valores dos indicadores-chave do processo a fim caracterizar seu desempenho. Na subetapa proposição de melhorias, foram identificadas ações que deveriam ser realizadas para diminuir os atrasos nos pagamentos da PRAE. Nesse momento, *benchmarkings* com outras unidades da UFRGS que conseguiam realizar o pagamento no prazo foram realizados. De posse dessas informações, um modelo *TO BE*, em notação BPMN foi construído.

Na etapa de implementação, foi realizada uma reunião para a apresentação dos resultados do projeto para os tomadores de decisão da PRAE, bem como foi entregue um relatório descrevendo o que foi realizado no projeto e as melhorias apontadas. Por fim, na etapa de monitoramento, levantou-se os indicadores-chave do processo e comparou-se esses valores com os obtidos antes da implementação de melhorias. Na Tabela 1, estão apresentadas as etapas do método e as técnicas utilizadas em cada uma delas.

Páginas 360-365, junho de 2019

Capítulo LVIII – Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

Tabela 1. Etapas do método e técnicas utilizadas

Etapa / Técnicas	Brainstorming	Entrevistas	Análise Documental	Notação BPMN	Diagrama de Relações	Benchmarking
Modelagem AS IS	X	X	X	X		
Análise (diagnóstico)	X				X	
Análise (proposição de melhorias)	X	X				X
Modelagem TO BE				X		
Implementação						
Monitoramento						

3. Resultados

Após as diversas reuniões entre os membros do EP e os atores do processo, e de estudos de processos no SEI, foi realizada a modelagem AS/IS do processo (Figura 1). O processo iniciava com o Fornecedor entregando os produtos e notas fiscais (NFs) para os RUs, os quais devem ser conferidos pela Chefias dos RUs. Em seguida a Divisão de Alimentação (DAL), faz uma nova conferência nas NFs e, caso esteja tudo certo, registra a entrada dos produtos no Sistema de Almoxarifado (SAM). Logo após, a Coordenação de Compras e Execução Orçamentária (CCE) verifica se o Fornecedor está apto a receber o pagamento, organiza as documentações devidas e envia o processo para Seção de Escrituração da Despesa (SED), a qual realiza a liquidação da despesa e encaminha o processo para a Divisão de Execução Financeira (DF), enfim, realizar o pagamento. Durante as reuniões, os atores apontaram que os principais atrasos ocorriam nas etapas realizadas pela CCE.

Páginas 360–365, junho de 2019

Capítulo LVIII – Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

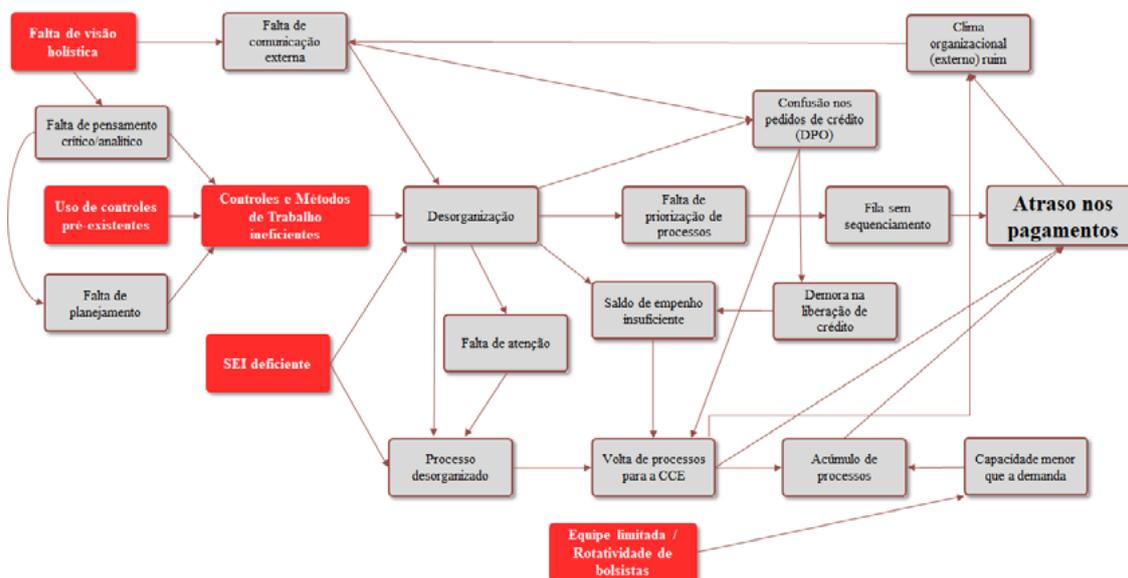


Figura 2. Diagrama de Relações

Ao analisar a Figura 2, verifica-se uma convergência para o item “desorganização no gerenciamento das NFs”, o qual era uma característica apontada por todos os atores no início do projeto. Porém, após a análise do processo, concluiu-se que a desorganização no gerenciamento das NFs era mais uma consequência intermediária do que propriamente uma causa. O excesso de voltas de processos para a CCE, que gerava um acúmulo de processos, também foi apontado como uma consequência intermediária relevante, visto que a CCE tinha que tratar tanto dos novos pagamentos quanto dos que voltavam devido a erros na instrução do processo. Esse acúmulo de processos fazia com que a CCE tivesse dificuldade em priorizar os processos a serem encaminhados para SED (relacionado ao item “falta de priorização de processos”), gerando o atraso nos pagamentos.

Após uma série de reuniões entre os analistas de processos do EP e os atores do processo, foram definidas as ações de melhoria a serem realizadas. Para a causa-raiz “falta de visão holística”, recomendou-se que sensibilizações e aproximações entre os atores do processo fossem realizadas de forma que um conhecesse o trabalho do outro e que se soubessem dos impactos das ações realizadas. Para isso, poderia ser realizada um *workshop* entre os atores do processo, onde um apresentaria a sua atividade para o outro e apresentaria também os problemas que mais incidem na sua atividade. Em relação a utilização de controles e métodos ineficientes por parte da CCE, foi solicitada a simplificação dos métodos de trabalho deste setor e a criação de planilhas de controle simplificadas de NFs. Além disso, foi indicado uma redistribuição de funções entre os integrantes da CCE, visto que a carga de trabalho era desequilibrada entre os servidores. Por fim, foi recomendado a utilização de sistemas a prova de falhas a fim de diminuir os retornos do processo devido a diligências. Destaca-se que não foi realizada a modelagem *TO BE* dos processos, visto que as ações propostas, em geral, não mudavam a sequência de atividades e as regras do processo. Por isso, escolheu-se partir, diretamente para a implementação.

 Páginas 360-365, junho de 2019

Capítulo LVIII – Melhoria do Processo de Pagamento de Fornecedores do Restaurante Universitário da UFRGS

Após a implementação do projeto, o tempo médio para a realização de um pagamento, que, anteriormente, era de em torno de 115 dias, agora está em 45 dias. Ressalta-se que ainda não se atingiu os 30 dias previstos em lei, no entanto o valor das multas recebidas pela UFRGS diminuiu consideravelmente. Uma consequência da diminuição do tempo de pagamento foi a queda no número de processos de pagamentos advindos da PRAE abertos no SEI, indo de 130 processos no início do projeto para 30 processos após as melhorias.

4. Conclusão

O presente trabalho apresentou uma iniciativa de melhoria de processos no processo de pagamentos da PRAE da UFRGS. Após a implementação das melhorias, constatou-se que o tempo para execução do processo de pagamentos diminuiu consideravelmente. Consequentemente, o número de processos de pagamentos abertos em média por dia diminuiu também. Uma verificação adicional, percebida ao fazer uma reunião pós-projeto com os atores do processo, foi a melhoria do ambiente de trabalho, o qual tornou-se muito mais leve após a execução do projeto.

Como próximos passos, pretende-se auxiliar a CCE em refinar ainda mais as planilhas de controle de processos recebidos a fim de que se possa priorizar adequadamente os processos de pagamento. Além disso, pretende-se realizar mais um levantamento dos indicadores do processo para verificar se o desempenho do processo está melhorando com o passar do tempo. Por fim, pretende-se reaproveitar as ações realizadas nesse projeto para a melhoria do processo de pagamento de outras Pró-reitorias da UFRGS, visto que os processos são semelhantes ao trabalhado neste projeto e, portanto, podem-se beneficiar da implementação destas ações.

Referências

- Davenport, T.; Prusak, L. (1998) “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Campus, Rio de Janeiro
- Dumas, M.; La Rosa, M.; Mendling, J.; et al (2012). Fundamentals of Business Process Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013.
- Pavani Júnior, O. and Scucuglia, R. (2011) “Mapeamento e gestão por processos–BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos”, M. Books do Brasil Editora Ltda, São Paulo.