

# Guia do Processo:

## *Conciliação Contábil dos Registros do Funcafé*

CGCAF/DCA/SPA

CGGI/CCONT/SPOA

Coordenação do Escritório de Processos e Organização  
Institucional/COEP/CGPLAN/SPOA

Dezembro/2024

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 2  |
| 1. Sumário executivo.....   | 4  |
| 2. Modelagem dos processos .....  | 6  |
| 2.1 Diagrama do Macroprocesso do Funcafé.....                             | 7  |
| 2.2 Contratar os Agentes Financeiros – <i>AS IS</i> .....                 | 9  |
| 2.3 Liberar Recursos – <i>AS IS</i> .....                                 | 11 |
| 2.4 Acompanhar a Aplicação dos Recursos - <i>AS IS</i> .....              | 13 |
| 2.5 <i>Subprocesso</i> Devolver Recursos – <i>AS IS</i> .....             | 15 |
| 2.6 Acompanhar a Devolução dos Recursos – <i>AS IS</i> .....              | 17 |
| 2.7 Acompanhar a Devolução dos Recursos – <i>TO BE</i> .....              | 19 |
| 2.8 <i>Subprocesso</i> Controle Manual de Reembolso – <i>AS IS</i> .....  | 21 |
| 2.9 Retificar Informações das Devoluções Incorretas - <i>AS IS</i> .....  | 23 |
| 2.10 Retificar Informações das Devoluções Incorretas – <i>TO BE</i> ..... | 25 |
| 2.12 Conciliação Contábil – STI.....                                      | 29 |
| 3. Boas práticas em gestão de processos .....                             | 31 |
| 4. Considerações finais.....  | 33 |
| ANEXOS.....   | 35 |
| I - Fluxogramas processos e subprocessos mapeados .....                   | 35 |

## **Introdução**

A Coordenação-Geral de Governança e Monitoramento da Gestão (CGGI) solicitou a Coordenação-Geral de Planejamento e Inovação Institucional (CGPLAN) um novo projeto de modelagem dos registros contábeis. O objetivo deste projeto foi “Instituir rotina de conciliação tempestiva dos registros contábeis com os dados financeiros informados pelos agentes financeiros que operam o Funcafé a fim de evitar inconsistências nos registros dos recursos concedidos”.

Essa demanda considerou, especificamente, os apontamentos relacionados ao Funcafé, cujo assunto foi abordado nas recomendações 8 e 9 que constam no Relatório de Avaliação 1277033, e mencionados abaixo:

**Recomendação nº 8:** *“Instituir rotina de conciliação tempestiva dos registros contábeis com os dados financeiros informados pelos agentes financeiros que operam o Funcafé a fim de evitar inconsistências nos registros dos recursos concedidos”.*

**Recomendação nº 9:** *“Efetuar a baixa dos valores inadequadamente contabilizados pelo Mapa relacionados à créditos do Funcafé. Ademais, proceder a baixa do Ativo da Entidade os créditos relacionados ao contrato de Dação em Pagamento “IC001SPAЕ” do Funcafé mantidos nas demonstrações, visto que não atendem mais à definição de ativo.”*

Com base nessas recomendações, especificamente a de nº 8, ficou evidente a necessidade de, antes de atender à demanda solicitada à CGPLAN, identificar e mapear os processos que pertencem à Coordenação-Geral do Café (CGCAF), da Secretaria de Política Agrícola (SPA), os quais têm interfaces com a Coordenação de Contabilidade (CCONT), da CGGI.

A modelagem de processos de negócios não apenas documenta os procedimentos, mas também simplifica a compreensão das responsabilidades e promove o aprimoramento das atividades, garantindo um padrão consistente de trabalho. Nesse sentido, o mapeamento de processos é fundamental para alcançar eficiência, qualidade e agilidade operacional nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

Para isso, este Guia foi estruturado em quatro capítulos, além da introdução.

O primeiro capítulo apresenta o sumário executivo, que resume as informações sobre a modelagem do processo.

O segundo capítulo aborda os processos e subprocessos que foram modelados, apresentados em fluxogramas que descrevem seus objetivos, entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) dos produtos.

O terceiro capítulo explora práticas de modelagem que as áreas de negócios devem considerar na gestão de seus processos.

Por fim, o quarto capítulo traz as considerações finais, destacando os aspectos que surgiram ao longo do processo de modelagem.

## **1. Sumário executivo**

Este Guia apresenta a modelagem do *Macroprocesso do Funcafé*, no que tange aos processos e subprocessos que fazem interfaces com a CCONT. Dos oito processos identificados nesse macroprocesso, cinco deles são objetos deste mapeamento, além de dois subprocessos: Contratar os Agentes Financeiros (*AS IS*), Liberar Recursos (*AS IS*), Acompanhar a Aplicação dos Recursos (*AS IS*), *Subprocesso Devolução de Recursos (AS IS)*, Acompanhar a Devolução dos Recursos (*AS IS* e *TO BE*), *Subprocesso Controle Manual de Reembolso (AS IS)* e Retificar Informações das Devoluções Incorretas (*AS IS* e *TO BE*).

Além desses processos e subprocessos foi desenhado um novo processo com o objetivo de atender, especificamente, a Recomendação nº 8 da CGU. A fim de instituir a rotina de conciliação contábil, foram desenvolvidas duas propostas de fluxogramas: um manual e outro envolvendo a colaboração da STI, visando à automação de determinadas tarefas repetitivas.

Os procedimentos desses processos e subprocessos estão desenhados, em fluxos, com atividades e controles específicos a cada um deles, contribuindo para uma gestão mais eficaz da CGCAF, assim como da CCONT.

O método utilizado neste trabalho consistiu na realização de reuniões de modelagem de processos com especialistas da área de negócios, onde foram descritas as atividades do processo em execução. Durante essas reuniões, *online*, os analistas da COEP desenhavam os fluxogramas correspondentes utilizando uma ferramenta de modelagem de processos.

A equipe do Funcafé validou os fluxos do processo após uma análise detalhada de sua execução, ponta a ponta.

Como resultado, além do macroprocesso, foram elaborados sete fluxogramas que refletem na versão *AS IS* (situação atual do processo) e dois na versão *TO BE* (situação futura do processo). Entretanto, é fundamental que a área de negócios realize revisões periódicas de seus processos, sempre que possível, com o objetivo

de buscar melhorias contínuas.

Toda a documentação referente aos processos do FUNCAFÉ, que fazem interfaces a CCONT, está registrada no processo SEI nº 21000.046001/2024-56.

## **2. Modelagem dos processos**

Os fluxogramas apresentados a seguir correspondem aos processos que integram o macroprocesso Funcafé, refletindo como cada um deles é executado atualmente. Assim como o novo processo, Conciliação Contábil, que institui a rotina de conciliação contábil solicitada na Recomendação nº 8 da CGU.

Cada processo mapeado inclui a descrição de seus objetivos, entradas (*inputs*), saídas (*outputs*) e o fluxograma correspondente.

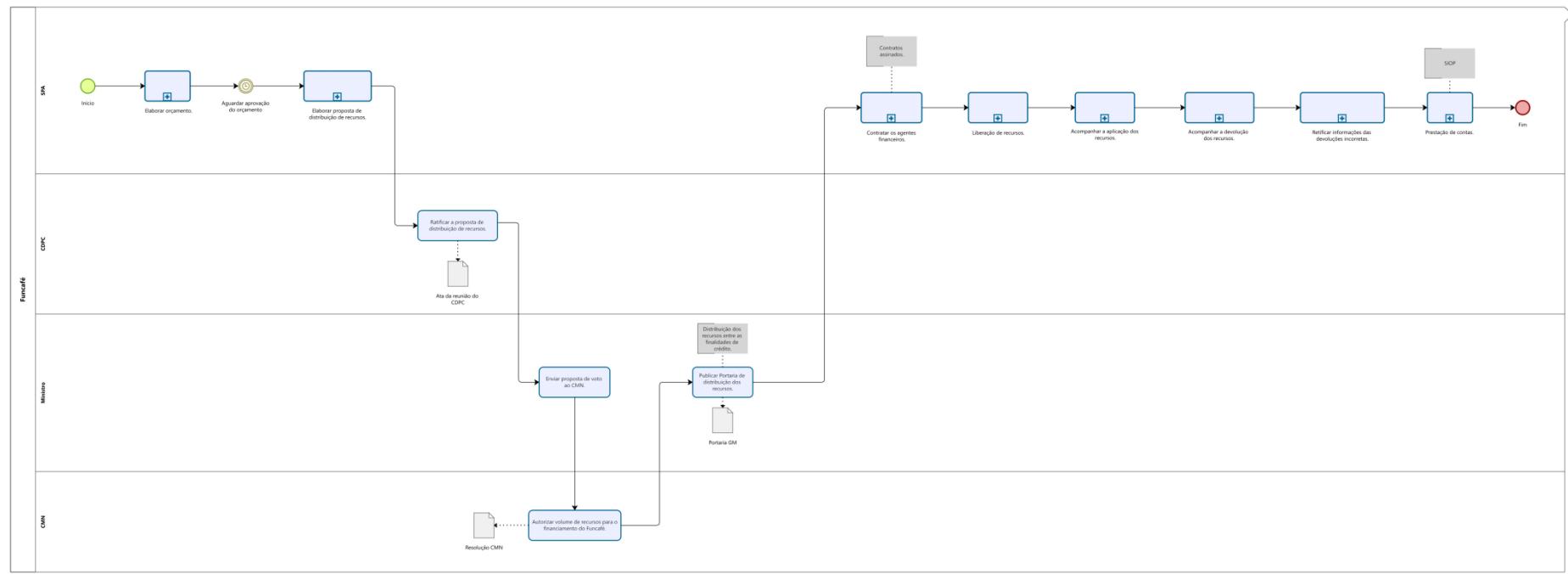
Recomenda-se que os responsáveis de cada processo mapeado, identificados como "donos do processo", permaneçam atentos a possíveis mudanças e promovam ajustes de melhoria, considerando a natureza dinâmica e a adaptabilidade inerente a esses processos.

## 2.1 Diagrama do Macroprocesso do Funcafé

O diagrama é uma representação simplificada do processo, cujo objetivo é demonstrar o fluxo de uma forma básica, destacando apenas as principais atividades, sem abordar exceções ou falhas.

Ele oferece uma visão clara e rápida dos processos e subprocessos que compõem o macroprocesso, permitindo a representação das ideias de forma objetiva e em um contexto amplo e fidedigno.

A seguir, apresentamos o Diagrama com o Macroprocesso do Funcafé, destacando os cinco processos que fazem interfaces com a CCONT, os quais serão detalhados ao longo deste Guia, com os seus subprocessos, além do processo Conciliação Contábil.

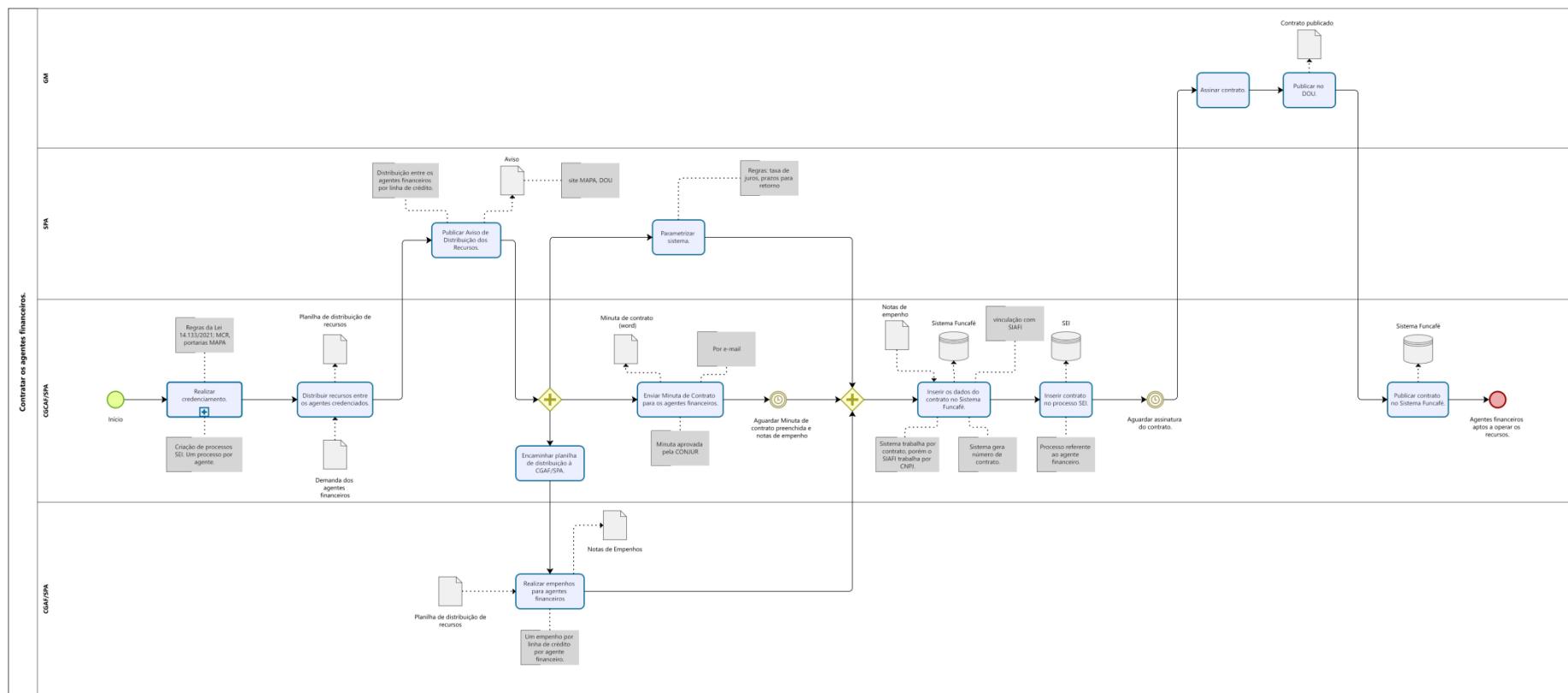


## 2.2 Contratar os Agentes Financeiros – *AS IS*

O objetivo deste fluxograma é estabelecer um padrão para o processo de Contratação de Agentes Financeiros que disponibiliza um guia visual que representa de forma sequencial as etapas e ações a serem cumpridas ao longo do processo.

Esse processo inicia na CGCAF/SPA, com o insumo de entrada (*input*) do subprocesso de Realizar Credenciamento, cujo resultado é o agente financeiro credenciado, ou seja, aquele que cumpriu todas as exigências para o cadastro. Em seguida, inicia-se a atividade de Distribuir Recursos entre os Agentes Credenciados.

Finaliza na CGCAF/SPA, tendo como saída (*output*) a Publicação do Contrato no Sistema Funcafé, resultando na qualificação dos agentes financeiros aptos a operar os recursos disponibilizados.

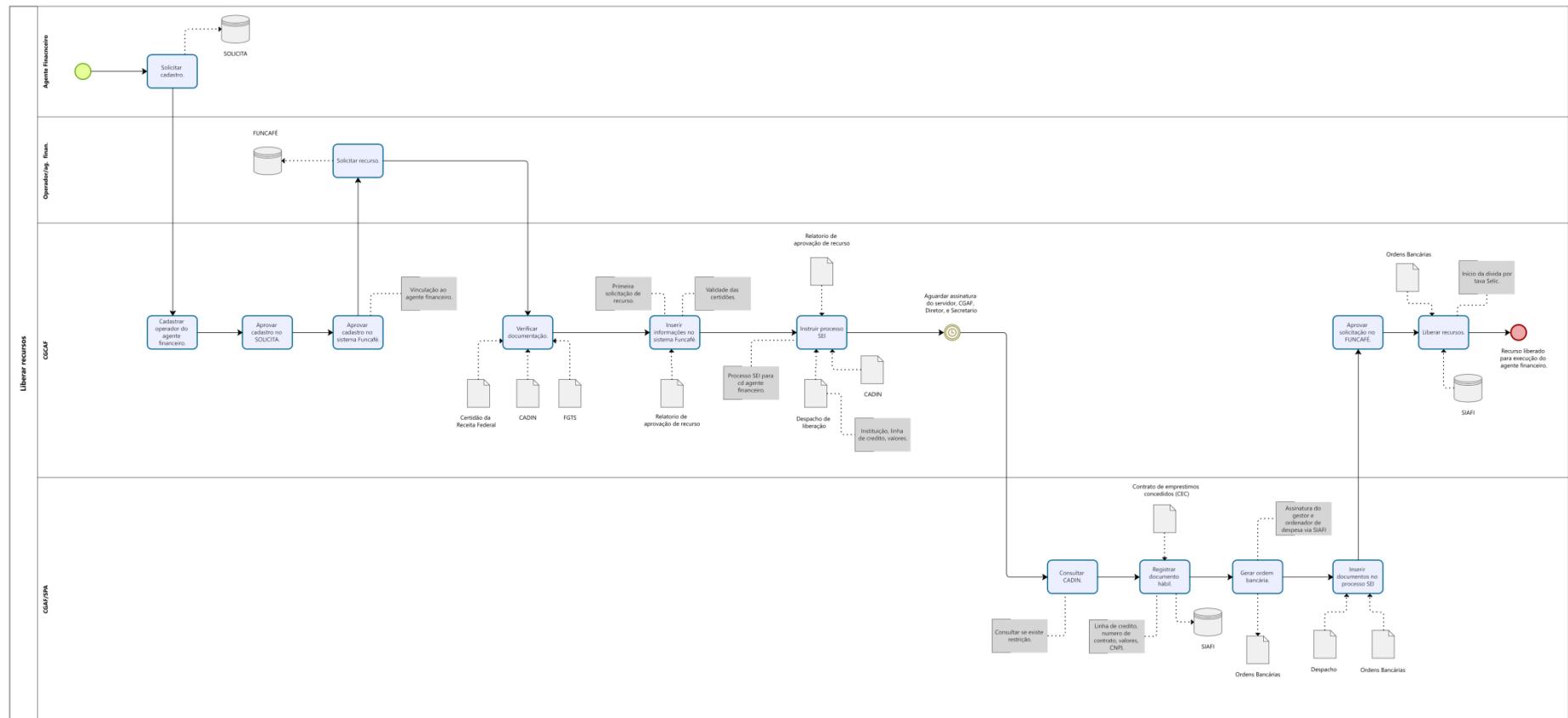


## 2.3 Liberar Recursos – *AS IS*

O objetivo do processo Liberar Recursos é estabelecer uma organização e procedimentos, de forma padronizada, para que a área de negócio tenha claro quais as ações, regras e sistemas que serão utilizadas para o desempenho eficiente do processo.

O processo tem início quando o Agente Financeiro solicita seu cadastro, via sistema, à CGCAF para se credenciar e tornar-se apto a operar os recursos do Funcafé. Portanto, o insumo de entrada (*input*) é a solicitação do cadastramento pelo Agente Financeiro.

Como produto de saída (*output*) está a Liberação do Recurso no Sistema Funcafé, pela CGCAF, que ocorre a partir da leitura de uma carga SIAFI com as informações das Ordens Bancárias.

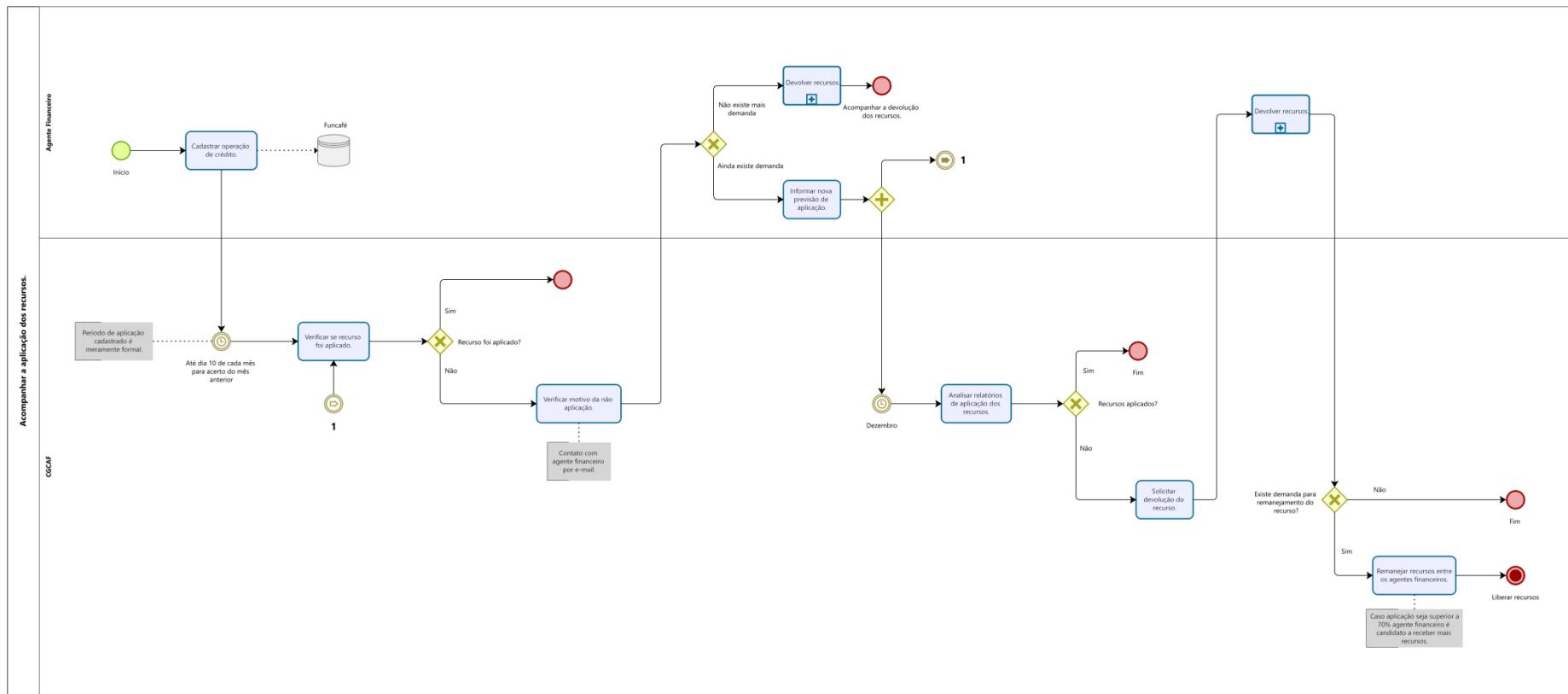


## 2.4 Acompanhar a Aplicação dos Recursos - *AS IS*

O objetivo deste processo é acompanhar os procedimentos para a aplicação dos recursos do Funcafé pelos Agentes Financeiros, utilizando sistemas para controle e monitoramento.

Como insumo de entrada (*input*), o Agente Financeiro cadastra no sistema Funcafé a operação de crédito realizada, possibilitando que a CGCAF verifique se o recurso foi corretamente aplicado.

Como resultado (*output*), caso a aplicação seja confirmada como adequada, o processo é finalizado após o acompanhamento pela CGCAF. Se o recurso não for devidamente aplicado, o processo é encerrado com a devolução dos recursos ou, alternativamente, caso haja demanda, o recurso pode ser remanejado para outros agentes financeiros, concluindo-se assim o processo.

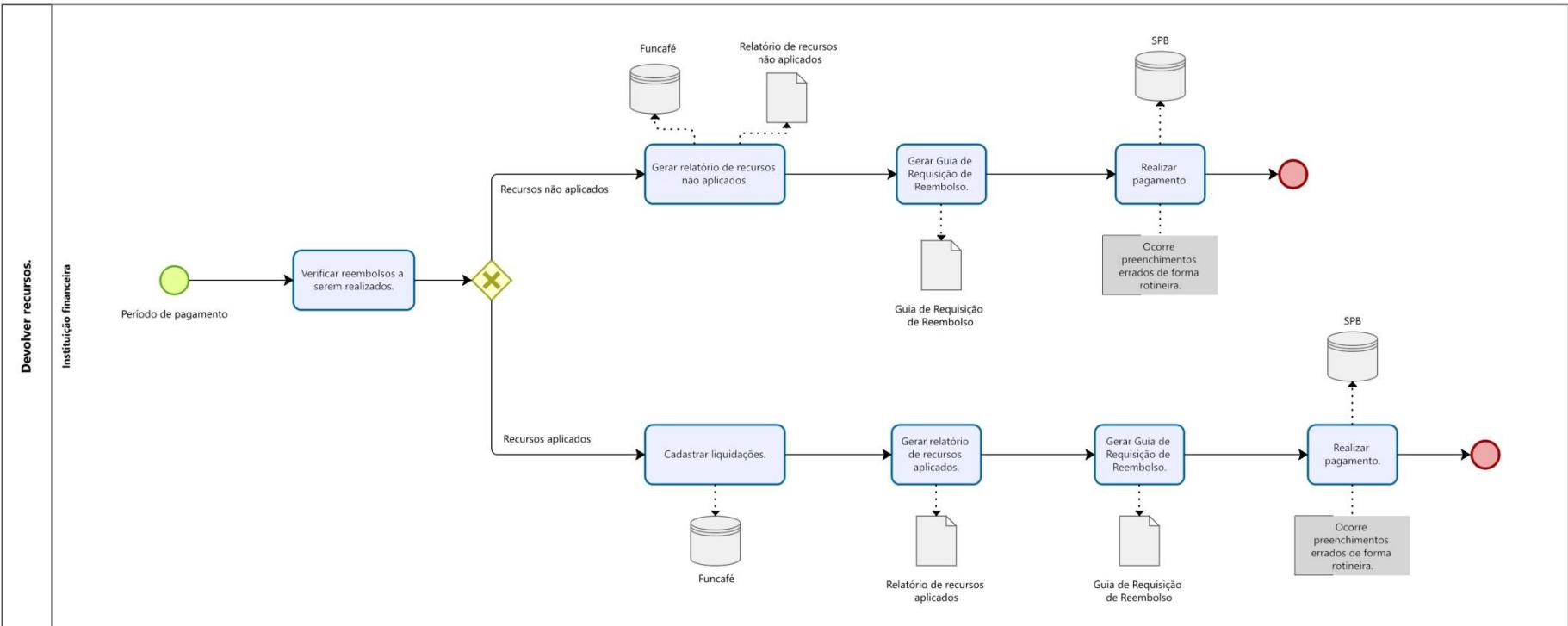


## 2.5 Subprocesso Devolver Recursos – *AS IS*

O objetivo deste subprocesso é monitorar os procedimentos de devolução de recursos, assegurando o cumprimento de cada etapa necessária para verificar o atendimento adequado e a efetiva devolução dos recursos aplicados pela instituição financeira. Este subprocesso faz parte do processo de Acompanhar a Aplicação dos Recursos – *AS IS*, descrito no item 2.4.

O insumo de entrada (*input*) deste subprocesso é a verificação, pela instituição financeira, dos reembolsos a serem realizados, de acordo com o período de pagamento.

O entrega de saída (*output*) deste subprocesso consiste na efetivação do pagamento, realizado por meio do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), abrangendo tanto os recursos que foram aplicados quanto aqueles não aplicados. Esse procedimento garante que todas as transações sejam processadas de acordo com os padrões estabelecidos, assegurando transparência e rastreabilidade nas movimentações financeiras.



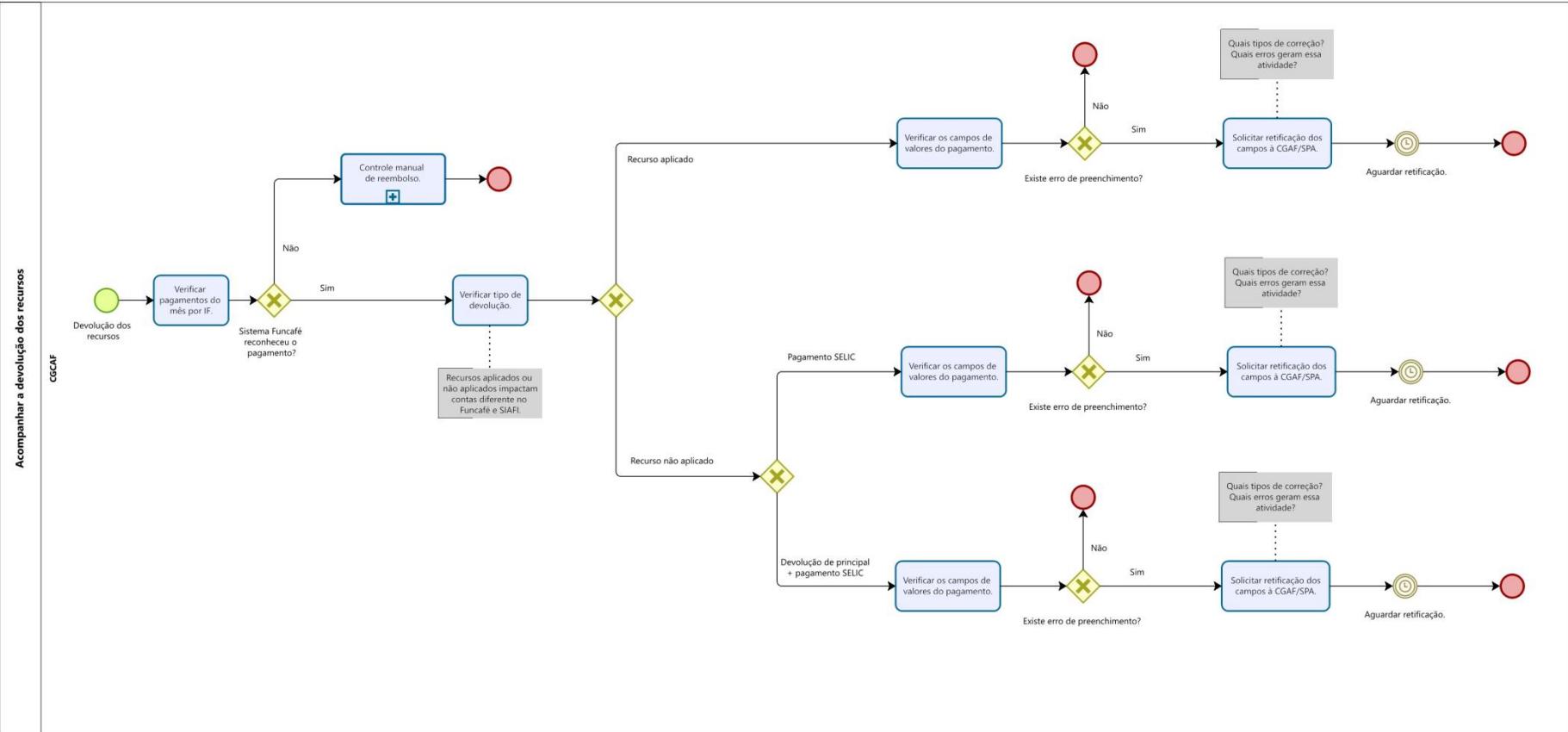
## 2.6 Acompanhar a Devolução dos Recursos – *AS IS*

O objetivo deste processo é definir e implementar procedimentos sistemáticos para o acompanhamento das devoluções de recursos restituídos pela instituição financeira. Dessa forma, a CGCAF poderá monitorar cada etapa da execução, assegurando que todas as ações sejam realizadas conforme previsto.

Após a devolução dos recursos, é responsabilidade da CGCAF realizar a verificação mensal dos pagamentos efetuados por cada instituição financeira, que constitui o insumo de entrada (*input*) para o processo. Esse monitoramento assegura que todos os valores devolvidos estejam devidamente registrados, permitindo um controle maior e facilitando a identificação de eventuais inconsistências nas devoluções mensais realizadas pelas instituições.

Como insumo de saída (*output*), é realizada a verificação do tipo de devolução a ser efetuada, classificando-a conforme o recurso tenha sido aplicado ou não aplicado. Caso não sejam identificadas inconsistências, o processo é finalizado com a devolução dos recursos. No entanto, se forem detectadas inconsistências ou erros, o processo é temporariamente suspenso, aguardando a retificação necessária para que a devolução ocorra de forma precisa e conforme os padrões estabelecidos.

Esse acompanhamento minucioso permite à CGCAF avaliar a eficácia das devoluções, identificar pontos de melhoria e realizar ajustes necessários para aprimorar continuamente o processo de restituição dos recursos.



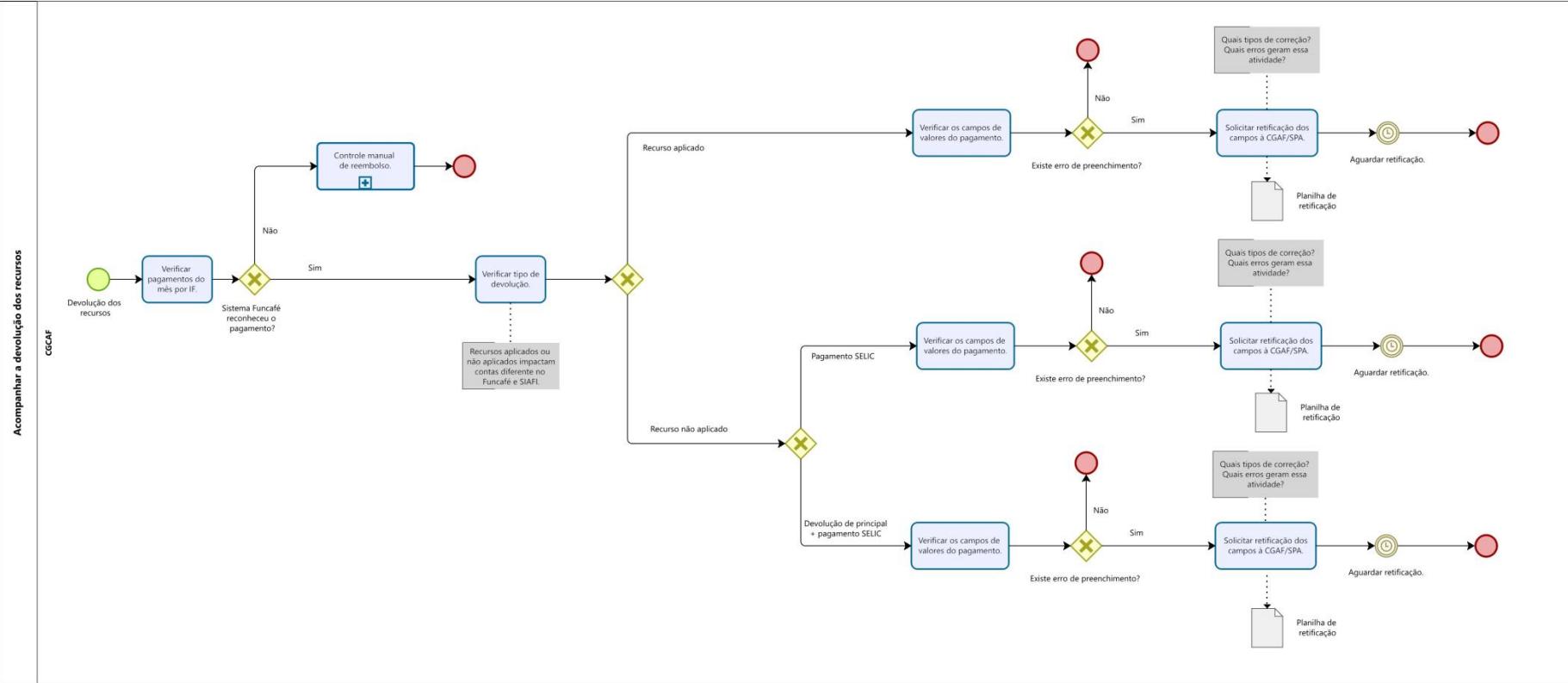
## 2.7 Acompanhar a Devolução dos Recursos – *TO BE*

A proposta na versão *TO BE* para o processo de acompanhamento da devolução de recursos, inclui a implementação de planilhas de retificação específicas para as atividades relacionadas aos recursos aplicados e não aplicados. Essa abordagem tem como principal objetivo identificar e classificar os tipos de erros que requerem correção, além de analisar as causas subjacentes que dão origem a essas inconsistências.

Com a adoção dessas planilhas, espera-se aumentar a precisão na identificação das falhas, promover uma análise mais detalhada das etapas do processo e estabelecer medidas preventivas para minimizar a recorrência de erros. Esta melhoria contribui para maior eficiência operacional, reforçando a confiabilidade dos dados e garantindo uma gestão mais transparente e eficaz dos recursos envolvidos.

O insumo de entrada (*input*) consiste na devolução dos recursos à CGCAF, que posteriormente realiza a verificação dos pagamentos do mês por instituição financeira.

O produto de entrega (*output*) desse processo é a retificação dos campos identificados como inconsistentes, que são encaminhados à CGAF/SPA para análise e ajustes necessários. Em seguida, aguarda-se a correção definitiva por parte do setor responsável, assegurando a precisão das informações e a conformidade com os requisitos estabelecidos.



## 2.8 Subprocesso Controle Manual de Reembolso – *AS IS*

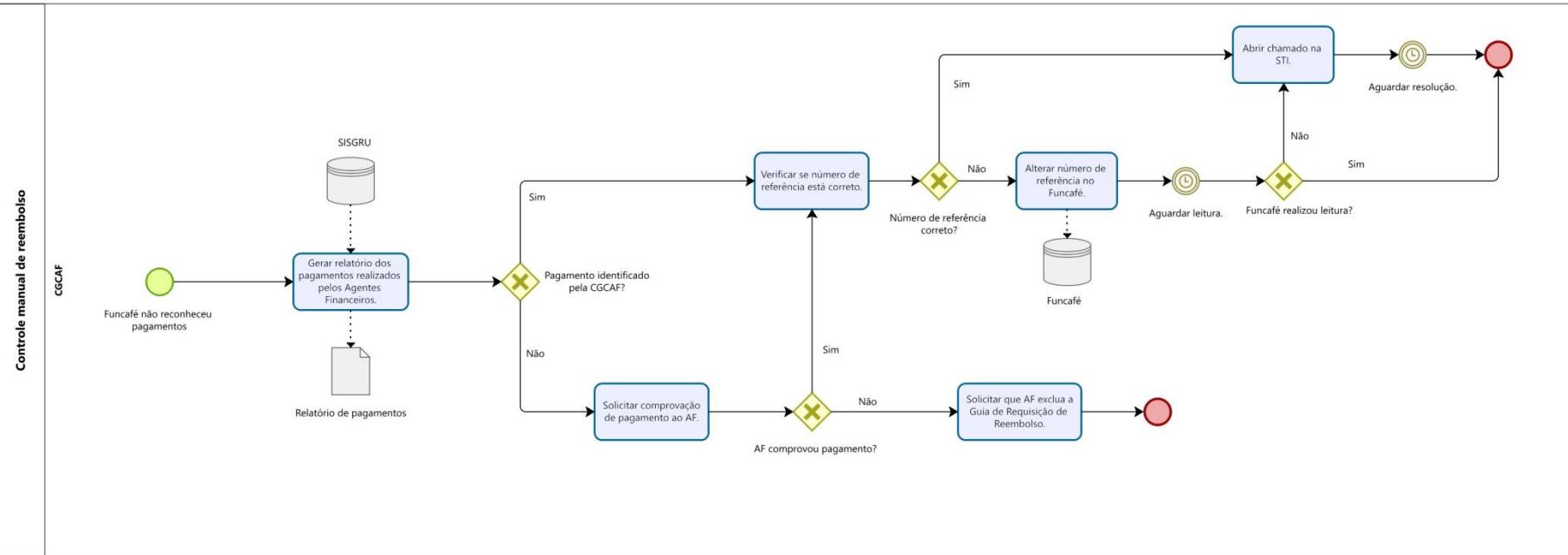
O objetivo deste subprocesso é padronizar os procedimentos a serem adotados quando o sistema Funcafé não reconhece os pagamentos lançados pela instituição financeira. Essa padronização permite uma resposta estruturada para identificar e corrigir eventuais falhas ou inconsistências nos lançamentos.

Este subprocesso faz parte do processo Acompanhar a Devolução dos Recursos, tanto na versão *AS IS*, como na *TO BE*, e estão descritos nos itens 2.6 e 2.7, respectivamente.

A entrada (*input*) deste subprocesso é composta pelo relatório detalhado dos pagamentos realizados pelos agentes financeiros, registrado no sistema SISGRU. Esse relatório fornece dados essenciais para o monitoramento e validação dos pagamentos, permitindo à equipe responsável avaliar a conformidade e a precisão das operações financeiras.

Quando o pagamento é identificado no relatório, a CGCAF procede à verificação do número de referência, assegurando que esteja correto e corresponda aos registros esperados. Se houver inconsistências ou problemas técnicos, a CGCAF abre um chamado junto a Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI) para resolver a questão. Como insumo de saída (*output*), o processo aguarda a resposta e solução por parte da STI e, uma vez concluída, o processo é finalizado.

Caso o pagamento não seja identificado no relatório, a CGCAF entra em contato com a instituição financeira, solicitando a comprovação da transação. Se a instituição financeira não apresentar a comprovação requerida, a CGCAF orienta a exclusão do Guia de Requisição de Reembolso, como insumo de saída (*output*) e encerra-se o subprocesso.



## 2.9 Retificar Informações das Devoluções Incorretas - *AS IS*

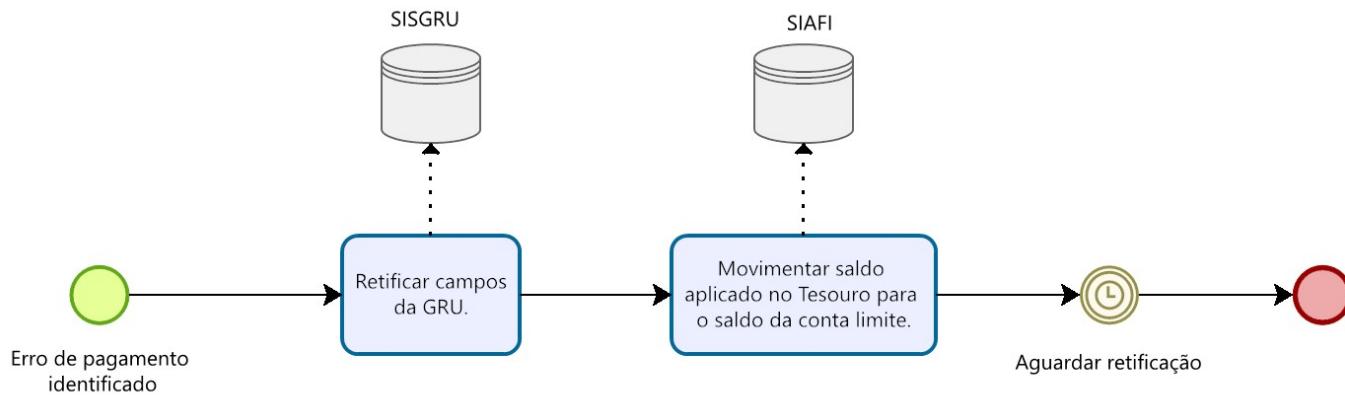
O objetivo deste processo é organizar e padronizar os procedimentos a serem adotados nos casos em que seja necessário retificar informações de devoluções incorretas realizadas pelas instituições financeiras. Essa padronização visa garantir uma abordagem estruturada e eficiente para a identificação, correção e validação das devoluções, minimizando o risco de erros recorrentes e promovendo a consistência nos registros financeiros.

Após identificar um erro no pagamento, a CGCAF inicia o processo de retificação, tendo como insumo de entrada (*input*) a correção dos campos necessários no Guia de Recolhimento da União (GRU). Essas correções são registradas no sistema SISGRU, garantindo que todas as informações estejam atualizadas e de acordo com os requisitos financeiros e operacionais.

Ao concluir a atividade de movimentação de saldo, transferindo o valor aplicado no Tesouro para o saldo da conta limite no sistema SIAFI, a CGCAF passa a aguardar, como produto de saída (*input*), a retificação da devolução incorreta pela instituição financeira. Esse acompanhamento garante que eventuais ajustes necessários sejam devidamente efetuados antes da conclusão do processo.

## Retificar informações das devoluções incorretas.

CGAF/SPA



## 2.10 Retificar Informações das Devoluções Incorretas – *TO BE*

A versão *TO BE* deste processo inclui a implementação de uma planilha específica para a retificação dos campos da GRU preenchidos de forma inadequada. Essa abordagem tem como principais objetivos identificar e classificar os tipos de erros que necessitam de correção, além de analisar as causas subjacentes dessas inconsistências, visando aprimorar o processo e facilitar a conciliação contábil.

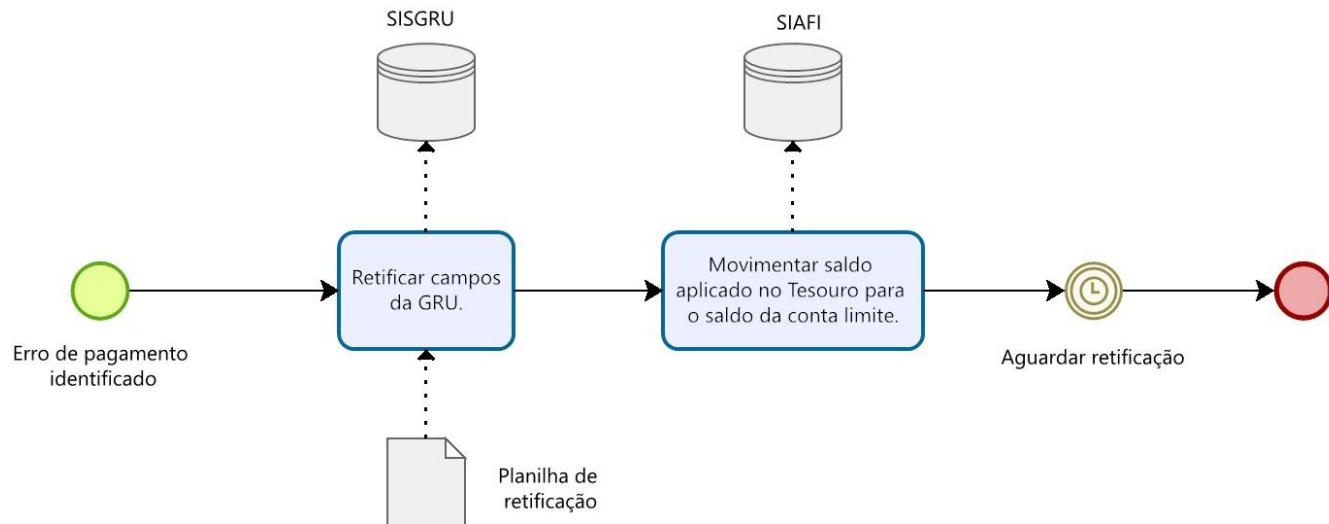
O insumo de entrada (*input*) na atividade Retificar Campos da GRU é complementado por uma Planilha de Retificação, que detalha os erros cometidos, permitindo que sejam corrigidos de maneira mais assertiva e eficiente.

A CGCAF passa a aguardar, como produto de saída (*output*), a retificação da devolução incorreta realizada pela instituição financeira.

Esse processo envolve o envio de informações detalhadas sobre as inconsistências identificadas, permitindo que a instituição financeira efetue as correções necessárias de maneira precisa.

### Retificar informações das devoluções incorretas.

CGAE/SPA



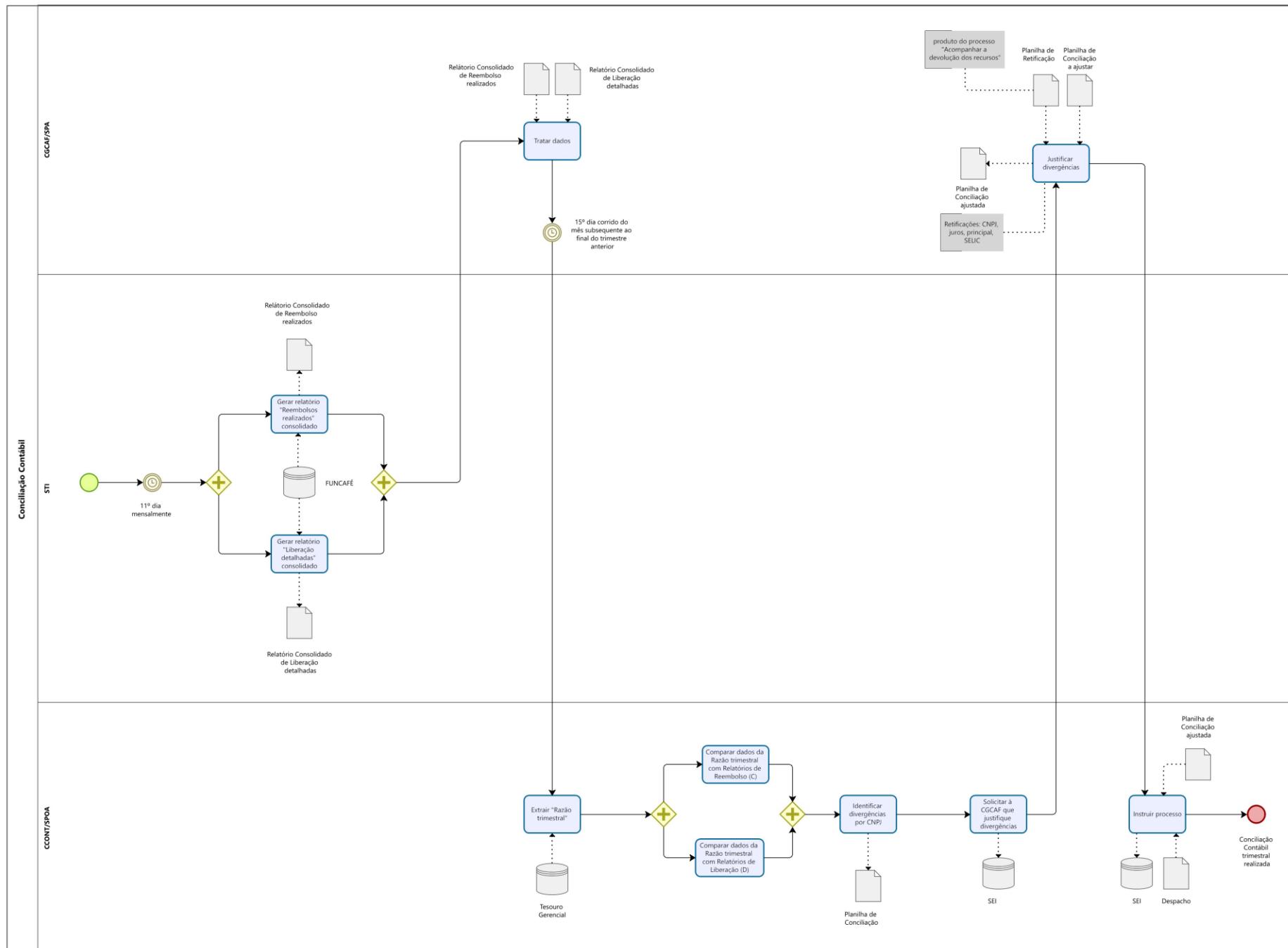
## 2.11 Conciliação Contábil – *AS IS*

Este fluxograma ilustra a organização das atividades a serem realizadas pela CGCAF/SPA e pela CCONT/SPOA, visando efetivar a conciliação contábil entre os valores aplicados do Funcafé pelas instituições financeiras e o respectivo registro contábil da transação, contemplando o montante recebido e utilizado. Essa iniciativa atende à recomendação 8 do Relatório de Avaliação nº 1277033, que destaca a necessidade de conciliar as informações entre a área do Funcafé e a CCONT.

Diante da inexistência de um processo específico com esse objetivo, foi necessário desenvolver e definir procedimentos, organizar o registro de documentos e elaborar planilhas em colaboração com a CGCAF e a CCONT. Como resultado, foi criado um fluxograma detalhado com atividades e etapas a serem executadas pelas unidades responsáveis pela conciliação. Entretanto, este fluxo considera o trabalho de tratamento dos dados realizado de forma manual.

O processo inicia na CGCAF e tem após 15º dias corrido do mês subsequente ao final do trimestre anterior, como insumo de entrada (*input*) dois relatórios gerados pelo sistema Funcafé: o Relatório de Reembolso Realizado e o Relatório de Liberação Detalhada.

Após a execução das atividades delineadas no fluxograma, o produto (*output*) compreende a instrução do processo SEI, a realização do despacho e a inclusão da planilha de conciliação ajustada. Como resultado, obtém-se a conciliação contábil trimestral do Funcafé.



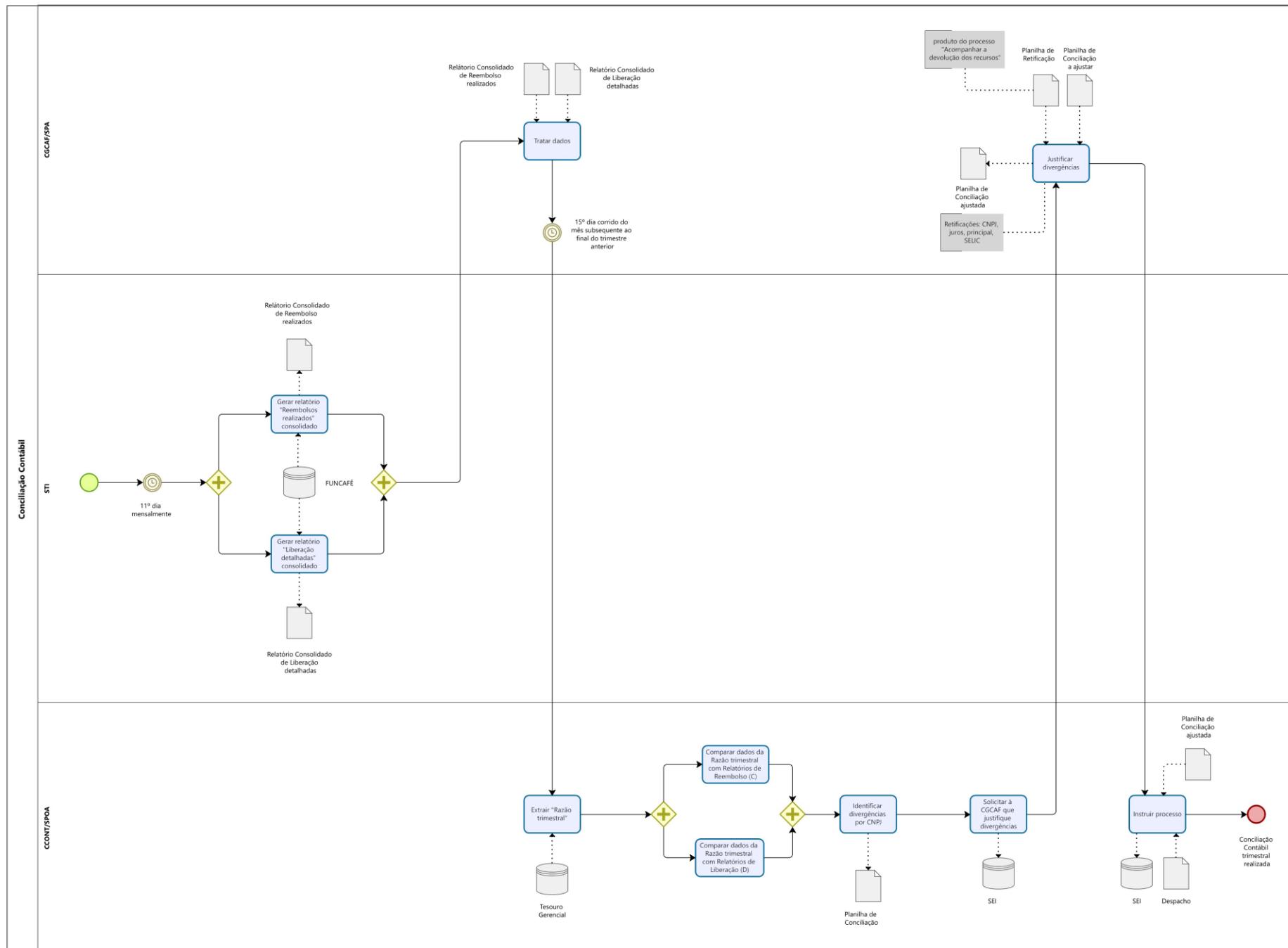
## 2.12 Conciliação Contábil – STI

A reestruturação do fluxo de conciliação contábil tem como foco o aprimoramento do uso de tecnologias da informação. A melhoria para este fluxo atenta-se para a articulação com a STI para viabilizar a extração automática dos relatórios destinados à conciliação contábil, visando aumentar a eficiência e reduzir o risco de erros manuais.

O principal objetivo é assegurar a fidedignidade e a precisão dos dados apresentados, promovendo uma comunicação clara e eficaz entre a CGCAF e a CCONT. Com isso, espera-se que o processo de conciliação contábil reflita, de forma fiel, a realidade financeira e contábil do Funcafé, fortalecendo a transparência e a qualidade na gestão dos recursos.

O processo tem início na Subsecretaria de Tecnologia da Informação (STI), no 11º dia de cada mês, utilizando como insumos (*inputs*) os relatórios de "Reembolsos Realizados" consolidado e de "Liberações Detalhadas" consolidada, gerados no sistema Funcafé. Esses relatórios são, então, encaminhados à CGCAF/SPA para o tratamento dos dados. Em seguida, após o 15º dia corrido do mês subsequente ao término do trimestre anterior, os dados são encaminhados à CCONT/SPOA para a extração da "Razão Trimestral" por meio do sistema Tesouro Gerencial. As unidades GCCAF e CCONT são responsáveis pela análise detalhada e pelas ações necessárias para garantir a continuidade do fluxo do processo.

Como produto (*output*), é gerado um relatório contendo a planilha de conciliação ajustada, acompanhado do processo SEI devidamente instruído e com despacho de encaminhamento. O resultado é a realização da conciliação contábil trimestral do Funcafé, com o processo sendo concluído na CCONT.



### **3. Boas práticas em gestão de processos**

A gestão de processos é uma abordagem estratégica que reúne práticas destinadas a aprimorar a eficiência, a eficácia e a agilidade dos processos de negócios, assegurando melhores resultados e maior alinhamento aos objetivos estratégicos da organização. Para alcançar esses benefícios, é essencial adotar boas práticas de gestão de processos de negócios (BPM).

A seguir, destacam-se algumas práticas recomendadas para otimizar o desempenho e os resultados dos processos:

- **Participação da alta administração:** envolva a liderança para fomentar, ainda que de forma gradativa, uma cultura organizacional voltada para a valorização e promoção da melhoria contínua dos processos.
- **Definir indicadores de desempenho:** estabeleça métricas claras para avaliar a eficiência e a eficácia dos processos. Esses indicadores devem ser mensuráveis, relevantes e alinhados aos objetivos organizacionais.
- **Foco no cliente:** considere as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos em cada etapa do processo, garantindo que as entregas agreguem valor e contribuam para a satisfação do cliente.
- **Engajamento e capacitação da equipe:** envolva os colaboradores que atuam nos processos, promovendo treinamentos para desenvolver competências e garantir que compreendam suas responsabilidades e o impacto de seu trabalho nos resultados organizacionais.
- **Mudanças no processo:** comunique e mantenha os envolvidos informados, de modo a garantir a continuidade e a execução do processo, evitando-se possíveis falhas e interrupções desnecessárias.
- **Monitoramento contínuo:** utilize sistemas de acompanhamento em tempo real para monitorar o desempenho dos processos e identificar desvios ou problemas assim que eles ocorrerem.

- **Gestão de riscos:** identifique possíveis riscos associados aos processos e implemente controles ou planos de contingência para mitigar impactos.

Ao implementar essas práticas, a sua unidade administrativa consegue não apenas otimizar seus processos, mas também criar uma cultura de excelência operacional, promovendo maior competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

#### **4. Considerações finais**

Este Guia foi desenvolvido para ser de fácil compreensão e utilização, visando proporcionar uma experiência prática e acessível para seus usuários. Ele foi elaborado com o objetivo de auxiliar a área de negócios na gestão eficiente de seus processos, oferecendo diretrizes claras e aplicáveis.

Além disso, este trabalho encontra-se em conformidade com as recomendações da Controladoria-Geral da União (CGU), atendendo à necessidade de padronização e rotina dos processos de negócio do Funcafé relacionados à conciliação contábil. Essa iniciativa visa garantir a uniformidade, a consistência e o alinhamento dos procedimentos, reforçando a transparência e a eficiência na gestão pública. Como resultado, assegura-se a divulgação de informações contábeis completas, relevantes, confiáveis e tempestivas, promovendo, assim, maior credibilidade e segurança na prestação de contas e na tomada de decisão.

A entrega deste Guia não marca o fim do trabalho de gestão dos processos de negócio das áreas, mas sim o início de uma nova etapa de aprimoramento contínuo. Este material representa uma oportunidade para a equipe da CCONT e da CGCAF adotarem e consolidarem a prática de mapeamento e melhoria dos seus processos de negócios.

Ao incorporar essas práticas ao seu dia a dia, as equipes poderão identificar oportunidades de otimização, alinhar atividades aos objetivos estratégicos e fortalecer a eficiência operacional. Mais do que uma ferramenta, este Guia se torna um aliado na construção de uma gestão mais transparente, eficaz e orientada a resultados.

Nesse contexto, torna-se indispensável que a área de negócios adote uma postura proativa na análise contínua de seus processos. Essa prática deve incluir a avaliação regular de desempenho, a identificação de possíveis gargalos e a verificação de alinhamento com os objetivos estratégicos da área. Ao fazer isso, a área não apenas assegura a eficiência operacional, mas também cria as bases para

uma melhoria contínua, capaz de adaptar os processos às demandas internas e externas.

Transformar essa análise em uma prática recorrente eleva sua função para além do monitoramento, tornando-a uma ferramenta estratégica de gestão. Assim, a área de negócios passa a ter maior controle sobre seus resultados, promovendo uma cultura de excelência e impulsionando a realização de seus objetivos com mais precisão e eficácia.

## ANEXOS

### I - Fluxogramas processos e subprocessos mapeados

1. [Macroprocessos do Funcafé](#)
2. [Contratar os agentes financeiros – AS IS](#)
3. [Liberar recursos – AS IS](#)
4. [Acompanhar aplicação dos recursos – AS IS](#)
5. [Subprocesso Devolver recursos - AS IS](#)
6. [Acompanhar a devolução dos recursos – AS IS](#)
7. [Acompanhar a devolução dos recursos – TO BE](#)
8. [Subprocesso Controle manual de reembolso - AS IS](#)
9. [Retificar informações das devoluções incorretas – AS IS](#)
10. [Retificar informações das devoluções incorretas – TO BE](#)
11. [Conciliação contábil – AS IS](#)
12. [Conciliação contábil – STI](#)