



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SUYANE MARIA BARBOSA DA SILVA

**GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade
para melhoria do setor financeiro na empresa Inove Comunicação e
Serviços LTDA.**

SUYANE MARIA BARBOSA DA SILVA

GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para melhoria do setor financeiro na empresa Inove Comunicação e Serviços LTDA.

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período 2017.2.

Orientador: Prof. Kleber Andrade Souza.

Coordenador do Curso: Msc. Alcides Anastácio de Araújo Filho.

**Aracaju - SE
2017.2**

FICHA CATALOGRÁFICA

S586g SILVA, Suyane Maria Barbosa da.

Gestão Da Qualidade: o uso das ferramentas da qualidade para melhoria do setor financeiro na empresa Inove Comunicação e Serviços Ltda / Suyane Maria Barbosa da Silva. Aracaju, 2017. 81 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Esp. Kleber Andrade Souza

1. Setor Financeiro 2. Ferramentas da Qualidade 3. Processo de Pagamento I. TÍTULO.

CDU 658.56(813.7)

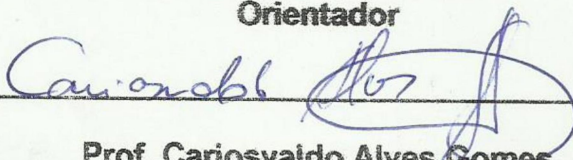
SUYANE MARIA BARBOSA DA SILVA

GESTÃO DA QUALIDADE: o uso das ferramentas da qualidade para melhoria do setor financeiro na empresa Inove Comunicação e Serviços LTDA.

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2017.2.

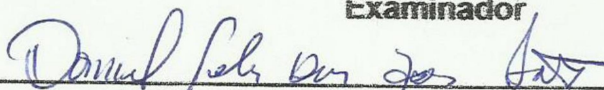


Prof. Kleber Andrade Souza
Orientador



Prof. Carlosvaldo Alves Gomes

Examinador



Daniel Félix Dias dos Santos

Examinador

Aprovado(a) com média: 10,0

Aracaju (SE), 7 de DEZEMBRO de 2017.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me auxiliado com muita luz nos momentos de aflição... Quando eu sentia que não iria conseguir, Deus me renovava com muita energia e vontade de seguir em busca de meu sonho.

Aos meus pais, tia Telma (segunda mãe) e Theu por estarem ao meu lado com muita paciência, apoio e dedicação.

Aos amigos conquistados durante esses anos de formação, em especial a Denis e a Giselly que foram super, hiper, mega, giga e tera parceiros nas horas difíceis. Uma amizade muito linda foi construída, peço a Deus um bom futuro pra todos nós. Obrigada também a todos os lindos e lindas!! Adoro vocês.

Ao meu professor e orientador Kleber pelo conhecimento transmitido e incentivo na finalização dessa monografia.

A D. Guilhermina e Sr. Gama por toda a ajuda concedida durante a minha formação, tornando o meu sonho e de meus pais possível. Seremos eternamente gratos.

A Henrique, meu namorado, pessoa maravilhosa que Deus colocou na minha vida. Obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, com muita paciência, entendendo minhas ausências e me trazendo paz nas horas difíceis. Obrigada por me encorajar, por acreditar em mim, por alimentar a minha fé. Enfim... Você é muita luz, é minha estrela! Amo-te.

Deus, muito obrigada por essa vitória!

**“Não sou perfeito
Estou ainda sendo feito
E por ter muito defeito
Vivo em constante construção
Sou raro efeito
Não sou causa e a respeito
Da raiz que me fez fruto
Desfruto a divina condição
Em noites de céu apagado
Desenho as estrelas no chão
Em noites de céu estrelado
Eu pego as estrelas com a mão
E quando a agonia cruza a estrada
Eu peço pra Deus me dar sua mão [...]”**

Pe. Fábio de Melo.

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo de caso desenvolvido na empresa Inove Comunicação e Serviços LTDA, uma organização que tem o intuito de trazer e oferecer soluções inovadoras ao segmento de limpeza e higienização profissional por todo o território brasileiro. Abordando como tema o uso das ferramentas da qualidade para melhoria do setor financeiro. Esta pesquisa tem o objetivo geral de analisar a influência do plano de melhoria como indicador do processo de pagamento de fornecedores e, como específicos, mapear o processo de pagamentos e desembolsos; identificar as causas do problema em análise; verificar os efeitos do problema, na execução das rotinas do gestor financeiro; propor um plano de melhoria a ser adotado na empresa, em seguida, reavaliar o processo de pagamento após a implementação das ações propostas; realizar o comparativo entre os indicadores obtidos antes e depois das ações de melhorias propostas. Com base nesses assuntos, realizou-se uma pesquisa de cunho teórico para construção da fundamentação. Será demonstrada a metodologia utilizada para desempenhar o objetivo inicial deste trabalho. Assim, aplicada as ferramentas da qualidade, chegou-se a conclusão que como muitas empresas que estão em fase de desenvolvimento, as mesmas possuem falhas na conclusão do cronograma de desembolsos e diante das sugestões compartilhadas, poderá haver um grande desenvolvimento do setor financeiro, para melhor atender a demanda de serviços da empresa.

Palavras-chaves: setor financeiro, ferramentas da qualidade, processo de pagamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Definições de logística	24
Quadro 02 – As Eras da Qualidade	33
Quadro 03 – Variáveis e indicadores de pesquisa	49
Quadro 04 – Causas apontadas para demora no pagamento de fornecedores.....	57
Quadro 05 – Plano de ação.....	62
Quadro 06 – Relação quantitativa de pagamentos atrasados durante os meses de Janeiro a Outubro de 2017.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Quantificação dos pagamentos atrasados durante os meses de Janeiro a Maio de 2017	56
Gráfico 02 – Classificação das causas dos atrasos de pagamentos de fornecedores conforme nível de importância e ordem de priorização	58
Gráfico 03 – Quantificação dos pagamentos atrasados durante os meses de Janeiro a Outubro de 2017.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Participantes da cadeia de suprimentos	20
Figura 02 – A função de compras une a empresa e seus fornecedores	22
Figura 03 - Impacto dos custos materiais e totais na lucratividade	23
Figura 04 – Os três fluxos básicos	26
Figura 05 – Funções típicas de uma organização	27
Figura 06 – Os 8Ms da Produção	28
Figura 07 – Sistema simplificado de produção	30
Figura 08 – Principais características de serviços e métodos	36
Figura 09 – Principais símbolos usados na elaboração do fluxograma	38
Figura 10 – Exemplo prático de fluxograma – melhoria de um processo	39
Figura 11 – Gráfico de Pareto – Aplicação para parada de máquinas.....	41
Figura 12 – Exemplo de Diagrama de Ishikawa – Perdas em usinagem.....	42
Figura 13 – Método 5W1H em uma empresa de telefonia	43
Figura 14 – Mapeamento do processo – compras faturadas.....	52
Figura 15 – Mapeamento do processo – compras com o fundo-fixo	53
Figura 16 – Pedido de Compra utilizado para o fundo-fixo.....	54
Figura 17 – Mapeamento do processo – compras com o cartão de crédito.....	55
Figura 18 – Diagrama de Ishikawa - falta de dinheiro em caixa.....	59
Figura 19 – Diagrama de Ishikawa - atraso no recebimento das contas.....	60
Figura 20 – Diagrama de Ishikawa - demora na aprovação da compra.....	61

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Situação Problema.....	14
1.2 Objetivo geral	15
1.2.1 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Caracterização da Empresa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	18
2.1.1 Função de compras e seleção de fornecedores.....	20
2.2 Logística.....	23
2.3 Administração da Produção e Operações	27
2.4 Qualidade	31
2.5 Evoçução da Qualidade	32
2.6 Gestão da Qualidade em Serviços.....	35
2.7 Ferramentas da Qualidade	36
2.7.1 Fluxogramas	37
2.7.2 Gráfico de Pareto	40
2.7.3 <i>Brainstorming</i>	41
2.7.4 Diagrama de Ishikawa.....	42
2.7.5 Método 5W1H.....	43
3 METODOLOGIA	44
3.1 Abordagem Metodológica	44
3.2 Caracterização da Pesquisa	44
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	45
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	46
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados	46
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	47
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	48
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa	49
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	49
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	51
4.1 Mapeamento do Processo de Pagamentos e Desembolsos da Empresa	51
4.2 Identificação das Causas do Problema em Análise	56

4.3 Verificação dos Efeitos do Problema na Execução das Rotinas Financeiras...	58
4.4 Sugestão de Melhoria	62
4.4.1 Ações realizadas.....	64
4.4.2 Ações não realizadas.....	66
4.5 Análise Comparativa.....	66
5 CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE.....	73
Apêndice A.....	74
Apêndice B.....	81

1 INTRODUÇÃO

Segundo Marshall Junior et al. (2006, p.21) "Nos primórdios da era industrial e até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, que ainda praticavam os procedimentos tradicionais e históricos. As quantidades produzidas eram pequenas e havia participação do trabalhador em praticamente todas as fases do processo. A inspeção era implementada segundo critérios especificados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de colaboradores." Seguindo esta linha de pensamento, a qualidade passou por quatro grandes fases: a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão estratégica da qualidade.

A interdependência econômica, a abertura dos mercados, o avanço tecnológico e o surgimento de novas indústrias trouxeram, como consequência, a elevada competição entre as organizações, provocando o incessante aprimoramento das empresas em seus procedimentos. Com foco no atendimento das necessidades dos clientes, os empresários se vêm constantemente desafiados a oferecer diferenciais de mercado para tornar fiéis os antigos e conquistar novos clientes. A difusão da informação, causada pelo avanço da tecnologia, contribuiu para o alto grau de exigência e poder de formação crítica do cliente.

Em tempos de economia globalizada, o setor de serviços pode ser visto como um fenômeno mundial que desponta sendo a mais nova alavanca da geração de riquezas, empregos, postos de trabalho e novas formas organizacionais no mercado. Sendo esta uma tendência da economia moderna e com a crescente delegação de serviços e atividades para outras empresas, é fundamental a criação de condições para que esse processo se desenvolva de forma eficiente e programada.

Para isso, diversas ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar o profissional a compreender os problemas que ocorrem em seu dia-a-dia e a encontrar soluções adequadas para os mesmos. Sendo este um dos objetivos básicos da cultura da qualidade, que é educar o profissional a confiar menos na ação improvisada e a trabalhar preferencialmente com a ação científica. Essa prática

foi um dos pressupostos de Taylor, na tentativa de gerar um modo técnico de desenvolver o trabalho. Isto é, diminuir as atividades realizadas de forma inconsciente e entender o real sentido da ação realizada.

Disponer de informações reais sobre o que está ocorrendo modifica a forma de verificar os problemas, em lugar da busca por soluções com *tentativa e erro*, pode-se analisar a questão de forma conjunta e projetar uma solução definitiva. Isso demonstra a responsabilidade que todos devem ter dentro da organização para contribuir com a qualidade, desta forma, os setores devem fornecer serviços dentro de padrões estabelecidos pela diretoria da empresa, que busquem satisfazer as necessidades dos clientes adequadamente às suas expectativas.

As ferramentas da qualidade são métodos utilizados para a melhoria de processos e solução de problemas em qualidade. O uso dessas ferramentas se tornou um importante diferencial competitivo nos últimos anos. Diante deste contexto, muitas empresas identificaram que um dos fatores para o aumento da qualidade em seus serviços é manter um padrão eficaz no gerenciamento dos seus sistemas de gestão de qualidade. Portanto, o estabelecimento de uma cultura organizacional que evidencie a eficiência na construção dos processos e elaboração dos procedimentos dentro das organizações é de fundamental importância para alavancagem de um sistema de gestão de qualidade e consequente estabilidade financeira das empresas em qualquer ramo de atuação negocial.

Diante deste cenário, o presente estudo propõe uma análise da aplicabilidade das ferramentas da qualidade para melhoria do setor financeiro da Inove Comunicação e Serviços Ltda, de forma a contribuir para a diminuição dos índices de reclamações e cobranças irregulares, aumento dos lucros, e consequentemente, maior competitividade em um mercado tão dinâmico e disputado.

1.1 Situação Problema

A empresa em estudo fornece serviços de limpeza e locação de mão-de-obra administrativa. Ela possui uma rede de clientes com grande referência no estado de Sergipe e visa à execução de serviços em todo o território brasileiro conforme oportunidades no cadastro da Petrobras (Petronect). Sabe-se que é tarefa difícil encontrar fornecedores de produtos/executores de serviços de qualidade.

Por isso, em estudo anterior, percebeu-se a necessidade de unir a disponibilidade de dinheiro em caixa com o planejamento efetivo de pagamentos, a fim de evitar maiores prejuízos como empréstimos e déficits.

Com isso, foram propostas ações de ajustes com o objetivo de melhorar as rotinas do setor financeiro. Portanto, diante deste cenário, surge uma questão a ser respondida: **Como se comportou o nível quantitativo de pagamentos em atraso após as ações de melhoria implantadas na empresa Inove Comunicação e Serviços Ltda?**

1.2 Objetivo Geral

Analisar a influência do plano de melhoria como indicador do processo de pagamento de fornecedores.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Mapear o processo de pagamentos e desembolsos;
- Identificar as causas do problema em análise;
- Verificar os efeitos do problema, na execução das rotinas do gestor financeiro;
- Propor um plano de melhoria a ser adotado na empresa;
- Reavaliar o processo de pagamento após a implementação das ações propostas;
- Realizar o comparativo entre os indicadores obtidos antes e depois das ações de melhorias propostas.

1.3 Justificativa

O presente estudo é uma exigência da Instituição de Ensino e requisito obrigatório do curso de Engenharia de Produção.

A empresa Inove Comunicação e Serviços Ltda foi escolhida diante da oportunidade do pesquisador poder realizar todo o trabalho de coleta de informações necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa. O presente trabalho está

sendo realizado para analisar a influência das ações de melhoria realizadas na organização a fim de contribuir para a ampliação dos níveis de qualidade dos serviços prestados.

Desta forma, a justificativa da escolha desse tema está no fato de que o setor financeiro é um setor de resultados, pois, ao final de qualquer tomada de decisão dos departamentos ou da diretoria, implicitamente recairá alguma consequência positiva ou não para as finanças da organização. De forma mais específica, a pesquisa permitirá que a empresa em estudo visualize os níveis quantitativos de pagamentos em atraso de fornecedores e o seu comportamento após as melhorias aplicadas.

Para o meio acadêmico, o trabalho servirá como fonte de informação para outros discentes, acrescentando conteúdo em suas pesquisas. Por fim, em seu caráter social, o trabalho vai melhorar o relacionamento empresa – fornecedor.

1.4 Caracterização da Empresa

A Inove Comunicação e Serviços Ltda é uma empresa comprometida com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, que promove de maneira especializada os serviços de limpeza em uma ampla gama de estabelecimentos, como bancos, institutos, repartições públicas entre outros.

Fundada em 2007, na capital de Sergipe, a empresa está localizada na Rua Elizete Aragão Cabral, número 468, bairro Inácio Barbosa. Atualmente conta com 203 colaboradores distribuídos entre a sede administrativa e contratos.

Constituída com o intuito de trazer e oferecer soluções inovadoras ao segmento de limpeza e higienização profissional, a Inove Comunicação e Serviços Ltda utiliza tecnologias de ponta e um forte investimento na capacitação e formação dos seus colaboradores. Oferece os serviços de higienização de ambientes; limpeza pós-obra; tratamento de pisos; limpeza de vidros em altura; limpeza de carpetes e estofados; locação de mão de obra nas áreas de atendimento, recepção, serviços gerais, jardinagem e outros.

A Inove atualmente presta serviços nos seguintes órgãos: Banese Corretora, Banco do Estado de Sergipe – BANESE, CASSE, Defensoria Pública do Estado de Sergipe, Museu da Gente Sergipana, SEAC (Banese Card), SERGUS, EMURB.

Seus principais concorrentes são a MultServ (SE), Servilimp (GO), ER Serviços (SE), LimpService (SE), D&L Serviços Terceirizados (SE), além da JMS Serviços (SE).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é dedicada à apresentação de conceitos e técnicas com embasamento bibliográfico que fundamentaram a atual pesquisa com a intenção de alcançar os objetivos já descritos.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Gestão da cadeia de suprimentos é um conceito amplo que se relaciona com a gestão de toda a cadeia de fornecimento. De acordo com Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 389), a gestão da cadeia de suprimentos é “[...] a gestão de interconexão das empresas em que se relacionam entre si por meio de ligações (...) entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços ao consumidor final.”

Pode-se dizer que toda gestão da cadeia de suprimentos compartilha o mesmo objetivo central de satisfazer o consumidor final. Desta forma, o estudo de cadeias de suprimento é oportuno e importante para a determinação das condições de competitividade das empresas e de suas estratégias (ROBLES, 2016, p.30).

Uma cadeia de suprimentos, segundo CHOPRA; MEINDL (2016, p.01) consiste em

[...] todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Ela inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes. Em cada organização, assim como em fabricante, a cadeia de suprimentos abrange todas as áreas envolvidas na recepção e na realização de uma solicitação do cliente. Dentre elas podemos citar: o desenvolvimento de produto, o marketing, as operações, a distribuição, o financeiro e o serviço de atendimento ao cliente, no entanto a cadeia de suprimentos pode não se limitar apenas a elas.

Seu gerenciamento almeja um tipo de sincronização entre os processos e os fornecedores de uma empresa com o fluxo de materiais, serviços e informações para que possam ser compatíveis com a demanda de clientes. O gerenciamento da cadeia de suprimentos possui alguns pontos importantes para a competitividade da organização, vejamos que,

[...] implicações estratégicas porque o sistema de suprimentos pode ser usado para estabelecer prioridades competitivas importantes (...) que envolve a coordenação de processos cruciais na empresa, como colocação de pedidos, atendimento de pedidos e compras que são apoiados por marketing, finanças, engenharia, sistemas de informação, operações e logística. (KRAJEWSKI; RITZMAN, 2004, p. 232-233)

Para as organizações prestadoras de serviços o gerenciamento da cadeia de suprimentos é muito importante, pois os mesmos precisam adquirir os equipamentos, os suprimentos e os serviços que necessitam a fim de produzir seus próprios serviços, sendo necessária a concentração no fornecimento dos inventários de apoio adequados, adquirindo e programando os recursos humanos e financeiros e atendendo aos pedidos dos clientes de modo a satisfazê-los (KRAJEWSKI; RITZMAN, 2004, p. 235).

Desta forma, é notável que, com um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, as empresas têm a oportunidade de aumentar sua competitividade diante do bom relacionamento entre o “sistema” composto pela organização. Para tal, é preciso uma integração funcional e organizacional.

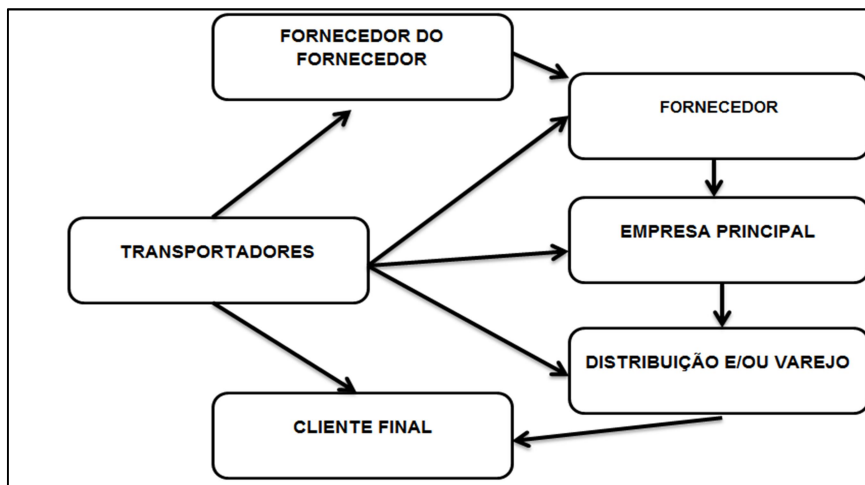
Segundo Krajewski e Ritzman (2004, p. 235) as organizações têm dividido entre três departamentos a responsabilidade pelo gerenciamento do fluxo de materiais e serviços:

Compras – gerencia o processo de aquisição, o qual inclui decidir que fornecedores usar, negociar contratos e decidir entre comprar localmente ou não. Normalmente a área de compras é responsável por relacionar-se com os fornecedores para assegurar o fluxo desejado de materiais e serviços a curto e a longo prazos.

Produção – gerencia o processo de transformação dedicado à produção do produto ou serviço.

Distribuição – gerencia o fluxo de materiais de fabricantes aos clientes e dos armazéns aos varejistas, envolvendo a armazenagem e o transporte.

A coordenação e o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos, em um processo integrado, são, fundamentalmente, o relacionamento entre duas partes bastante essenciais na cadeia, representados primeiramente pelos clientes e a outra parte pelos fornecedores de materiais e serviços, como pode ser visualizado na Figura 01. Em síntese, o autor Campos (2013, p.18) evidencia a atividade gerida pela cadeia de suprimentos, demonstrando que “[...] uma cadeia de suprimentos é a atividade diferenciada e necessária para que o produto e/ou o serviço tenham valor agregado e sejam diferenciados no mercado.”

Figura 01 – Participantes da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptado de Campos (2013 p. 19).

Fica claro que, a cadeia de suprimentos é extremamente dinâmica e possui um fluxo constante de informações, produtos e fundos entre diferentes estágios e que sua principal finalidade é satisfazer as necessidades do consumidor e, no processo, gerar lucro por si só. É evidente que os aspectos envolvidos na área de suprimentos são extensos, assim, para o estudo em análise, esta pesquisa irá se concentrar somente na função de compras e seleção de fornecedores.

2.1.1 Função de compras e seleção de fornecedores

De acordo com o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº. 8.078/90 apud Palhares et al, 2016, p.6), o conceito de fornecedor é

Art. 3º - Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

O motivo do conceito de fornecedor ser tão abrangente se dá pelo fato de envolver tudo o que está relacionado com a inserção de produto/serviço no mercado. Diante disso, as organizações não estão acostumadas em executar seus serviços sem a utilização de fornecedores externos de materiais e serviços. Desta forma, existe a necessidade de um setor na empresa que seja responsável diretamente pela escolha e interação com os fornecedores. Tal setor, normalmente é conhecido nas organizações como de suprimentos ou de compras (PALHARES,2016, p.6).

De acordo com Pereira (2011, p. 32) a seleção de fornecedores depende “[...] das características do produto ou serviço a ser comprado. Há três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: o preço, a qualidade e o serviço.”

Essa parceria objetiva a busca pela melhoria dos serviços prestados pela empresa contratada, o aumento da qualidade dos produtos e também a redução dos custos envolvidos nos processos. Todos esses objetivos apontam para o alcance de maior competitividade para ambas as empresas, frente aos negócios (PALHARES, 2016, p.8).

Já Krajewski; Ritzman (2004, p. 242) consideram três critérios utilizados com frequência pelas empresas que selecionam novos fornecedores – preço, qualidade e prazo na entrega.

Em virtude de as empresas gastarem uma grande porcentagem de sua receita total em itens comprados, identificar fornecedores que cobram preços baixos é um objetivo fundamental. No entanto, a qualidade dos materiais de um fornecedor também é importante. Os custos ocultos da má qualidade podem ser elevados (...). Para um varejista a má qualidade da mercadoria pode significar perda de prestígio e de vendas futuras. Finalmente, prazos de espera mais curtos e entrega pontual auxiliam a empresa compradora a manter um atendimento aceitável ao cliente com menos estoque (KRAJEWSKI; RITZMAN, 2004, p.242).

Diante da atual conjuntura, ainda segundo Krajewski; Ritzman (2004, p. 242) um quarto critério está sendo muito importante na seleção de fornecedores - o impacto ambiental.

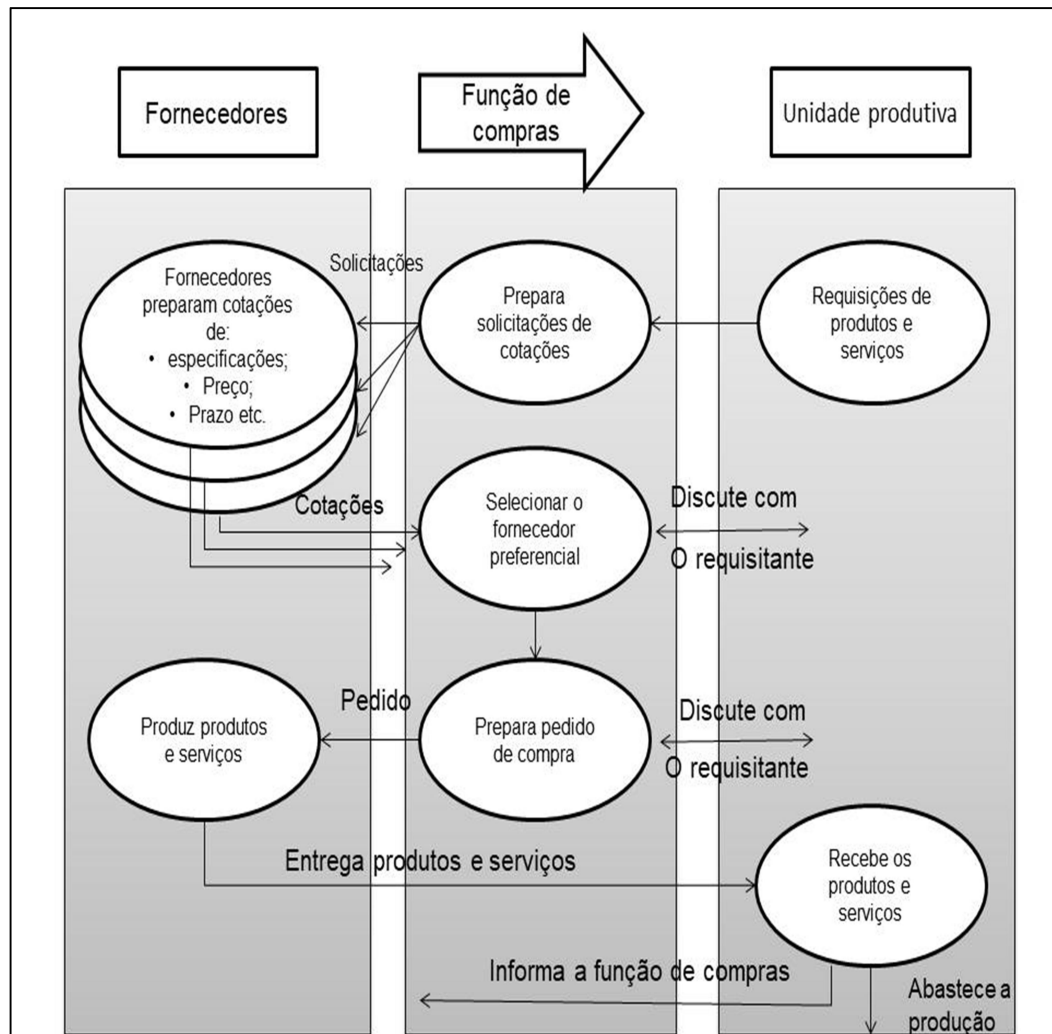
Muitas empresas adotam as compras ecológicas, que envolvem identificar, avaliar e gerenciar o fluxo de resíduos ambientais e encontrar maneiras para reduzi-los e minimizar seu impacto no ambiente. Os fornecedores estão sendo solicitados a demonstrar consciência ambiental ao projetar e fabricar seus produtos (...). Em um futuro não muito distante, esse critério deve ser um dos mais importantes para a seleção de fornecedores (KRAJEWSKI; RITZMAN, 2004, p.242).

Oliveira (2013, p. 123) nos informa que o setor de suprimentos é “[...] o responsável direto pela relação comercial entre fornecedores e consumidor. (...) por isso, deve merecer atenção especial por parte das empresas, pois o agente fornecedor é quem subsidiará – no prazo, custo e qualidade esperados – os insumos que serão utilizados nos produtos.”

Os gerentes de compras tem um papel muito importante nestas atividades, pois devem estabelecer uma ligação vital entre a operação em si e seus

fornecedores; isto pode ser observado na Figura 02. Conforme ensinam Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 393) “Eles precisam entender as exigências de todos os processos dentro da operação e, também, as capacitações dos fornecedores [...], que poderiam potencialmente suprir produtos e serviços para a operação.”

Figura 02 – A função de compras une a empresa e seus fornecedores

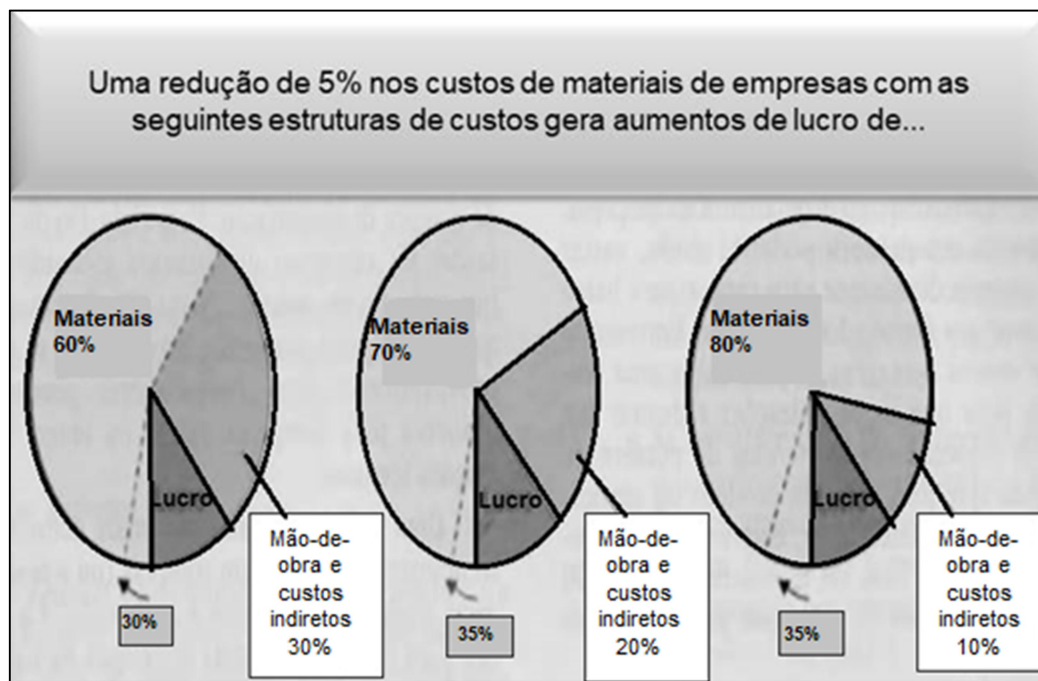


Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 393)¹

Tendo como base a Figura 03 de Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 393-394), a função de compras pode ter um grande impacto nos custos operacionais de qualquer operação, pois a redução nos custos de compras, embora seja algo desafiador, é algo bem mais plausível do que a duplicação da receita de vendas, redução da folha de pagamento em 25%, ou até mesmo a redução das despesas fixas em 100%. Quanto maior a participação dos custos de compras no custo total, mais a lucratividade pode ser melhorada desta maneira.

¹Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/824080-Cap-13-PC-Suprimentos/>>. Acesso em: 09 de maio de 2017.

Figura 03 – Impacto dos custos materiais e totais na lucratividade



Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009. p. 394)²

De acordo com Oliveira (2013, p. 124) o setor de compras é fundamental para a produção de produtos/serviços com qualidade. “Se esse setor não estiver atuando com regularidade, surgirão problemas como: queda da produtividade, devido à ausência do insumo no momento de sua utilização; diminuição da motivação do operário que, na ausência do insumo, tem de ficar trocando de serviço até que o material esteja disponível [...]”. Verifica-se, então, que o programa de seleção de fornecedores melhora a qualidade dos produtos/serviços, aumenta a produtividade, reduz custos e melhora a relação entre as organizações parceiras.

2.2 Logística

A logística não é nenhuma novidade. De acordo com Vitorino (2012, p. VIII) a logística existe desde os tempos bíblicos, ou seja,

[...] Já existia desde os tempos de José do Egito, quando ele ordenou a construção de celeiros para guardar a produção de cereais do país durante os anos de fartura. Nos anos de seca, os cereais eram vendidos a preço de ouro. Essa decisão não foi por acaso. José conhecia os problemas políticos do Egito naquele tempo. Podemos dizer que foi uma vantagem competitiva construída.

² Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/824080-Cap-13-PC-Suprimentos/>>. Acesso em: 09 de Maio de 2017.

Outro exemplo a ser citado é que a logística esteve sempre presente nas guerras. Percebe-se que as mesmas não eram vencidas somente com armas, foi preciso criar estratégias inteligentes para suprir as necessidades das tropas. No entanto, foi somente após a Segunda Guerra Mundial que a logística passou a ser entendida como uma atividade específica e de grande importância (VITORINO, 2012, p.2).

Assim, com o fim do conflito, quando os soldados retornaram ao convívio civil, levaram consigo e disseminaram entre as empresas certos conceitos originados no exército: tática, estratégia e logística (que em grego, significa “a arte de calcular”). A logística era vista de forma limitada definida como “parte da arte militar que trata dos problemas de transporte e de abastecimento das tropas” (KOOGAN LAROUSSE, 1981, apud GONÇALVES, 2013, p. 7). Nota-se que durante esta época, o conceito de logística se resumia aos processos de transporte e de armazenagem.

Com a mudança da economia e a necessidade de se atuar em um mercado mais competitivo, a percepção sobre a logística também mudou. A definição mais atual de logística vem do *Council of Supply Chain Management Professionals*, a qual relata que,

O processo de planejar, implementar e controlar procedimentos para o transporte e estocagem eficientes e eficazes de bens, incluindo serviços e informações relativas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades do cliente. Essa definição inclui embarque, desembarque, movimentos internos e externos (CSCMP, 2013, apud MORAIS, 2015, p. 21).

Partindo desse ponto de vista, é fácil ver a relação com o mundo dos negócios. A logística tem se apresentado como algo paradoxal, pois ela é “uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos” (FLEURY et al., 2000, apud CAMPOS, 2013, p. 24). Se bem aplicada e monitorada, a logística se torna uma arma indispensável para alcançar a tão sonhada vantagem competitiva sobre as empresas. Vejamos alguns conceitos no Quadro 01.

Quadro 01 – Definições de logística

AUTOR	CONCEITO
Ballou (1993, p.15)	Estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e aos consumidores
Fonte: Adaptado de Campos (2013, p. 25-26).	

Quadro 01 – Definições de logística (continuação)

	por meio de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visem facilitar o fluxo de produtos.
Bowersox et al. (1986, p.26)	É um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente ao menor custo total possível.
Christopher (1997, p. 2)	Processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por intermédio das organizações e dos seus canais de <i>marketing</i> , de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras, por meio do atendimento dos pedidos a baixo custo.
<i>Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 1995)</i>	O processo de planejar, implementar e controlar procedimentos para o transporte e estocagem eficientes e eficazes de bens, incluindo serviços e informações relativas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades do cliente.
Dornier et al (2000, p. 39)	É a gestão de fluxos entre funções de negócios.
Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (IMAM) (2000. p. 1)	Processo que integra, coordena e controla a movimentação de materiais, o inventário de produtos acabados e as informações relacionadas (dos fornecedores), por meio de uma empresa para satisfazer às necessidades dos clientes.

Fonte: Adaptado de Campos (2013, p. 25-26).

De acordo com Vitorino (2012, p.15), hoje em dia, damos o nome de logística “à área que tem a função de controlar o deslocamento de materiais, partindo dos fornecedores até as prateleiras das lojas.” Essa nova forma de administrar o vaivém das coisas, tem como principal diferença entre o que era realizado no passado, a

não se limitar em apenas preocupar-se com o transporte de suprimentos, mas sim com os fluxos.

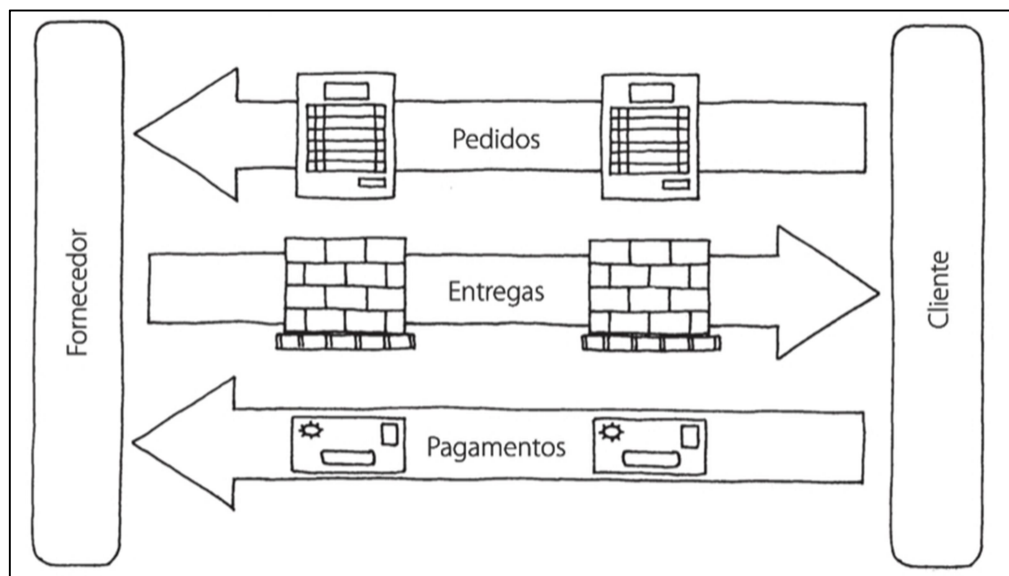
O autor ainda afirma que a preocupação envolve três fluxos, exemplificados na Figura 04:

Fluxo de demanda – é a realização do envio do pedido à empresa. É a partir dele que começa o fluxo de suprimentos para atender ao pedido do cliente.

Fluxo de suprimentos – relaciona-se com a movimentação de matéria-prima e produtos.

Fluxo de caixa – à medida que os suprimentos vão chegando, a organização começa a pagar os fornecedores por seus produtos e serviços (VITORINO, 2012, p.15).

Figura 04 – Os três fluxos básicos



Fonte: Vitorino (2012, p.16).

Dos três fluxos mencionados, o de caixa é o que recebe menos atenção das empresas. Ainda segundo Vitorino, a cadeia de suprimentos começa com o fluxo de demanda, passando pelo fluxo de suprimentos, sendo o último a entrar nessa história o fluxo de caixa.

[...] só depois de receber os suprimentos, a empresa começa o acerto de conta com os fornecedores. O problema é que, frequentemente, esse pagamento demora muito para acontecer, o que prejudica a relação da empresa com seus fornecedores. Contudo esta situação está começando a mudar. Hoje em dia, muitas organizações já perceberam que a rapidez do fluxo de caixa é fundamental para quem quer manter uma boa relação com os fornecedores e melhorar a cadeia de suprimentos (VITORINO, 2012, p.16).

Assim, quando nos referimos à logística estamos considerando todas as atividades envolvidas no processo que abrange desde o fornecedor, passando por

todas as etapas até que chegue ao cliente final. Serve como uma estratégia de negócio, contribuindo para a diferenciação de serviços aos clientes, criando valores como entrega, prazo e confiabilidade, com diminuição dos custos, apresentando resultados significativos para a produção e operações.

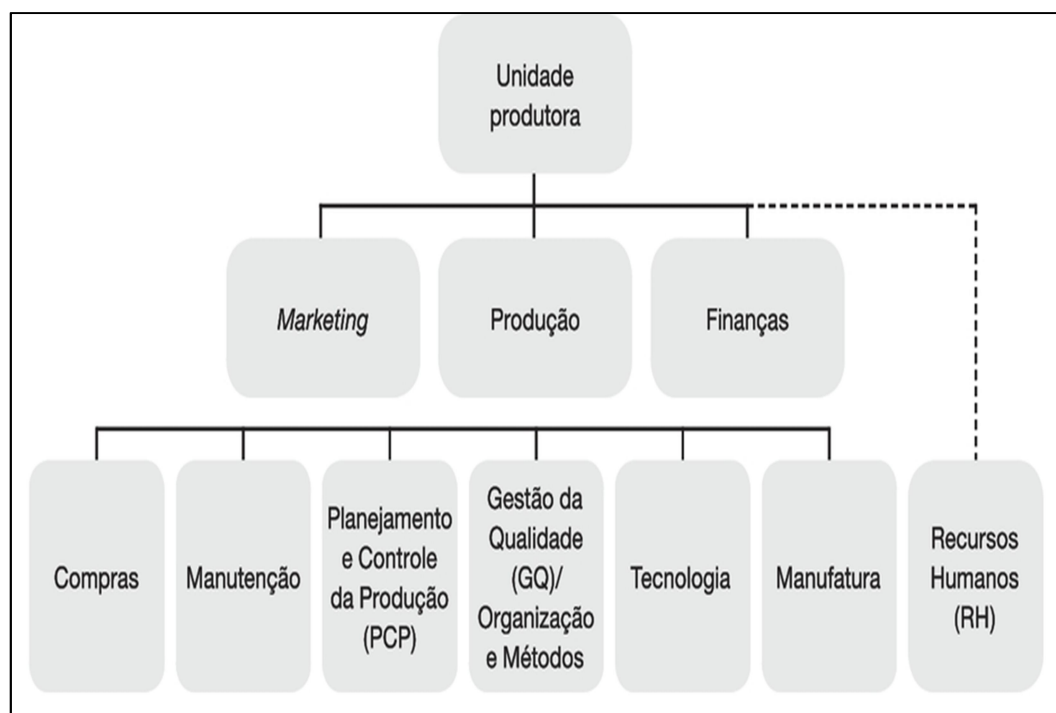
2.3 Administração da Produção e Operações

Percebe-se que, assim como a logística, a administração da produção não é uma novidade para a sociedade.

Se quiséssemos ser muito rigorosos com o que representa esse campo de trabalho, encontraríamos traços comuns entre o que se faz hoje, nas modernas organizações, com a coleta de alimentos do homem pré-histórico, passando pela caça, pela agricultura, pastoreio, etc., até a formação das primeiras cidades há cerca de 6.000 anos atrás. (MOREIRA, 2000, p. 4)

De acordo com Albertin; Pontes (2016, p.15) a função produção ou administração da produção e operações relaciona-se a “[...] produção de bens e a prestação de serviços. Ela forma, com o marketing e as finanças, as funções primárias de qualquer organização”. Como pode ser observada na Figura 05, a administração de produção e operações é composta de vários processos que compõem o sistema produtivo.

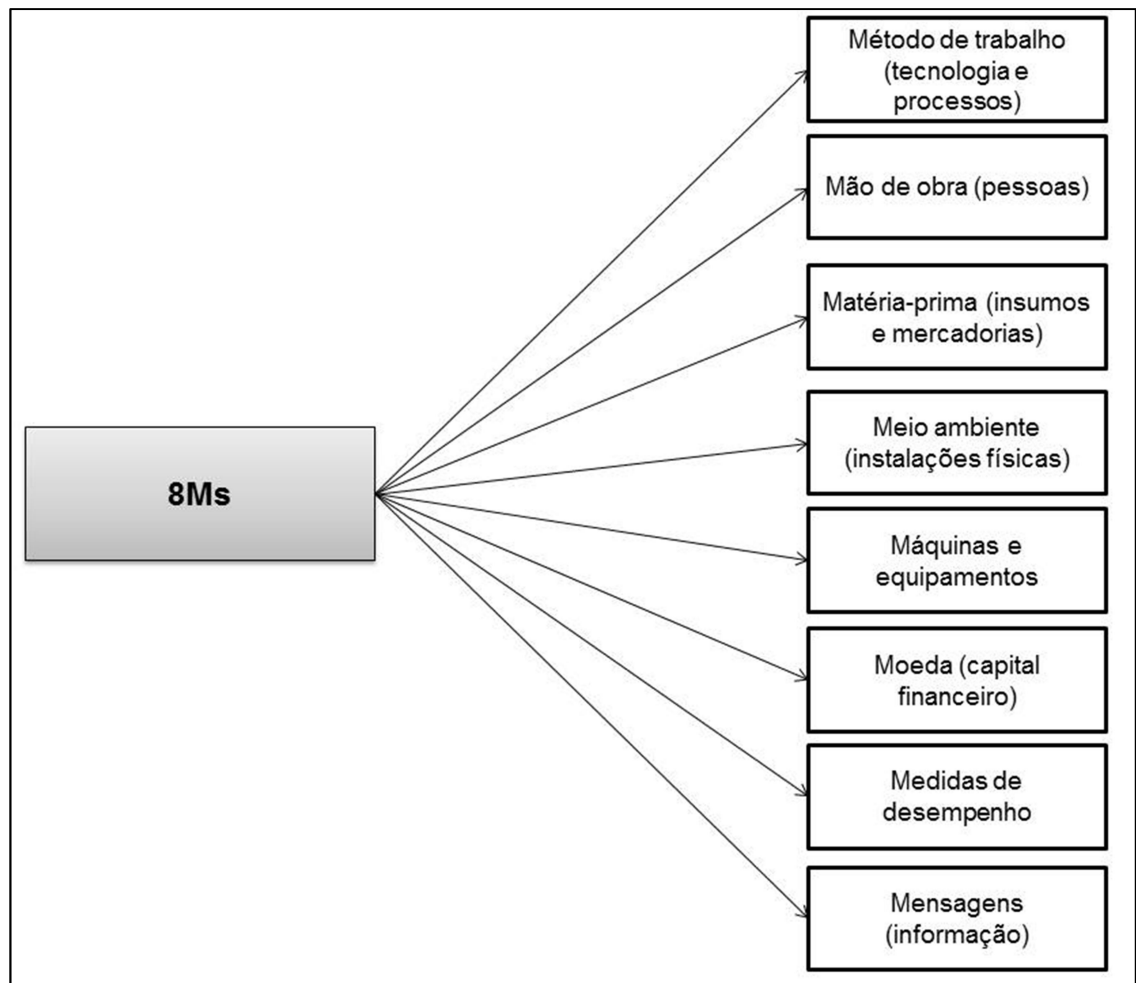
Figura 05 – Funções típicas de uma organização



Fonte: Albertin; Pontes (2016, p.15).

De acordo com Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 26) a administração da produção é “[...] a atividade de administrar recursos que serão destinados à produção e fornecimento de produtos e serviços.” A administração da produção e operações objetiva gerenciar os 8Ms da produção com eficácia. Segundo Biagio (2015, p. 3), os 8Ms da produção são “[...] um conjunto de recursos de entrada no sistema produtivo, na falta de apenas um, o sistema não poderá operar plenamente.” Esses recursos podem ser descritos conforme a Figura 06.

Figura 06 – Os 8Ms da Produção



Fonte: Adaptado de Biagio (2015, p. 3-4).

O autor ainda ressalta que, se houver uma falha em qualquer “M”, a produção não poderá ser realizada a contento, ou seja, tanto a eficiência quanto a eficácia estarão comprometidas.

[...] Eficiência, segundo o dicionário Houaiss, significa “virtude ou característica de uma pessoa, máquina, tecnologia, empreendimento, etc., o melhor rendimento com o mínimo de erros, e/ou dispêndio de energia, tempo, dinheiro, meios ou recursos.” Já a eficácia é a eficiência na produção e na entrega de bens e serviços no tempo exato, nem mais e nem menos. (BIAGIO, 2015, p. 4)

De uma forma geral, conforme Moreira (2000, p. 1) “A administração da Produção e Operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de um serviço”. Entretanto, em uma definição mais rigorosa, que leva em consideração as tendências atuais de mercado, Moreira (2000, p. 3) também nos informa que a administração da produção e operações é “[...] o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviços)”.

Diante disso, é aplicável o conceito de Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 26) onde diz que, “A administração da produção preocupa-se em gerenciar processos. Todos os processos possuem consumidores e fornecedores internos. Porém todas as funções de administração administram processos”. Esse conceito relaciona-se com as funções administrativas de planejamento, organização e controle do processo que tem como objetivo converter as entradas em saídas, decidindo sobre o uso correto dos recursos produtivos.

O conceito acima leva a entender que a administração da produção e operações podem ser modeladas segundo Slack; Chambers; Johnston (2009, p.26) “[...] como processos de input-transformação-output.”

Interpretando esta informação, Albertin; Pontes (2016, p. 16) nos revela que o sistema de produção é “Um processo planejado no qual os recursos são transformados em produtos (bens, serviços e informações).”

Conforme Slack; Chambers; Johnston (2009 apud Albertin; Pontes, 2016. p.17) o sistema de produção é formado por:

Entradas – são os recursos materiais (RM), os recursos humanos (RH) e os recursos financeiros (RF) e as tecnologias (informação).

Processos – podem ser definidos como o conjunto de atividades que consome recursos voltado a um objetivo ou como o conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos.

Influência dos meios interno e externo – tem como exemplo a interferência de organograma, *layout*, políticas cambial e financeira, entre outros.

Controle – todo sistema precisa ser controlado para garantir a integração, o que possibilita a obtenção dos resultados esperados (eficácia) com um mínimo de recursos necessários (eficiência). O controle abrange:

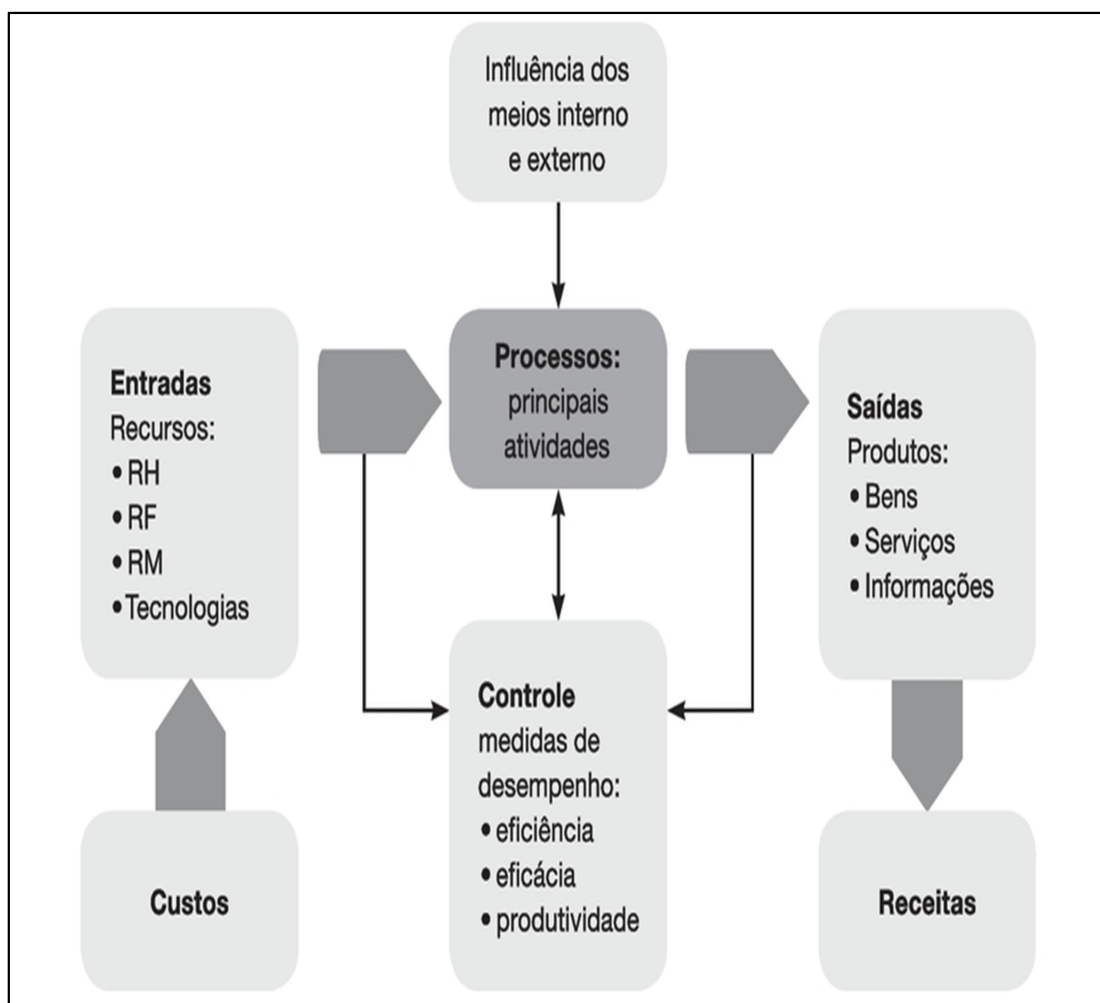
- Estabelecimento dos padrões de desempenho: definição dos critérios que serão usados no controle das atividades;
- Medição do desempenho: registro dos resultados alcançados.

O controle pressupõe o monitoramento dos processos, ou seja, o processo produtivo é acompanhado e, quando necessário, ocorre uma ação de intervenção.

Saídas - compõem-se de produtos como bens (canetas, despertadores, cafeteiras – todos os materiais que podem ser tocados, medidos em suas características físicas e mantidos em estoque), serviços (cortes de cabelo, atendimento médico, alas, vendas - são imateriais, não podem ser estocados para consumo futuro e são caracterizados pela presença da pessoa que presta o serviço) ou informações (cotação do dólar, cálculo de resistência de um material, pesquisa de preferência de um consumidor – compartilham características de bens e serviços).

É importante observar que, todos os sistemas produtivos de qualquer espécie sempre apresentarão perdas entre o que entra e o que sai. Entretanto, se os recursos financeiros aplicados às entradas forem maiores que os recursos financeiros obtidos pelas saídas, a empresa estará operando com prejuízo (BIAGIO, 2015, p.7). Assim, é imprescindível um bom controle das unidades medidas de entradas e saídas.

Figura 07: Sistema simplificado de produção



Fonte: Adaptado de Moreira (2008 apud Albertin; Pontes, 2016, p. 18).

Em síntese, a administração da produção e operações está presente em todos os departamentos de uma organização. Ela é importante, pois é responsável por contribuir na realização da fabricação de produtos/serviços melhores, mais rápidos, em tempo, em maior variedade e mais baratos do que os da concorrência direta, obtendo assim algum tipo de vantagem competitiva em longo prazo.

Sob o ponto de vista da administração moderna, todas as organizações possuem um sistema produtivo no “coração” do seu negócio, é notável que dentro de uma empresa todos executam muitos processos, por consequência, é imprescindível a melhoria contínua dos mesmos. Assim, passa-se ao breve estudo sobre a qualidade e suas ferramentas, uma vez que estas servirão de auxílio para a concretização dos objetivos empresariais.

2.4 Qualidade

O conceito de qualidade é extremamente dinâmico em termos de conteúdo e do alcance da palavra, desta forma, a definição dependerá exclusivamente do enfoque que lhe é dado. Nesta pesquisa serão registrados os conceitos referentes à qualidade no tempo atual, embora, os conceitos anteriores sejam de grande relevância para o momento histórico-econômico da época.

“Qualidade é a adequação ao uso” (JURAN E GRZYNA, 1991 apud PALADINI, 2012 p. 13) o autor evidencia a definição de qualidade com base no cliente, que pode ser interpretado como sendo o elemento que faz uso do produto ou serviço.

Tudo o que contribui para essa “adequação” é relevante. Do ponto de vista do produto, isso significa toda a diversidade de itens que ele possa dispor para melhor se ajustar a sua efetiva utilização – sejam aspectos como desempenho, durabilidade, apresentação, praticidade ou facilidade de uso, custo de utilização ou preço de compra, conformidade, confiabilidade na fabricação, e assim por diante. Esta definição tem sido reafirmada continuamente nos dias de hoje (BESTERFIELD, 2011 apud PALADINI, 2012 p. 13-14).

De forma geral, o conceito nos mostra que, a organização terá que adequar a sua estrutura às necessidades de mercado existentes.

Percebe-se que a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades dos clientes. Como estas estão em permanente mudança, as especificações da qualidade devem ser alteradas frequentemente. De acordo com Garvin (2002 apud MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 34-35) o conceito de

qualidade pode ser desdobrado em alguns elementos básicos, como os descritos abaixo

Desempenho – refere-se às características operacionais básicas do produto;

Características – são as funções secundárias do produto, que suplementam seu funcionamento básico;

Confiabilidade – reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto;

Conformidade – refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos;

Durabilidade – refere-se à vida útil de um produto, considerando suas dimensões econômicas e técnicas;

Atendimento – refere-se a rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição;

Estética – refere-se ao julgamento pessoal e ao reflexo das preferências individuais;

Qualidade percebida – refere-se à opinião subjetiva do usuário a cerca do produto.

Vale ressaltar que todos esses desdobramentos do conceito de qualidade podem ser aplicados tanto em produtos (bens tangíveis) quanto em serviços (bens intangíveis).

2.5 Evolução da Qualidade

Garvin propôs umas das classificações temporais sobre as Eras da qualidade mais adotadas entre a literatura, suas principais características estão descritas no Quadro 02.

Segundo Oliveira (2013, p. 4) “Na era da inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente. [...] Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la [...]”

Também conforme o autor, a era do controle estatístico do processo, caracteriza-se pelo aprimoramento do controle da inspeção através de técnicas estatísticas, ainda assim, o enfoque recaía sobre o produto como no caso anterior. Foi nesta etapa que a técnica de amostragem passou a ser evidenciada.

“Nesse novo sistema, que obedecia a cálculos estatísticos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e, a partir deles, verificava-se a qualidade de todo o lote.” (OLIVEIRA, 2013, p. 4)

Quadro 02 – As Eras da Qualidade

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INTERESSE PRINCIPAL	VISÃO DA QUALIDADE	ÊNFASE	MÉTODOS	PAPEL DOS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE	QUEM É O RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Inspeção, de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	O departamento de inspeção
Controle estatístico de processo	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
Garantia da qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido. Mas que é enfrentado proativamente	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	Programas e sistemas	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Todos os departamentos, com alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade
Gestão total da qualidade	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades de mercado e do cliente	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e treinamento. Consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança

Fonte: Adaptado de Garvin (1992 apud Carvalho; Paladini, 2012, p.08).

Conforme o contexto histórico, na terceira Era, a qualidade já conquistara seu lugar e passou a ser bem aceita nas organizações, com técnicas bastante específicas e resultados efetivos. Para Garvin (2002, apud MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 25) “Os instrumentos na profissão se expandiram para muito além da estatística. Quatro elementos distintos passaram a fazer parte desta nova era: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.” Desta forma, é possível o entendimento de cada elemento com base nos conceitos abaixo.

Custos da qualidade têm como principal pesquisador Joseph Juran, autor do livro de grande referência sobre o assunto: *Quality control handbook*.

Os elementos que compunham os investimentos necessários para se ter qualidade, classificados por categorias e processos envolvidos, desde o projeto até as fases finais do ciclo de vida de um produto, incluindo assistência técnica e descarte, evoluíram em diversas abordagens. De modo semelhante, tornou-se prática usual analisar

os elementos que participam dos custos da não-qualidade, ou seja, as consequências em perdas quantificadas, como retrabalho, refugo, devoluções, manutenção, vendas, imagem etc., que podem comprometer sensivelmente o desempenho de uma organização. (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 26).

Armand Feigenbaum foi o autor que mais enfatizou o princípio do controle da qualidade total, ao afirmar que se o departamento de fabricação e os de controle da qualidade tivessem que operar isoladamente de todo o contexto da organização, a probabilidade dos produtos gerados atenderem aos requisitos dos fregueses seria cada vez menor (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p.27).

[...] Todos os departamentos passaram a ser responsáveis pelo sucesso do empreendimento, enquanto a alta administração assumia a liderança e a responsabilidade final, orquestrando a integração entre as diversas áreas e, mais ainda, sinergizando as competências funcionais, visando a ampliação do conceito de qualidade, tal como se viu ocorrer nas décadas seguintes: uma abordagem mais holística, integrando produção de bens, serviços, marketing, recursos humanos, meio ambiente, qualidade de vida e, mais recentemente, ética e responsabilidade social. (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 27)

Sobre o elemento de Engenharia da confiabilidade, Marshall Junior (2006, p. 28) relata que, “[...] Foram criados procedimentos baseados, em sua maioria, em análises estatísticas, que tornaram mais confiáveis as estimativas de tempo de operação de componentes e equipamentos, permitindo maior segurança operacional e alocação de recursos. Em suma, a qualidade expandiu-se para os domínios de uso pelo cliente”.

Philip Crosby foi o primeiro implementador do Zero defeito. De acordo com Marshall Junior et al. (2006, p. 29) “[...] O princípio por trás do zero defeito é “fazer certo na primeira vez” e seus pilares são a filosofia de trabalho e seus processos, a motivação e a conscientização”.

Por fim, a quarta Era é a da gestão total da qualidade. Segundo Carvalho; Paladini (2012, p.06) “[...] resgate da importância dos clientes e a percepção da qualidade como um critério competitivo, passível de fornecer vantagem competitiva [...]”

Sabe-se que, umas das relações mais delicadas existentes no ambiente de negócios são aquelas estabelecidas entre cliente e empresa. É fácil perceber que as organizações objetivam o lucro, porém, antes de mais nada, é preciso que elas demonstrem a melhor experiência possível para os seus fregueses, de modo a

superar as expectativas dos mesmos e impressioná-los positivamente, para manter a relação já existente e possibilitar novo relacionamento comercial.

O avanço tecnológico, as mídias sociais, o aumento da concorrência, evidenciaram a preocupação das empresas em atender as necessidades de seus clientes. Afinal de contas, eles têm sempre razão e estão cada vez mais exigentes. Pensando nisso, é que será explicado no próximo tópico a importância da gestão da qualidade em serviços.

2.6 Gestão da Qualidade em Serviços

De acordo com Oliveira (2013, p. 11-12), os serviços possuem as características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. O autor explica que

A característica de intangibilidade significa que os serviços são abstratos, impondo um tratamento especial ao compará-los com outras atividades. O aspecto de inseparabilidade refere-se a impossibilidade de se produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso é necessária uma capacidade de prestação de serviços antecipada. A heterogeneidade trata da impossibilidade de se manter a qualidade constante dos serviços, pois são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável. É difícil manter uma empresa de serviços com o mesmo padrão de qualidade, pois em uma mesma equipe pode haver diferenças na qualidade da prestação do serviço, devido à capacidade diferenciada de cada indivíduo. A característica da simultaneidade está relacionada ao fato de a produção e o consumo do serviço ocorrerem ao mesmo tempo [...] (OLIVEIRA, 2013, p.11-12).

Oliveira também considera importante o aspecto de continuidade do programa de qualidade, pois,

[...] a maior dificuldade está na modificação constante do comportamento apresentado pelo consumidor. Seus desejos e necessidades mudam constantemente e o esforço de aperfeiçoamento diante de alvos que se modificam torna mais difícil a conquista da excelência [...] (OLIVEIRA, 2013, p.13).

A qualidade na área de serviços vai além de conquistar e encantar o cliente, pois tal conceito sempre irá variar de acordo com o cliente atendido. Um cliente quando está satisfeito com os serviços da organização, cria uma espécie de

propaganda garantida, gratuita e eficazmente melhor que as mídias eletrônicas. Já um cliente insatisfeito, é quase sempre considerado como um cliente perdido.

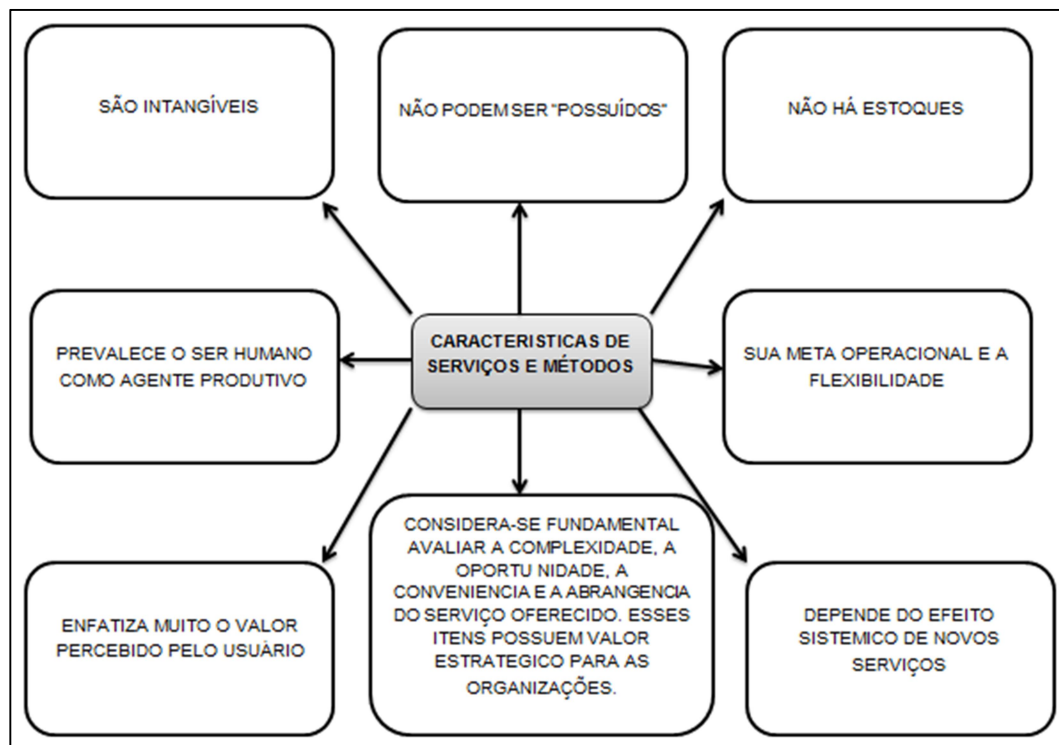
Para evitar que isso aconteça Lélis (2012, p. 40) lembra que a gestão da qualidade dos serviços precisa ter algumas características fáceis de observar na Figura 08, ou seja,

Foco no cliente – um prestador de serviços de qualidade precisa saber o que o cliente quer e ir além de suas expectativas.

Onipresença na empresa – a qualidade precisa fazer parte de toda a empresa, estar presente em todos os departamentos e em todas as atividades.

Participação de todos – a qualidade precisa ser pensada, produzida e compartilhada por todos os funcionários da empresa, afinal, são eles que vão atender os clientes.

Figura 08 - Principais características de serviços e métodos



Fonte: Adaptado de Paladini (2012, p.168-169).

2.7 Ferramentas da Qualidade

Segundo Gozzi (2015, p.72) as ferramentas da qualidade são utilizadas para “[...] definir, mensurar, analisar e propor soluções aos problemas identificados que interferem no desempenho dos processos organizacionais.”

Já para Lélis (2012, p.55) as organizações devem cuidar da qualidade de seus produtos e serviços, entretanto, esta não é uma tarefa fácil, pois há problemas

durante os procedimentos que são bem discretos e difíceis de identificar. Contudo, a autora conceitua as ferramentas da qualidade como sendo uma espécie de “[...] instrumentos que funcionam como lupa, apontando o que há de errado com os processos da empresa.”

O principal esforço no controle da qualidade é reduzir a variação (entender o conceito de variação como uma inconstância/desigualdade) entre os produtos ou entre os processos. Atender a especificação como em outras épocas não é mais suficiente. Gozzi (2015, p.73) mostra que, se devidamente aplicadas, essas ferramentas podem levar a

Elevação dos níveis de qualidade; Diminuição do custo, com produtos e processos mais uniformes; Eliminação do retrabalho; Minimização do prejuízo para a sociedade; Eliminação do desperdício; Projetos mais robustos; Melhor cooperação em todos os níveis da organização; Soluções planejadas, em contraposição a soluções advindas de opiniões (achismo).

São sete as ferramentas básicas e mais utilizadas da qualidade, são elas: fluxograma, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de correlação, diagrama de Ishikawa e gráfico de controle.

Para esta pesquisa, será utilizado o fluxograma para o mapeamento do processo de pagamento, o gráfico de Pareto para a identificação das causas de atrasos no pagamento de fornecedores, o diagrama de Ishikawa que será associado ao *brainstorming* para a identificação e análise das mesmas e, por fim, o método 5W1H que é uma ferramenta gerencial da qualidade para elaboração de propostas de ações de melhorias.

Assim, será desconsiderado os demais tipos de ferramentas para confecção deste relatório, ficando reservados para futuras pesquisas todo o conjunto das ferramentas da qualidade.

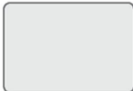
2.7.1 Fluxogramas

Os fluxogramas são representações gráficas que permitem a fácil visualização do passo a passo de um processo. Em uma empresa, é necessário ter bastante cuidado com o controle dos processos, cada funcionário deve cumprir suas tarefas na ordem e de maneira correta.

Segundo Gozzi (2015, p.73) a partir do fluxograma é possível “[...] visualizar facilmente as entradas e seus fornecedores, as saídas e seus clientes, e os produtos críticos do processo. [...] é uma ferramenta que auxilia o processo inicial de padronização [...] possibilitando que os gerentes estabeleçam fluxogramas dos processos sob sua autoridade e responsabilidade.”

O fluxograma utiliza símbolos padronizados, que facilitam a representação dos processos. Observe a figura abaixo:

Figura 09: Principais símbolos usados na elaboração do fluxograma

Significado	Símbolo	Descrição
Início/ término		O retângulo de cantos arredondados identifica o início ou o término de um processo
Atividade		Representado por um retângulo, designa cada atividade do processo
Decisão		O losango indica um ponto de decisão Em seu interior há uma pergunta e, de acordo com a resposta, o fluxo divide-se em dois caminhos
Documento		Representa um documento pertencente ao processo ou um documento a ser gerado
Linha de fluxo		Representa o caminho a ser seguido no processo
Conector		Círculo pequeno utilizado para indicar uma continuação no fluxograma ou uma interação com outro processo
Arquivamento provisório		Indica o arquivamento provisório de um documento
Arquivamento definitivo		Indica o arquivamento definitivo de um documento
Processo predefinido		Representa a integração com um processo existente

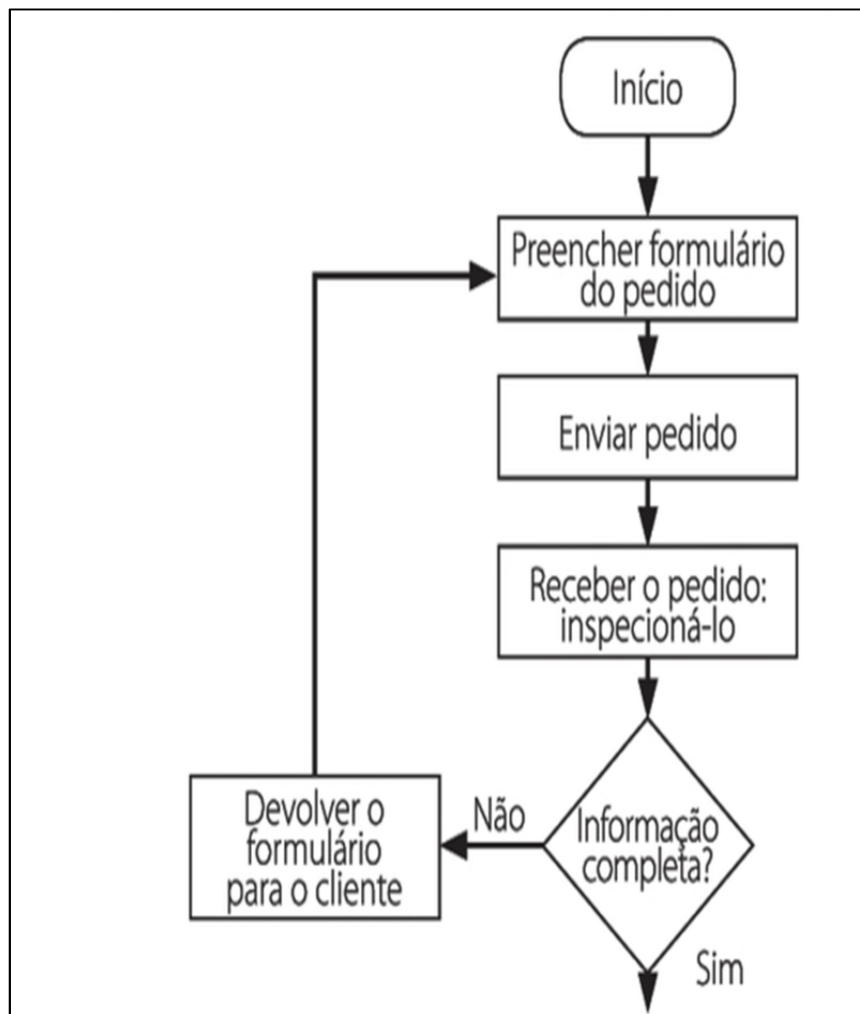
Fonte: Gozzi (2015, p. 74).

Ainda segundo Gozzi (2015, p.76) há nove recomendações para a elaboração de fluxogramas:

1. Devem ser claros, concisos, legíveis para terceiros, logicamente dispostos e sem ambiguidades. Os fluxogramas serão úteis se forem padronizados e se puderem ser lidos por qualquer pessoa.

2. Devem responder as questões básicas de controle interno.
3. Podem ser modificados, quando necessário.
4. Evite expor o problema logo de início. Isso normalmente pode ser obtido com uma nova disposição das informações no papel.
5. Coloque em colunas adjacentes os funcionários ou departamentos que tenham grande troca de documentos ou informações entre si.
6. Assegure-se de que o início e o término de um fluxo estejam claramente visíveis, de modo que o leitor saiba para onde ir antes de descer aos detalhes.
7. Evite detalhes excessivos, mas assegure-se de cobrir todos os pontos importantes de controle.
8. Tenha em mãos o mapeamento do processo realizado para iniciar o desenho do fluxograma.
9. Quando o fluxograma estiver pronto, questione-o:
 - Este processo é necessário?
 - Cada etapa do processo é necessária?
 - É possível simplificar?
 - É possível adotar novas tecnologias (em todo ou em parte)?
 - O que é possível centralizar ou descentralizar?

Figura 10 – Exemplo prático de fluxograma – melhoria de um processo



Fonte: Barros; Bonafini (2014, p.58).

É fácil perceber que o fluxograma é a ferramenta mais eficiente para fazer a análise de processos, pois é possível visualizar facilmente o que está acontecendo, detectando falhas e as oportunidades de melhoria.

2.7.2 Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto permite a visualização e a identificação de causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração dos esforços nas causas principais.

De acordo com Marshall Junior et al (2006, p. 105-106) o gráfico de Pareto é “Um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados (em geral, folha de verificação), e pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto.”

Gozzi (2015, p.80) acrescenta que a ideia básica surgiu a partir do economista italiano Vilfredo Pareto, que revelou as seguintes características nos problemas socioeconômicos “[...] 80% das consequências advêm de 20% das causas, isto é, há muitos problemas sem importância diante de outros mais graves.”

Esse gráfico ou também chamado de diagrama, é usado para a quantificação da importância das causas de um problema, permitindo assim, que se concentrem esforços em áreas nas quais podem ser obtidos maiores ganhos. É utilizado para priorizar ou para definir um ponto de partida para a solução de um problema, mostrando a curva de porcentagens acumuladas, identificando perfeitamente as causas ou problemas mais importantes como mostra a Figura 11.

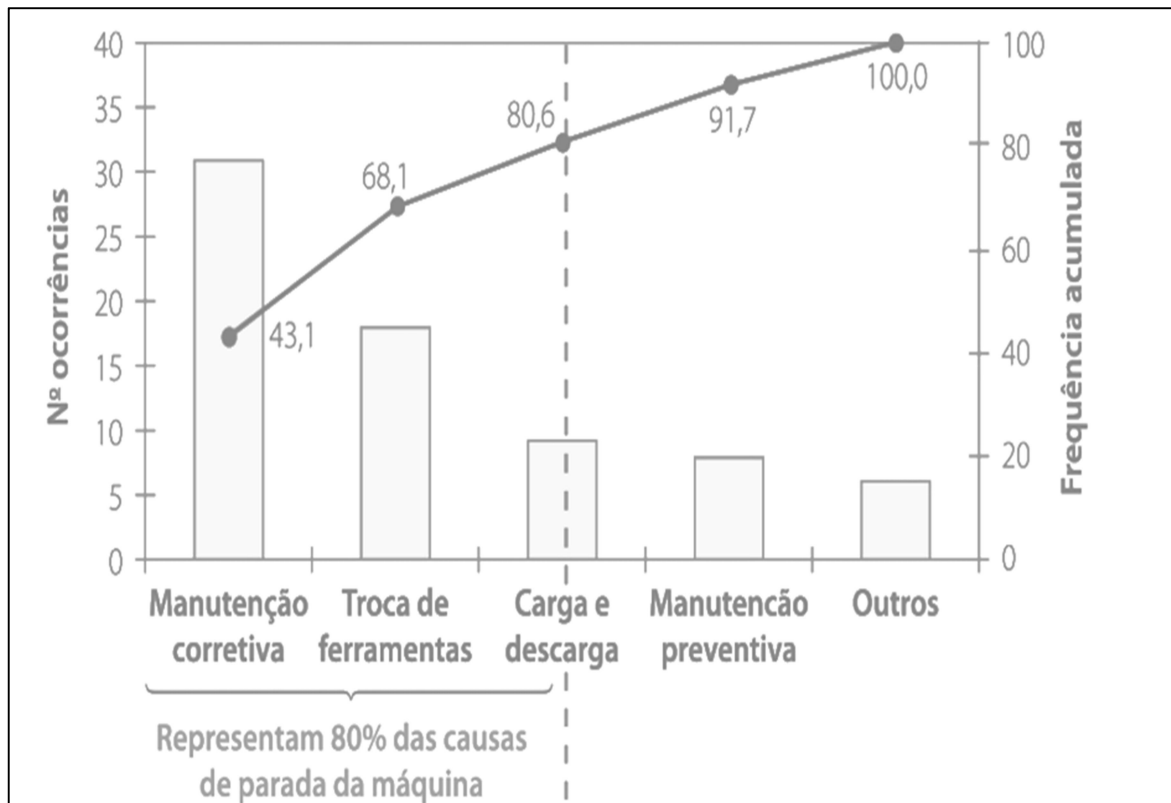
Gozzi (2015, p.81) afirma que essa ferramenta pode funcionar como:

- Divisão de problemas grandes em um grande número de problemas menores, que são mais fáceis de resolver;
- Identificação do problema de maior importância ou gravidade;
- Identificação das principais causas geradoras de um determinado efeito.

Para a construção do gráfico Gozzi (2015, p.81) orienta as seguintes etapas:

- Definir o problema e coletar dados, registrando o total de vezes que cada categoria foi observada e o número total de observações;
- Elaborar planilhas de dados com as colunas: categorias, quantidades, totais acumulados, porcentagens do total e percentagem acumulada, em ordem decrescente de frequência;
- Plotar um gráfico de barras verticais com valores decrescentes da esquerda para a direita, traçar curva de porcentagens acumuladas (curvas de Lorenz).

Figura 11 – Gráfico de Pareto - Aplicação para parada de máquinas



Fonte: Adaptado de Gozzi (2015, p.82).

2.7.3 Brainstorming

Em português significa tempestade de ideias. Essa ferramenta é utilizada como base para os diagramas de causa e efeito, por isso é bastante útil, podendo ser usada tanto isoladamente quanto no apoio a aplicação de outras ferramentas, a exemplo do diagrama de árvores ou de afinidades.

Gozzi (2015, p.96) evidencia que o *brainstorming*

[...] gera rapidamente um grande número de ideias acerca dos principais problemas (efeitos) e suas causas, associados à má qualidade em um processo. [...] é um processo em grupo durante o qual os indivíduos emitem opiniões livremente, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. [...] resultando em soluções originais para os problemas.

Sua aplicação envolve os seguintes procedimentos

Decidir sobre o assunto; Fazer que cada participante ofereça ideias sobre o assunto, enquanto os demais não deverão tecer qualquer comentário; Designar uma pessoa para anotar todas as ideias no papel; Continuar o processo até que a equipe sinta ter esgotado suas ideias sobre o assunto; Discutir e esclarecer as ideias constantes da lista.

Ainda de acordo com Gozzi (2015, p.96), para bons resultados da aplicação desta ferramenta, devem ser observados os seguintes quesitos

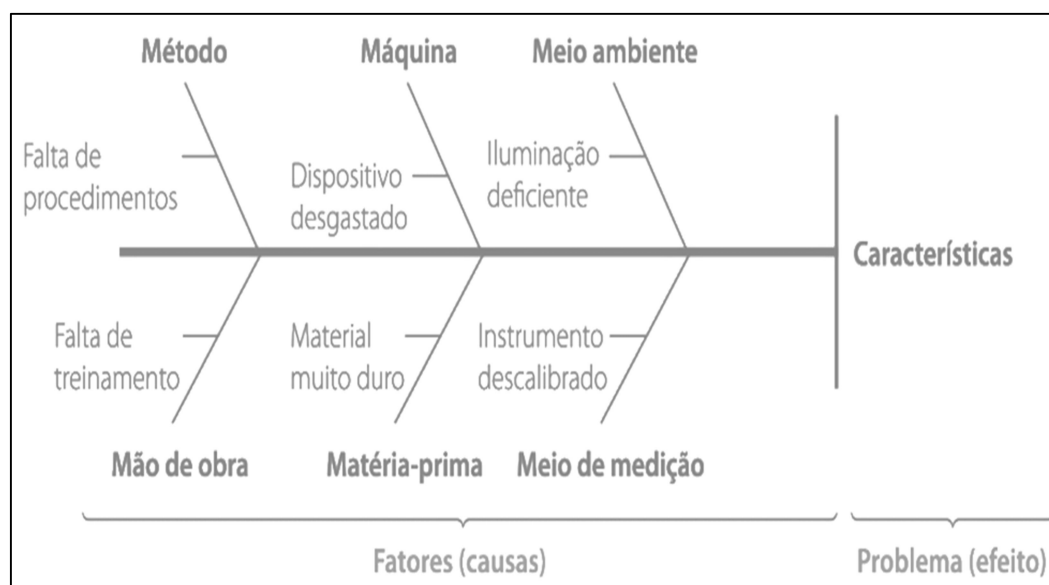
Limitar o tempo para *brainstorming*, por exemplo, a 15 ou 20 minutos; Oferecer ideias somente quando chegar sua vez; Aceitar qualquer pensamento, mesmo que pareça ingênuo, estranho ou semelhante a um já apresentado, ninguém deve ser censurado; Expor as ideias de modo claro e resumido; Dizer “eu passo” se não tiver uma ideia quando chegar sua vez; Nunca criticar, questionar ou mesmo elogiar as ideias dos outros durante a sessão de *brainstorming*; Procurar estimular energia, entusiasmo e oferecer ideias com humor.

2.7.4 Diagrama de Ishikawa

Também chamado de diagrama de causa-efeito ou espinha de peixe (por causa de seu formato), conforme Lélis (2012, p.66) é usado “[...] quando precisa-se investigar a causa de um problema. Ele parte do pressuposto de que a maior parte dos problemas de uma empresa tem a ver com os 6Ms da cadeia produtiva: medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente.”

Gozzi (2015, p.83) acrescenta que o Diagrama de Ishikawa têm o propósito de “[...] identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou de uma condição específica. Mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores que conduzem ao resultado de um processo.” O exemplo da sua utilidade pode ser observado conforme a Figura 12.

Figura 12 – Exemplo de Diagrama de Ishikawa – Perdas em usinagem



Fonte: Adaptado de Gozzi (2015, p.84).

Ainda segundo Gozzi (2015, p.84) a construção do diagrama envolve o desenvolvimento de alguns passos a serem seguidos, neste caso, identificam-se quatro:

1. Realizar o *brainstorming* ou usar folha de verificação e definir o efeito, ou seja, o que é, onde, como e quando ocorre.
2. Construir diagrama com o efeito em retângulo no lado direito. Traçar a espinha dorsal.
3. Relacionar causas primárias, que afetam a característica ou o problema definido (espinhas grandes); causas secundárias, que afetam as primárias, e assim por diante, podendo apresentá-las como categorias das causas primárias:
 - **6M** – medida, máquina, mão de obra, matéria-prima, meio ambiente, método;
 - **4P** – política, procedimento, pessoal e planta.
4. Identificar as causas mais prováveis para análise pormenorizada.

2.7.5 Método 5W1H

É uma ferramenta bastante eficaz para estabelecer um cronograma de planejamento, execução ou monitoramento de alguma espécie de trabalho. De acordo com Marshall Junior et al (2006, p.108-109) é um método utilizado

[...] principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Seu nome representa as letras iniciais de seis palavras grafadas no idioma inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como). Observa-se na Figura 13 um exemplo prático do uso desta ferramenta. Além disso, há outras variações dessa ferramenta no mercado.

Figura 13 – Método 5W1H em uma empresa de telefonia

Contramedida	Responsável	Prazo	Local	Justificativa	Procedimento
O quê? (<i>what</i>)	Quem? (<i>who</i>)	Quando? (<i>when</i>)	Onde? (<i>where</i>)	Por quê? (<i>why</i>)	Como? (<i>how</i>)
Reduzir interferência na placa dos assinantes	José Marcos	Set/2015	Supervisão	Evitar propagação da radiofrequência pela rede	Trocando placa A por placa B
Colocar filtros supressores da radiofrequência	Antônio Carlos	Out/2015	Supervisão	Evitar propagação da radiofrequência pela rede	Colocando-os nas linhas dos assinantes

Fonte: Gozzi (2015, p.100).

3 METODOLOGIA

Esta seção é dedicada à exposição da caracterização da pesquisa, os instrumentos utilizados, variáveis estudadas, entre outros elementos que demonstrem o caminho seguido para tal. Segundo Ubirajara (2014, p.24), é na metodologia que “[...] devem constar os elementos que apresentam e explicam a natureza, a abordagem metodológica, o delineamento e os procedimentos da pesquisa e do registro dos dados que serão coletados.”

3.1 Abordagem Metodológica

De acordo com Ubirajara (2014, p.10) procedimentos Metodológicos são a “[...] descrição concisa, porém completa da metodologia adotada, que permita a checagem e a reprodução do estudo e a utilização dos procedimentos por outros pesquisadores.”

Ressalta-se a existência de diversos métodos de procedimentos, porém, a este estudo será dada importância ao chamado estudo de caso. Isto porque, segundo Ubirajara (2014, p.46-47) quando trata-se de “[...] um estudo particular, uma análise de um fato ou fenômeno, ou problema unitário, um caso específico de uma empresa ou um setor dela, (...) recebe a denominação de estudo de caso.”

Diante do exposto, pode-se dizer que o procedimento adotado é o estudo de caso, pois de acordo com o objetivo geral e específicos desta pesquisa, serão determinadas as possíveis causas de atrasos de pagamentos na empresa já caracterizada, tendo como base a realização de um estudo detalhado de determinados fenômenos ocorridos na organização.

3.2 Caracterização da Pesquisa

De modo geral, as pesquisas podem ser tipificadas de acordo com os meios empregados para sua realização (quanto aos meios), os objetivos que o estudo

pretende alcançar (quanto aos fins) e o tratamento dado às informações coletadas (quanto à abordagem).

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

De acordo com Lakatos (2009 apud Ubirajara, 2014, p.126): “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Quanto aos objetivos ou fins, Ubirajara (2014, p.49) classifica em: exploratória, descritiva e explicativa/explanatória.

Segundo Lakatos; Marconi (apud UBIRAJARA 2014, p. 126), as pesquisas exploratórias:

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Percebe-se que a pesquisa exploratória requer maior busca de conhecimento do pesquisador sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva.

Para Vergara (apud UBIRAJARA 2014, p.127), pesquisas descritivas objetivam:

A descrição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo, quando necessário, uma relação entre variáveis. Caracterizam-se por possuir procedimentos formais, bem estruturados com objetivo direcionados a resolução de problemas. Assim, os perfis e as propriedades encontradas ou reveladas pelos pesquisados são descrições dos mesmos.

Já pesquisas explicativas, segundo Ubirajara (2014 p.127), têm como foco as seguintes especificações

Identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno. É o tipo de pesquisa que é aprofundado o conhecimento da realidade investigada, pois busca os porquês, as explicações, os motivos ou as razões que conduziram ao problema. Neste tipo de pesquisa, verificam-se as relações de causa-efeito, estímulo-reação, para, assim, testar hipóteses sobre as mesmas ou relatar os resultados analisados.

Assim, pode-se dizer que o tipo de pesquisa abordada caracteriza-se por ser explicativa e descritiva, visto que, tem como foco a observação, registro e análise de dados a fim de que sejam apresentadas soluções eficientes para a eliminação do

problema identificado na Inove Comunicação e Serviços Ltda, a partir do estudo realizado e informações coletadas, isto é, ao fim deste trabalho, tornar real o objetivo geral e os específicos.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Ubirajara (2014, p.127),

Uma pesquisa, quanto aos meios, pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental (e suas variantes) ou laboratorial, entre outras categorias, conforme o assunto de interesse ou a instrumentalização viabilizada.

A pesquisa documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica, porém utiliza as fontes que não receberam tratamento analítico. Já a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida exclusivamente a partir das fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas. Além disso, na pesquisa de campo os conceitos são concebidos a partir de observações: diretas – registrando-se o que se vê (aqui entra a observação do participante) - e indiretas, por meio de questionários, opinários ou opinionários, formulários, etc (UBIRAJARA, 2014, p.127-128).

Diante disto, este estudo pode ser classificado como documental, uma vez que foram utilizados documentos para fundamentar o estudo de caso, auxiliando o entendimento do pesquisador. Pode ser ainda classificado como bibliográfico, pois a fundamentação teórica foi totalmente embasada em livros e outras publicações que sofreram tratamento analítico, cobrindo uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente.

Como a coleta de dados se deu através da observação direta do fenômeno e do funcionamento de todo o processo em análise, esta pesquisa também pode ser considerada como de campo.

3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados

De acordo com Ubirajara (2014, p.128) uma pesquisa realizada com abordagem (ou tratamento) de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou os dois tipos juntos.

De acordo com a quantidade de elementos a pesquisar, pode-se apelar para sintetizar os dados, quantitativamente, em números, por

exemplo, enquanto que, diante de pequenos universos ou amostras, melhor fazer abordagens em forma de entrevistas ou de observações diretas, registrando-se as percepções descobertas (UBIRAJARA, 2014, p.128).

É chamada de pesquisa quantitativa, quando é apresentado na pesquisa dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis. E pesquisa qualitativa, quando apresentada uma análise de compreensão, de interpretação, do problema ou do fenômeno informa Ubirajara (2014, p.128-129).

Ubirajara (2014, p.47) também nos informa que há a abordagem mista quantiquantitativa, ou qualiquantitativa, assim mesmo, aglutinadas, ou os dois tipos separados numa mesma pesquisa, quando a pesquisa não só levanta dados, descrevendo-os quantitativamente, via medidas estatísticas, como busca, também, analiticamente em profundidade, explicações qualitativas que justifiquem os parâmetros do fenômeno ou problema medidos ou estudados separadamente.

Para este trabalho, o tipo de abordagem científica utilizada foi a qualiquantitativa. Além de terem sido realizados um tratamento, análise e compreensão dos problemas, foram feitas uma interpretação e quantificação das informações.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

De acordo com Ubirajara (2014, p.129), existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que pode ser apresentado como: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, entre outros.

Para Marconi; Lakatos (2009, apud UBIRAJARA, 2014, p.129), entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Ou seja, são dados obtidos diretamente das pessoas e que não são encontrados em documentos.

Já formulário, Marconi; Lakatos (2009, apud UBIRAJARA, 2014, p.129) informa que, é um dos instrumentos essenciais para a investigação social cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado. De acordo com Lakatos; Marconi (2004 apud UBIRAJARA, 2014, p.129), questionário é um importante instrumento de coleta de dados, formado por

uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Martins; Mello; Turrioni (2013, p. 200 apud CARVALHO, 2016, p.43) destaca “[...] a observação como uma forma direta de coleta de dados muito utilizada e comumente associada a pesquisas sobre o comportamento das pessoas.”

Ainda segundo Martins; Mello; Turrioni (2013, p.202 apud CARVALHO, 2016, p.43) os pontos fortes da observação são que: os fatos são percebidos diretamente, sem intermediação; dados coletados simultaneamente ao acontecimento do fenômeno; a coleta de dados independe do desejo dos agentes de pesquisa responder ou cooperar.

Para esse estudo foram utilizadas as técnicas de coleta documental de dados e observação pessoal. Por meio da observação, foram obtidos os registros (anotações, fotografias) para a identificação e análise das principais causas de atrasos nos pagamentos de fornecedores, viabilizando assim a construção do mapeamento do processo. Os procedimentos estatísticos também auxiliaram a mensuração de dados que justificassem o atraso dos pagamentos, além de outras ferramentas do escritório da empresa, como o sistema da contabilidade utilizado pelo setor financeiro para o controle de despesas.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada. Portanto para este estudo, a unidade de pesquisa foi a Inove Comunicação e Serviços Ltda, que fica localizada na Rua Elizete Aragão Cabral , nº 468, bairro Inácio Barbosa, Aracaju/SE.

De acordo com Vergara (apud UBIRAJARA, 2014, p.130), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

Para Vergara (2011, p. 46), a “[...] População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”

Diante disto, o universo da pesquisa é composto de todos os pagamentos de fornecedores da empresa de Janeiro a Outubro de 2017 (651 pagamentos). A

amostra teve como referência as contas que sofreram atrasos de pagamento durante o período analisado (101 pagamentos atrasados, isto é, 15,51%).

3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Para Gil (2005 apud UBIRAJARA, 2014, p.131), “Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.” Sustentando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão enumeradas no Quadro 03 abaixo.

Quadro 03 – Variáveis e indicadores da pesquisa

VARIÁVEL	INDICADORES
Mapeamento do processo de pagamentos e desembolsos	Fluxogramas
Identificação das causas do problema em análise	Diagrama de Pareto
	Brainstorming
Verificação dos efeitos do problema na execução das rotinas do gestor financeiro	Diagrama de Ishikawa
Melhorias a ser adotadas na empresa	Plano de ação – 5W1H
Avaliação das melhorias aplicadas	Percentual de cumprimento do plano de ação sugerido
Evolução da execução das rotinas do setor financeiro	Comparação de percentual do quantitativo de pagamentos em atraso

Fonte: Autor da pesquisa.

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Em pesquisa anterior, foram coletados e analisados dados referentes aos motivos que afetam o atraso de pagamento de fornecedores. Os dados quantitativos foram registrados em uma planilha do Excel® para elaboração dos gráficos, a exemplo do gráfico de Pareto utilizado. Em seguida, procedeu-se à análise interpretativa dos resultados ilustrados, apoiando-se na fundamentação teórica.

As ferramentas do tipo fluxograma foram confeccionadas no Word® a partir da inserção de formas, que unidas deram origem a tal. A construção do diagrama de Ishikawa se deu da mesma maneira. Já o *brainstorming* e o plano de ação 5W1H

foram elaborados a partir dos quadros construídos também no programa Word®, assim como as tabelas ilustradas nessa pesquisa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão especificados os métodos empregados para a análise dos resultados obtidos neste trabalho. Foram identificados os procedimentos internos da organização, bem como as principais causas dos atrasos de pagamentos. Por fim, definiu-se planos de ações para eliminar as causas e/ou minimizar os seus efeitos, a fim de garantir uma melhoria do setor financeiro da organização.

4.1 Mapeamento do Processo de Pagamentos e Desembolsos da Empresa

O setor financeiro é responsável pela emissão de notas fiscais, controle de contas a receber, realização e controle de contas a pagar, envio de documentos aos bancos, elaboração de relatórios para a diretoria, organização e arquivamento dos documentos gerados e em parceria com o setor contábil alimenta um sistema (software) com dados gerados pela organização, permitindo assim um maior controle do que ocorre no departamento, além da facilidade no acesso as informações financeiras e contábeis.

Assim, será evidenciado o processo de pagamentos. Na organização existem os pagamentos feitos através dos faturados (boletos), fundo-fixo, cartão empresarial, cheques e depósitos bancários. O processo de compras é quem dá origem aos pagamentos de fornecedores, sendo, desta forma, essencial. Por isso, este procedimento será demonstrado posteriormente neste trabalho.

As requisições de compras tem início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final. Na Inove Serviços, os colaboradores preenchem um formulário intitulado de Pedido de Compra e listam as necessidades de material de escritório, produtos de limpeza, ou qualquer outro tipo de compra. Daí, o pedido de compra é enviado ao gerente operacional – este possui contato direto com os fornecedores, é feito a negociação e gerada a compra.

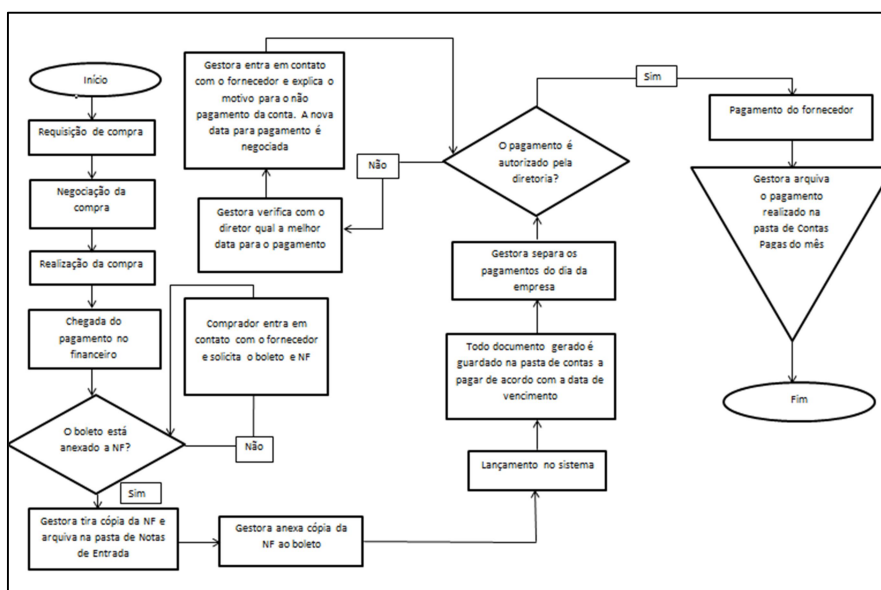
Quando o material chega ao escritório, o gerente pede para que seja conferida a mercadoria, a nota fiscal é entregue a ele junto com o boleto (existem fornecedores que entregam o boleto junto à nota fiscal em mãos e outros só

entregam via *e-mail*). O gerente entrega a nota fiscal e o boleto ao setor financeiro. Quando o fornecedor não entrega o boleto, o gerente entrega somente a nota fiscal ao setor financeiro que deve aguardar o boleto, pois o fornecedor o enviará via *e-mail*.

Há também as compras realizadas com o fundo-fixo, onde é preenchido o mesmo formulário de pedido de compra, listando a mercadoria/serviço necessitado. São compras de pequeno valor, pois o valor determinado de gastos mensal para o fundo fixo é de R\$500,00. Esse formulário é assinado pelo gerente e depois entregue a gestora do departamento financeiro que analisa de acordo com planilhas de controle, se possui, ou não, o valor estimado para tal compra. Assim, o dinheiro é entregue conforme a solicitação. Depois o funcionário que fez a requisição entrega o recibo ou nota fiscal para a gestora do setor financeiro que anexa ao pedido de compra e arquiva.

As compras com o cartão de crédito são feitas da seguinte forma: o comprador faz uma pesquisa de preço e de fornecedor através de sites ou telefone, depois pega o cartão de crédito empresarial com a gestora do financeiro. Efetua o pagamento e entrega os comprovantes da despesa ao setor financeiro. Vale lembrar que é função do departamento de compras verificar aspectos do tipo de pedido, preço, produto/serviço e nota fiscal que devem concordar em todos os documentos. Qualquer diferença necessária de mudança, cabe ao comprador ir em busca de tal. Com o processo de compras executado, o financeiro começa a agir.

Figura 14 – Mapeamento do processo – compras faturadas



Fonte: Autor da pesquisa.

Como pode ser observado na Figura 14, ao receber os boletos das compras faturadas pela gerência, a gestora financeira tira cópias das notas fiscais (NF) e arquiva na pasta intitulada Notas de Entrada, que será utilizada pela contabilidade para a apuração de impostos. Outra cópia da NF é anexada ao boleto. Partindo desta rotina, a gestora lança cada pagamento no sistema.

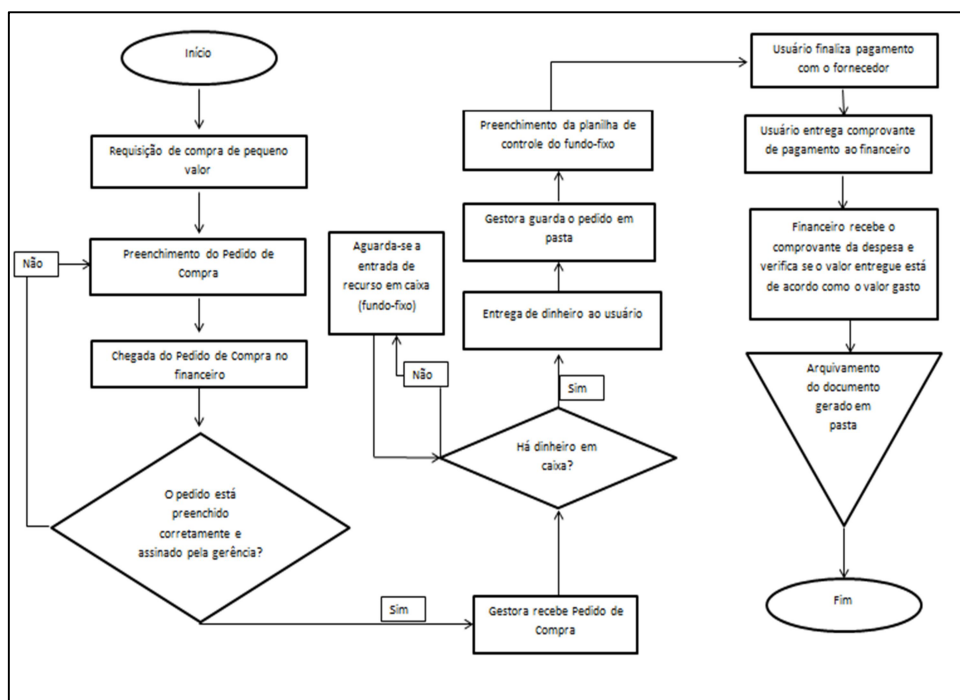
Praticamente todos os dias são realizados pagamentos de fornecedores. Já foi conversado, entre os participantes do processo, para fixar datas de pagamentos, porém não foi realizado. Assim, a gestora semanalmente elabora o relatório de pagamentos da semana, descrevendo os fornecedores e os valores a serem pagos de acordo com a data de vencimento.

Desta forma, o diretor financeiro analisa o relatório e autoriza a realização da quitação dos documentos. Caso a diretoria não libere o pagamento para o dia em que vence a conta, ela anota a observação e verifica com o diretor a nova data de pagamento proposta.

Logo após, ela entra em contato com o fornecedor em questão e negocia uma nova data de pagamento conforme acordo elaborado pela equipe da diretoria técnica e administrativa.

Para os pagamentos realizados com o fundo-fixo, o procedimento ocorre conforme Figura 15.

Figura 15 - Mapeamento do processo - compras com o fundo-fixo



Fonte: Autor da pesquisa.

Quando é requisitada alguma compra de pequeno valor, que geralmente são compras emergenciais (almoço, taxas de cartório, táxi, gás de cozinha, entre outros). A partir daí, o colaborador que necessita da compra preenche o formulário de Pedido de Compra, descrevendo a necessidade e o valor estimado conforme Figura 16.

O pedido é assinado pela gerência e entregue a gestora do financeiro que observa o dinheiro que tem em caixa e analisa se é possível a liberação da compra ou não. Se não houver dinheiro em caixa, não será possível a efetivação do pagamento no dia. Terá que aguardar a liberação do diretor financeiro para fazer novo saque para entrada de dinheiro no fundo-fixo. Tendo dinheiro em caixa, o mesmo é entregue ao usuário e o pedido de compra é arquivado em pasta.

Figura 16 – Pedido de Compra utilizado para o fundo-fixo

		PEDIDO DE COMPRA			
CÓDIGO:	FO CO PI 045	REVISÃO:	01	PÁGINA:	1 de 1
Setor: GER. OPERACIONAL	SOLICITADO POR: LUIZ EDUARDO	DATA: 18/05/2017	Prazo de recebimento: 18/05/2017		
Especificações: TAXI IZABEL MIN. TRABALHO R\$ 23,00					
ITEM	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	UNIDADE	QUANTIDADE		
01	TAXI MIN. TRABALHO/INOVE	UNID	01		

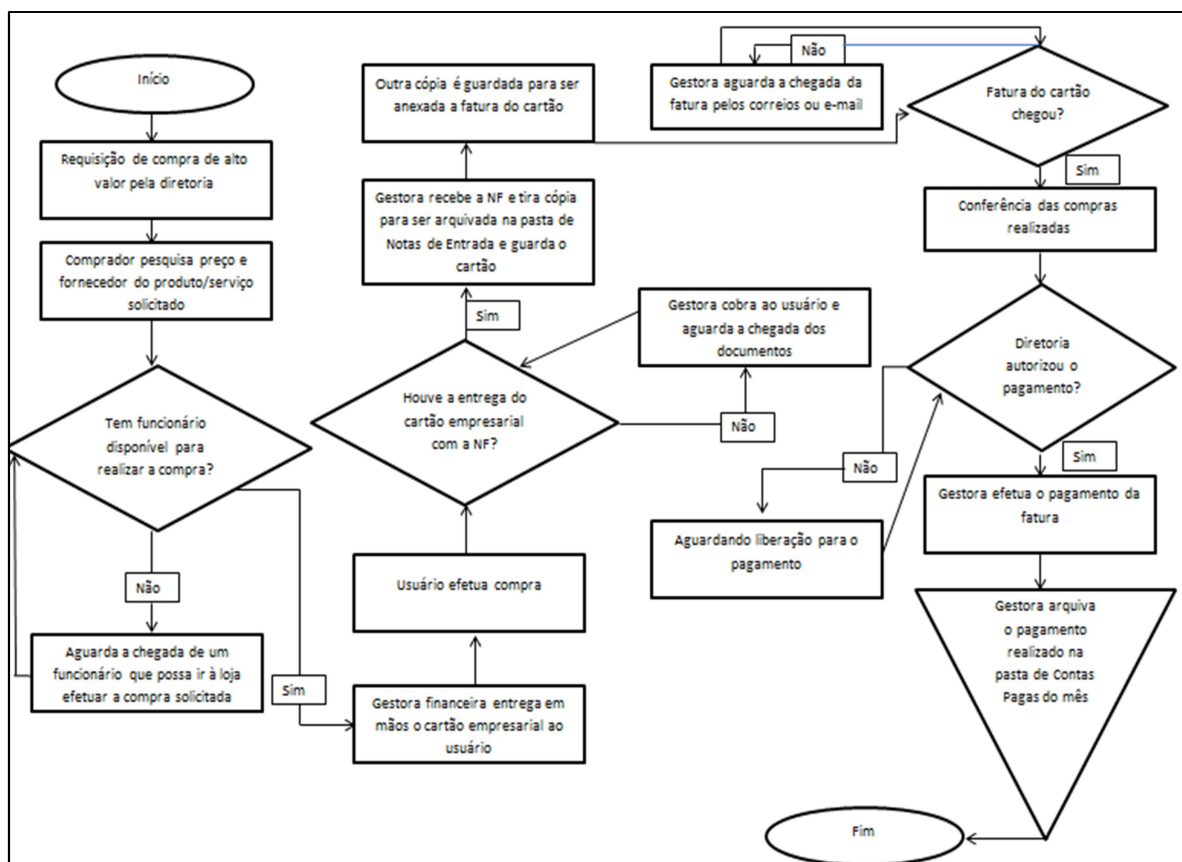

 Gerência Operacional
 Inove Comunicação e Serviços LTDA-ME
 CNPJ: 06.136.429/0001-40

Fonte: Empresa em estudo.

A gestora financeira atualiza a planilha de controle do fundo-fixo, sempre que é entregue algum valor ao usuário da empresa. Quando o pagamento é efetuado, o colaborador entrega o comprovante da despesa para a gestora financeira que anexa ao pedido de compra. Ressalta-se que, nem sempre os comprovantes são entregues, muitas vezes ficam pendentes a comprovação do gasto.

Os pagamentos realizados com o cartão de crédito se procedem como pode ser visto na Figura 17:

Figura 17 - Mapeamento do processo de pagamentos de fornecedores - Compras com o cartão de crédito empresarial



Fonte: Autor da pesquisa.

É solicitada pela diretoria, uma compra de alto valor, após é pesquisado o preço e o fornecedor através de sites ou telefone. Algum funcionário que esteja disponível no momento vai ao local com o cartão empresarial e passa o cartão, retira a mercadoria da loja e retorna a empresa. O comprovante é entregue ao financeiro com o cartão e nota fiscal. A gestora financeira guarda o cartão e tira cópia da NF para arquivar na pasta de Notas de Entrada. Outra cópia da NF é guardada para ser anexada à fatura do cartão. Quando a fatura chega ao setor, é conferida pela gestora para saber se está de acordo com as notas fiscais que ela tem guardada.

Conferida a fatura e o pagamento liberado pela diretoria, a gestora faz a quitação da fatura do cartão. Vale lembrar que, muitas das vezes os funcionários realizam a compra e não entregam os comprovantes ao financeiro, além disso, demoram para entregar o cartão de crédito ao financeiro também. Os pagamentos feitos através de cheques ou depósitos, geralmente são de serviços de terceiros. São despesas não planejadas e de valor considerado alto. A diretoria autoriza a quitação e a gestora preenche o cheque ou realiza depósito desejado. A comprovação é feita através de recibos.

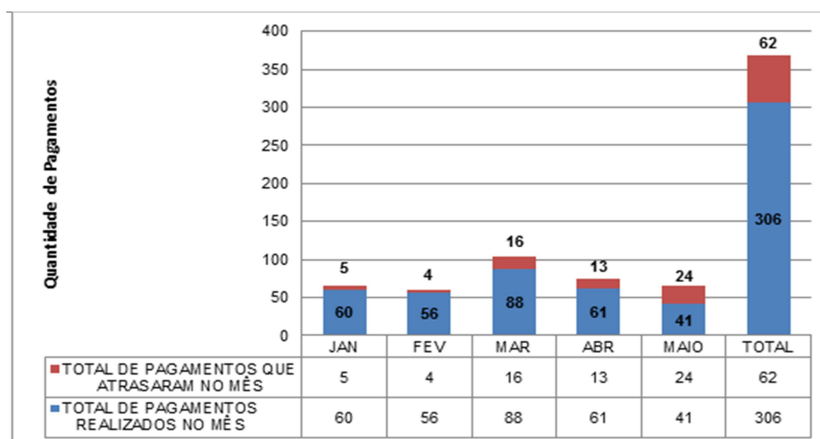
4.2 Identificação das Causas do Problema em Análise

No decorrer do período de estudo, o setor financeiro da Inove Serviços recebeu um número considerável de ligações e e-mails questionando a falta de pagamento de serviços executados e/ou mercadorias vendidas.

Um bom fornecedor é aquele que une qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Toda organização precisa estar junto de seus fornecedores, quer dizer, trabalhar em conjunto, um suprimindo as necessidades do outro.

Além disso, os prejuízos causados a imagem da empresa podem ser lastimáveis. Assim, surge a necessidade de se identificar as causas da demora de tais pagamentos, com a finalidade de propor ações que as eliminem, otimizando o processo em estudo. Com base na observação e contato direto do pesquisador no setor em estudo, foi quantificado no Gráfico 01, os seguintes dados referentes à demora no processo de pagamento.

Gráfico 01 - Quantificação dos pagamentos atrasados durante os meses de Janeiro a Maio de 2017



Fonte: Autor da pesquisa

Diante disso, foi proposta a realização de *brainstorming* entre representante do setor em estudo, gerência operacional e departamento de qualidade, visando encontrar as possíveis causas para o problema apresentado. A partir do *brainstorming* foi levantada a seguinte questão: Quais as causas para a demora no pagamento de fornecedores?

Descrito o problema para todos os participantes, foram elencadas as causas que poderiam estar gerando a demora do pagamento de fornecedores, sendo elas registradas no Quadro 04.

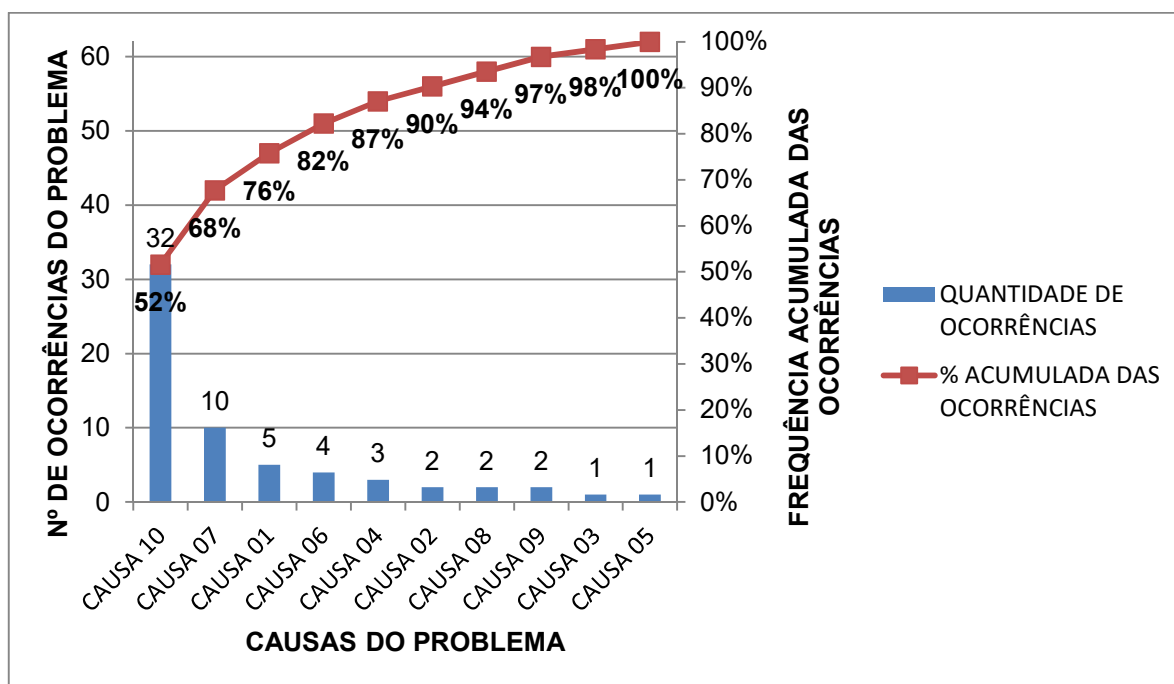
Quadro 04 – Causas apontadas para demora no pagamento de fornecedores

ITEM	CAUSA
01	Demora na aprovação da diretoria para permitir a realização da compra
02	Demora por parte do setor financeiro em receber os boletos ou dados bancários para depósito
03	Extravio de nota fiscal e boletos
04	Setor financeiro não ter conhecimento de compra realizada para fazer o pagamento devido
05	Serviços realizados sem a autorização prévia da diretoria
06	Ruídos na comunicação entre os setores
07	Atraso no recebimento das contas
08	Demora no envio do pedido de compra ao setor financeiro
09	Despesas não planejadas
10	Falta de dinheiro em caixa

Fonte: Autor da pesquisa.

Partindo das informações colhidas com o *brainstorming*, foi aplicado o gráfico de Pareto para quantificação e identificação do problema que se deve ter um maior grau de importância para que o mesmo possa ser priorizado.

Gráfico 02 – Classificação das causas dos atrasos de pagamentos de fornecedores conforme nível de importância e ordem de priorização



Fonte: Autor da pesquisa.

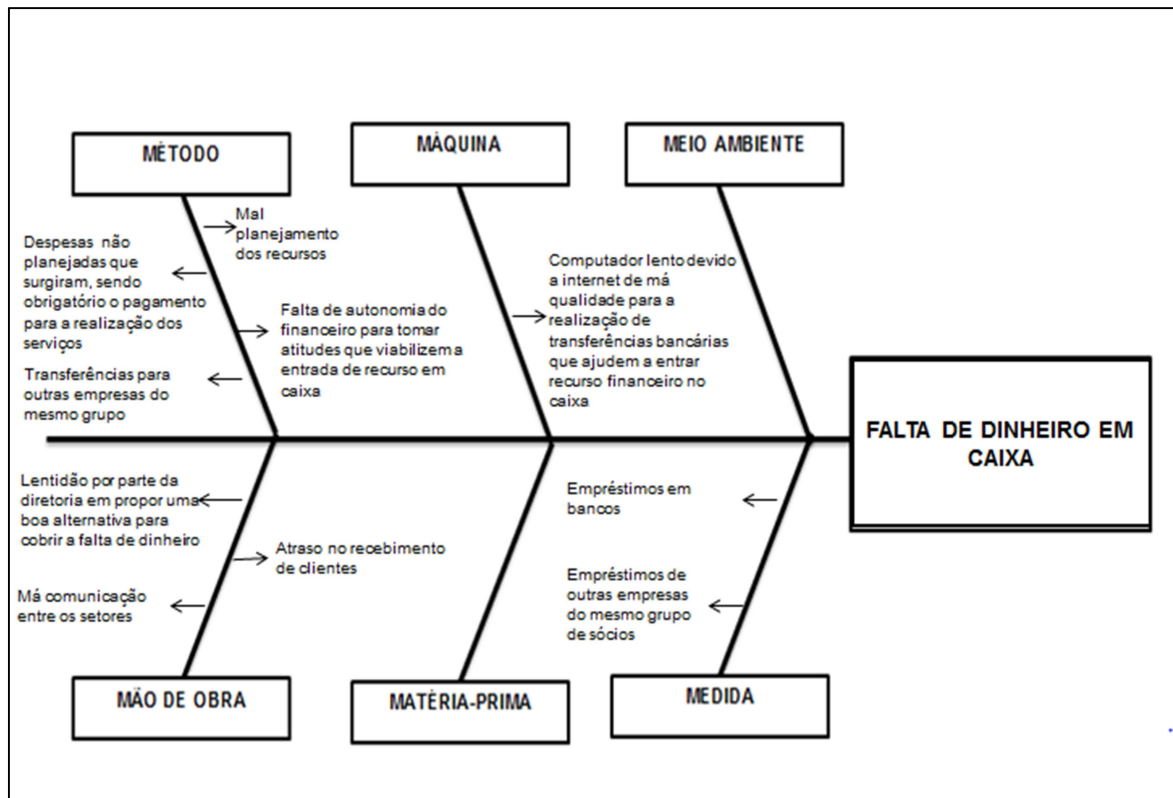
O Gráfico 02 mostra que do total de dez causas analisadas, três são as principais, pois representam juntas quase 80% dos motivos para a ocorrência da demora no pagamento de fornecedores. Isto é, com o gráfico de Pareto é possível identificar que causas como a falta de dinheiro em caixa, o atraso por parte do financeiro em receber as contas e a demora na aprovação da diretoria para permitir a realização da compra são as ações que mais contribuem para o não pagamento em dia de fornecedores. Desta forma, na próxima seção serão verificados quais os principais efeitos desses problemas diante das rotinas do setor financeiro.

4.3 Verificação dos Efeitos do Problema na Execução das Rotinas Financeiras

Para compor a verificação dos efeitos do problema em análise, será utilizado o diagrama de Ishikawa. Pois, tendo como base o *brainstorming* e o gráfico de Pareto já utilizados, com essa ferramenta será possível demonstrar os efeitos dos problemas em análise provocados nas rotinas financeiras.

Em razão de fins metodológicos, como já foi constatado que três causas são responsáveis por quase 80% dos motivos de atrasos no pagamento de fornecedores, será construído o diagrama de Ishikawa para cada uma delas, iniciando-se pela falta de dinheiro em caixa, como mostra a Figura 18.

Figura 18 – Diagrama de Ishikawa para a falta de dinheiro em caixa



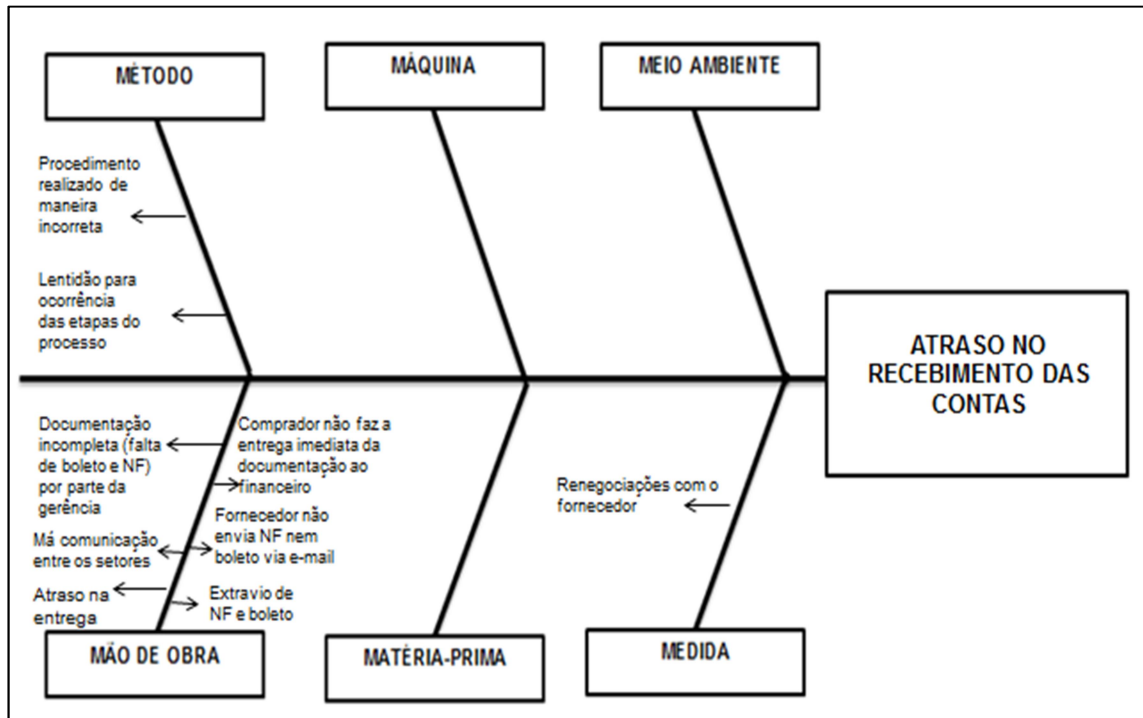
Fonte: Autor da pesquisa.

Fica constatado que o problema de falta de dinheiro em caixa é provocado por um conjunto de outros pequenos problemas. A falta de planejamento das despesas entre os setores e a não comunicação da necessidade de dinheiro para o setor financeiro, dá início ao mau planejamento dos recursos e os ruídos na comunicação. Vale lembrar que, o grupo de sócios possuem outras empresas e a rotatividade de empréstimos entre elas é muito grande. Essa mistura de recursos financeiros ocasiona em desvantagem para uma delas.

Quando há pouco dinheiro em conta, a gestora imediatamente comunica a diretoria financeira, porém somente quando o caixa fica zerado é que se busca alguma solução para minimizar os atrasos de pagamentos. Apenas a diretoria é que tem permissão para realizar empréstimos para o capital de giro da empresa.

Além disso, a cobrança de pagamento de clientes é muito fraca.

Figura 19 – Diagrama de Ishikawa para o atraso no recebimento das contas



Fonte: Autor da pesquisa.

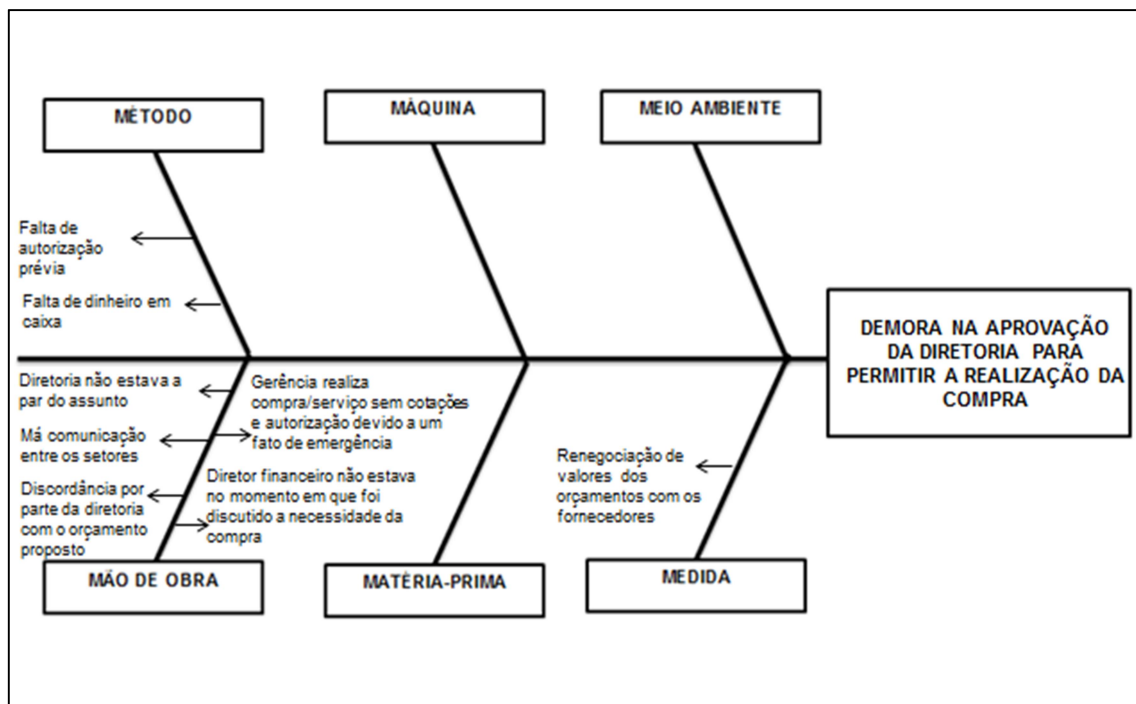
De acordo com a Figura 19, observa-se que o atraso no recebimento das contas é decorrente de problemas de mão de obra em sua maioria. Fica constatado que, o comprador não segue as etapas corretamente do procedimento de aquisição, causando lentidão no recebimento das contas por parte do setor financeiro. Muitas contas ficam pendentes devido à documentação incompleta que o fornecedor entregou ao comprador e o mesmo repassou ao setor financeiro sem conferir. Assim, chega o dia em que vence o prazo para o pagamento e ainda assim a documentação está pendente.

Outro caso bastante típico é a não entrega da conta ao setor financeiro, isto é, o comprador faz a compra, recebe toda a documentação para o pagamento, porém deixa em sua mesa e não entrega ao setor que a utilizará. Quando é percebido o deslize, muitas das vezes já passou a data de vencimento. Além disso, outro problema detectado é a perda de notas fiscais e boletos, ocasionando também na demora para receber um novo e entregá-lo ao setor financeiro.

É bem comum a confiança do comprador nos fornecedores em realizar a entrega da documentação necessária via e-mail, mas em muitos casos, a demora é muito grande, causando uma situação desconfortável de sempre estar cobrando a entrega de tal. Vale ressaltar que, o atraso dos correios é contínuo, havendo a necessidade constante do contato direto com os fornecedores.

Dando continuidade à verificação dos problemas, será analisado o diagrama de Ishikawa (Figura 20) que demonstra a demora na aprovação da diretoria para permitir a realização da compra.

Figura 20 – Diagrama de Ishikawa demonstrando a demora na aprovação da diretoria para permitir a realização da compra



Fonte: Autor da pesquisa.

Observa-se que a demora na aprovação da diretoria em permitir a compra advém de uma série de fatores. Ou seja, casos de serviços que são realizados sem seguir a hierarquia são bem comuns. O não conhecimento da despesa por parte da diretoria gera o atraso da mesma, pois não foram negociados prazos e valores corretamente. A falta de dinheiro em caixa também é um aspecto de grande relevância que já foi discutido conforme a Figura 18.

É perceptível que a má comunicação entre os setores foi abordada em todos os diagramas, isto ocorre porque os colaboradores realizam compras e não informam ao setor de resultado que é o financeiro, este precisa estar ciente de todas as compras realizadas, valores, prazos e formas de pagamento, para que assim possa alinhar com a diretoria ações a serem tomadas da melhor maneira possível para conter as dívidas.

Outro ponto que merece destaque são os orçamentos. O comprador e a diretoria precisam estar de acordo com a proposta e escolher de forma amigável o orçamento que contenha qualidade, baixo preço, melhor prazo e forma de

pagamento. Por isso, é sempre bem-vinda a presença de toda a hierarquia nessas negociações.

4.4 Proposta de Melhoria

A partir do estudo realizado para identificação das causas que resultaram no atraso de pagamentos de fornecedores e sabendo que a organização onde foi desenvolvida a pesquisa está crescendo em suas atividades, por isso preza por integridade e confiabilidade. Para efeito, conta com fornecedores que ofereçam serviços e produtos de boa qualidade, devendo, portanto, receber a contraprestação de mesma intensidade e no prazo.

Por este motivo, elaborou-se um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W1H. A escolha desta ferramenta (Quadro 05) se deu pelo fato de trazer maior praticidade para a empresa na construção da tomada de decisão, norteando as ações e tendo como objetivo sanar ou minimizar a ocorrência na demora do pagamento de fornecedores, trazendo com isso, melhores projeções para a empresa.

Quadro 05 – Plano de ação

O Que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?
Contratação de um colaborador especializado em compras	Gestor de RH	Até 30/07/2017	Setor de Aquisição	Para melhorar a distribuição das atividades do setor de compras	Contratando colaborador para o setor de aquisição
Elaboração de formulários de ordem e pedido de serviços e compras	Equipe do SGI	Até 30/07/2017	Setor de Qualidade	Com o objetivo de reduzir o acúmulo de pedidos de compra inutilizados no financeiro	Utilizando as ferramentas de Word e Excel
Treinamento do uso dos formulários de ordem e pedido de compras e serviços	Equipe do SGI	Até 30/07/2017	Em todos os setores da organização	Com o intuito de explicar a diferença entre o pedido e a ordem de compra/serviço.	Realizando palestra para instruir o colaborador a utilizar o formulário de forma ideal

Fonte: Autor da pesquisa.

Quadro 05 – Plano de ação (continuação)

Criação de procedimento para pagamentos	Equipe do SGI	Até 30/08/2017	Setor Financeiro	Para determinar método a seguir para minimizar a ocorrência de problemas relacionados a pagamentos	Utilizando as ferramentas de Word e Excel
Criação de um formulário específico para o fundo-fixo	Equipe do SGI	Até 30/07/2017	Setor de Qualidade	Com a finalidade de explicar a necessidade de descrições imprescindíveis no preenchimento	Utilizando as ferramentas de Word e Excel
Acompanhamento das despesas financeiras	Diretoria financeira	Até 30/07/2017	Na rede da empresa e e-mails	Para monitorar constantemente o fluxo de caixa da organização	Visualizando as planilhas disponíveis na rede da empresa em que todos os membros da diretoria tenham acesso
Treinamento de um colaborador para recebimento de documentação (Nota fiscal e boleto)	Setor financeiro	Até 30/07/2017	Na empresa	Com o propósito de reduzir perdas e o não cumprimento de prazos de pagamentos	Realizando treinamento do colaborador
Fixação de datas para realização de pagamentos	Diretoria financeira	Até 30/07/2017	No setor financeiro	Com a visão de diminuir o consumo e melhorar as rotinas administrativas	Selecionando datas pré-determinadas de pagamentos,

Fonte: Autor da pesquisa.

Cada ação descrita no Quadro 05 tem um propósito de melhoria. Assim, a primeira ação a ser realizada almeja a redução dos desperdícios financeiros, o novo colaborador realizará as cotações e negociações de maneira correta, cumprindo com todos os passos descritos no procedimento de aquisição. Além disso, manterá o setor financeiro sempre informado diante de uma possível compra, concentrando o fluxo de demanda em um único colaborador.

A segunda ação proposta tem o objetivo de organizar as prioridades de compra dentro dos setores da empresa. Há uma hierarquia a ser projetada, que

muitos colaboradores não seguem, pois, é imprescindível uma autorização prévia e o conhecimento da finalidade da despesa pela diretoria. Primeiramente, deve-se elaborar o pedido de compra/serviço para a diretoria, e, se permitido, confeccionar a ordem de compra/serviço e entregar ao financeiro para efetivar o pagamento. Desta forma, eliminaria os desentendimentos entre os setores e o acúmulo de papeis sem utilização no setor financeiro.

A terceira ação é consequência da segunda, pois para uso do novo formulário se faz necessário um treinamento explicando a diferença entre o pedido e a ordem de compra/serviço. Pois a hierarquia precisa ser seguida pelos colaboradores para que o financeiro possa seguir suas atividades com êxito.

A quarta ação demonstra a necessidade da implantação de um procedimento para os pagamentos, objetivando a padronização do processo, minimizando assim, a ocorrência de erros durante a execução pelos usuários.

A quinta ação refere-se à criação de um formulário específico para o fundo-fixo, isto por que há a necessidade de descrições imprescindíveis para a compra que precisam ser relatadas pelo usuário.

A sexta ação aponta o acompanhamento das despesas pela diretoria, devido a grande importância de estar constantemente antenado ao fluxo de caixa, isto é, as entradas e saídas de recurso na conta bancária da empresa.

A sétima ação caracteriza-se pelo treinamento de um colaborador específico para receber as Notas Fiscais e boletos explicando que é imprescindível o repasse em dia desses documentos para o financeiro, de modo a informar a importância do papel dele para que as rotinas financeiras sejam colocadas em prática de maneira eficiente, além de incentivar os outros colaboradores a boa prática.

A oitava e última ação descreve a fixação de datas para efetivar os pagamentos, isto é, somente haverá a quitação de dívidas nos dias 05, 10, 15, 20, 25 e 30 do mês. O que surgir fora da data sugerida ficará em aberto, estabelecendo assim, uma punição para quem não cumprir com o acordo.

4.4.1 Ações realizadas

A partir da análise e divulgação do plano de ação, buscou-se atender as propostas de melhoria.

A finalidade exposta foi de tratar os principais problemas mencionados e melhorar as rotinas do setor financeiro.

A primeira sugestão acatada faz referência à criação do procedimento do contas a pagar (**Apêndice A**). O procedimento padrão das rotinas minimizará a ocorrência de erros durante o processo de pagamento das contas (perdas de documentação, extravio de notas fiscais, acúmulo de papel em outros setores), tornando-se uma fonte de consulta para os colaboradores (principalmente os que estão iniciando as atividades na empresa), garantindo a preservação de boas práticas e qualidade no processo.

Com relação à criação de formulários específicos para o fundo-fixo (**Apêndice B**), realizou-se a adição de alguns campos de informações que são indispensáveis para o melhor acompanhamento das despesas e controle por parte da gestora financeira, a exemplo do centro de custo, o nome e setor do usuário e atividade fim da despesa.

Outra proposta aceita foi à fixação de datas para a realização de pagamentos, entretanto, a mesma não foi acatada como o pesquisador descreveu. A sugestão foi acatada de uma forma mais plausível à realidade da empresa. Como descrito no procedimento do contas a pagar, ficou estabelecido somente os dias 05, 15 e 25 para pagamento de fornecedores, isto porque, as datas coincidem com o faturamento da empresa. Assim, as compras realizadas entre os dias 01 até 10, serão pagas no dia 15/mês; já as compras efetuadas durante os dias 10 até 20, serão pagas no dia 25/mês e as compras feitas entre as datas de 20 até 30 serão pagas no dia 05 do mês seguinte.

Referente à contratação de um colaborador especializado em compras, de fato esta ação não se concretizou como opinado pelo pesquisador, porém, um estagiário do setor de contratos por ordem da diretoria, obteve a função de comprador da empresa. Assim, o mesmo tem o controle dos custos com mercadorias e serviços, bom relacionamento com os fornecedores e afins, além de acompanhar todo o procedimento da compra, desde a negociação, entrega do pedido, recebimento da documentação para o pagamento e por fim a realização dos pagamentos. Desta forma, a gestora financeira envia todos os comprovantes de quitação das contas para o estagiário que mantém todos os dados registrados na rede da empresa.

4.4.2 Ações não realizadas

A elaboração de formulários de ordem de serviço/ compra diferente do pedido de serviço/compra não foi acatada pela organização. Essa cultura de diferenciar a ordem do pedido serviço/compra não foi posta em prática, houve bastante resistência dos colaboradores em atuar segundo os critérios de hierarquia descrito na subseção **4.4 Sugestão de Melhoria**. Desta forma continua sendo utilizado um único pedido de compra para todas as solicitações. Consequentemente também não houve o treinamento para utilização de tais formulários.

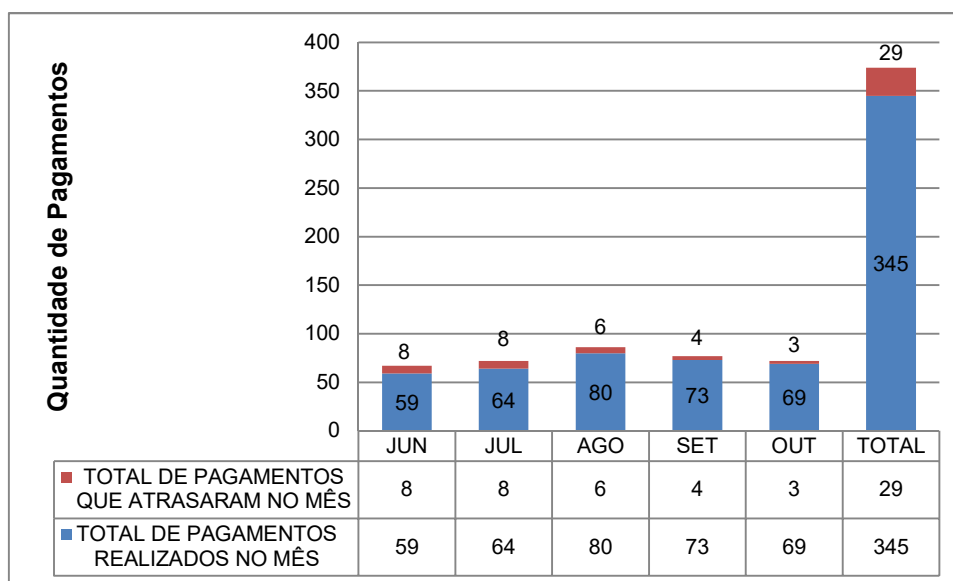
O acompanhamento das despesas financeiras por parte da diretoria não aconteceu como sugeriu o pesquisador. A prática de utilizar os arquivos planilhados que ficam salvos na rede da empresa, não são bem usadas pelos diretores. Desta forma, é necessário a assistência da gestora financeira para imprimir as planilhas de controle de contas pagas e a pagar da empresa. Esse não cumprimento da ação sugerida ocasiona em falhas no fluxo de caixa, isto é, lentidão para suprir o caixa.

Referente ao treinamento de um colaborador para o recebimento de documentação (nota fiscal e boleto), não houve até o momento mobilização para realização do mesmo. Entretanto, vale lembrar a importância do impacto desta ação para a melhoria do setor, reduzindo perdas e minimizando o não cumprimento dos prazos.

4.5 Análise Comparativa

Depois de implantado o procedimento de contas a pagar na Inove Serviços, notou-se uma redução significativa de contas pagas com atraso. A diminuição das ligações de cobrança por parte dos fornecedores também é um aspecto bastante relevante, com isso, analisou-se as informações registradas e visando facilitar o entendimento foi construído o Gráfico 03, que quantifica os pagamentos atrasados durante os meses de Junho a Outubro de 2017. Dessa forma, será realizada uma análise em caráter comparativo, relacionando as novas informações coletadas após a utilização do procedimento no setor financeiro com o Gráfico 01, elaborado na fase inicial da pesquisa, onde foram constatado 62 contas pagas em atraso, diante de uma amostra de 306 pagamentos em sua totalidade.

Gráfico 03 - Quantificação dos pagamentos atrasados durante os meses de Junho a Outubro de 2017



Fonte: Autor da pesquisa.

Conforme pode ser analisado pelo Gráfico 03, do total de 345 contas pagas, 8,41% foram quitadas fora do prazo de vencimento. Fazendo um comparativo entre os cinco primeiros meses do ano sem o uso do procedimento, e do 6º ao 10º mês do ano de 2017 com a implantação do procedimento de contas a pagar, pode-se verificar uma redução de 11,85% do total de pagamentos atrasados.

Isto é, nos meses de Janeiro a Maio de 2017 houve uma margem percentual de 20,26% de pagamentos atrasados, já entre os meses de Junho a Outubro houve o percentual quantitativo de 8,41% no valor de contas pagas acima da data de vencimento. Uma redução de aproximadamente mais de 50% de contas pagas em atraso. Pois, se antes 62 pagamentos ficaram atrasados durante cinco meses de pesquisa, atualmente, com o uso efetivo do procedimento foi constatado apenas 29 atrasos durante a mesma duração de tempo.

Diante das informações contidas nos Gráficos 01 e 03, pode-se constatar que do total de 651 contas pagas, 13,98% foram pagas em atraso. Outro aspecto a ser levado em consideração para tais resultados é que nos meses de Janeiro e Fevereiro o quantitativo de pagamentos em atraso apontam para valores bem abaixo da média, isto ocorreu devido a mudanças nos contratos das contratadoras dos serviços da empresa em estudo.

No mês de Março, a quantidade de pagamentos em atraso aumentou isto porque surgiu um novo contrato para a prestação de serviços, bastante dinâmico e com uma

demanda alta de compras, por esse motivo as contas aumentaram e consequentemente o atraso dos pagamentos de alguns fornecedores. A partir do mês de Junho este número sofre uma redução considerável satisfatória, devido à implantação das melhorias sugeridas nesta pesquisa. Assim, a meta é tornar estável esse quantitativo de pagamentos considerados atrasados até zerá-lo.

Para uma melhor visualização dos dados coletados com a pesquisa, elaborou-se o Quadro 06. Nele consta a evolução da redução de contas pagas fora do prazo estimado.

Quadro 06 – Relação quantitativa de pagamentos atrasados durante os meses de Janeiro a Outubro de 2017

MÊS	TOTAL DE PAGAMENTOS ATRASADOS	% DE PAGAMENTOS ATRASADOS
Jan	5	5%
Fev	4	4%
Mar	16	18%
Abr	13	14%
Mai	24	26%
Jun	8	9%
Jul	8	9%
Ago	6	7%
Set	4	4%
Out	3	3%
TOTAL	91	100%

Fonte: Autor da pesquisa.

Embora apenas 50% do plano de ação foi efetivamente realizado, pode-se perceber que houve evolução. Isto é, o quantitativo de pagamentos de fornecedores em atraso demonstrou uma queda significativa de seus níveis. Assim, com base nos resultados comparados, pode-se concluir que as ações propostas por este trabalho surtiram efeito.

Entre os itens comparados está o percentual quantitativo de pagamentos de fornecedores realizados após o prazo estimado, que passou de 20,26% para 8,41%. Esta redução é bastante satisfatória e comprova a eficiência das ações propostas, entre elas o uso do procedimento de contas a pagar.

Apesar da evolução constatada nos itens expostos, percebe-se que ela não ocorreu após a ação direta de uma ação somente, mas sim do conjunto de ações

que estão atreladas a esta melhoria, a exemplo da função de um comprador na empresa e a fixação das datas de pagamentos nas rotinas financeiras. Assim, verifica-se que uma ação positiva é consequência de outra.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência do plano de melhoria como indicador do processo de pagamento de fornecedores, através da implantação do procedimento de contas a pagar na Inove Comunicação e Serviços Ltda.

Diante disso, foi traçado um plano de ação com o intuito de tornar as propostas mais claras e objetivas. Todas as ações coincidem em um objetivo comum que é proporcionar melhorias para o setor financeiro. Um setor de única e extrema importância para a empresa, pois todas as organizações funcionam na defesa de um propósito - O LUCRO.

Apesar do plano de ação não ter sido totalmente implantado, as mudanças ocorridas são de fundamental importância para a garantia da efetividade da rotina dos colaboradores que atuam no setor. A cultura criada durante a realização das melhorias propostas demonstra o quanto é importante à colaboração de todos dentro da organização para o alcance de bons resultados.

Para tanto, foram utilizadas as ferramentas da qualidade na execução da pesquisa que foram peças-chaves para a determinação dos objetivos pretendidos, servindo como auxílio para as descobertas do autor. Elas possibilitaram uma melhoria nos serviços executados pelo setor financeiro da empresa.

Diante do exposto, concluiu-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, sendo um estudo altamente enriquecedor e edificador tanto para empresa quanto para o pesquisador. Para empresa é importante porque gera para ela uma disposição do conhecimento da rotina de trabalho de um setor, ofertando alternativas de melhoria para maior funcionalidade e redução de problemas. Para o pesquisador, como funcionário da empresa, trouxe um maior contato com outros setores, com outras rotinas, ou seja, foi extremamente colaborativo, gerando uma visão macro de mercado. Como estudante de engenharia, o desenvolvimento das atividades mostrou que é imprescindível a prática do planejamento para alcance de metas. Sem organização, sem planejamento não há alavancagem dos processos.

É preciso ter equipe, almejar aprendizado em todos os eventos que se põe em prática na empresa. Afinal de contas, reconhecimento e crescimento profissional é o ápice de todo colaborador.

REFERÊNCIAS

- Albertin, M. R.; Pontes, H. L. J. **Administração da Produção e Operações** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- Barros, E.; Bonafini, F. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- Biagio, L.A. **Como Administrar a Produção**: + curso online. Barueri/SP: Manole, 2015.
- Campos, L. F. R. **Logística**: teia de relações [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- CARVALHO, D. dos A. Confiabilidade Operacional das Bombas de Circulação de Solução Pobre do Sistema de Catacarb em uma Fábrica de Fertilizantes: um estudo de caso. Aracaju, 2016. (Monografia para Obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção na FANESE)
- Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. **Gestão da Qualidade** [recurso eletrônico]. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012.
- Chopra, S.; Meindl P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- Gonçalves, P. S. **Logística e Cadeia de Suprimentos**: o essencial. Barueri/SP: Manole, 2013.
- Gozzi, M. P. **Gestão da Qualidade em Bens e Serviços**. Pearson Education do Brasil, 2015.
- Krajewski, L. J.; Ritzman, L.P. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Lélis, **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- Marshall Junior, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Morais, R.R. de **Logística Empresarial** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- Moreira, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- Oliveira, O. J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- Paladini, E. P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Palhares, A. D. et al. Implantação de Gestão de Fornecedores no Departamento Jurídico. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Contribuição da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, 2016, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa: Enegep, 2016.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_29791.pdf>
Acesso em: 12 maio 2017.

Pereira, M. V. F. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** abordagem da negociação empresarial para o fornecimento de materiais. Paracatu, 2011. 64f. (Monografia para Obtenção do Título de Bacharel em Administração na Faculdade Tecsoma) Disponível em:

<http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/MONOGRAFIA_MariaVeronica.pdf>
Acesso em: 10 maio 2017.

Robles, L. T. **Cadeias de Suprimentos:** administração de processos logísticos [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2016.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UBIRAJARA, E. R. B. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias, 2014. (caderno)

Vitorino, C. M. **Logística:** bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

APÊNDICE

Apêndice A – Procedimento de Contas a Pagar

1. OBJETIVO

Estabelecer o processo, prazos e orientações simplificadas para os funcionários da Inove Comunicação e Serviços Ltda. no que se refere ao recebimento de notas fiscais, boletos e outro tipo de documento que objetive o pagamento de compromissos assumidos pela organização conforme descrito no procedimento de aquisição. Orientando desta forma, os funcionários da Inove quanto aos procedimentos operacionais no que se refere ao pagamento de contas.

O setor de compras é o responsável pelo processo de compra, pela regularidade das documentações e notas fiscais enviadas para pagamento e pelo cumprimento dos prazos aqui estabelecidos.

O setor financeiro é o responsável pelo recebimento dos documentos cabíveis para o pagamento, conferência das informações e processamento do pagamento seguindo o processo aqui estabelecido, prezando pela consonância, transparência, fidelidade e segurança das informações.

Essa política será revisada no prazo de 1 ano.

2. RESPONSABILIDADE

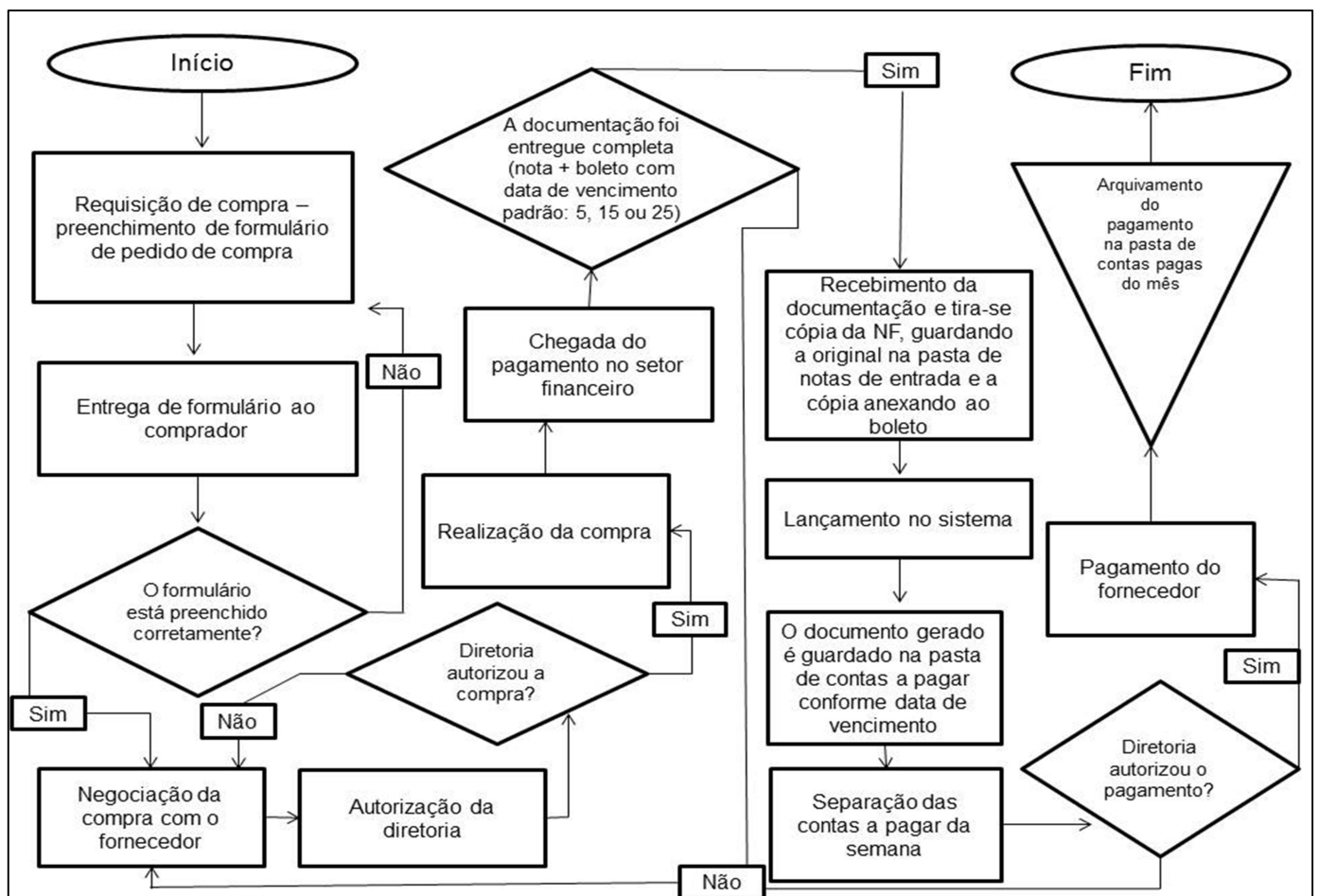
- Setor Administrativo/Financeiro;
- Setor de compras.

3. MANEIRA UTILIZADA

3.1 Faturados (boletos)

Será apresentado o fluxo do processo de pagamento de compras faturadas conforme Figura 01.

Figura 01 – Fluxograma do processo de pagamento de compras faturadas

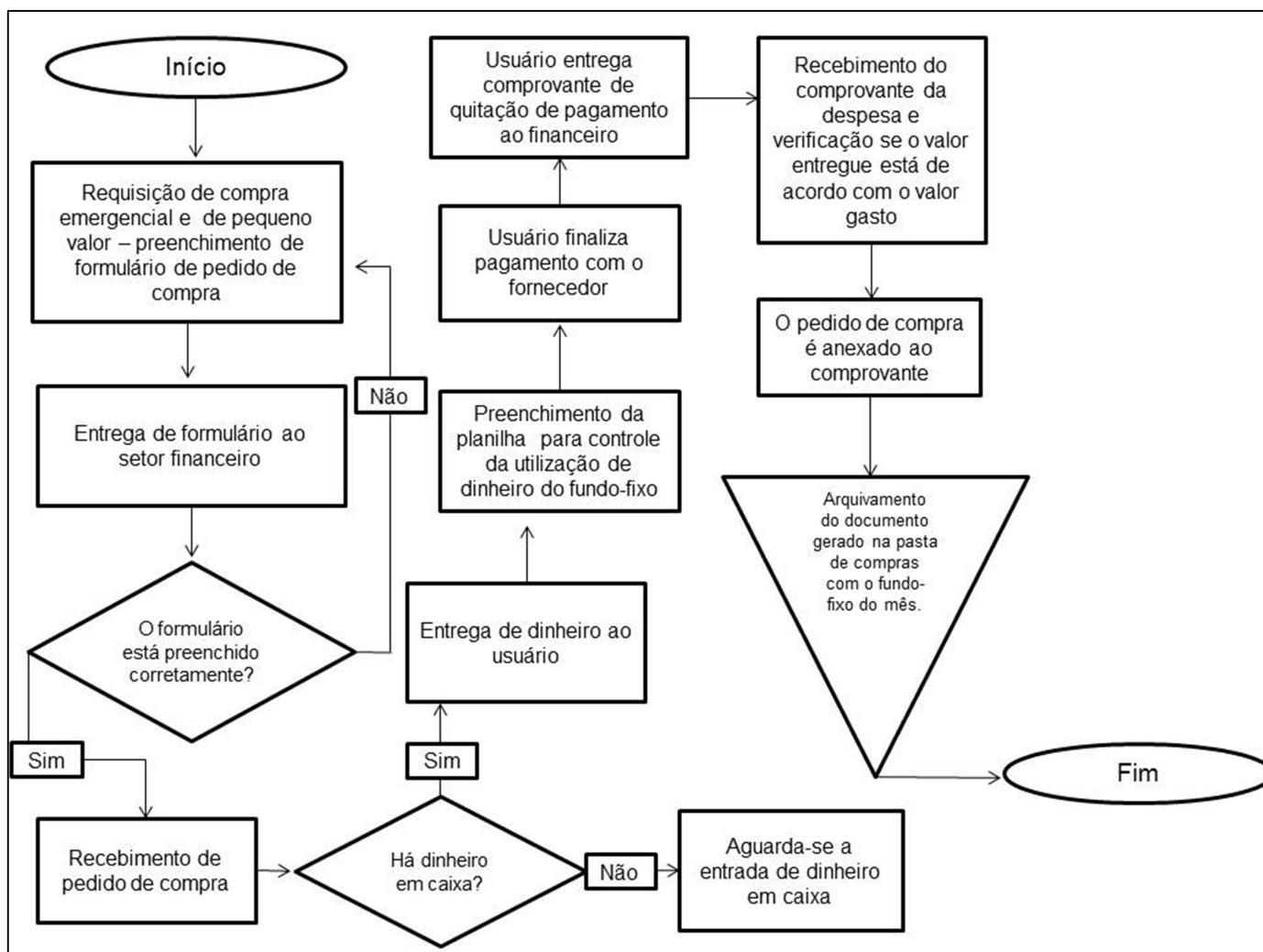


Fonte: Autor do procedimento.

3.2 Fundo – fixo

Na Figura 02 será demonstrado o fluxograma do processo de pagamento de compras com o fundo-fixo.

Figura 02 - Fluxograma do processo de pagamento de compras com o fundo-fixo

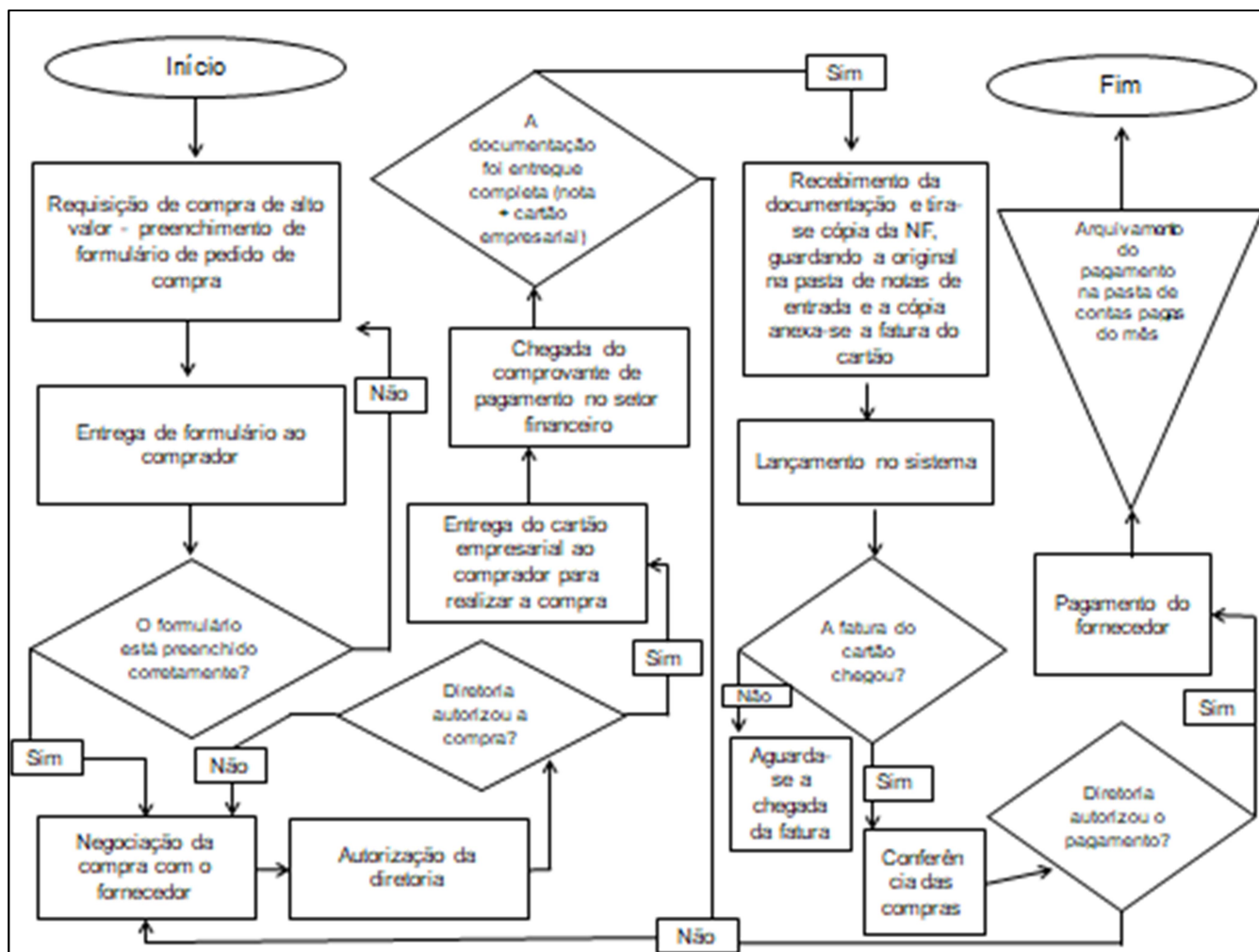


Fonte: Autor do procedimento.

3.3 Cartão de Crédito Empresarial

A Figura 03 caracteriza-se por evidenciar o fluxo de processo de pagamento de compras com o cartão de crédito empresarial.

Figura 03 – Fluxograma do processo de compras com o cartão de crédito empresarial



Fonte: Autor do procedimento.

4. DATAS DE PAGAMENTOS

Os pagamentos serão concentrados nas seguintes datas: 05, 15 e 25 do mês. Qualquer tipo de serviço contratado ou compra realizada, o vencimento deve ser negociado para uma dessas datas. Assim, as compras realizadas entre os dias 01 até 10, serão pagas no dia 15/mês; já as compras efetuadas durante os dias 10 até 20, serão pagas no dia 25/mês e as compras feitas entre as datas de 20 até 30 serão pagas no dia 05 do mês seguinte.

As notas fiscais devem ser entregues via e-mail pelo comprador até sete dias (uma semana) antes do vencimento, por exemplo, se o vencimento da NF é dia 15 de Janeiro, o prazo de envio para o setor financeiro é até o dia 08 de Janeiro. Isto porque a organização dos pagamentos é feita semanalmente.

Solicitações de pagamentos enviadas fora do prazo não serão processadas.

É imprescindível a entrega das notas fiscais de entrada no mesmo mês em que foram emitidas, devido a apuração de impostos realizadas pela contabilidade e fechamento do mês no sistema contábil e financeiro.

Todos os pagamentos precisam passar pela autorização da diretoria antes de seguir para pagamento

5. REEMBOLSOS

Todo gasto deverá estar exclusivamente relacionado a alguma atividade exercida a serviço da Inove Comunicação e Serviços Ltda.

Os reembolsos deverão passar pela diretoria, que autorizará o devido pagamento ou não. Se aprovados, serão pagos seguindo os mesmos critérios estabelecidos na sessão 4. DATAS DE PAGAMENTOS.

É indispensável os documentos originais e com validade fiscal (notas fiscais, cupons fiscais, recibos), devidamente quitados, sem rasuras durante o período compreendido pela atividade exercida a serviço da empresa. Precisam ser emitidos em nome da empresa e quando não for possível, em nome do usuário.

Para despesas realizadas para mais de uma pessoa, mencionar a quantidade de pessoas junto com a descrição da despesa.

Caso os gastos não possuam a comprovação fiscal, não serão reembolsados.

O usuário deverá organizar todas as despesas por ordem da data de utilização e anexá-lo ao formulário de reembolso.

Serão utilizados os seguintes parâmetros para o reembolso das despesas de alimentação e combustível.

Quadro 01 – Parâmetros de reembolso com alimentação

Descrição da despesa	Valor estimado para o gasto (R\$)
Café da manhã	R\$15,00
Almoço	R\$25,00
Jantar	R\$35,00
Total gasto ao dia	R\$75,00

Fonte: Autor do procedimento

Quadro 02 – Parâmetros de reembolso com combustível

Descrição da despesa	Valor estimado para o gasto (R\$)
Litros de gasolina	R\$3,80/L

Fonte: Autor do procedimento.

5.1 Reembolso através do Fundo-fixo

O valor a ser reembolsado do Caixinha é de até R\$100,00 (Cem reais). Isto porque o fundo-fixo possui uma rotatividade pequena de entrada de recurso ao mês. Sendo extremamente importante e necessário a apresentação do mesmo relatório de reembolso e aprovação da diretoria.

6. ADIANTAMENTOS

O adiantamentos devem ser solicitados ao setor financeiro com no mínimo 3 (três) dias de antecedência da data que necessita do dinheiro, em seguida é necessária a autorização da diretoria para entrega da quantia pedida ao usuário.

A prestação de contas deve acontecer em até dois meses depois do gasto ocorrido. Caso contrário, o valor deve ser devolvido integralmente. Enquanto não ocorre tal prestação de conta, seguindo os mesmos critérios de validação propostos

na sessão **5. REEMBOLSOS** não é possível fazer um próximo adiantamento para o usuário.

Adiantamentos concedidos nos meses de Novembro e Dezembro, as prestações de contas devem ser entregues até 30/Dez, por razão de encerramento contábil.

É importante que o usuário preencha corretamente o pedido de adiantamento indicando a conta corrente ou poupança na qual deve ser feito o depósito. Atenção: contas-salário (que só recebem o depósito do salário e não permitem movimentação) não devem ser indicadas para adiantamento.

Serão utilizados os seguintes parâmetros para o adiantamento das despesas para os usuários.

Quadro 03 – Parâmetros de adiantamentos

Descrição da despesa	Valor estimado para o gasto (R\$)
Café da manhã	R\$15,00
Almoço	R\$25,00
Jantar	R\$35,00
Imprevistos	R\$50,00
Total gasto ao dia	R\$125,00

Fonte: Autor do procedimento.

7. HISTÓRICO DE REVISÕES

Revisão	Data	Histórico
001	14/07/17	Primeira versão

8. APROVAÇÕES

Elaborado por: Suyane Maria B. da Silva	Revisado por: Kleber Andrade Souza	Aprovado por: Pedro Soares dos Santos Junior
Data:	Data:	Data:
Ass:	Ass:	Ass:

Apêndice B - Formulário específico para o fundo-fixo

	PEDIDO DE COMPRA				
CÓDIGO:	FO CO PI 045	REVISÃO:	02	PÁGINA:	1 de 1

Setor:	Usuário Solicitante:	Data de Solicitação:	Prazo de Recebimento:
---------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

Autorizado por:

Especificação da compra:

Valor estimado da compra (R\$):

ITEM	DESCRIÇÃO DO MATERIAL	UNIDADE	QUANTIDADE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
9			
10			

Assinatura da gerência