



**RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA
FUNED (FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS)**

Belo Horizonte
2020

Brenda Graziele Luiz Moreira
Dyen Witiney Carolino Almeida
Sarah Gabriela Arantes De Souza

**RELATÓRIO DE CONSULTORIA APRESENTADO À EMPRESA
FUNED (FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS).**

Relatório final de consultoria apresentado à disciplina CONSULTORIA EMPRESARIAL, do curso superior de Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor: Maximiliano F. de Oliveira

Belo Horizonte
2020

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	5
3. RESUMO DE ATIVIDADES	6
4. DIAGNÓSTICO	9
5. RECOMENDAÇÕES.....	10
5.1 Recomendações implementadas	10
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
REFERÊNCIAS.....	13
APÊNDICE.....	14

1. INTRODUÇÃO

Este é o relatório final apresentado à disciplina de Consultoria Empresarial, desenvolvida no 8º período do curso de Administração da faculdade FAMIG.

Foi desenvolvido um trabalho de consultoria em trio, composto pelas alunas Brenda, Dyen e Sarah na empresa Fundação Ezequiel Dias (Funed), no Setor de Manutenção e Calibração de equipamentos Médicos, no período entre 31/08/2020 e 06/11/2020.

Assim, o principal objetivo do gestor com a consultoria foi o de minimizar os atrasos e esquecimentos de notas fiscais, o que gerava despesas financeiras adicionais, devidos a esses atrasos, no qual o grupo focou suas atenções para o desenvolvimento das atividades.

Neste relatório está registrada uma breve apresentação da empresa, diagnóstico realizado, resumo das atividades desenvolvidas pelo grupo e as sugestões de melhorias identificadas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1907, a Fundação Ezequiel Dias (FUNED), trabalha a mais de um século buscando soluções em saúde para o fortalecimento do SUS. Com três áreas de atuação, é referência na pesquisa científica de venenos de serpentes, aranhas, escorpiões e abelhas, sendo reconhecida como um importante Instituto de Ciência e tecnologia do Estado de Minas Gerais. Sua natureza jurídica é Fundação Pública de Direito Público Estadual ou do Distrito Federal, é um instituto de ciências biológicas e tecnologia vinculada à secretaria de estado de saúde de Minas Gerais, sua missão é participar do fortalecimento do Sistema Único de Saúde, protegendo e promovendo a saúde, além de abrigar o laboratório Central de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (LACEN-MG), realizam análises e exames para a vigilância sanitária, epidemiológica, ambiental e de saúde do trabalhador.

O Responsável pelas informações obtidas foi gestor Alisson de Araújo, que trabalha na área administrativa, no setor calibração e manutenção de equipamentos, suas funções são: realizar compras, gestão de contratos, acompanhamento de notas fiscais, empenhos e várias outras funções de rotinas administrativas integradas com as demais áreas da empresa.

3. RESUMO DE ATIVIDADES

Na primeira visita, no dia 31 de agosto de 2020, realizamos uma entrevista com o gestor Alisson Alves de Araújo, que trabalha como administrador do setor de manutenção e calibração de equipamentos da área médica e farmacêutica, como: respiradores, analisador bioquímico, autoclaves.

No setor trabalham aproximadamente sessenta pessoas, o que movimenta 40 milhões de reais por ano.

As atividades que são realizadas no setor são: manutenções e calibrações dos equipamentos, após a garantia do fabricante terminar.

O problema encontrado foi o atraso na emissão das notas fiscais, pois o prazo para o pagamento é de no máximo 30 dias, e caso ocorra o atraso do pagamento impacta diretamente no orçamento, gerando juros para o estado, assim gerando despesas extras para a organização, pois o estado trabalha com despesas programadas, e têm a responsabilidade de cumprir tanto com as regras fiscais e orçamentárias.

O Gestor Alisson relatou que o problema é recorrente por diversos motivos (falta de empenho, atraso do envio das notas por parte das empresas que fornecem o equipamento).

Normalmente as notas chegam fisicamente, ou via e-mail, ocorrendo de se perder ou até mesmo cair em Spam.

Foi elaborado um fluxograma de processo, porém o mesmo não foi colocado em prática devido a sua complexidade, relatando também que o processo de tramitação das notas é longo, pois chega para o Alisson do setor de compras, após ser verificado passa pelo setor de contabilidade, depois para o financeiro, onde é efetivado o pagamento, esse processo tem duração de no mínimo 10 dias.

Na segunda visita no qual foi realizada no dia 23 de setembro de 2020, o grupo obteve o conhecimento de forma mais detalhada sobre o procedimento das notas fiscais entre os setores da FUNED.

Os colaboradores dos setores financeiro e contábil foram entrevistados, relatando que os sistemas que auxiliam no gerenciamento dessas notas, chamado de portal do SEI, (que é o sistema de compartilhamento de arquivos pela nuvem) são ultrapassados e obsoletos, é que a falta de maiores recursos tecnológicos, impacta diretamente em uma maior organização e visibilidade de todos os envolvidos nesse processo, os prazos de entrega dessas notas fiscais e na eficiência desse processo.

Na terceira visita no qual foi realizada no dia 23 de Outubro de 2020, foi discutido com o gestor Alisson, referente ao processo de tramite das notas fiscais no setor de finanças, no decorrer da discursão, foram feitos os seguintes levantamentos: o impacto do atraso das notas fiscais no orçamento, os juros que a empresa estará sujeita a arcar, e com base no mesmo foi feito o levantamento dos juros que giram em torno de 20% a 30% a mais do valor que a empresa iria pagar pelo o produto, e o número de notas atrasadas por mês foi de 10 a 15, e com base nesses levantamentos, foi elaborado um plano de ação por parte da área de finanças, em refazer todo o planejamento integrado com todos os departamentos envolvidos no processo.

Esse levantamento foi realizado, juntamente com os responsáveis da área de finanças e da contabilidade da seguinte forma: devido ao conhecimento e experiência sobre as questões burocráticas da Funed, confeccionaram em conjunto uma planilha financeira para que seja proporcionado uma melhor administração e uma visão mais prática e eficiente sobre o orçamento da Funed, foi registrado na planilha todas as notas fiscais e número de dias e meses referente a cada atraso e conseqüentemente o valor em porcentagem dos juros em que a organização estará sujeita a pagar, utilizando as funções de porcentagem, para se ter uma visão mais detalhada dos valores para ser feito o mapeamento das reais despesas que estavam gerando prejuízos para a organização, como também no estabelecimento de objetivos e metas para que a FUNED tenha uma melhor administração dos seus recursos, e como citados anteriormente o impacto no orçamento da FUNED, atraso

na chegada dos equipamentos impactando diretamente na eficiência dos processos, pois com base nessa planilha, foi identificado por parte dos gestores da área as ferramentas necessárias de acordo com a necessidade da organização ou seja o fluxograma e a matriz GUT.

Na quarta visita no dia 03 de Novembro de 2020, foi realizada uma nova reunião com o gestor Alisson, referente à verificação do controle das notas fiscais e foi questionado se ocorreu o aumento e a diminuição dos atrasos das mesmas, e os impactos negativos que vêm causando no orçamento, com base nisso foi afirmado que o problema ainda persiste e como medida provisória alterou a data de pagamento de alguns equipamentos de valores mais altos (Aparelhos de Raio x, Auto carga) juntamente com o setor de contabilidade para testar a sua eficácia, sendo que essa medida foi feita apenas com o contrato de algumas empresas, pois de acordo com o que foi estabelecido no planejamento, irá depender se o resultado será positivo ou negativo para que essa medida seja ou não permanente.

4. DIAGNÓSTICO

Nas visitas realizadas na empresa, foi verificado que há uma falta de organização e planejamento, o que impacta diretamente no orçamento do setor e nas despesas (juros).

Também foi observado que as empresas que fornecem os equipamentos para a Funed, atrasam o envio das notas fiscais, após a compra dos equipamentos para a indústria farmacêutica e laboratório.

O Gestor relatou que normalmente ocorre essa falha no momento da entrega do equipamento, já que a nota chega posteriormente e quase sempre com atrasos. Os fornecedores justificam que por diversos motivos essa falha acontece, podendo ser dificuldade em atender a demanda, mal gerenciamento dos processos, e falha na comunicação entre setores interessados, que acaba prejudicando os setores que precisam desses equipamentos, onde resulta em perda de controle no processo de compra, impactando diretamente no orçamento, e quando não seguem corretamente o cronograma das datas de pagamento, está sujeito a arcar com as despesas fora do que foi planejado.

Foi observado também que a nota passa por diversos setores dentro da própria Funed (o setor que realiza o pedido, após passa pelo setor de compras, por último vai para a contabilidade,) para assim ser pago, esse processo é muito longo, no qual é perceptível falta de organização, a comunicação deveria ser efetiva, facilitando e minimizando os erros, reuniões periódicas poderiam facilitar uma melhor administração e ter uma gestão mais eficiente.

5. RECOMENDAÇÕES

5.1 Recomendações Implementadas

As recomendações implementadas ocorreram no setor de Calibração e manutenção de equipamentos, foi produzido um novo fluxograma e uma matriz GUT.

Foi observado pela consultoria, uma falha do processo da ferramenta de coleta de dados, ou seja, a matriz GUT (gravidade, urgência, tendência), como forma proativa na prevenção de erros, pois o processo de compras para equipamentos pode ser considerado um processo primário, para dar o suporte para os demais setores da organização, e com isso entra a importância da gestão e do planejamento para conseguir atender com eficiência as demandas, e através dessa ferramenta é possível identificar a gravidade do atraso dessas notas fiscais para o orçamento da Funed, e se o nível de urgência será alto, médio ou intermediário. Com base nas recomendações de sugestão de melhoria, foi solicitado ao gestor Alisson (principal responsável pela tramitação das notas fiscais) na etapa final da consultoria, a implementação da proposta de sugestão de melhoria no processo de trabalho, porém o mesmo optou fazer uma análise juntamente com os demais setores responsáveis sobre a viabilidade, da utilização da ferramenta (Matriz GUT), no qual foi desenvolvida através de uma listagem das necessidades primárias da organização, como o atraso das notas fiscais ou seja o tempo de espera da chegada das mesmas no setor de compras, o impacto no orçamento ou seja os juros em que a empresa estará sujeita a arcar, a falta de qualidade na comunicação com os fornecedores que seria uma precariedade de uma maior confiabilidade nas relações, e como também o planejamento e organização por parte dos gestores em atender as demandas da chegada das notas fiscais, e com base no levantamento dessas necessidades foi desenvolvida a matriz GUT conforme a imagem 03, no qual foram classificados de um a cinco os problemas mencionados, e foi feita a multiplicação da gravidade, urgência e tendência onde o maior valor que de acordo com a imagem foi 100, resulta no problema a ser priorizado ou seja o atraso das notas fiscais no qual estava impactando nos demais problemas ou seja, no orçamento, na relação com o fornecedor, nos custos das despesas para o estado e no mau gerenciamento do tramite, antes de colocar em prática, pois já haviam pensado anteriormente em

utilizar essa ferramenta com base no fluxograma, porém até no momento não tinham ideias consolidadas, mas alegaram que essa sugestão por parte da consultoria, fez com abrisse um leque para a elaboração de iniciativas que trouxessem soluções para o problema, com base nessa ferramenta foram tomadas as seguintes iniciativas: foi elaborado um novo calendário para o melhor controle da chegada das notas onde foi destacado de vermelho o dia em que foi feito o pedido do produto, e o dia onde e feita a verificação se a nota chegou dentro do prazo (conforme imagem 2), pois com base na matriz GUT foi identificado o problema que necessita maior prioridade para ser resolvido.

De modo geral, após o término da consultoria, foi verificado que a falta de organização e planejamento resultou nesse gargalo, no qual a empresa está enfrentando, pois é necessário por parte do gestor responsável, adotar uma postura preventiva ou seja, investigar de forma mais detalhada o motivo que leva essas empresas não cumprirem os prazos estipulados para o envio dessas notas fiscais, e olhar a possibilidade de mudança nas datas de pedidos da compra desses equipamentos, ou seja antecipação dessas datas para evitar esses impactos no orçamentos e nas despesas(juros), não dispensando também o suporte de um colaborador com um bom conhecimento em compras para dar assessoria nas demandas para facilitar o seu trabalho.

Foi elaborado um novo fluxograma de processo, e uma matriz GUT, no qual se encontra no apêndice, exclusivo para fazer o pedido dos equipamentos e acompanhamento do produto juntamente com a nota. Foi sugerido também que ele colocasse um calendário em uma área bem visível em sua sala, e todas as vezes que ele fizesse um pedido ele colocaria nesse calendário essa data, contaria mais dez dias úteis, e novamente colocaria mais um lembrete desse pedido, considerando que fazendo esse acompanhamento já iria reduzir a chance de perda dessa nota. E como padrão de chamada sempre colocar a forma que essa nota seria entregue (via e-mail, junto com o produto ou após a chegada do produto).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento da consultoria, constatou-se que havia um problema de não pagamento de algumas notas fiscais. O problema estava entre as empresas que forneciam os equipamentos ou peças para reparos, do setor de manutenção e calibração de equipamentos.

Havia uma brecha na comunicação dos setores internos da Funed e os fornecedores dessas peças, algumas notas já eram entregues após a confirmação da compra por e-mail e outras notas chegavam juntamente com o produto, como o responsável por essas compras não tinha um controle interno que utilizava fielmente, muitas notas eram esquecidas por diversos motivos (dia com muitas atividades fora da rotina, imprevistos) o que acarretava no esquecimento dessas notas. Sendo assim o grupo optou por fazer a recomendação de utilizarem duas ferramentas para maior controle desses processos, uma foi a matriz GUT e um fluxograma juntamente com um calendário a fim de evitar o não pagamento de notas fiscais, pois esse esquecimento acarretava em juros, ou seja, despesas a ais não programadas.

O desenvolvimento deste trabalho foi muito importante para a complementação da formação como administrador de empresas e consultor empresarial, pois foi possível colocar em prática todo o conteúdo abordado em sala de aula, de uma forma interativa e dinâmica. Foi possível ter uma visão ampla de como são os processos de uma grande empresa, por isso o grupo agradece ao Senhor (a) Alisson Alves de Araújo e a Fundação Ezequiel Dias pela experiência proporcionada, por fornecer informações atualizadas em relação às ações tomadas, espera-se que o novo fluxograma seja aprovado juntamente com a matriz GUT que foi sugerida acredita-se que será de grande valia na implementação dos novos processos e assim auxiliar todos os setores envolvidos a ter um melhor controle no gerenciamento no trâmite das notas fiscais.

REFERÊNCIAS

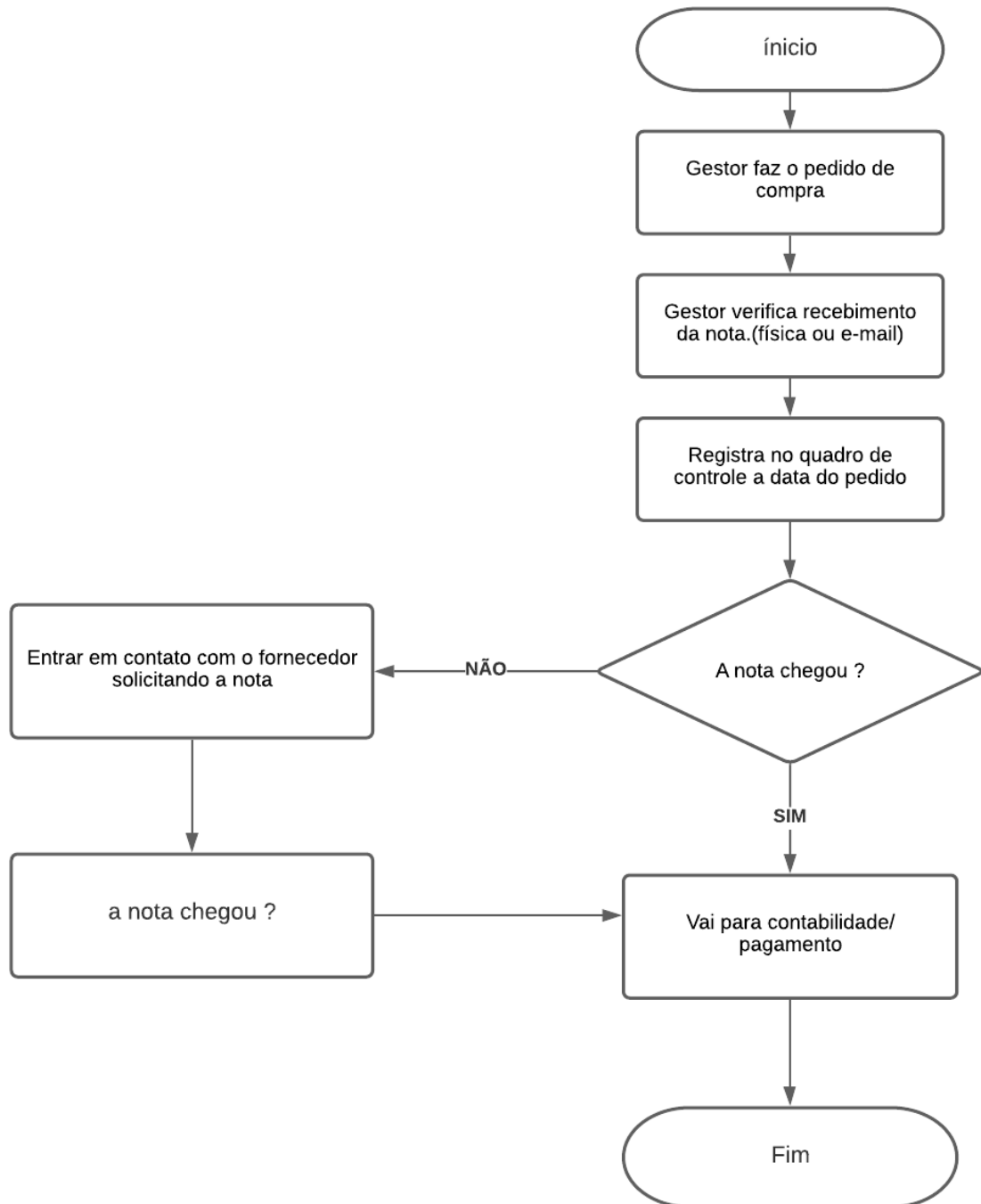
A Funed; disponível em http://www.funled.mg.gov.br/a_funled/
Acesso em 07/11/2020

A Funed; disponível em <http://www.funled.mg.gov.br/historia-da-fundacao/>
Acesso em 07/11/2020

Lucidchart; disponível em https://lucid.app/lucidchart/ba35e0c9-fd5d-45b4-9cd5-4ed5666fb9e3/edit?page=0_0#?folder_id=home&browser=icon
Acesso em 07/11/2020

APÊNDICE

Imagem 01- Fluxograma de processo pedido de equipamentos



Fonte: Autores (2020)

Imagem 02- Ilustração do Calendário de controle das notas fiscais

Calendário Setembro 2020

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
1 Fiz pedido produto	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17 Dia de verificar se a nota chegou	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Fonte: Autores (2020)

Imagem 03- Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Classificação
Atraso na chegada das notas fiscais.	5	5	4	100	1º
Custos das despesas decorrente dos atrasos.	5	4	2	40	2º
Mal gerenciamento no trâmite das notas	3	2	4	24	3º
Impacto no orçamento	3	2	3	18	4º
Negociação com o fornecedor da entrega das notas ao fazer o pedido	2	4	2	16	5º

Fonte: Autores (2020)

Atraso na chegada das notas fiscais: O atraso das notas impacta diretamente em todos os setores pois equipamentos que não chegam dentro do prazo, diretamente na eficiência dos processos, pois a falta do mesmo ocasiona na postergação na resolução de um problema na área.

Custos das despesas decorrente dos atrasos: O custo das despesas gera prejuízos para o estado, fazendo com que o mesmo invista em gastos desnecessários, onde poderia ser investido em máquinas e equipamentos, treinamento de pessoal ou na infraestrutura da organização.

Mal gerenciamento no trâmite das notas: A falta de organização e gerenciamento no trâmite das notas por parte dos gestores, resulta na ineficiência nos processos de todos os setores envolvidos e principalmente o setor de compras no qual possui contato direto com os fornecedores.

Impacto no orçamento: interfere diretamente na programação do estado em arcar com as despesas, pois o estado trabalha com despesas programadas.

Negociação com o fornecedor da entrega das notas ao fazer o pedido: A falta de qualidade na comunicação e na relação com os fornecedores por parte do responsável pelo setor de compras, impacta diretamente em todo o trâmite da chegada das notas fiscais nos demais departamentos e conseqüentemente no atraso da chegada das mesmas, resultando na ineficiência dos processos não somente pelo setor de compras como também nos demais departamentos envolvidos.

Apresentação da consultoria:

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=AITvan-Jfow&feature=youtu.be>