

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CAMILA CASTOLDI BARTH
GILMARA DO NASCIMENTO LIMA**

**REDESENHO DE PROCESSO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
SISTEMATIZAÇÃO DA EMISSÃO DE ALVARÁ DE LICENÇA, LOCALIZAÇÃO E
FUNCIONAMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE FUNDÃO/ES**

ARACRUZ-ES

2018

**CAMILA CASTOLDI BARTH
GILMARA DO NASCIMENTO LIMA**

**REDESENHO DE PROCESSO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
SISTEMATIZAÇÃO DA EMISSÃO DE ALVARÁ DE LICENÇA, LOCALIZAÇÃO E
FUNCIONAMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE FUNDÃO/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenadoria do Curso de Engenharia de
Produção das Faculdades Integradas de Aracruz -
FAACZ, como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Jussélio Rodrigues Ribeiro

ARACRUZ-ES

2018

**CAMILA CASTOLDI BARTH
GILMARA DO NASCIMENTO LIMA**

**REDESENHO DE PROCESSO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
SISTEMATIZAÇÃO DA EMISSÃO DE ALVARÁ DE LICENÇA, LOCALIZAÇÃO E
FUNCIONAMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE FUNDÃO/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenadoria do Curso de Engenharia de
Produção das Faculdades Integradas de Aracruz -
FAACZ, como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 22 de novembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Me. Jussélio Rodrigues Ribeiro
FAACZ - Faculdades Integradas de Aracruz
Orientador

Prof. Me. Uara Sarmenghi Cabral
FAACZ - Faculdades Integradas de Aracruz
Professora Avaliadora

Prof. Me. Maxwell Scardini Kaiser
Examinador Externo

Dedicamos este trabalho às nossas famílias, pela capacidade de acreditar e investir em nós. A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de nós, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e pela amizade. E pela experiência de uma produção compartilhada, onde aprendemos a refletir, duvidar e nunca encarar a realidade como pronta.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter nos proporcionado chegar até aqui;

Às nossas famílias por toda a dedicação e paciência, contribuindo diretamente para que pudéssemos ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos;

Aos professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado em especial ao nosso professor orientador Me. Jussélio Rodrigues Ribeiro;

Aos colegas do Curso de Graduação em Engenharia de Produção, pelos bons momentos que juntos foram compartilhados;

Ao Ticas pelo incentivo nos momentos de angustia e pelas comemorações em nossas conquistas.

*“[...] O choro pode durar uma noite,
mas a alegria vem pela manhã”.
(Salmos 30:5)*

RESUMO

A melhoria de processos consiste em analisar o processo atual para que seja possível encontrar os gargalos com o objetivo otimizar as atividades. No âmbito da gestão pública é utilizado juntamente com a gestão de processos que auxilia na administração de tarefas, proporcionando o aumento da eficiência do processo. A emissão do Alvará de Licença Localização e Funcionamento existe para autorizar o funcionamento de estabelecimentos indicando se estão aptos a exercer suas atividades. O redesenho de processo nesse caso se faz necessário pelo fato do atual processo ser demorado e que mesmo com a existência da norma de procedimento não são todos os servidores que tem conhecimento da norma e a utilizam, o que torna a probabilidade de falhas maior. O presente trabalho se denomina estudo de caso e utilizou-se métodos de pesquisa qualitativa para a obtenção de dados necessários ao seu desenvolvimento. Foram realizadas entrevistas, onde as perguntas foram baseadas no método *5W1H*, com perguntas do tipo: O que? / Quem? / Onde? / Quando? / Por quê? / Como? para eliminar quaisquer dúvidas que houvessem sobre o processo atual. A análise dos dados, com o método BPMN, permitiu compreender a lógica das etapas, podendo assim modelar o processo utilizando o software Bizagi Modeler. Para a priorização do problema foi utilizado a ferramenta Matriz GUT. Após analisar todas as informações obtidas foi elaborada uma sugestão para a norma de procedimento para a prefeitura, onde consta um novo mapeamento do processo e descrição de todas atividades, que visam informar o servidor, auxiliando assim na eficiência de todo o processo.

Palavras-chave: Melhoria de processo. Redesenho de Processo. Gestão Pública. Eficiência. Alvará de Licença, Localização e Funcionamento.

ABSTRACT

Process improvement consists of analyzing the current process so that bottlenecks can be found to optimize activities. In the scope of public management is used together with the management of processes that assists in the administration of tasks, increasing the efficiency of the process. The issuance of the Location and Operation license exists to authorize the operation of establishments indicating if they are able to carry out their activities. The process redesign in this case is made necessary by the fact that the current process is time consuming and that even with the existence of the procedure norm, it is not all the servers that are aware of the norm and use it, which makes the probability of failure greater. The present study is called a case study and qualitative research methods were used to obtain data necessary for its development. Interviews were conducted, where the questions were based on the 5W1H method, with questions such as: What? / Who? / Where? / When? / Why? / How? to eliminate any doubts about the current process. The analysis of the data, using the BPMN method, allowed to understand the logic of the steps, being able to model the process using Bizagi Modeler software. The GUT Matrix tool was used to prioritize the problem. After analyzing all the information obtained, a suggestion was made for the procedure rule for the city hall, which includes a new mapping of the process and description of all activities, which aim to inform the server, thus aiding in the efficiency of the whole process.

Keywords: Process improvement. Process Redesign. Public administration. Efficiency. Location and Operation License.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas.	29
Figura 2 – Tramitação Web 2.0.	34
Figura 3 – Sistema Administração de Receitas Tributárias e Não Tributárias	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Modelo de detalhamento de tarefas de rotina.	28
Tabela 2 –. Quantidade de servidores atuantes no processo	32
Tabela 3 – Matriz de priorização dos problemas apontados por servidores por setor.	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN – Business Process Modeling Notation

CPDM - Conselho do Plano Diretor Municipal

EPN – Engenharia de Processos de Negócios

GC – Gestão de Conhecimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

MEI – Microempreendedor Individual

OMG – Object Management Group

PDM – Plano Diretor Municipal

SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda

SESIM – Secretaria Municipal de Serviços Urbanos Infraestrutura e Meio Ambiente

STB – Setor Tributário

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GERAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
3.2	GESTÃO POR PROCESSOS	17
3.3	ENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (EPN)	19
3.4	REDESENHO DE PROCESSO E INDICADORES DE DESEMPENHO	22
3.5	ÁLVARA DE LICENÇA, LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	23
4.	METODOLOGIA	25
5.	MAPEAMENTO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	32
6.	RESULTADOS	36
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A – Modelagem e Descrição do Estado Atual	45
	APÊNDICE B – Modelagem e Descrição do Estado Futuro	49
	APÊNDICE C – Norma de Procedimento da Emissão de Alvará de Licença Localização e Funcionamento	51
	ANEXO A – Documento Utilizado Atualmente Pela SEFAZ	53
	ANEXO B – Fluxograma de Processo Que Consta na Instrução Normativa Municipal	54

1. INTRODUÇÃO

O Brasil tende a tornar-se uma economia da informação. Os avanços em tecnologia da informação (TI), ajudam a revolucionar a economia do país como um todo. O resultado desta revolução é muito mais profundo do que simplesmente a entrega de bens e serviços, tão importante para as empresas quanto para o governo. A transição para uma economia da informação muda a forma como trabalhamos e fazemos negócio, o que seria inconcebível há algumas décadas (JARBOE; ALLIANCE, 2001).

Nesta perspectiva, diversas ações devem ser aplicadas no redesenho de processos e outras formas de melhorias nas organizações como: Implantação de Sistemas Integrados de Gestão, Gestão da Qualidade, Gestão por Indicadores de Desempenho, Gerência do Conhecimento e, em especial, desenvolvimento de novos modelos de negócios, baseado em uso intensivo da internet (SANTOS, 2012).

Independente das muitas ações que visam o apoio dos processos de produção, distribuição e consumo de informação, os indivíduos no seu trabalho ainda necessitam investir tempo para obter a informação necessária para a execução de suas tarefas. Os processos relacionados com o ciclo de vida do conhecimento nas organizações são objetos da área da Gestão de Conhecimento (GC). Seus sistemas reconhecem dois tipos essenciais de fontes de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, que são embebidos respectivamente em documentos e práticas organizacionais; e na mente dos indivíduos (ZACARIAS; PINTO; TRIBOLET, 2004).

A GC é um conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações. Trata-se, na definição da empresa KPMG, de “[...] uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar o conhecimento para melhorar o desempenho” (KPMG, 2003).

Abdullah e Date (2009) atribuem tanto ao setor público quanto ao privado motivos similares para a busca de gerenciamento de conhecimento. Estes incluíram a

necessidade de: atrair e reter o capital humano; capital social de acolhimento; criar e usar capital estrutural; **compartilhar melhores práticas e processos** (combinados com práticas inovadoras); e colaborar com os outros. Ainda julgam importante que o gerenciamento do conhecimento precisa estar vinculado aos objetivos dos órgãos públicos.

Batista (2012) relaciona GC no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Dessa maneira, as empresas privadas: *i)* aumentam sua produtividade; *ii)* mantêm os atuais e conquistam novos clientes; *iii)* aumentam sua lucratividade; *iv)* e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Batista (2012) indica a administração pública como o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. As constantes mudanças, velocidade, no acesso a informações fazem com que haja aumento de cobrança por uma gestão pública moderna, objetiva na melhoria contínua de seus processos para melhor atender os usuários cidadãos (MATIAS-PEREIRA, 2016). E em contrapartida, observa-se que a administração pública direta, principalmente o Poder Executivo Municipal, não produziu os resultados esperados pelos usuários, tendo em conta as questões políticas que fatalmente advém e suas consequências que prejudicam a credibilidade do processo (GOMES, 1997).

O servidor público deve ter conhecimento dos procedimentos internos, de suas funções e de seu departamento, que por sua vez é passado de forma tácita - por servidores públicos mais antigos, lotados no departamento - ou explícita; principalmente por instruções normativas (CARVALHO, 2011).

O estudo pretende investigar o seguinte problema de pesquisa: Como melhorar o processo de emissão de Alvará de Licença, Localização e Funcionamento, da Prefeitura Municipal de Fundão- ES?

Quanto a sua justificativa, o presente trabalho propõe a sistematização do processo que possibilitará alcançar mudanças significativas na organização do setor, melhorando a eficiência e eficácia operacional e a impessoalidade nos procedimentos de rotinas internas, bem como na prestação de serviços aos munícipes, esperando contribuir para melhorar o ambiente de negócios e da própria gestão como um todo (VILA VELHA, 2017).

Ademais, o estudo tem relevância, pois ambiciona contribuir para o corpo de conhecimentos teóricos sobre Gestão Pública, além de incentivar novas pesquisas na esfera municipal, considerando que o estudo não esgota o conhecimento sobre a problemática apresentada por existir uma grande lacuna na área de gestão e mapeamento de processos em iniciativas públicas (MOREIRA, 2016).

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

O trabalho apresentada tem por finalidade demonstrar os resultados da pesquisa realizada na Prefeitura de Fundão, repartição pública da administração municipal direta, mais especificamente no setor tributário, que é responsável pela gestão da expedição dos Alvarás de Localização e Funcionamento. O estudo trata da temática da gestão nas entidades públicas, tendo como objetivo geral propor a sistematização do processo de emissão do Alvará de Licença supramencionado, com isso se pretende colaborar para a melhoria dos serviços fornecidos aos contribuintes.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar o mapeamento do atual processo de trabalho necessário a emissão do Alvará;
- 2) Analisar e identificar os seus principais gargalos;
- 3) Redesenhar o processo, e utilizar ferramentas para propor melhorias.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordaremos o princípio constitucional da eficiência no âmbito da administração pública; a gestão por processos; a engenharia de processos de negócios (EPN); o redesenho de processos e indicadores de desempenho; e o Alvará de Licença, Localização e Funcionamento.

3.1 O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A eficiência na administração pública brasileira está estabelecida como princípio no artigo 37 da CF/88, “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

“Cada princípio deve ser compreendido e aplicado sem a perda da harmonia e da coerência do sistema” (PALUDO, 2010), portanto, o princípio da **legalidade** retrata que o administrador público só pode fazer o que é permitido por lei; a **impessoalidade** deve ser mantida, o agente deve manter a imparcialidade nas suas decisões; a **moralidade** garante que a honestidade prevaleça em suas ações; a **publicidade** garante transparência; e, a **eficiência**, que será tratado com ênfase neste estudo, permite que todos os requerimentos sejam cumpridos com excelência (PALUDO, 2010).

De acordo com Mendes (2016), a perícia das equipes é um pressuposto indispensável e deve ser um dos primeiros focos em um plano nacional de fortalecimento da gestão municipal. Não há serviço público sem a presença dos agentes públicos. São os servidores, em seus diversos graus e funções, que dinamizam a administração pública, vitalizando as competências governativas.

Torres (2004) define eficiência como fazer o melhor com menores custos, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, preocupando-se com os mecanismos mais econômicos e viáveis para a

obtenção do êxito da ação estatal. No entanto, para Meirelles (2016), eficiência é realizar suas atividades com interesse, excelência e obter progresso.

Por fim no âmbito de gestão pública, a eficiência salienta a necessidade de adequar recursos financeiros, humanos ou materiais, com os propósitos pretendidos pela gestão (DE OLIVEIRA, 2014).

3.2 GESTÃO POR PROCESSOS

O conceito de processo possui diferentes entendimentos e uma característica importante é a interfuncionalidade. Gonçalves (2000) define como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Na visão do GesPública “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão” (BRASIL, 2011). Em uma organização um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos (BRASIL, 2013).

Segundo Pinhais (2011), em seu Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN, os processos organizacionais são classificados em três categorias:

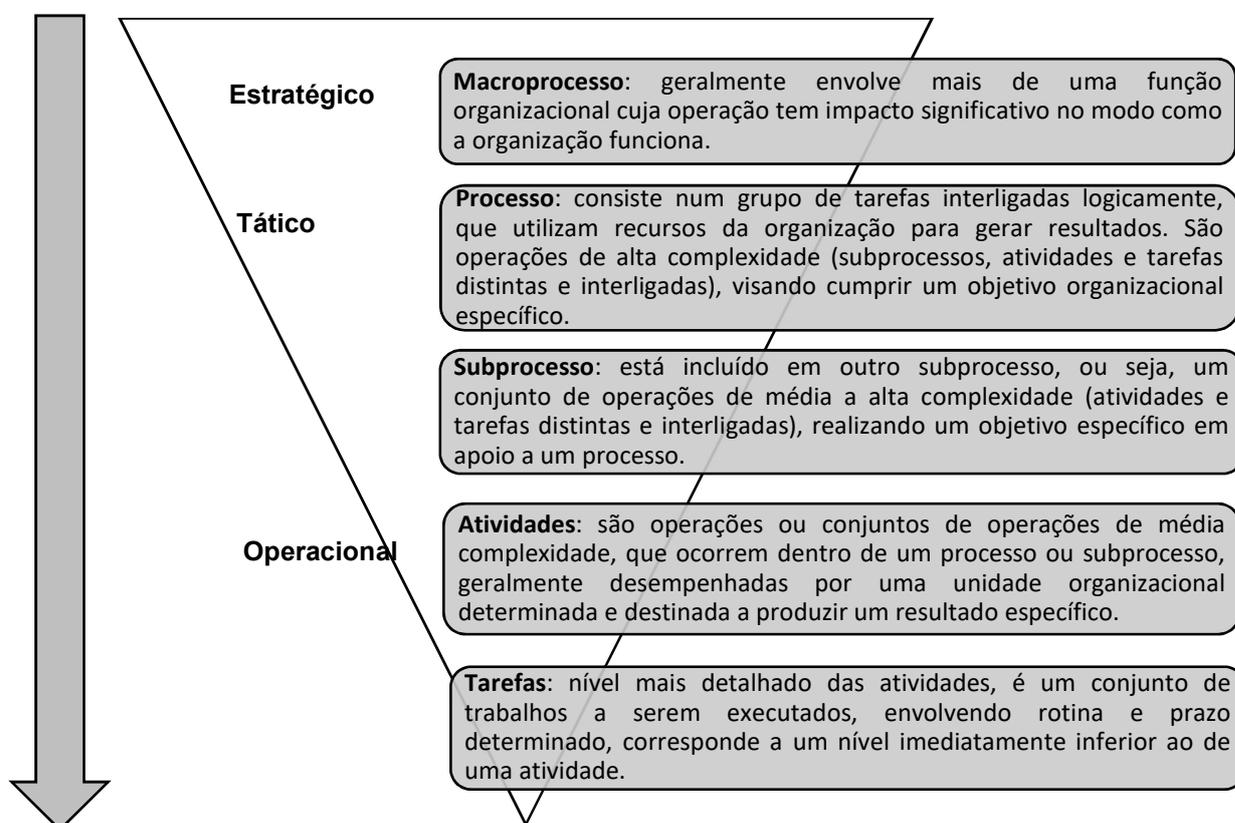
Quadro 1 – Categoria de processos.

Processos	Descrição
Gerenciais	São aqueles ligados a estratégia da organização, relacionam-se a formulação de políticas e diretrizes para o alcance de metas, bem como o estabelecimento de indicadores de desempenho e avaliação de resultados. Ex.: Planejamento Estratégico.
Finalísticos	Estão diretamente ligados ao funcionamento e aos objetivos da organização. Recebem apoio de outros processos internos gerando produto/serviço para o usuário-cidadão. Ex.: Emissão de Alvarás.
De apoio	Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Ex.: Contratação de Pessoas.

Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (BRASIL 2011)

Segundo Brasil (2013) os processos podem se apresentar, hierarquicamente, da seguinte forma:

Gráfico 1 – Hierarquia de processos.



Fonte: Adaptado do Manual de Gestão por Processos do MPF (BRASIL, 2013)

A gestão de processos, segundo Davenport (1994), é uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. Paim (2011) acredita que a gestão de processos é um subconjunto da engenharia de produção, que é utilizado na elaboração contínua de soluções, que visam melhoria de todas as etapas para que o macroprocesso funcione de acordo com o desejado.

De forma mais ampla Moreira (2016) define a gestão de processos como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas. Onde o componente central da gestão de processos é o valor, que diz respeito ao efeito, ao impacto e ao resultado causado pela entrega de um serviço/ produto.

3.3 ENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (EPN)

A EPN possibilita o entendimento de como o trabalho é realizado, particularmente no que se refere aos fluxos horizontais ou transversais de atividades e informações em um dado ambiente organizacional. A EPN é fortemente suportada por modelos de processos. As finalidades básicas da Modelagem de Processos são: representação, análise e melhoria da forma que o trabalho é realizado horizontalmente, orientado para produtos, clientes e mercados, nas organizações (SANTOS, 2002).

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem à ideia de reengenharia) (GONÇALVES, 2000).

As organizações têm criado seus projetos de negócio a partir de processos atrelados às suas estratégias e metas. A melhoria do processo costuma se relacionar a implementação de sistemas que corroboram sua execução, pois geralmente explanam as atividades e permitem controle e integração dos processos (MAGALHÃES, 2007).

De acordo com Santos (2002), a engenharia de processos tem muitas aplicações e, em função disso, a modelagem de processos atualmente está sustentada por ferramentas que possibilitam desenvolver diferentes ações baseadas na lógica de processos. Sendo que a modelagem de processos pode ter 13 aplicabilidades, dispostas a seguir (conforme quadro 2).

Quadro 2 – Possíveis aplicabilidades da modelagem de processos.

Aplicabilidade	Descrição
Redesenho de processos	Com o aumento do uso da Internet nos negócios tem utilizado esta técnica para desenvolvimento e projeto de modelos de negócios virtuais.
Análise e melhoria de processos	Possibilita a identificação de gargalos e, ainda, a realização de simulações, o resultado destas análises pode ser a alteração no fluxo do processo “cortando” ou não mais de uma área ou modificações na alocação de recursos, sejam eles máquinas ou pessoas.
Sistemas integrados de gestão	Para os casos de modificação de um processo já existente, pode-se utilizar o modelo para testar a melhor hipótese de modificação, usando para isso simulações.
Projeto de sistemas de informação	A premissa de o SI estar orientado pelos processos traz vantagens como a possibilidade de evitar sistemas redundantes, a utilização de base de dados integradas/únicas e maior eficiência nos processos.
Identificação, seleção e monitoração de indicadores de desempenho	Após a modelagem, identificação e seleção dos indicadores, segue a etapa de monitoração dos mesmos para fins de apoio a tomada de decisão nas organizações.
Análises organizacionais	Alguns softwares modeladores que, além da representação, realizam análises são capazes de gerar relatórios relacionando as unidades organizacionais às etapas dos processos. Estes relatórios permitem a identificação gargalos de alocação, nos quais unidades organizacionais estão sobre ou subutilizadas.
Gerência do conhecimento	Os conhecimentos utilizados para a execução dos processos podem ser levantados durante a Modelagem de Processos, permitindo assim a identificação das estruturas de conhecimentos da organização, estudos de GAPs e elaboração de programas de treinamento e capacitação.
Workflow e gerência de documentos	A implantação de sistemas de Workflow permite, que estes fluxos sejam automatizados e gerenciados através de sistemas de gerência eletrônica de documentos - GED.
Organização de documentação técnica	A Modelagem de Processos também se aplica como apoio à elaboração de normas, procedimentos, manuais ou como documentação para a certificação segundo as normas ISO.
Benchmarking	A comparação entre as formas de trabalho nas organizações pode ser facilitada se estiver baseada na comparação entre os processos.
Integração organizacional através da uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho	Os participantes passam a conhecer melhor os processos em discussão, o que traz grandes benefícios para o desempenho global do negócio e integração do mesmo.
Modelos de negócios eletrônicos	Estratégia de desenvolver modelos de processos (B2B, B2C, C2C, C2B), por exemplo, para simular relações virtuais, tem se mostrado útil, visto que antes do lançamento de um negócio virtual pode ser adequada a realização de dimensionamento dos recursos necessários para a sua operacionalização.
Cadeia de suprimentos	Uma utilidade de destaque é a melhoria destes processos, contribuindo, assim, para o desempenho global da cadeia.

Fonte: Dados retirados de Santos (2002), organizados pelos autores (2018)

Tais aplicabilidades corroboram para pensar nos processos em termos de coordenação em vez de fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais ou produtos, é importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócio e para poder analisar qualquer tipo de processo (GONÇALVES, 2000).

3.4 REDESENHO DE PROCESSO E INDICADORES DE DESEMPENHO

O redesenho de processos se dá por meio do levantamento atual de execução de trabalho da organização, passando primeiramente por uma análise e estudo dos atuais processos, para então, posteriormente, redesenhar os processos baseando-se nas diretrizes desdobradas da estratégia da organização (SANTOS, 2002). Para Magalhães (2007), o redesenho de processos é reconhecer um processo de negócio, estabelecer seus limites, realizando uma estimativa inicial e ajustando os objetivos para emoldurar o processo.

Após a fase de levantamento, entra-se numa fase de análise e melhoria de processos. Sendo utilizadas técnicas com a *5W1H* (Do inglês: Who, When, What, Where, How e Why, com o objetivo de facilitar; eliminar; unir e normatizar os processos.) afim de aperfeiçoar como é realizado o trabalho nas organizações. Podendo ser acompanhado por meio de estudos periodicamente para a identificação de gargalos e retrabalho. Outros estudos importantes dos processos são simultaneidade, as análises de paralelismo, sequenciamento, alocação de recursos às atividades e pessoas (SANTOS, 2002).

O estudo e melhoria possibilita o debate em torno do esquema do curso das etapas, da destinação de recursos e das interfaces entre processos. Quando a representação é executada a em um software de modelagem que realiza análises, é possível, agregar tempos às etapas dos processos. O resultado destas análises pode indicar a mudança no curso do processo ou modificações na alocação de recursos, tanto máquinas quanto pessoas (SANTOS, 2002). Para Magalhães (2007), “modelar o diagrama do fluxo de trabalho do processo, com o máximo de detalhes até que o comportamento do processo seja compreendido, e realizar uma avaliação mais aprofundada do modelo obtido”.

Diante da modelagem do processo é possível identificar eventos que disparam e encerram a estimativa de indicadores de desempenho da organização. Os indicadores identificados não serão apenas de desempenhos pontuais que podem não ser equilibrados e satisfatórios. A pretensão é que sejam selecionados indicadores multifuncionais, para orientar a organização. Após a modelagem, identificação e seleção dos indicadores, segue a etapa de acompanhamento, que é a parte mais difícil do processo, que pode ser amenizado com uso de aplicativos de monitoramento, utilizado para apoiar a tomada de decisão nas organizações (SANTOS, 2002).

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), por exemplo:

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Na gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (MORAES; ALVES FILHO, 2016).

3.5 ÁLVARA DE LICENÇA, LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Expressão de origem árabe, Alvará, de forma genérica, significa licença ou autorização. Dentre os vários tipos, tem-se o chamado Alvará de Funcionamento e Localização de Estabelecimentos. Os Municípios são responsáveis pela ordenação urbana e pelas atividades que possam afetar a coletividade, em termos de segurança, meio ambiente, saúde e higiene pública. A emissão deste documento trata-se de competência e responsabilidade da Administração Municipal devido ao poder de polícia a que está afeta (TAUIL, 2016).

Segundo Júnior (1973) define-se alvará como instrumento da licença ou da autorização para a prática de ato, realização de atividade ou exercício de direito

dependente de policiamento administrativo, ao qual segue a fiscalização competente.

De forma mais restrita ao funcionamento de atividades econômicas, o Distrito Federal (1996) o define:

“O Alvará de Funcionamento é o documento hábil para que os estabelecimentos possam funcionar, respeitadas ainda as normas relativas a horário de funcionamento, zoneamento, edificação, higiene sanitária, segurança pública e segurança e higiene do trabalho e meio ambiente”.

O código tributário do município de Fundão dispõe ainda que “nenhum estabelecimento poderá prosseguir em suas atividades, sem possuir o Alvará de Licença para Localização e autorização anual de funcionamento devidamente renovado”. (FUNDÃO, 2005).

4. METODOLOGIA

O objeto deste estudo é o processo de trabalho necessário a emissão de Alvará de Funcionamento da Prefeitura Municipal de Fundão/ES, aqui denominada de Prefeitura.

Fundão faz parte da região Metropolitana da Grande Vitória, no Espírito Santo, se estende por 279,5 km², conta, segundo dados do IBGE (2017), com população estimada de 21.061 pessoas e localiza-se ao norte da capital a uma distância de aproximadamente 53 km (FUNDÃO, 2017).

O município extrai riquezas no interior e no litoral, é cortado pela rodovia BR-101 e pela ferrovia Vitória a Minas os quais proporcionam uma diversificação dos seus negócios. A logística privilegiada favorece o escoamento de toda a produção agrícola, mas o território, com praia e montanha, favorece outra atividade: o turismo. Portanto economia está fundamentalmente ligada ao turismo, comércio local, as indústrias e a agricultura (FUNDÃO, 2017).

Objetivando atingir os princípios da legalidade e eficiência, mais especificamente, o estudo foi realizado seguindo métodos precisos, onde define-se método como caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (Gil, 2008).

O tipo de pesquisa teve abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e natureza aplicada visto que permite um estudo sistemático fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problema concreto relativamente imediato, que é a ineficiência e morosidade na emissão de Alvará. Quanto aos procedimentos, realizou-se um estudo de caso, considerado por Berto (1999) como a “análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa”.

Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito

complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos; são vantagens do estudo de caso, apontadas por Gil (2008).

Utilizou-se os seguintes procedimentos para elaboração da proposta de normatização, e melhoria do processo:

(1) Pesquisa documental, entrevistas e observação direta; (2) modelagem do estado atual do processo utilizando a notação Business Process Modeling Notation (BPMN); (3) detalhamento do fluxograma contendo tarefas envolvidas em cada uma das atividades; (4) listagem das sugestões de melhoria baseadas no ataque aos desperdícios identificados e (5) modelagem do Estado Futuro do processo utilizando ainda a notação BPMN (TESSARI, 2014).

A pesquisa documental foi realizada coletando documentos oficiais, tais como normas, leis, resoluções e regimentos, entre outras fontes. Utilizou-se a técnica de entrevistas, pela maior facilidade de aplicação. A observação direta também foi utilizada, como complemento às entrevistas, afim de examinar os fatos do processo estudado.

Foi utilizada a entrevista, visto que os pesquisadores atendem as exigências necessárias à sua realização, que inclui: a) boa definição dos objetivos da pesquisa; b) conhecimento, com alguma profundidade, do contexto em que se realizou a investigação; c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista; d) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

Como roteiro para aplicação das entrevistas utilizou-se a técnica *5W1H*, conforme quadro 3, esta ferramenta é extremamente útil, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade, trazendo maior eficiência ao estudo, pois evita erros na comunicação ou transmissão de informações. A entrevista foi realizada com 10 (dez) dos 14 (quatorze) servidores envolvidos no processo em questão.

Quadro 3 – Roteiro da entrevista.

What	O Que?	O que é realizado? (fases / etapas / atividades)
Who	Quem?	Quem executa? (papéis / responsabilidades / áreas)
Where	Onde?	Onde é executado? (logicamente / fisicamente)
When	Quando?	Quando é executado, em quanto tempo? (tempos e prazos / início e fim)
Why	Por quê?	Por quê é executado? (justificativas / necessidades)
How	Como?	Como é executado? (meios / procedimentos / técnicas utilizadas)

Fonte: Dados retirados de Santos (2002), organizados pelos autores (2018)

A partir da coleta de dados modelou-se o estado atual utilizando a notação Business Process Modeling Notation (BPMN) por ser uma notação gráfica que descreve a lógica das etapas de um processo de negócios. Essa notação foi especialmente projetada para coordenar a sequência de processos e mensagens que fluem entre os participantes em diferentes atividades. (BIZAGI, 2014)

O software utilizado foi o “Bizagi Modeler”, que, além de ser de uso livre, caracteriza-se pela facilidade de operação além de ser reconhecido pela OMG – Object Management Group (organização mundial que certifica e divulga práticas e softwares de gestão por processos) e fornece uma simbologia simples, mas robusta, para modelar os aspectos de processos organizacionais.

Devido à pouca ou nenhuma familiaridade dos servidores com a notação BPMN, para o presente estudo realizou-se uma adaptação, optando pelo uso de símbolos básicos. O quadro abaixo traz a legenda da simbologia utilizada para a construção dos fluxogramas.

Quadro 4 - Legenda da simbologia utilizada.

Símbolo	Descrição
	Indica o início das atividades representadas no fluxograma.
	Indica que mais de um fator pode dar início a uma rotina de trabalho. Esse símbolo é utilizado quando for possível identificar que as atividades do fluxograma podem começar a partir de vários eventos distintos.
	Representa uma atividade do fluxograma. Contém, em seu interior, a descrição resumida da atividade representada.
	Utilizado quando o fluxograma tiver a possibilidade de seguir mais de um caminho. Geralmente é representado com uma pergunta que possibilita apenas duas respostas: sim ou não. Cada uma dessas respostas irá conduzir a sequência das atividades para um caminho específico.
	Utilizado para representar que a sequência de uma atividade irá seguir mais de um caminho simultaneamente (de forma paralela). Nesse caso, a saída de uma atividade irá dar início a, no mínimo, duas novas atividades que serão realizadas de forma independente.
	Utilizado sempre que a sequência de atividades puder seguir um dentre múltiplos caminhos possíveis existentes no fluxograma.
	Representa uma anotação de texto, uma observação que o elaborador do fluxograma entendeu ser necessária para esclarecer ou acrescentar informações relevantes ao usuário.
	Representa a sequência em que as atividades estão sendo executadas. Informa o sentido de realização dessas atividades.
	Representa um ponto de ligação entre duas atividades. Geralmente esses pontos são descritos com letras do alfabeto. Como exemplo, uma atividade pode estar sendo direcionada para um ponto "A" dentro do fluxograma. Outro ponto "A", por sua vez, estará dando sequência a uma atividade em outro local do fluxograma, como se estivesse interligando essas duas atividades.
	Indica o fim das atividades representadas no fluxograma. Esse símbolo descreve o ponto em que se encerra a rotina de trabalho descrita.

Fonte: Adaptado de Metodologia de Gestão de Processos (BRASIL, 2013)

Apenas a representação do fluxograma não permite o entendimento completo sobre as atividades executadas. Para isso realizou-se o detalhamento das tarefas envolvidas em cada uma das atividades, como pode observar no modelo contido na Tabela 1.

Tabela 1 – Modelo de detalhamento de tarefas de rotina.

Atividade	Responsável	Descrição da Atividade	Tempo
1	-	• -	-
Tempo Total de Execução do Processo			-

Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

A representação do processo por meio de fluxograma permitiu:

- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;
- Identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
- Identificação das possíveis oportunidades de melhoria.

A partir da modelagem do estado atual passou-se a fase de uma análise mais apurada sobre os eventuais problemas que podem estar afetando o seu desempenho.

Em muitos casos, com uma simples análise do fluxograma do processo inicialmente mapeado já é possível identificar uma série de melhorias a serem implementadas. Entretanto, optou-se por aprofundar um pouco mais a investigação sobre as causas do baixo desempenho do processo em análise. Para tanto, utilizamos alguns recursos e ferramentas, como verifica-se na figura 1 abaixo:

A Figura 1 nos mostra o conjunto de ferramentas utilizadas para a análise e melhoria das rotinas.

Figura 1 – Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas.



Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

O *brainstorming* ou técnica de exposição de ideias fora aplicada por setor envolvido no processo. Realizou-se a seguinte pergunta “**Quais são os principais problemas encontrados na sua área durante o processo de emissão de alvará?**”

Desta forma pode-se estabelecer a lista de problemas que foram analisados, durante a priorização do problema, utilizando a MATRIZ GUT. A grande vantagem em se utilizar essa ferramenta é que ela auxilia a avaliar de forma quantitativa os problemas da instituição, tornando possível priorizar as ações para correção desses problemas, levando-se em consideração a gravidade, a urgência e a tendência de cada um. (DOS SANTOS GOMES, 2006)

Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar, em ordem decrescente, os problemas a serem atacados na melhoria do processo. O Quadro 5 pode ser útil como parâmetro para a atribuição dos pontos:

Quadro 5: Significado da pontuação da Matriz de GUT.

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um Pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Fonte: Retirado de Metodologia de Gestão de Processos (BRASIL, 2013)

Após a identificação e priorização dos problemas partiu-se para a etapa de planejamento das soluções, para isso utilizou-se a técnica do *benchmarking* com o

propósito de melhoria contínua acelerando o processo de reengenharia ou geração de saltos significativos através de práticas de referência.

Por fim, obteve-se a norma de procedimento, modelando o Estado Futuro do processo, utilizando ainda a notação BPMN, com seu respectivo detalhamento de atividades.

5. MAPEAMENTO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

A partir da pesquisa documental, entrevistas e observação direta elaborou-se o Apêndice A que demonstra o mapeamento e descrição do processo de trabalho atual, necessário à emissão do Alvará de Licença.

A tramitação do processo ocorre nas seguintes estruturas organizacionais da prefeitura:

- Secretaria de Gestão e Recursos Humanos - Protocolo Geral;
- Secretaria da Fazenda - Setores Tributário e Fiscalização Tributária;
- Secretaria de Serviços Urbanos Infraestrutura e Meio Ambiente - Setores de Análise de Projetos e Assessoria Técnica;
- Conselho do Plano Diretor Municipal.
- Cada setor possui um quantitativo de servidores que participam do processo conforme a tabela a seguir:

Abaixo pode-se observar a quantidade de servidores envolvidos no processo em questão.

Tabela 2– Quantidade de servidores atuantes no processo.

Setor	Cargo ou Função	Quantidade (Un)
Protocolo Geral	Protocolista	2
SEFAZ	Assistente Administrativo	4
	Auditor de Renda	4
SESIM	Arquiteto	2
	Assessor Técnico	1
	Secretário	1
Total		14

Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

A partir das informações prestadas pelos entrevistados, calculou-se os tempos crítico do processo e com folga, sendo eles respectivamente 52 dias e 25 dias, contados a partir da formalização do processo. Para os casos de Microempreendedor Individual - MEI, deste tempo é decrescido aproximadamente 10

dias, que é o tempo que em média os contribuintes levam para realizar para pagamento das taxas. A previsão legal para impossibilidade de cobrança de taxas e emolumentos dos MEI é estabelecida pela Complementar nº 123/2006, § 3º do artigo 4º e suas alterações posteriores.

Segundo a Fenacon (Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas.), entidade que representa as empresas de contabilidade, o gargalo na abertura das empresas encontra-se nas prefeituras brasileiras, mesmo para atividades de baixo risco (a maioria dos negócios) o tempo análise é de aproximadamente 30 dias. (FENACON,2017)

Outro fato é que, conforme depoimentos dos servidores, o município em tela não faz distinção entre o grau de risco das atividades, para a emissão do Alvará. Ao final do processo, quando se trata de manipulação de alimentos, ou afins, o encaminham à Vigilância Sanitária. Para todos as atividades independente, também, do impacto ambiental, a documentação solicitada é a que consta no Anexo A.

Excetua-se das exigências de documentos presentes no Anexo A o Livro de ISS, pois atualmente migraram para o sistema de Nota Fiscal Eletrônica.

Observou-se ainda que os servidores desconhecem a existência de normas de relacionadas ao processo em estudo, as instruções de trabalho são passadas tacitamente dos servidores mais antigos para os mais jovens.

Contudo a partir de pesquisa documental, verificou-se a existência da Instrução Normativa STB Nº 001/2016, regulamentada pelo Decreto Municipal Nº 467/2016. Ela dispõe sobre critérios e procedimentos para emissão de Alvará de Localização e Funcionamento, da inclusão e alteração cadastral de empresas estabelecidas no Município de Fundão e dá outras providências.

A Norma conta com fluxograma de processo, que pode ser encontrado no Anexo B. Fluxograma esse, que não corresponde às atividades realizadas pela SEFAZ, tão pouco pelos demais setores, para emissão do alvará.

Verificou-se a existência de dois sistemas informatizados, Tramitação Web 2.0 e o Administração de Receitas Tributárias e Não Tributárias, ambos da E&L Produções de Software LTDA, sendo o primeiro (Figura 2) para Protocolo, tramitação e pesquisa de processos, disponível para todos os setores, e o segundo (Figura 3) para atendimento das demandas do setor tributário, o que inclui o cadastramento das empresas, emissão de taxa, do Alvará de Funcionamento, entre outras aplicabilidades.

Figura 2 – Tramitação Web 2.0.

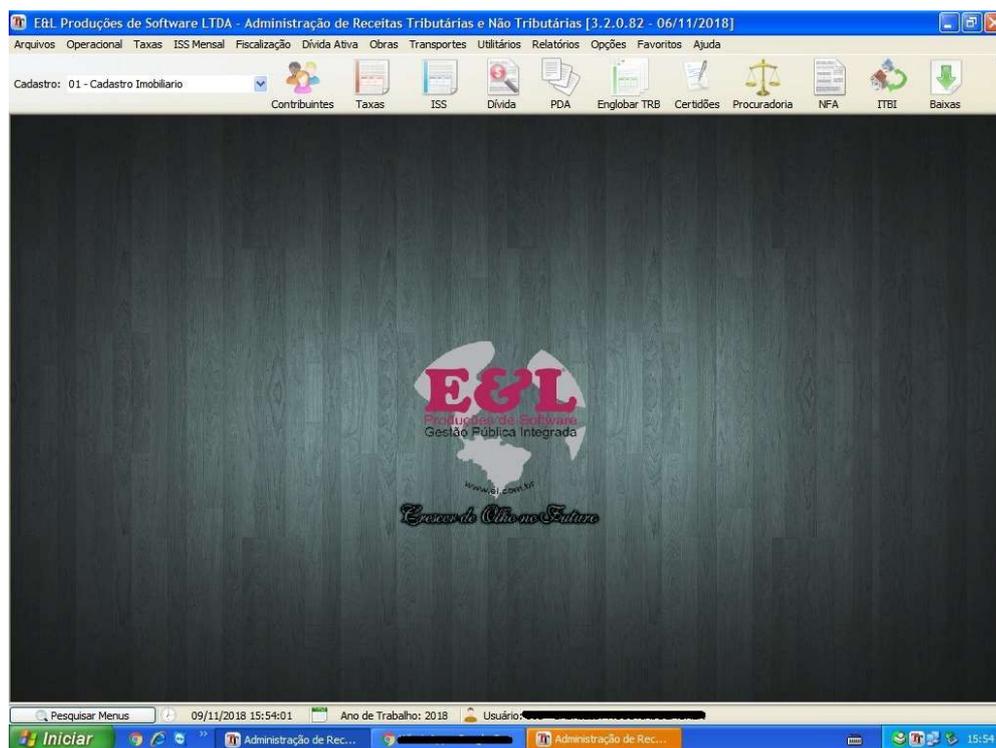
The screenshot displays the 'Tramitação' (Workflow) section of the PMF system. On the left, there is a sidebar with 'ARQUIVO GERAL' (General Archive) and a list of protocol statuses: 'Aguardando Envio' (0), 'Receber' (2398), 'Recebidos' (24), 'Enviados Não Recebidos' (97), and 'Arquivados / Encerrados' (0). The main area shows a table of protocols with columns for 'Descrição' (Description) and 'Requerente' (Requester). Below the table, there are buttons for 'Enviar' (Send), 'Situação' (Status), 'Editar detalhes' (Edit details), and 'Providências' (Provisions). A detailed view of a process is shown below, including fields for 'Trâmite (Origem)' (Origin) and 'Informações de Cadastro' (Registration Information). The registration information includes: Local: SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO; Remessa: 00000; Responsável: [redacted]; Recebido: 18/06/2018 14:05:04; Situação: EM ANDAMENTO; and Despacho: PARA PROVIDENCIAS.

Descrição	Requerente	
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Externo	[redacted]	18/0
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Externo	[redacted]	11/0
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Interno	[redacted]	02/0
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Interno	[redacted]	01/0
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Interno	[redacted]	01/0
Processo, REQUERIMENTO N° [redacted] Externo	[redacted]	01/0

Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

Pode-se observar que para controle e acompanhamento dos processos os servidores ainda contam com livros protocolo de correspondências.

Figura 3 – Sistema Administração de Receitas Tributárias e Não Tributárias.



Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

6. RESULTADOS

Após realizar o mapeamento e descrição do estado atual, exposto no Capítulo 4, seguiu-se para a etapa de análise. E a partir da simples análise do mapeamento do estado atual foi possível identificar uma série de problemas. Dentre eles merecem destaque:

1. Inutilização da Instrução Normativa existente;
2. Não disponibilizar Requerimento e Informações em sítio eletrônico;
3. Realização de Consulta de Viabilidade posterior a formalização de contrato social e abertura de empresa na junta comercial;
4. Inutilização da consulta prévia gratuita e online junto ao SIMPLIFICA ES da junta comercial, ao qual o município está integrado;
5. Não conferência de documentos necessários no início do processo;
6. Desconsiderar grau de risco das atividades para autorização;
7. Ausência de regulamentação dos trâmites atuais utilizados pela SEFAZ;
8. Subutilização do sistema Tramitação Web 2.0 em detrimento do uso do caderno de protocolo.

Utilizando *brainstorming* foi extraído uma lista de ideias de problemas que os servidores identificaram em seus setores como pode-se observar no Quadro 6:

Quadro 6 – Ideias de problemas apresentadas, por setor, na durante o *brainstorming*.

Ideias de Problemas
SESIM/ Setor de Análise e Projetos
1. Ausência de atividades no PDM e presença de atividades obsoletas
2. Endereços utilizados apenas para recebimento de correspondências
3. Zoneamentos não georreferenciados
4. Ausência de Tabelas de Índices Urbanísticos para as zonas localizadas fora da área urbana
5. Quantitativo de profissionais insuficientes para atender as demandas do setor
6. Emissão de Alvará sem Habite-se
SESIM/ Assessoria Técnica
7. Sobrecarga de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

Os demais setores envolvidos não visualizam problemas na sua área durante o processo de emissão de alvará.

As ideias extraídas a partir do *brainstorming* foram priorizados por meio da Matriz GUT, Tabela 3:

Tabela 3 – Matriz de priorização dos problemas apontados por servidores por setor.

Problemas que afetam a área	G	U	T	Pontuação (G+U+T)	Prioridade
SESIM/ Setor de Análise e Projetos					
1. Ausência de atividades no PDM e presença de atividades obsoletas	3	4	3	10	5
2. Endereços utilizados apenas para recebimento de correspondências	5	5	5	15	1
3. Zoneamentos não georreferenciados	5	5	5	15	1
4. Ausência de Tabelas de Índices Urbanísticos para as zonas localizadas fora da área urbana	4	4	3	11	4
5. Quantitativo de profissionais insuficientes para atender as demandas do setor	4	4	4	12	3
6. Emissão de Alvará sem Habite-se	3	3	4	10	5
SESIM/ Assessoria Técnica					
7. Sobrecarga de trabalho	3	3	3	9	7

Fonte: Elaborado pelas autoras da pesquisa (2018)

Os problemas sombreados, são os considerados prioridades pelos servidores a partir da análise utilizando ferramenta da Matriz GUT. Essa etapa é de fundamental importância para que possamos focar no problema principal, não esquecendo, do tratamento dos demais problemas identificados.

A partir da análise caminho crítico, verificou-se que o Setor de Análise e Projetos é o responsável pela etapa mais lenta no processo produtivo. Essa problemática está alinhada com a quantidade de problemas indicados pelo setor na Tabela 3, mais especificamente os de número 3 e 5, onde os servidores afirmam desprender de muito tempo para localizar o endereço dos empreendimentos, afim de identificar seu zoneamento e posteriormente emitir parecer de uso e ocupação do solo. Declararam ainda que o quadro de pessoal é insuficiente para atender todas as demandas.

Realizada a priorização dos problemas indicados pelos servidores e após a análise do mapeamento atual, iniciou-se a etapa de planejamento das soluções. Pesquisou-se boas práticas adotadas por municípios de referência no estado do Espírito Santo, dentre elas destacou-se:

- “Alvará Mais Fácil” da Prefeitura Municipal de Vitória;
- “Alvará Online” da Prefeitura de Vila Velha;
- “Alvará Web” da prefeitura da Serra.

Por fim, o estudo resultou em uma proposta para a norma de procedimento (Apêndice C), contendo detalhamento de todas as atividades do processo. A proposta tem como objetivo orientar os principais envolvidos na rotina de trabalho, conseguindo manter um padrão na qualidade do serviço prestado e com eficiência, sem sofrer grandes impactos nas alterações de gestão.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O método tradicional de organização do poder executivo é muito lento, burocrático, ineficiente, pouco responsivo e improdutivo. Os cidadãos esperam que um governo produza resultados, desta maneira, melhorar os processos torna-se fundamental, visto que não se tolera mais a ineficiência ou a ineficácia. (BEHN, 1998)

Assim, recomenda-se a inutilização dos cadernos de protocolo, entre secretarias distintas, visto ser uma prática redundante, considerando que o município dispõe do sistema informatizado para tramitação e acompanhamento dos processos, o Tramitação Web 2.0.

Para eliminar as atividades 1 e 2, do estado atual mostrado neste trabalho de pesquisa (Apêndice A), sugere-se que as informações pertinentes ao processo sejam disponibilizadas no site da prefeitura, além do requerimento e da relação de documentos necessários a qual pode ser observada no Apêndice B – Sugestão de Norma de Procedimento.

Propõe-se ainda, de acordo com os estudos realizados, que os documentos sejam conferidos no setor de protocolo antes da formalização do processo, e que sejam exigidos para as atividades de alto risco o Licenciamentos Ambiental e Sanitário vigentes, além do Habite-se emitido pela SESIM. Tais medidas se justificam pelo perigo potencial de ocorrência de danos à integridade física e à saúde humana, ao meio ambiente ou ao patrimônio em decorrência de exercício dessas atividades econômicas (REDESIM, 2018).

Indica-se também, após a análise dos dados, a anexação, para a formalização do processo, da Consulta de Viabilidade com situação PERMITIDA, emitida online pelo sistema SIMPLICA ES. Conforme pesquisado, essa indicação reduzirá significativamente o tempo de análise por parte da prefeitura, visto que o prazo para resposta exigido às prefeituras, pela junta comercial, é de 2 dias. Além desses benefícios, pode-se citar a solução de inconvenientes ao contribuinte, como, alteração do contrato social, do CNPJ e formalização de outro processo. Com essa ação, os estudos mostraram que se eliminam as atividades 6 a 16 do estado atual.

Apesar de reduzir o tempo de análise do processo de emissão de alvará, esta última melhoria proposta não elimina os problemas prioritários do Setor de Análise e Projetos. Assim, para solucionar este problema, o município deve providenciar a atualização do Plano Diretor Municipal, regulamentando a utilização de endereços para correspondências, além de mapear toda a sua extensão, incluindo as áreas rurais, utilizando-se do georreferenciamento. Essa última, trata-se de melhoria mais invasiva, de longa duração e custo mais elevado.

Diante do exposto, sugere-se a modelagem do Estado Futuro do processo utilizando ainda a notação BPMN, com detalhamento das atividades conforme pode ser verificado no Apêndice B. Com essa proposta, espera-se reduzir de 52 para 15 dias o tempo necessário à emissão do alvará, melhoria de aproximadamente 71% no processo. Para os casos de MEI, espera-se que ocorra em aproximadamente 5 dias, correspondendo a uma melhoria de aproximadamente 88% na redução do tempo deste processo.

Como o objetivo deste trabalho de pesquisa é propor a sistematização do processo de emissão do Alvará de Licença, para colaborar para a melhoria dos serviços fornecidos aos contribuintes, ao fim dos procedimentos metodológicos, chegou-se a uma nova norma de procedimento (Apêndice C), tendo como anexo único a modelagem constante no Apêndice B. É válido ressaltar a importância da regulamentação dos procedimentos, visando atender o princípio da legalidade, pois qualquer ato da Administração Pública somente terá validade se respaldado em lei.

Como conclusão, examinado os resultados encontrados, pode-se afirmar que com o redesenho de processo, utilizando a notação BPMN, suportada pelas técnicas de *brainstorming*, matriz GUT e *benchmarking*, chega-se a uma ótima proposta para a elucidação dos problemas de ineficiência da emissão de alvará, com ênfase na redução do tempo deste processo.

Recomenda-se para trabalhos futuros a verificação da viabilidade de implementação da proposta apresentada, sugere-se ainda que este estudo seja replicado em outros municípios, visto que a pesquisa não exaure o conhecimento dos problemas apresentados e por existir uma grande lacuna na área de gestão e mapeamento de processos em iniciativas públicas (MOREIRA, 2016).

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Kammani; DATE, Hema. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review**. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Dr_Abdullah_Kammani/publication/265864864_PUBLIC_SECTOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_A_GENERIC_FRAMEWORK/links/541ff7430cf203f155c28f38/PUBLIC-SECTOR-KNOWLEDGE-MANAGEMENT-A-GENERIC-FRAMEWORK.pdf> Acesso em: 20 Out. 2017.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BEHN, Robert D. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática**. 1998.

BERTO, Rosa Maria Villares et al. **A produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa, Production: Produção, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n2/v9n2a05.pdf>> Acessos em: 23 abr. 2018.

BIZAGI. **BPMN by example**: Bizagi Suite. 2014. Disponível em: <http://resources.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleENG.pdf> Acesso em: 07 Nov. 2018.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda nº 19, de 04 de junho de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em: 23 abr. 2018.

_____. **Guia de Gestão de Processos de Governo**, Brasília 2011. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 23 Abr. 2018.

_____. **Manual de Gestão por Processos do MPF**, Brasília, 2013. Disponível em <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 23 Abr. 2018.

_____. **Metodologia de Gestão de Processos**: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Brasília 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc_processos/metodologia_cnmp.pdf> Acesso em: 06 Nov. 2018.

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Manual de Procedimentos para o cadastro e tributação de Alvarás de Atividade Departamento de Cadastro e**

Tributação - Prefeitura De Lapa/Pr. 2011. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal. Universidade Federal do Paraná, Lapa, 2011.

DE OLIVEIRA, Kamila Pagel; DE PAULA, Ana Paula Paes. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, 2014.

DISTRITO FEDERAL. Arlete Sampaio. Câmara Legislativa do Distrito Federal. **LEI Nº 1.171, de 24 de julho de 1996.** 1996. Disponível em: <<http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=1171&txtAno=1996&txtTipo=5&txtParte;=.>> Acesso em: 24 nov. 2017.

DOS SANTOS GOMES, Luis Gustavo. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.

FENACON. Abertura de empresas no Brasil emperra nas prefeituras e leva mais de 100 dias. 2017. Disponível em: < <http://www.fenacon.org.br/noticias/abertura-de-empresas-no-brasil-emperra-nas-prefeituras-e-leva-mais-de-100-dias-1418/#>> Acesso em: 10 nov. 2018

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas:** o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/123456789/136/texto%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20pst.pdf?sequence=3>> Acesso em: 23 abr. 2018

FUNDÃO. Código Tributário. **Lei Nº 362, de 30 de Dezembro de 2005.** Disponível em: <<http://www.legislacaocompilada.com.br/fundao/Arquivo/Documents/legislacao/html/L3622005.html>> Acesso em 23 abr. 2018.

FUNDÃO. Prefeitura Municipal de Fundão. **História:** Fundão Atualmente. 2017. Disponível em: <<http://www.fundao.es.gov.br/exibir.aspx?pag=historia>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

GOMES, Ricardo Corrêa. Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/845>>. Acesso em: 25 set. 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processos, o que é processos? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2018.~

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 40, n. 1, p.6-9, mar. 2000. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902000000100002>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

JARBOE, Kenan Patrick; ALLIANCE, Athena. Knowledge management as an economic development strategy. U.S. **Economic Development Administration**, 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.3136&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 20 out. 2017.

JÚNIOR, José Cretella; HORVATH, Miriam Vasconcelos Fiaux. **Direito administrativo**. J. Bushatsky, 1973.

KPMG. **Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**. Disponível em: <https://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf> Acesso em: 20 out. 2017.

MAGALHÃES, Andréa et al. Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação através da modelagem de processos de negócio em organizações. **CienteFico (Faculdade Rui Barbosa)**, v. 1, p. 45-60, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**, 5. ed. Atlas, 09/2016.

MEIRELLES, Hely L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Série IDP – Linha Administração e Políticas Públicas – Gestão Pública e Direito Municipal: tendências e desafios**. Saraiva Educação. 4/2016.

MORAES, Maria de Nazaré Nunes; ALVES FILHO, Antônio. Sistematização dos processos de gestão como contribuição para melhoria da gestão pública: Uma proposta de intervenção para a unidade de atendimento ao educando-uae/eaj/ufrrn. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE, 10., 2016, Natal. **Anais eletrônicos...** Natal: Congesp, 2016. Disponível em: <http://congesprn.com.br/10_congesp/trabalhos/Sistematizacao-dos-Processos_de-Gestao-para-melhoria-da-Gestao-publica.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas**: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 100f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufrrn.br/handle/123456789/20829>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2011.

PALUDO, Augustinho Vincente. **Administração pública**. Elsevier, 2010.

REDESIM. **Atualize a licença da sua pessoa jurídica**. 2018. Disponível em: <<http://www.redesim.gov.br/servicos/servicos-para-pj/licencas/orientacoes>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

RIBEIRO, Jorge Fernando Prates; ROSSI, Edinaldo. Prefeitura Municipal de Fundão. **INSTRUÇÃO NORMATIVA STB Nº 001/2016: STB – SISTEMA DE TRIBUTAÇÃO**. 2016. Aprovado por Maria Dulce Rudio Soares. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/el.com.br/portal/uploads/1869/2E64FC983AB2415FB13FC5C53E23ADB2/CIA/2016/Não se Aplica/5E09D0B0C7CDA19D603872C1A0868E76.pdf](https://s3.amazonaws.com/el.com.br/portal/uploads/1869/2E64FC983AB2415FB13FC5C53E23ADB2/CIA/2016/Não%20se%20Aplica/5E09D0B0C7CDA19D603872C1A0868E76.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2017.

SANTOS, Rafael Paim Cunha et al. **Engenharia de processos de negócios: aplicações e metodologias**. 2002.

TAUIL, Roberto Adolfo. **O alvará de funcionamento dos estabelecimentos**. 2016. Disponível em: <<http://consultormunicipal.adv.br/artigo/administracao-municipal/09-04-2016-o-alvara-de-funcionamento-dos-estabelecimentos/>>. Acesso em: 01 maio 2018.

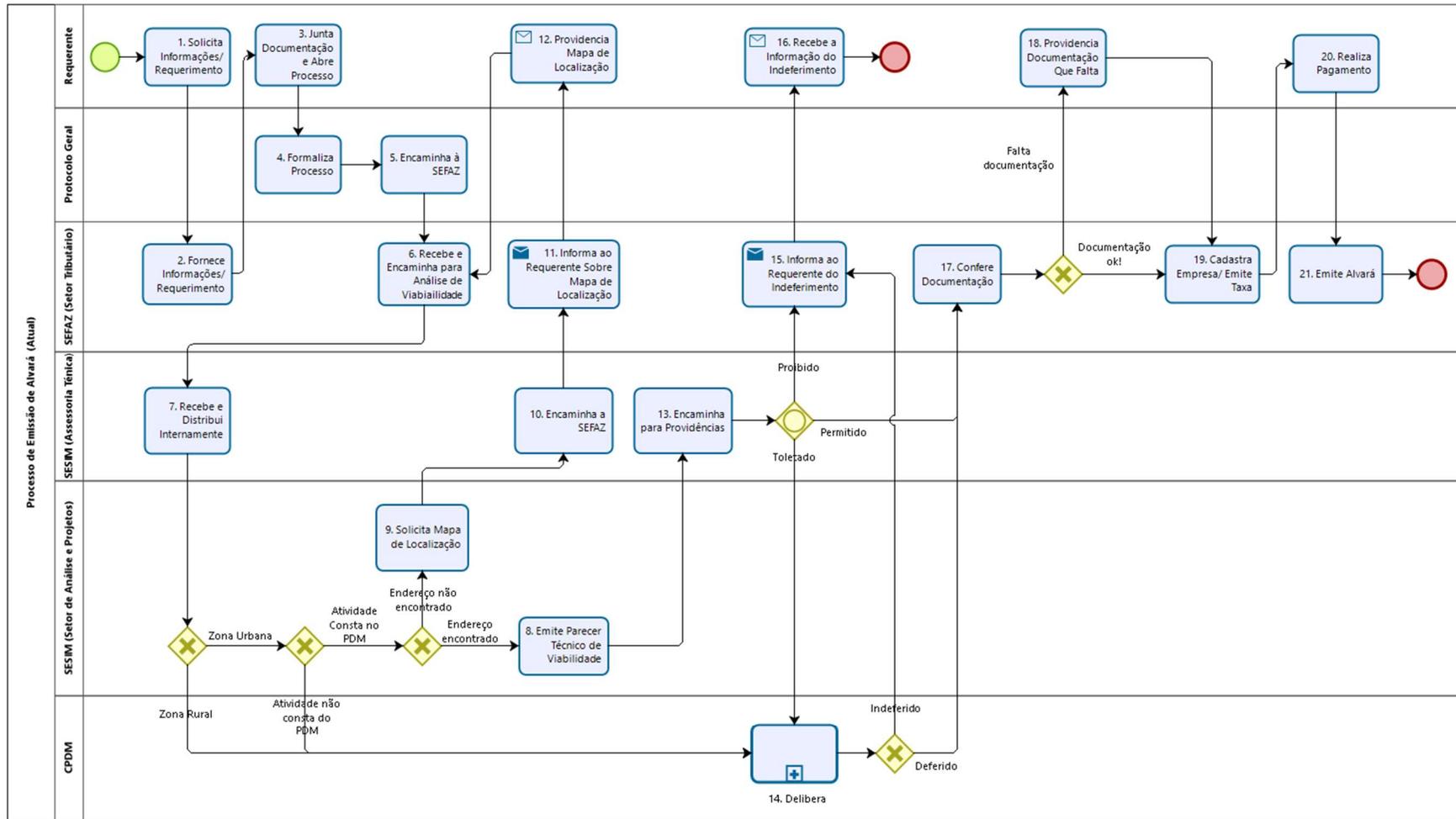
TESSARI, Rogério. **Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. 2014.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VILA VELHA. PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA. **Instruções Normativas PMVV**. 2017. Disponível em: <<http://www.vilavelha.es.gov.br/paginas/controladoria-general-instrucoes-normativas-PMVV/>>. Acesso em: 04 Set. 2017.

ZACARIAS, Marielba Silva; PINTO, Helena Sofia; TRIBOLET, José. **Redes de conhecimento em engenharia organizacional: o imperativo dos contextos de acção**. Cadernos BAD, n. 1, 2004

APÊNDICE A – Modelagem e Descrição do Estado Atual



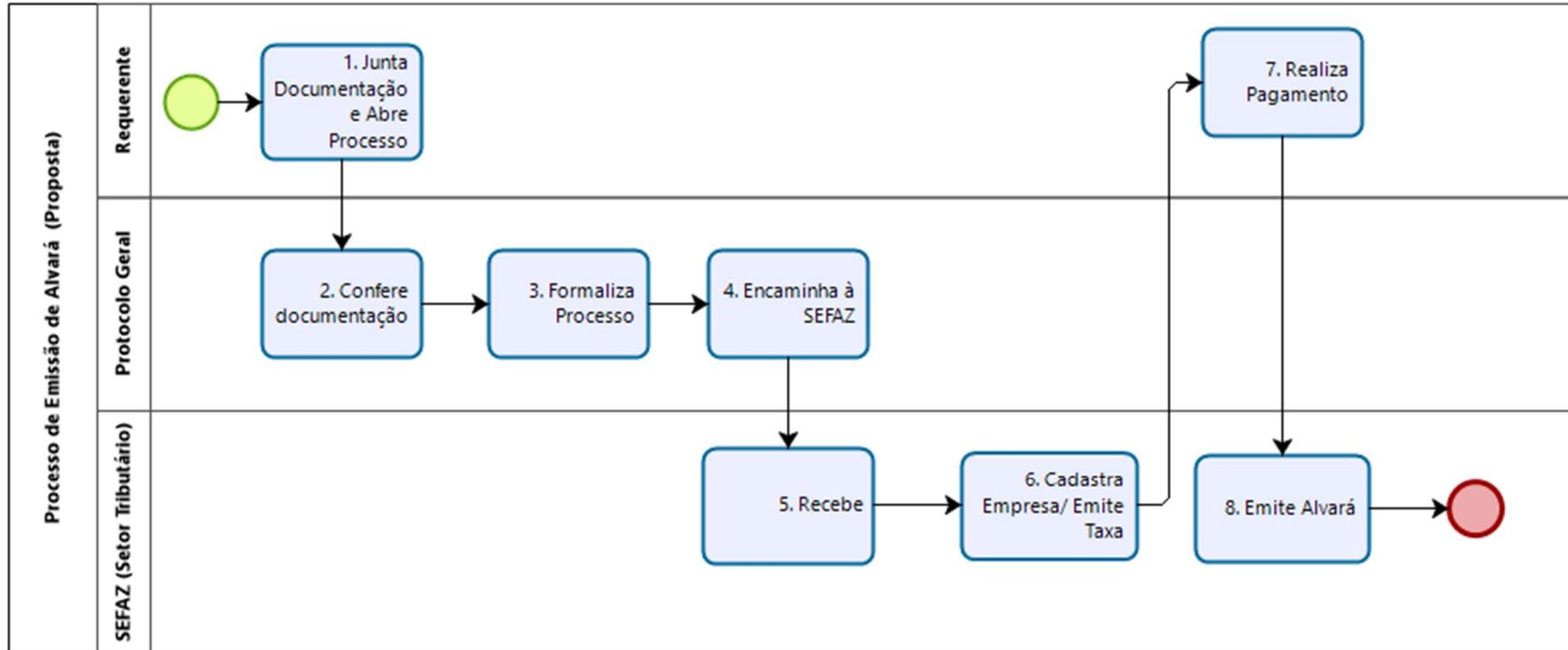
Atividade	Responsável	Descrição da Atividade	Tempo (h)
1	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> Solicita informações e o requerimento. <p>Obs.: Ocorre predominantemente de forma presencial.</p>	48
2	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> Fornece as informações e requerimento. 	0,1
3	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> Junta documentação e abre processo para andamento. 	360
4	Protocolo Geral	<ul style="list-style-type: none"> Formaliza processo. 	0,5
5	Protocolo Geral	<ul style="list-style-type: none"> Encaminha processo à SEFAZ/ Setor Tributário. 	48
6	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> Recebe o processo no sistema. <p>Obs.: Servidor se desloca ao Protocolo geral para recebimento físico, assinando caderno de protocolo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Encaminha à SESIM para análise de viabilidade junto ao PDM, incluindo folha de despacho. <p>Obs.: Para isso o tramita no sistema e passa os dados para o caderno de protocolo.</p>	1
7	SESIM/ Assessoria Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Recebe o processo assinando no caderno de protocolo e posteriormente no sistema. Distribui, para isso emite despacho em nome do secretário que após ciência irá assina-lo e passa os dados do processo para o caderno de protocolo interno. 	48
8	SESIM/ Setor de Análise e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Emite Parecer Técnico de Viabilidade caso o empreendimento esteja em Zona Urbana, sua atividade conste no PDM e seja possível localizar seu endereço. 	168
9	SESIM/ Setor de Análise e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Solicita Mapa de Localização caso o endereço do empreendimento não seja encontrado, emitindo despacho. <p>Obs.: Passa os dados do processo para o caderno de saída do setor.</p> <p>Devolve processo à assessoria técnica para que o encaminhe a SEFAZ.</p>	168
10	SESIM/	<ul style="list-style-type: none"> Encaminha a SEFAZ, para isso emite 	48

	Assessoria Técnica	despacho em nome do secretário que após ciência irá assina-lo. Obs.: Tramita no sistema e passa os dados para o caderno de protocolo.	
11	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Informa ao requerente, por telefone ou e-mail que providencie Mapa de Localização. <p>Obs.: Antes, recebe o processo assinando no caderno de protocolo e posteriormente no sistema.</p>	24
12	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> • Providencia Mapa de Localização, impresso ou por e-mail. 	72
13	SESIM/ Assessoria Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminha Parecer Técnico de Viabilidade, emitido na atividade 8, para as devidas providências. <p>Obs.: Antes recebe o processo assinando o caderno de protocolo. Posteriormente emite despacho em nome do secretário, que após ciência irá assina-lo, tramita no sistema e passa os dados para o caderno de protocolo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em caso de uso TOLERADO, encaminha-se ao CPDM; • Em caso de uso PERMITIDO ou PROIBIDO, encaminha-se à SEFAZ. 	48
14	CPDM	<ul style="list-style-type: none"> • SUBPROCESSO de deliberação, pelo conselho do PDM, que irá deferir ou não o uso e ocupação do solo. 	*1
15	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Informa ao requerente – por telefone, e-mail ou presencialmente – do indeferimento da solicitação do Alvará, considerando proibição que constar no Parecer de Viabilidade ou indeferimento por parte de CPDM. <p>Obs.: Antes, recebe o processo assinando no caderno de protocolo e posteriormente no sistema.</p>	0,5

¹ Não é possível mensurar o tempo médio necessário a realização do subprocesso visto que a última formação do conselho é datada de 03 de outubro de 2018. O mesmo estava sem atividade desde o segundo semestre de 2016.

16	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> • Recebe a informação do indeferimento da solicitação do Alvará, onde seu processo será finalizado. 	-
17	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Confere a documentação. <p>Obs.: Antes, recebe o processo assinando no caderno de protocolo e posteriormente no sistema.</p>	24
18	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> • Providencia documentação que falta, caso seja necessário. 	360
19	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastra a empresa no sistema e emite taxa. 	0,1
20	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza pagamento 	240
21	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Emite Alvará. <p>Obs.: Os assistentes administrativos submetem o processo já finalizado para apreciação dos auditores fiscais que assinam o alvará.</p>	0,1
Tempo Total de Execução do Processo no Caminho Crítico			1239
Tempo Total de Execução do Processo com Folga			578

APÊNDICE B – Modelagem e Descrição do Estado Futuro



Atividade	Responsável	Descrição da Atividade	Tempo (h)
1	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> Junta documentação e abre processo para andamento. 	-
2	Protocolo Geral	<ul style="list-style-type: none"> Confere documentação; 	0,1
3	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> Formaliza processo. 	0,5
4	Protocolo Geral	<ul style="list-style-type: none"> Encaminha processo à SEFAZ/ Setor Tributário. 	0,5
5	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> Recebe o processo no sistema. <p>Obs.: Servidor se desloca ao Protocolo geral para recebimento físico, assinando caderno de protocolo.</p>	48
6	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> Cadastra a empresa no sistema e emite taxa. 	0,1
7	Requerente	<ul style="list-style-type: none"> Realiza pagamento 	240
8	SEFAZ/ Setor Tributário	<ul style="list-style-type: none"> Emite Alvará. Obs.: Os assistentes administrativos submetem o processo já finalizado para apreciação dos auditores fiscais que assinam o alvará. 	0,1
Tempo Total de Execução do Processo			337

APÊNDICE C – Norma de Procedimento da Emissão de Alvará de Licença Localização e Funcionamento



Prefeitura Municipal de Fundão
Secretaria da Municipal da Fazenda/ Setor Tributário
 Av. Presidente Vargas, 15 – Centro – Fundão/ES – CEP: 29185-000
 Email: tributario@fundao.es.gov.br

NORMA DE PROCEDIMENTO

ASSUNTO:
EMISSÃO DE LICENÇA PARA LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

FINALIDADE:

Estabelecer os trâmites processuais, conforme [anexo único da norma](#), para a licença de localização e funcionamento do município.

ÂMBITO DE APLICAÇÃO:

Todo o município de Fundão/ES.

FUNDAMENTO LEGAL:

Plano Diretor Municipal: 1.033/2015 e Código Tributário Municipal: 362/2005.

PROCEDIMENTOS:

1º. REQUERENTE

- Abre o processo no Protocolo Geral da Prefeitura, anexando a documentação necessária para andamento do processo.

2º. PROTOCOLO GERAL

- Recebe os documentos do requerente para abertura do processo de emissão de Alvará de Licença para Localização e Funcionamento;
- Confere os documentos;
- Formaliza o processo;
- Encaminha processo para a SEFAZ/ STB.

3º. SEFAZ/ STB

- Recebe o processo fisicamente e via Tramitação Web 2.0;
- Analisa processo;
- Cadastra a empresa no Sistema Administração de Receitas Tributárias e Não Tributárias;
- Emite Documento de Arrecadação Municipal (DAM).

4º. REQUERENTE

- Realiza pagamento da DAM;
- Apresenta comprovante de pagamento, via e-mail ou presencialmente.

5º. SEFAZ/ STB

- Recebe comprovante de pagamento;
- Emite e libera Alvará;
- Arquiva processo finalizado.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA PARA A FORMULAÇÃO DO PROCESSO:

- I.** Requerimento devidamente preenchido;
- II.** Consulta Prévia ao PDM emitido pela SIMPLIFICA ES com situação PERMITIDA ou decisão do Conselho do Plano Diretor Municipal (CPDM) com parecer FAVORÁVEL;
- III.** Protocolo de solicitação do Alvará de Licença do Corpo de Bombeiros (Lei Municipal N° 9043/2013);
- IV.** Comprovante de residência ou contrato de locação (com reconhecimento de firmas);
- V.** Habite-se, expedido pela SESIM (para atividade de Alto Risco);
- VI.** Comprovante do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ;
- VII.** Espelho do IPTU (a numeração do imóvel deverá estar oficializada pelo Município);
- VIII.** Cópia simples do contrato social ou declaração de firma individual, ata ou estatuto;
- IX.** Licenciamento Ambiental (para atividade de Alto Risco);
- X.** Licenciamento Sanitário vigente (para atividade de Alto Risco).

ANEXO A – Documento Utilizado Atualmente Pela SEFAZ

PREFEITURA MUNICIPAL DE FUNDÃO SETOR TRIBUTÁRIO

TEL.: 3267-1580 - E-mail: tributario@fundao.es.go.br

TRÂMITES E DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA CONCESSÃO DE ALVARÁ DE LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

- Requerimento à Prefeitura solicitando Alvará de Localização e Funcionamento;
- Anexar ao Requerimento os documentos abaixo relacionados;
- Protocolar na Prefeitura.

DOCUMENTAÇÃO:

- CNPJ;
- Contrato Social ou Requerimento de Empresário;
- **Em caso de Microempreendedor Individual:** (Certificado da Condição de Microempreendedor Individual, Cópia Carteira Identidade e CPF).
- Contrato de Locação (**com firma reconhecida do locador e do locatário, juntamente** com cópia do último carnê do IPTU ou comprovante de residência em nome do **locador**); **ou** comprovante de proprietário do imóvel, **se proprietário** (Comprovante de residência: conta de luz, água, telefone, ...);
- Protocolo de Vistoria para emissão do Alvará de Licença do Corpo de Bombeiro Militar do Espírito Santo (Lei Municipal N° 9043/2013);
- Livro de ISS (OBRIGATÓRIO) - em caso de Prestação de Serviços. O mesmo será apresentado para abertura, no ato da emissão do Alvará.
- Informações sobre o contador (nome, razão social, endereço completo e telefone) - OBRIGATÓRIO;
- Contatos dos Sócios: Email, telefone, etc. - Pode ser no próprio Requerimento.

Obs.: Em caso de optante pelo Simples Nacional anexar o comprovante de opção.

ANEXO B – Fluxograma de Processo Que Consta na Instrução Normativa Municipal

