ADM

Administrando SABERES

Volume 4

Capa: Alessandro Pinon Leitão

Luciane Albuquerque Sá de Souza
Odilon Carreiro de Almeida Neto
Wladimir Rocha Cavalcanti
ORGs.

Luzia Paula Monteiro Valverde
Vladir Yuri Soares Cavalcanti
Colaboradores

iesp faculdades

ISBN: 978-85-5597-007-8

Administrando Saberes: Volume 4

Luciane Albuquerque Sá de Souza
Odilon Carreiro de Almeida Neto
Wladimir Rocha Cavalcanti
(Organizadores)

Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP

Cabedelo
2017

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DA PARAÍBA – IESP

Diretora Geral
Érika Marques de Almeida Lima Cavalcanti

Diretor Administrativo/Financeiro
Richard Euler Dantas de Souza

Editores
Cícero de Sousa Lacerda
Hercilio de Medeiros Sousa
Jeane Odete Freire Cavalcante
Josemary Marcionila Freire Rodrigues de Carvalho Rocha

Corpo editorial
Antônio de Sousa Sobrinho – Letras
Hercilio de Medeiros Sousa – Computação
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Luciane Albuquerque Sá de Souza – Administração
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Rafaela Barbosa Dantas – Fisioterapia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Thiago Bizerra Fideles – Engenharia de Materiais
Thiago de Andrade Marinho – Mídias Digitais
Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado

A238 Administrando saberes: volume 4[recurso eletrônico]/Organizadores: Luciene Albuquerque Sá de Souza, Odilon Carneiro de Almeida Neto, Wladimir Rocha Cavalcanti. Cabedelo: Editora IESP, 2017.

xx p.

ISBN: 978-85-5597-007-8

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Processos administrativos. 4. Finanças. 5. Auditoria I. Título

CDU 005

APRESENTAÇÃO

Atualmente, um dos grandes desafios das instituições de ensino superior (IES) está em formar indivíduos capazes de buscar conhecimentos e, principalmente, de saber utilizá-los. Desta forma, a produção científica de uma IES passa a ser encarada como um instrumento de prestação de contas à sociedade, apresentando os resultados, a pertinência e a relevância de suas ações.

Esta obra apresenta alguns dos trabalhos de conclusão do curso de Administração do IESP que obtiveram as melhores notas no semestre 2017.1.

Desejo que a leitura desses artigos inspirem os leitores a produzirem e publicarem cientificamente.

Profa. Dra. Luciane Albuquerque Sá de Souza

Coordenadora do Curso de Administração do IESP

MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
BALANCED SCORECARD (BSC): suas quatro perspectivas e implantação

Breno Jonas Pessoa
Profa. Esp. Luzia Paula Monteiro Valverde

RESUMO

O Planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelas empresas para visualizar e mensurar seu ambiente interno e externo, visando estabelecer metas e objetivos para alcançar novos mercados, clientes, fortalecer a marca, dentre outros, que, por sua vez, advém do processo de diagnóstico geral da empresa e os meios que a influenciam direta e indiretamente. A busca das empresas pela gestão mais eficiente do seu planejamento estratégico foi um dos principais pilares para que Robert Kaplan e David Norton desenvolvessem a Teoria do Balanced Scorecard (BSC), na qual se baseia na mensuração de indicadores que auxiliam e impulsionam o desempenho organizacional. Essa ferramenta de gestão proporciona aos gestores a visão atual e futura da organização em questão e mantém foco nos objetivos traçados durante sua formulação. Desta forma o gestor pode avaliar sua evolução na busca de atingir seu objetivo, e, com a mensuração contínua poderá estudar estratégias para aperfeiçoar esse desempenho. O BSC se tornou uma ferramenta gerencial e estratégica que engloba desde os objetivos financeiros aos comerciais, trazendo também, melhorias de relacionamento e negócios com os stakeholders das organizações implantadoras. Neste artigo iremos estudar as quatro perspectivas desse modelo, a financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Além disso, iremos mostrar como ocorre a aplicação dos processos nas empresas, com suas implicações, os principais equívocos gerencias, e os pontos de sucesso.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Indicadores. Balanced Scorecard. Financeira, Cliente, Processos Internos, Crescimento e Aprendizado.

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard*, BSC, é um tipo de ferramenta que mostra a estratégia e a visão das empresas, levando em consideração um conjunto de medidas de desempenho de acordo com quatro olhares diferentes, são eles: processos internos, aprendizado, crescimento, perspectiva financeira e do cliente.

Com o advento da era da informação, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas apenas com o desenvolvimento de novas tecnologias e ativos físicos que permitem a eficiente produção em massa de produtos padronizados. Esse novo ambiente exige outras capacidades para assegurar o sucesso competitivo das organizações. Desse modo,

a exploração de ativos intangíveis tornou-se muito mais decisivo do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, enfatizando processos interfuncionais, ligação entre clientes e fornecedores, segmentação de clientes, trabalhadores de conhecimento, escala global e inovação, com o objetivo de obter produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e clientes satisfeitos e fiéis.

Contudo, há dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos. Com isso, criou-se o *Balanced Scorecard*, que tem por objetivo focalizar o desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, permitindo aos executivos avaliarem até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro.

Buscando alinhar o BSC às estratégias de qualidade da empresa, Falconi (2004) afirma que os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da empresa, complementam as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Uma empresa que implementa esse modelo de planejamento estratégico sabe que para alcançar êxito a longo prazo é necessário ter bom desempenho em várias áreas, e não apenas no aspecto financeiro.

Para essa metodologia, a gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional são aspectos muito importantes porque estão na base do processo de melhoria da qualidade e inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem financeiramente, ter boas relações com seus *stakeholders* e possuir excelentes processos e POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), porém, se outra empresa possuir vantagens semelhantes, isso de nada valerá. (FALCONI, 2004).

Por isso, além de medir o desempenho da organização financeiramente, a ferramenta alinha as estratégias e os indicadores de desempenho, junto com as metas e planos de ação. Sendo possível, permitir gerenciar a estratégia da empresa de forma integrada, e garantir que a organização tenha o foco no planejamento que foi feito.

O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. O Primeiro Comitê Temático do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial. Além disso, o BSC contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos nos critérios de excelência do PNQ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

De acordo com Kaplan (2004) as perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

2.1.1 Perspectiva financeira

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

> Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado, ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 26).

Esses objetivos podem ser diferentes em cada fase de uma empresa que é dividido de acordo com Kaplan e Norton (1997) em: fase de crescimento, sustentação e colheita.

As empresas que se encontram na fase inicial do ciclo, fase de crescimento, têm por objetivos globais os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Para a fase de sustentação, os objetivos estão relacionados à lucratividade, podendo ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

Na fase da colheita, as empresas não justificam mais investimentos significativos, investindo apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, apresentando como

meta principal a maximização do fluxo de caixa e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Contudo, observa-se que os objetivos financeiros para cada uma dessas fases são bastante distintos, com isso, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve-se iniciar com um diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa, sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade.

Todavia, o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento, além de permitir que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa será avaliado, como também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado em longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) todos os objetivos e medidas das outras perspectivas deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos da perspectiva financeira. Desse modo, admite-se explicitamente que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

2.1.2 Perspectiva do cliente

Muitas empresas há alguns anos se concentravam apenas em suas capacidades internas, priorizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não entenderam as necessidades dos clientes acabaram perdendo-os para os concorrentes, pois estes se diferenciaram por conseguir alinhar seus produtos e serviços às necessidades e exigências dos seus clientes.

Contudo, para que isso ocorra, os executivos podem recorrer à segmentação de mercado, pois esta ajudará os gestores, através da pesquisa de mercado, a revelar os diferentes segmentos de mercado em profundidade que poderá ser explorado, assim como os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos.

Além de focarem na satisfação dos clientes, os executivos devem, com a ajuda do *Balanced Scorecard*, traduzir sua missão e estratégia em objetivos específicos que estejam baseados no mercado e nos clientes.

Com isso, na perspectiva dos clientes, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados no qual a empresa competirá e as medidas

de desempenho nesses segmentos-alvo. Kaplan e Norton (1997) trazem as principais medidas de resultado dos clientes, incluindo indicadores como: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação e, lucratividade de clientes.

Em suma, esses indicadores têm por principais medidas: Participação de Mercado que reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Captação de Clientes, que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. Retenção de clientes, que controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Satisfação dos clientes, que mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. Lucratividade dos clientes, que mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 72).

2.1.2.1 Proposta de valor

Segundo Kaplan e Norton (1997), proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de captação, retenção e participação de mercado e de conta. Em outras palavras, são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo.

Esses atributos podem ser classificados em três categorias que são comuns a todos os setores em que os autores criaram *scorecards*: atributos dos produtos/serviços, relacionamento com clientes, imagem e reputação.

2.1.2.1.1 Atributos de Produtos e Serviços

Os atributos de produtos e serviços abrangem a funcionalidade dos mesmos, seu preço e qualidade. Por exemplo, pode existir um segmento de clientes que almejam um fornecedor diferenciado que seja capaz de oferecer produtos e serviços exclusivos. Outros podem desejar apenas o produto básico, entregue de forma confiável e dentro do prazo, que esteja sem defeitos e pelo menor preço possível. Nesse caso, o primeiro segmento de clientes está disposto a pagar um valor mais alto pelos serviços que considera valioso.

2.1.2.1.2 Relacionamento com Clientes

Essa dimensão refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o tempo de resposta e o conforto dos clientes com relação à compra. A partir desse atributo, a empresa pode determinar como metas ou objetivos, dentro das inúmeras possibilidades, elementos para um excelente relacionamento como por exemplo: pessoal qualificado para atendimento, de modo que estes sejam capazes de reconhecer as necessidades dos clientes ou; acesso fácil e conveniente das informações, proporcionando ao cliente, serviços e informações no momento que for pertinente para o mesmo.

> A dimensão de relacionamento também abrange compromissos de longo prazo, como quando uma empresa fornecedora conecta seus sistemas de informação aos clientes com o objetivo de facilitar diversas atividades envolvidas na relação compra e venda: projetos compartilhados de produtos, cronogramas de produção interdependentes, e pedidos, faturamento e pagamentos por via eletrônica (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 729).

2.1.2.1.3 Imagem e Reputação

O aspecto de imagem e reputação se refere aos fatores intangíveis que leva um cliente a uma empresa, e pode ocorrer através da publicidade ou da qualidade dos produtos e serviços, por exemplo. Esta dimensão permite que a empresa se defina de forma proativa para seus clientes.

Os autores Monteiro, Castro e Prochnik (2003) trazem um exemplo prático que foi realizado em uma loja de roupa, onde esta primeiramente desenvolveu uma imagem de quem seriam seus clientes alvos, com isso, a empresa passou a comunicar essa imagem externamente através da publicidade. Desse modo, a empresa divulgou uma imagem clara a clientes potenciais permitindo que clientes atuais e futuros se considerem parte da imagem associada.

Portanto, empresas que tentam explorar o atributo da imagem e reputação, definem seu cliente ideal e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos e serviços.

Ao finalizar a formulação da perspectiva do cliente, os gestores devem ter uma ideia clara dos seus segmentos-alvo, assim como possuir um conjunto de medidas que garantam a participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade.

Os gestores devem ainda identificar o que os seus clientes valorizam, para que assim possam escolher a melhor proposta de valor a ser oferecida a seus clientes com base nesses três atributos supramencionados.

2.1.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Na perspectiva dos processos internos se observará os procedimentos que impactam na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros da empresa, identificando-se processos internos críticos nos quais a empresa deve se aperfeiçoar.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), no *Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos vem de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Ainda em seus estudos, Kaplan e Norton (1997) comentam que "os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes". O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que "os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos".

No BSC uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor.

O Balanço *Scorecard,* nessa perspectiva, utiliza-se de uma cadeia de valores dos processos internos, em que cada empresa define um conjunto específico de processos com objetivo de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

> Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades (KAPLAN E NORTON, 1997, p.97).

Ainda segundo esses, esse modelo inclui três principais processos: inovação, operações e serviço pós-venda.

No processo de inovação, em que se analisa um processo interno crítico, a empresa pesquisa necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Para muitas organizações, o fator de inovação significa eficiência, eficácia e oportunidade, representando assim um dos pilares mais importantes de seus processos.

Já no processo “Operações” os produtos são criados e oferecidos aos clientes, “esse processo enfatiza a entrega do produto eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.110).

Por fim, o serviço pós-venda constitui o atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço, “o serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de pagamentos, como a administração de cartões de crédito”, conclui Kaplan e Norton (1997).

2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Por fim, a última perspectiva do *balanced scorecard*, aprendizado e crescimento, define a infraestrutura que a empresa deve implantar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais derivam de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN E NORTON, 1997,).

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Tais objetivos oferecem infraestrutura que possibilita a consecução de metas ambiciosas nas outras três perspectivas. Isto é, os objetivos dessa são os vetores de resultado excelentes nas outras três perspectivas do *scorecard*.

Estudos realizados pelos autores revelaram três categorias principais para essa perspectiva:

a) capacidades dos funcionários;

b) capacidades dos sistemas de informação;

c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

Nesse caso, as estratégias muitas vezes exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam capacidade organizacional necessária. Ao fim desses processos que envolvem as quatro perspectivas a organização terá um *scorecard* de objetivos e indicadores que efetivamente refletem a estratégia. Como vimos, todas as etapas focam nas particularidades das empresas, tornando único o processo para seu desenvolvimento e estratégia.

2.2 A BUSCA PELO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Uma grande dificuldade das empresas nos dias atuais é fazer com que as áreas das empresas trabalhem em conjunto, ajudando umas às outras e alcançando um resultado positivo coletivo e alinhado com o planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2000).

Logo, uma preocupação de gestores e pesquisadores atualmente tem sido a busca pelo alinhamento estratégico (FARREL, 2003; ALBERTIN, 2004), pois possibilita a identificação de novas oportunidades de negócio e ampliação de vantagens competitivas.

Para Boar (2002), alinhamento estratégico "é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial". Dessa maneira, o alinhamento enfoca as atividades que a gerência executa para alcançar metas traçadas no seu planejamento.

O método do BSC foi desenvolvido, inicialmente, para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adaptado ao novo modelo de administração mundial, cujos ativos intangíveis se tornaram tão importantes quanto os tangíveis.

A sua estrutura possibilitou também que as empresas o utilizassem para obter o alinhamento das unidades de negócio, áreas internas da empresa como marketing, recursos humanos e logística, além das equipes e pessoas, com a estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 2000).

Algumas características do BSC contribuíram para sua utilização como instrumento de alinhamento organizacional:

a) a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas;
b) a criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para esses objetivos;
c) a integração desses indicadores numa relação de causa e efeito;
d) o desdobramento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores e a derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão "estratégia", o *Balanced Scorecard* possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão "foco", o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia; e na dimensão "organização", o BSC provoca mudanças na interação entre as estruturas organizacionais e entre os empregados.

Das dimensões apresentadas a dimensão foco é uma das razões que levam as empresas a alcançarem o alinhamento organizacional. A implantação do BSC leva ao alinhamento devido à viabilidade de discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos estratégicos, e sua evolução, de um instrumento de avaliação de desempenho para um instrumento de gestão, possibilitou a participação de todos os níveis da organização na elaboração e execução da estratégia.

No Brasil, a implantação do BSC possibilitou a participação dos gestores dos níveis hierárquicos intermediários nas discussões em torno do modelo e sobre a priorização de ações. O *Balanced Scorecard* pode promover o alinhamento ao possibilitar a eliminação de projetos que contribuem pouco para o desempenho organizacional ou que não tenham nenhum valor estratégico para a organização.

Ao analisar empresas bem-sucedidas na implantação do BSC, Kaplan e Norton (2000) mostram que esse modelo de planejamento estratégico capacita as empresas a focalizar e alinhar suas unidades de negócio e de serviços, recursos humanos e financeiros, equipes executivas e tecnologia da informação na estratégia da organização. Nessas empresas, o alinhamento criou sinergias entre as diversas unidades de negócio e serviços, melhorando seus desempenhos.

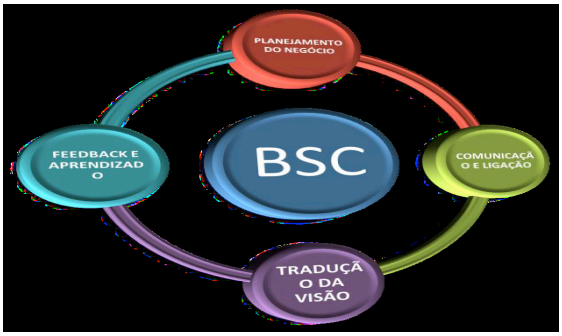
Nas organizações hierarquizadas, formadas por divisões, unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado, o alinhamento é conseguido por meio da conexão do *scorecard* de alto nível, desenvolvido para a corporação, com aqueles desenvolvidos para as diversas unidades organizacionais. O desdobramento do BSC para toda a organização significa sintonizar toda a organização com a estratégia, representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

O desdobramento é a disseminação do BSC em toda a empresa, visando garantir a execução da estratégia. Para os autores, existem três abordagens para o desdobramento do *Balanced Scorecard*: *Top Down, Middle-Top-Down* e *Bottom up*. A primeira abordagem é a mais comum e corresponde a desdobrar o BSC a partir do BSC de nível superior. Essa abordagem é utilizada na implantação do *Balanced Scorecard* para unidades de serviço compartilhado, como recursos humanos e tecnologia da informação, e funciona bem em empresas industriais em que os produtos e serviços são vendidos para um tipo comum de cliente.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de escrever a respeito dos aspectos críticos da implementação do BSC nas organizações, é necessário relembrarmos que para implementá-lo, Kaplan e Norton (1997) definem quatro processos gerenciais que eles consideram essenciais: o processo de Planejamento do Negócio, a Comunicação e a Ligação, a Tradução da Visão e o Feedback e Aprendizado.

Figura 01 - Processos de implementação do BSC



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

No processo de Planejamento do Negócio o foco está na definição das prioridades e na alocação dos recursos, sempre com direcionamento nas metas estratégicas da organização.

Já o processo de Comunicação e Ligação está alinhado com a informação estratégica que será passada tanto verticalmente como horizontalmente aos setores da organização, ligando os objetivos departamentais aos individuais. As metas de longo prazo (estratégicas) devem se sobressair às metas de médio e curto prazo (táticas e operacionais).

O processo de Tradução da Visão está ligado ao esclarecimento a respeito da visão e da estratégia da organização. De acordo com Donlon (2003), esse processo resulta na tradução da estratégia em questões operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSCs, e é nessa fase da implementação que se conduz a definição das medidas de desempenho.

Por fim, o processo de *Feedback* e Aprendizado é utilizado pela organização como um aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com os indicadores de desempenho, a empresa pode verificar seus resultados de curto prazo nas perspectivas ditas anteriormente e modificar as estratégias em curso, refletindo o aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que para chegar a um sistema estabilizado gerencialmente é provável que seja necessário, cerca de trinta meses, porém a organização é livre para utilizar qualquer um dos quatro processos quando achar necessário.

Kaplan (2004) ainda afirma que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa não é uma tarefa fácil, principalmente por tratarmos com recursos humanos. Quando trabalhamos com pessoas estamos sujeitos a não alcançarmos o que fora planejado, ou seja, é necessário definir com clareza o que se espera de cada um e como realizar as atividades.

Vários problemas vêm fazendo com que as empresas tenham dificuldades na implementação do BSC, ou seja, não alcancem os resultados definidos. A gerência, por exemplo, deve estar comprometida com o projeto do BSC, aliado com o conhecimento da estratégia e da autoridade.

De acordo com Kaplan (1999a) os gerentes de nível intermediários podem não estar preparados para entender o projeto do BSC, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. O que acontece em muitos casos é o isolamento das informações pela diretoria da empresa durante a implementação do BSC, onde o mais aconselhável é a divisão de funções e responsabilidades. Acompanhe abaixo o que Kaplan descreve a respeito:

> O resultado final desta autoconfiança excessiva é que os processos de tomada de decisão, em níveis superiores, não mudam. (...) tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil. (KAPLAN, 1999a, p. 3, 4.)

Kaplan (1999a) afirma que "o *scorecard* não é um evento único – é um processo de gerenciamento contínuo". Pela certa complexidade, por se tratar de estratégia organizacional, uma parte significativa do planejamento completo do BSC não fica disponível de imediato, o que preocupa muitas empresas, porém elas devem sempre procurar evitar o complexo do "começo perfeito" e se preocupar com as medidas disponíveis, promovendo, assim, uma melhoria contínua.

É importante ressaltar que a implementação do BSC anda em conjunto com o gerenciamento dos processos, ou seja, a empresa deve ter seus processos críticos mapeados corretamente para colaborar com o sucesso do projeto estratégico.

Outra preocupação de Kaplan (1999b) está relacionada com a contratação de consultorias externas para implementação do BSC. A alta tecnologia e a complexidade dos scorecards podem não estar alinhadas com a realidade da organização. Assim afirma:

> Sistema e tecnologia são extremamente importantes (...) mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e scorecards interligados por toda empresa. (KAPLAN, 1999b, p. 5 e 6)

A escolha da equipe responsável pela implementação do BSC é um fator crítico de muita importância. As pessoas responsáveis devem fazer parte de uma equipe estrategicamente posicionada, integrada e multifuncional, evitando assim que a equipe seja formada apenas por especialistas em suas funções.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam a importância do equilíbrio das quatro principais perspectivas do BSC: "Este conjunto equilibrado de medidas demonstra não só as negociações que gerentes já efetivaram através de medidas de performance, como os incentiva a alcançar suas metas no futuro sem fazer negociações entre fatores de sucesso".

A mudança no comportamento das pessoas não se dá simplesmente pelo conhecimento das metas corporativas, ou seja, é preferível incentivar a aliança dos objetivos e medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. É necessário que todas as unidades do negócio estejam envolvidas com os objetivos estratégicos, produzindo uma sinergia que produzirá um valor maior para a empresa.

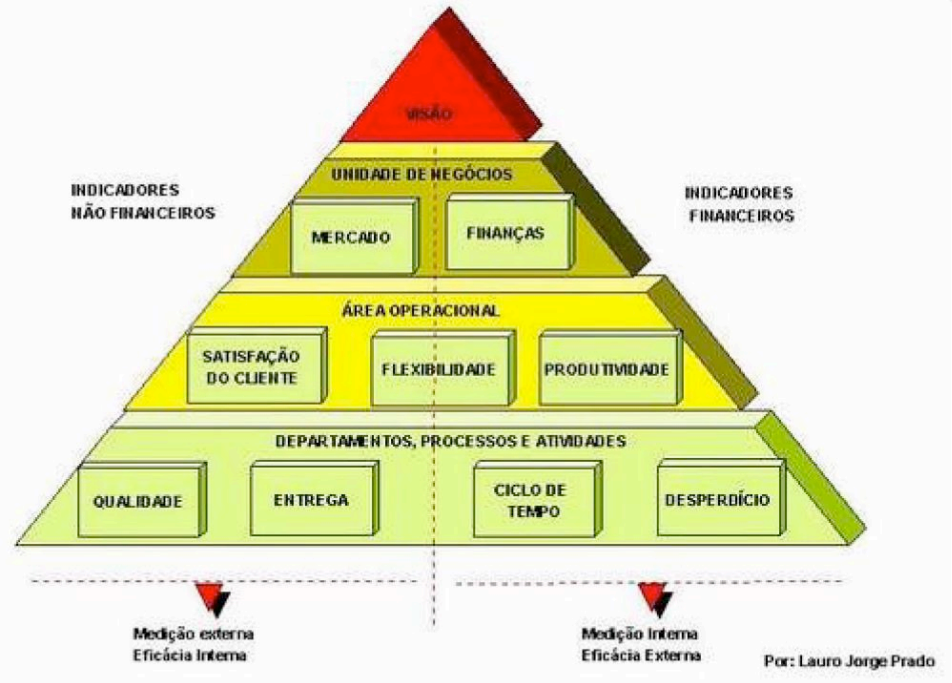
Outro aspecto crítico está ligado à ideia de algumas organizações de que o BSC é um projeto meramente de indicadores de desempenho, esquecendo-se da sua importância nas mudanças estratégicas, que inclui cada detalhe da organização. Kaplan e Norton (1999) afirmam que visões como essa podem levar a organização a ter resultados inexpressivos.

2.4 SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO E MAPA ESTRATÉGICO

O sistema de indicadores de desempenho deve ser definido pela empresa de forma coerente com suas necessidades. Encher a empresa de indicadores sem utilizá-los para a tomada de decisão estratégica pode ser uma estratégia errônea e que apenas burocratizará as atividades internas.

Com isso, o Consultor Empresarial Lauro Jorge Prado fez uma adaptação do que seriam indicadores de fonte de dados interna e externa para uma melhor visualização do desempenho organizacional. Conforme ilustração abaixo:

Figura 02 - Sistema de Indicadores do BSC

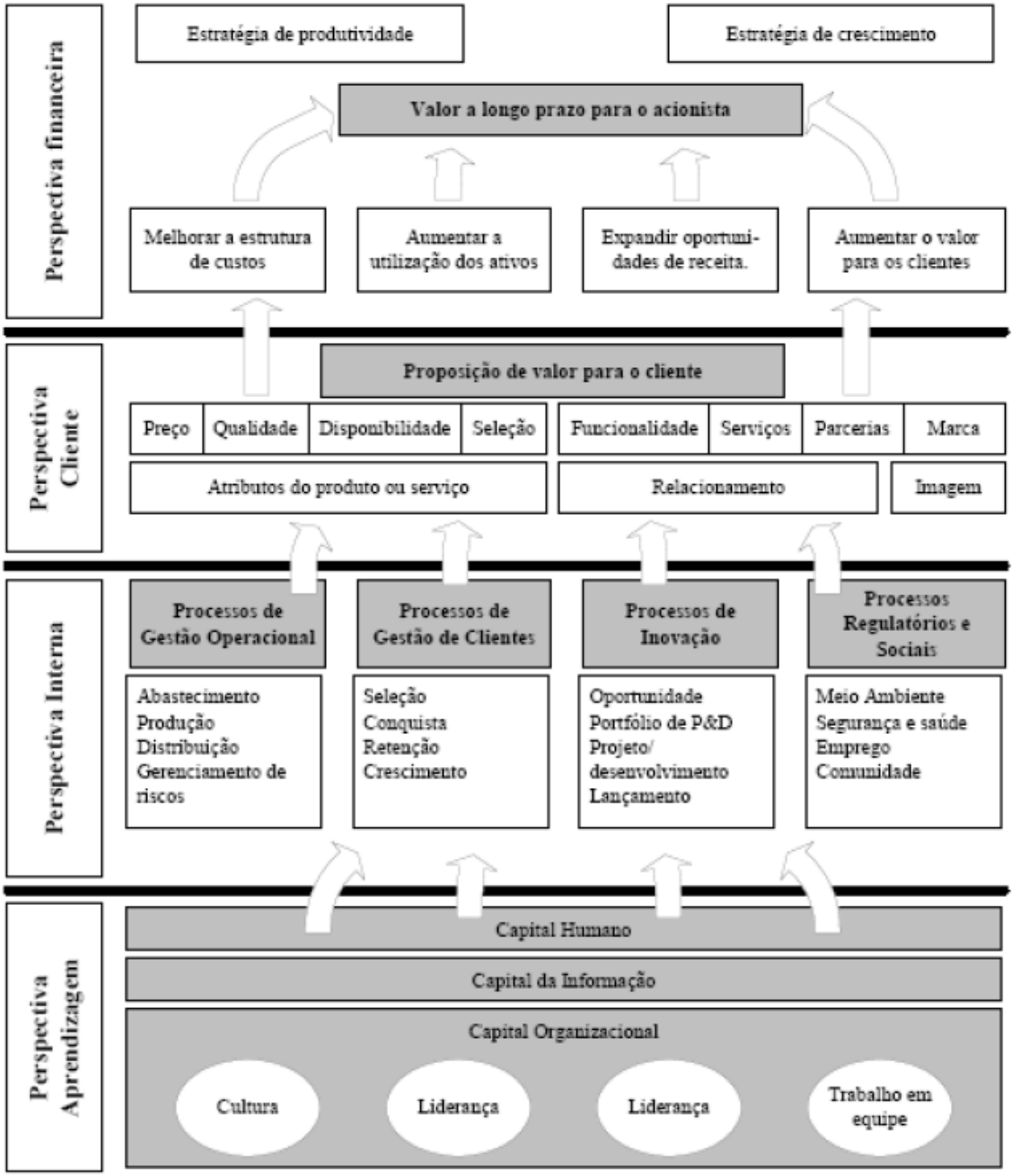


Fonte: Lauro Jorge Prado (2002).

Observado a importância de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* engloba essa ferramenta através do Mapa Estratégico, onde o mesmo apresenta para seus colaboradores uma linha clara de como seus trabalhos estão conectados com os objetivos gerais da organização propiciando à mesma trabalhar de forma colaborativa e coordenada em direção aos objetivos da empresa. Os mapas constituem uma representação visual de como os objetivos críticos e os relacionamentos cruciais entre eles que movem a performance da empresa (PRADO, 2002).

Para a maximização da estratégia, Rodrigo Lima (2010) faz uma adaptação do mapa estratégico de Kaplan e Norton e nos mostra o seguinte quadro abaixo:

Figura 03 - Mapa Estratégico



Fonte: Rodrigo Lima (2010).

Nessa ilustração, o mesmo mostra todas as perspectivas indicadas pelos autores do modelo com suas ligações estratégicas.

2.5 EQUÍVOCOS GERENCIAIS QUANTO AO BSC

Alguns gestores cometem equívocos na implementação do método BSC por não alinha-lo a estratégia da empresa e, consequentemente, a sua missão e visão. Outros

equívocos acontecem por não perceberem que essa ferramenta deve ser de auxílio a tomada de decisão e que tudo depende da sua formatação e necessidades da empresa.

Abaixo estão listados cinco erros cruciais cometidos pelas organizações e que faze com que o *Balanced Scorecard* não seja otimizado para a tomada de decisão:

a) um novo sistema de indicadores financeiros;

b) um sistema automático de informações;

c) um sistema de gestão operacional;

d) um formulador de estratégias;

e) um projeto único e isolado nas empresas.

2.6 PONTOS IMPORTANTES PARA O SUCESSO DO MODELO

Conforme Shih-Jay e Mckay (2002), para o sucesso do BSC dentro de uma organização, alguns pontos devem ser levados em consideração:

a) Política de *Feedbacks* bem definidas e efetivas;

b) Definição dos objetivos e metas de forma colaborativa (participação dos funcionários);

c) Todos os resultados devem ser medidos, incluindo os negativos, para a formação de planos de ação gerenciais;

d) Acompanhamento efetivo das diretrizes traçadas com a implantação do mesmo.

Essa política de *feedbacks* é muito importante, pois, o acompanhamento e planejamento de ações estratégicas deve ser de imediato. Podemos ver abaixo uma ilustração dessa política de feedbacks, que, além de efetiva, deve ter a participação dos setores Operacional, Tático e Estratégico:

Figura 04 - Feedback Estratégico e Operacional

Fonte: Lauro Jorge Prado (2002).

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas adotados e que devem ser observados com o propósito de construir o conhecimento. Vários são os métodos disponíveis para a realização de um trabalho científico, e sua escolha e utilização dependerá, dentre outros fatores, do tipo de pesquisa, do objeto de investigação, dos materiais disponíveis e do nível de abrangência do estudo.

Dessa forma, para o deslinde do presente trabalho, que caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, fora empregado como método de abordagem, ou seja, a base lógica da investigação, o método dedutivo, o qual parte do geral para o específico através de teorias já existentes e consideradas verdadeiras e indiscutíveis, como explica Gil (2010): "Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica".

Já quanto ao método de procedimento, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) são os meios técnicos da investigação, ou seja, os procedimentos técnicos a serem adotados pelo pesquisador dentro de determinada área de conhecimento, tanto na coleta dos dados e informações, quanto na análise, fora o método monográfico, cujo processo de pesquisa busca examinar o tema proposto de modo a observar todos os fatores que o influenciam, analisando-o em todas as suas perspectivas (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Destarte, a leitura e estudo da doutrina relacionada, bem como de documentos eletrônicos viabilizados para efeito de aprendizagem possibilitaram a análise dos pontos positivos que o referido modelo de planejamento estratégico avoca para as empresas, bem como suas vantagens e como o mesmo deve ser implantado para que se atinja o fim proposto por ele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC é um modelo estratégico que visa alavancar o controle dos resultados organizacionais, assim como, proporcionar uma avaliação e formulação de metas e objetivos mais efetivos.

Segundo KAPLAN E NORTON (1997) *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. E essa medição efetiva e formulação de

estratégias demonstra o porquê de ser tão utilizado nos EUA e Europa, entrando no Brasil com força para buscar uma gama ampla de empresas.

O modelo possui inúmeros pontos fortes, porém, também tem suas características negativas, como, a demanda de tempo para o controle e avaliação dos resultados da empresa. O que não assusta tanto as organizações, que necessitam cada dia mais de uma política de controle efetiva.

Com isso, o modelo acima é recomendado como uma ótima ferramenta de gestão e planejamento estratégico para a definição de objetivos e metas e acompanhamento contínuo, sempre buscando melhorias e a excelência em gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN. A. L.. Pesquisa FGV-EAESP de comércio eletrônico no mercado brasileiro: resumo. 6. ed. São Paulo: FGV/EAESP/ CIA, 2004. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/academico/estudos/cia/ned.htm>. Acesso em: 02 de março de 2017;

BOAR, B.. **Tecnologia da informação:** a arte do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002;

CAMPOS.Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: DG, 2004;

DONLON, B. S.. **Construção de um programa de desdobramento**. In: Balanced Scorecard Report, v. 5, n. 4, julho-agosto 2003;

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R S. NORTON **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

KAPLAN, R. S. **Estratégia em Ação Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, R. S; Can bad things happen to good scorecards? **Harvard Business School Press:** Balanced Scorecard: insight, experience e ideas for strategy-focused organization report. Article B9911D, 1999ª;

KAPLAN, R. S; Can bad things happen to good scorecards? Part II of implementation pitfalls. **Harvard Business School Press**: Balanced Scorecard: Insight, experience e ideas for strategy-focused organization report. Article B9909D, 1999b;

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000;

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992;

LIMA, RODRIGO DA SILVA. **Proposta de Modelo para Implantação de um Sistema de Indicadores de Desempenho**. Dissertação apresentada a escola Politécnica da USP, 2010.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do Desempenho Ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p.3.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. 1ª ed. Paraná, 2002;

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2a. Edição, Novo Hamburgo, pg. 14, 2013

SHIH-JAY, K.H.; MCKAY, R.B. **Balanced Scorecard:** two perspectives. CPA jornal; mar 2002, Vol. 72 issue 3, pg 20, 6p.

ANÁLISE DO SETOR DE TRANSFORMAÇÃO DA COMERCIAL GERDAU – ZJPA COM BASE NA FILOSOFIA JUST IN TIME

Diego Batista Santos
Prof. MSc. Odilon Carreiro de Almeida Neto

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo sobre a filosofia *Just in Time*, que tem como foco: a disciplina, a busca pela melhoria da produtividade, desperdício zero e qualidade total através da valorização das pessoas, onde os colaboradores são o fator causador do uso das práticas JIT. Ocorre um comparativo com o modelo tradicional de produção e o modelo JIT, onde o objeto de comparação foi o setor de Corte e Dobra da Comercial Gerdau – ZJPA. Diante disso o objetivo geral do presente trabalho foi analisar o setor de transformação do Corte e Dobra da Comercial Gerdau – Filial ZJPA, com base nos princípios da filosofia JIT de produção. A abordagem utilizada no trabalho foi qualitativa/descritiva, onde foi realizado a compreensão e descrição dos fatos ocorridos sem que o pesquisador se envolva emocionalmente com o que foi abordado. O processo de transformação em sua grande maioria se caracteriza com o método de produção tradicional e uma pequena parcela com a metodologia JIT. Verificou-se gargalos no processo, e estabeleceu-se propostas de solução com base no JIT. Diante da análise feita observou-se que a qualificação da mão-de-obra na Gerdau é a área que mais se assemelha ao JIT. Conclui-se que as áreas que possuem mais destaque no processo de transformação são as que mais se assemelham a metodologia JIT, elas que colocaram a Comercial Gerdau – Filial ZJPA em evidência dentre todas as unidades de Corte e Dobra, da Gerdau, no país.

Palavras-chaves: *Just in Time*, processo de produção, siderúrgica.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trás uma abordagem sobre a filosofia *just in time,* mostrando como a utilização das suas práticas impactam positivamente no planejamento e controle dos processos produtivos. O mesmo apresenta um comparativo das práticas JIT, com as práticas tradicionais dos processos de manufatura.

O objeto de comparação foi o setor de Corte e Dobra da Comercial Gerdau – ZJPA, nele foi observado seu processo de transformação, que se assemelha mais com as práticas tradicionais de manufatura, evidenciar quais partes do processo já se trabalham com as práticas JIT, e o ponto principal que é identificar os ganhos adquiridos com a utilização do JIT.

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar o setor de transformação do Corte e Dobra da Comercial Gerdau – Filial ZJPA, com base nos princípios da filosofia JIT de produção. Tendo como objetivos específicos:

- Descrever o processo de Corte e Dobra da Comercial Gerdau – ZJPA;
- Fazer uma relação entre os princípios da filosofia JIT e as práticas usadas no processo de Corte e Dobra;
- Determinar as recomendações após a análise das práticas.

Sendo assim, tem-se como problema de pesquisa para este projeto: **"Quais os principais benefícios da integração, da filosofia JIT nos processos produtivos da Comercial Gerdau – Filial ZJPA, caso fossem aplicados?."**

Dentro dos processos produtivos das organizações existem muitas perdas que são causadas por práticas ineficazes. Essas práticas resultam em métodos viciosos que por muitas vezes passam despercebidos, impactam na qualidade dos produtos e o nível de envolvimento nas decisões processuais ficam a desejar.

"O principal objetivo da produção *just in time* é atender a demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios. Isto é muito mais um objetivo do que uma meta realística de curto prazo" (SLACK *et al*, 1999, p. 377).

A filosofia JIT trás uma abordagem que trabalha fortemente em cima da disciplina, com o intuito da busca constante pela melhoria da produtividade, o desperdício zero e qualidade total através da valorização das pessoas, onde elas serão o fator causador do uso das práticas da filosofia JIT.

"O sistema JIT tem como objetivo fundamental a melhoria contínua do processo produtivo. A perseguição desses objetivos dá-se, através de um mecanismo de redução dos estoques , os quais tendem a camuflar os problemas" (CORREIA; GIANESE, 1993, p. 57).

O Corte e Dobra da Comercial Gerdau – Filial ZJPA, possui pontos fortes e fracos nos seus processos, diante dessa situação é imprescindível que se entenda as práticas existentes fazendo um comparativo com a filosofia JIT, mostrando os possíveis ganhos que a organização virá a ter caso inclua em seus processos o método JIT.

2. *JUST IN TIME*

2.1 INTRODUÇÃO AO *JUST IN TIME*

“ A Administração da Produção e Operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis a tomada de decisões na função de produção (empresas industriais) ou operações (empresas e serviços) ” (MOREIRA, 2009 p.3).

Quando se fala em produção nos remete a cabeça quase que instantaneamente as atividades industriais, os parques fabris, linhas de montagem e nos vem o sentido de tangibilidade dos produtos. Já o serviço, que não deixa de ser produzido, mas nos dá uma percepção menor devido a sua intangibilidade, será percebido pelo cliente mediante seu resultado sendo associado a operação.

Toda e qualquer organização é criada para gerar lucro através da oferta de produtos e serviços, elas são sistemas formados por subsistemas que são os diversos setores das empresas (produção, marketing, finanças, recursos humanos e etc.), onde cada um tem seu papel diante de todo o processo organizacional para alcançar os objetivos estratégicos. Caberá ao gerente de produção utilizar o planejamento, a organização, a direção e o controle, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Dentre as várias ferramentas e métodos existentes, a filosofia JIT será uma das que se destacam quando falamos em resultado. É muito utilizada por gestores para tornar tanto o setor produtivo, como toda organização, mais competitivos dentro do mercado.

> O *Just in Time* (JIT) surgiu no Japão, nos meados da década de 70, sendo sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company, a qual buscava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo de atraso (CORREIA; GIANESE, 1993, p. 56).

A filosofia *Just in Time* surgiu no Japão, essa filosofia foi criada pelo vice-presidente da Toyota, Taiichi Ohno. Diante da necessidade de buscar maneiras que reduzissem os altos custos de produção praticados naquele período, onde a Toyota já tinha sua parcela no mercado internacional e necessitava de estratégias para que a organização se tornasse mais competitiva diante dos seus concorrentes.

A falta dos recursos de capital e tecnológicos fizeram com que os japoneses desenvolvessem um método onde o homem seria o recurso chave e transformador, atrelado a uma cultura onde a disciplina, comprometimento e respeito são pontos determinantes, o método JIT teve sucesso e tornou-se referencial para organizações em todo o mundo.

“A filosofia está fundamentada em fazer bem as coisas simples, em fazê-las cada vez melhor e em eliminar todos os desperdícios em cada parte do processo” (SLACK *et al*, 1999, p. 360).

O método JIT é baseado em duas práticas desenvolvidas nos Estados Unidos, que foram e são até hoje modelos de sucesso, onde organizações em todo o mundo usam como *benchmark*. As práticas utilizadas foram os modelos de produção em massa de Henry Ford,

onde existia uma busca constante pela melhoria contínua, existia uma certa preocupação com o desperdício, pois, para Ford o desperdício gerava custos que não traziam qualquer valor ao produto. Outros fatores que existiam na produção em massa de Ford era a busca pela redução dos *setups,* nivelamento da produção, valorização das pessoas, pois, elas são o maior recurso das organizações, e por fim a organização do *layout*.

Outra prática utilizada como modelo foram os supermercados americanos, para Ohno, o supermercado era o local onde o cliente encontra o que deseja, e que necessita, na quantidade que precisa e na hora certa, fato que ainda hoje ocorre.

Ohno se utiliza dessas práticas e adaptam elas para a realidade da Toyota no Japão, a cultura japonesa atrelado as boas práticas fizeram da filosofia JIT um modelo de sucesso que é copiado em todo o mundo.

Segundo Tubino (2000, p.44) , "os principais conceitos da filosofia *Just in Time* são: satisfazer as necessidades dos clientes, eliminar desperdícios, melhorar continuamente, envolver totalmente as pessoas e organização e visibilidade".

2.2 OBJETIVOS DA PROPOSTA JIT

"O sitema JIT tem como objetivo fundamental a melhoria contínua do processo produtivo. A perseguição destes objetivos dá-se, através de um mecanismo de redução dos estoques, os quais tendem a camuflar problemas" (CORRÊA;GIANESI, 1993, p. 57).

A filosofia *Just in Time* baseia-se na busca da melhoria contínua através da redução dos estoques. Os estoques fazem com que problemas existentes no processo produtivo passem despercebidos e não sejam resolvidos na causa real.

Nos processos de manufatura tradicionais observa-se organizações com grandes estoques, esses estoques previnem para que o produto esteja sempre disponível, caso alguma não conformidade ocorra. Nesse caso a produção não sofrerá paradas tão consideráveis, pois, haverá estoque para suprir aquela determinada falha que veio ocorrer. Em contra partida os custos de produção se elevam pelo fato de produzir mais do que o necessário, e em muitos dos casos aquela determinada falha será resolvida não de maneira definitiva, onde será atacado o problema e não a causa geradora. Outros problemas que são constantes nos processos de manufatura tradicionais são:

- A quebra de máquinas e o número elevado *setups* existentes;
- Mão-de-obra limitada;

Não haverá interrupção na produção devido quebra, pois o estoque irá suprir a falta de produtividade, em contra partida, assim como no problema de qualidade, existe uma grande chance de que a causa não seja solucionada, fazendo com que o fato volte a ocorrer.

Os altos níveis de *setups* se configuram devido a necessidade de se produzir mais de um modelo ou tipo de produto, dessa forma existirá um maior custo de produção, pois, haverá mão-de-obra parada e ajuste das máquinas no início da produção gerando um nível de perda de matéria-prima e perda de tempo causando ineficiência.

No método tradicional de produção a mão-de-obra se torna limitada principalmente pela falta de pró-atividade, isso ocorre pelo fato de algumas responsabilidades não serem atribuídas aos mesmos. Atividades como manutenção de máquinas e testes de qualidades são direcionadas para técnicos das respectivas áreas que não participam da fabricação do produto direto. Uma vez que os operadores tem o conhecimento de todos os processos, ganha-se em tempo, reduzindo tempo de quebras, podendo antecipar a possíveis problemas existentes.

Como já foi mencionado, o método JIT preza pelo estoque mínimo onde só será produzido o que a demanda necessitar e na hora que precisar. Dessa forma os fatores causadores por interrupções do processo produtivo serão evidenciados, consequentemente serão atacados na causa que está gerando o problema. Quanto mais os problemas aparecem, mais as causas serão atacadas, o nível da qualidade dos produtos e processos se elevam, as quebras dos equipamentos diminuem, pois, serão utilizados métodos preventivos e não corretivos. Da mesma forma os tempos de *setups* serão reduzidos, onde a produção transformará só os produtos que a demanda necessitar, consequentemente haverá uma diminuição dos custos de produção e logísticos, pois, a produção será baseada em pequenos lotes.

> Ao contrário das ideias mais comuns e tradicionais de carreira, a manufatura *Just in Time* é o lugar certo para as pessoas que queiram aprender um grande número de habilidades profissionais e aplicá-las em um ambiente de trabalho em equipe (MOREIRA, 2009, p. 510).

Outro fator importantíssimo é a qualificação e valorização do fator humano como principal causador das mudanças e aplicação do método JIT.

2.3 PARTICULARIDADES DA FILOSOFIA *JUST IN TIME* EM COMPARAÇÃO COM O MODELO TRADICIONAL DE PRODUÇÃO.

Para dar mais embasamento faz-se uma exposição de algumas das particularidades da filosofia JIT em comparação com o modelo tradicional de produção. Dessa maneira pode-se enxergar de uma maneira mais clara as diferenças presentes e ter como definir qual dos dois métodos de trabalho é mais efetivo.

2.3.1 Produção Puxada e Produção Empurrada

A metodologia *Just in Time* difere dos sistemas tradicionais de produção em muitos aspectos, uma das características principais é a de produção puxada. Ela se configura dessa forma, pois, o processo de transformação só ocorre a partir do momento em que a demanda exige, demanda essa que se configura como os clientes internos e externos. Não existe estoques desnecessários.

Já os sistemas tradicionais se caracterizam pela produção empurrada, isso pelo fato de haver inconsistência nos processos, onde o acumulo de estoques servem para maquiar os problemas existentes de forma que não venham atrapalhar a próxima etapa do processo. O comportamento de mercado é que determina o modelo de produção empurrada, primeiro se produz para só posteriormente identificar a demanda para o produto.

2.3.2 Sistema Ativo e Passivo

Os sistemas tradicionais tendem a ser passivos com os problemas existentes, como quebra de máquinas, altos níveis de *setups,* número excessivo de retrabalhos devido a produtos não conformes que são produzidos e etc. Esses problemas elevam os custos de produção, e uma forma de reduzir isso é produzir um volume maior de produtos do que realmente é exigido pela demanda, dessa forma são constituídos os estoques para suprir esses gargalos.

Já no método JIT se caracteriza como ativo, isso acontece pelo fato de tratar os gargalos de maneira contundente, buscando sempre atacar a causa de forma que se possa eliminá-lo, trazendo qualidade nos processos e um alto nível de especialização da mão-de-obra.

2.3.3 Qualificação da Força de Trabalho

No sistema JIT a força de trabalho será o fator principal para que a filosofia aconteça, isso ocorre por se tratar de um método que requer colaboradores com um alto nível de comprometimento, altamente qualificados, multifuncionais, flexíveis, maduros ao ponto de chamar pra si mesmos a responsabilidade, ele deve ser proativo de forma que venha a se antecipar a problemas que podem surgir e buscar constantemente a qualidade das suas atividades e demais processos da organização.

> Os trabalhadores devem também agir sobre a informação que coletam em sua rotina diária. Quando os trabalhadores tornam-se acostumados com seu novo nível de responsabilidade e respeito, desenvolvem a iniciativa para resolver muitos problemas por si mesmos (MOREIRA, 2009, p. 511).

Outra fator primordial é a disseminação da informação, os problemas uma vez que descobertos não podem ser guardados, eles devem ser expostos de forma que se encontre o fator causador. A partir do momento que o problema é retratado existirá uma solução que será passada adiante evitando que tal gargalo venha a ocorrer novamente.

O colaborador direto tem mais responsabilidades, são proativos, não fazem só o papel de operador de máquinas. Esse colaborador tem um maior cuidado com suas máquinas, tanto com manutenção preventiva como corretiva, isso dentro de seus respectivos conhecimentos, realizam atividades como reaperto, limpeza, lubrificação e troca de componentes não tão complexos. Com essas novas responsabilidades ele se torna maior conhecedor dos equipamentos de transformação, antecipam possíveis paradas corretivas, pois trabalham de maneira preventiva melhorando continuamente os processos de fabricação.

O processo de monitoramento da qualidade dos produtos fabricados é outro diferencial que os operadores praticam, eles fabricam e checam a qualidade dos produtos, com isso obtêm um senso de conhecimento dos processos. Uma vez que falhas ocorrem, elas são corrigidas e transformadas em informação para que seja disseminada e não venha ocorrer novamente.

Por trás de toda essa forma de trabalhar dos colaboradores no método JIT, ainda temos a chamada mão-de-obra indireta, que são os cargos de supervisão, gerência e engenharia. Eles atuam como facilitadores, pois, é sabido que nem todos os gargalos podem ser resolvidos pelo operacional e atuam de maneira pontual.

Na abordagem tradicional de produção os colaboradores são limitados, atuam com um número de responsabilidades reduzidas e não atuam de maneira efetiva quando falamos de manutenção, qualidade e melhoria de processos.

2.3.4 Qualidade JIT

A qualidade na filosofia JIT parte do princípio que todos os colaboradores que estão envolvidos no processo devem ser responsáveis. O grande objetivo é que seja identificado os possíveis problemas existentes, ou que possam vir a acontecer, diante disso deve ser atacado o fator causador do problema e disseminado para que não venha ocorrer novamente.

Uma vez identificado a não conformidade os colaboradores tem a autonomia para parar a operação, seja ela em que ponto for, para que de imediato o problema venha a ser solucionado. Diante disso observa-se que o nível de maturidade da mão-de-obra tem que ser

altíssimo. O fator causador da falta de qualidade deve ser trabalhado de maneira emergencial, disseminando o máximo de informações póssiveis para que ele seja extinto, mas não esquecido.

Esse posicionamento que foi citado irá evitar com que os custos de produção aumentem, que não exista refugos, retrabalhos, possíveis produtos que podem chegar nas mãos dos clientes e etc.

Olhando para o método tradional de produção vemos que existe um trabalho em cima dos erros e problemas de qualidade, mas não existe uma atuação para que esses fatos sejam extintos. Aqui temos uma produção baseada em estoques que servem para camuflar possíveis problemas existentes, dessa maneira surge o retrabalho com o intuito de recuperar os produtos com falta de conformidade. O grande problema está na falta de atuação para que os problemas não venham a ocorrer novamente, dessa forma os custos de produção sobem.

2.3.5 Falhas ou Erros de Processos

A filosofia JIT aborda os erros e falhas como inadmissíveis, tem como princípio o erro zero. Com o erro vem a informações, diante disso é feito uma análise dos mesmos fazendo com que não venham a se repetir, aprimorando os processos continuamente. O erro zero é praticamente impraticável, mas esse método se torna base para a diminuição contínua das falhas, consequentemente vem a redução de custos, o aumento da qualidade, uma maior qualificação da mão-de-obra e melhoria contínua efetiva.

> Os erros e defeitos, na filosofia JIT, têm importância fundamental como fonte de informaçãos para o aprimoramento contínuo. Através da análise dos erros pode-se descobrir por que o processo ainda existe falhas e, com a identificação de cada defeito e a busca persistente de suas causas básicas, aprimorar o processo para que não exista mais falhas(CORRÊA; GIANESE, 1993, p, 64).

Já o modelo tradicional de produção, entende-se que os erros são impossíveis de não ser praticados, com isso o planejamento da produção é configurado com uma margem maior do que o necessário, pois, em caso de ocorrerem, não existirá nenhuma surpresa e concequentemente o processo não irá parar. Os erros geram retrabalhos e por consequência aumento dos custos, baixa qualidade, perca de *layout,* perca de força de trabalho nas atividades fins.

2.3.6 Limpeza Como Fator Motivacional

A limpeza se torna fator determinante para a mudança, para a disciplina, engajamento, para boas práticas. Uma vez limpo o ambiente torna os problemas fáceis de serem vistos, ferramentas de trabalho são encontradas de maneira imadiata, pois, elas estão no lugar correto. O ambiente limpo se torna mais saudável e harmonioso para se trabalhar e também um fator motivador.

> A limpeza, induz, também, à disciplina dos trabalhadores em relação a todos os principais aspectos da filosofia JIT. A preocupação da gerência com esses itens deixa claro aos trabalhadores que a empresa está levando a sério a implantação de uma nova filosofia na fábrica (CORREIA; GIANESE, 1993, p. 67).

Possíveis quebras nos equipamentos de transformação são identificados com eficiência e logo diagnósticado o fator causador, ganha-se em tempo e custos. A limpeza previne possíveis falhas e quebras, pois, uma vez o ambiente estando limpo, logo se enxerga a anomalia.

Em contra partida no modelo de produção tradicional a sujeira é bem vinda desde que a produção esteja em dia, mas para que isso ocorra o volume de estoques será maior, pois em caso de quebra ou não conformidade dos produtos isso passará despercebido. As consequências da desordem é o aumento dos custos de produção, mais quebras nos equipamentos de tranformação, demora para indentificação de falhas, maior deteorização dos componentes elétricos e macânicos. E o maior agravante é que o ambiente de trabalho torna-se mais propenso para acidentes de trabalho.

2.4 BENEFÍCIOS DA FILOSOFIA *JUT IN TIME*

Dentre as várias vantagens do JIT, nós podemos destacar os custos que serão reduzidos em todas as frentes. A qualidade será elevada a nível de excelência, pois, todos os colaboradores estarão engajados no processo.

O alto nível de flexibilidade se dá pelo fato do comprometimento e qualificação dos colaboradores, fazendo com que uma gama maior de produtos seja transformada durante os processos. Essa flexibilidade diminui os tempos de *setups* e a quantidade de refugos na preparação das máquinas e etc.

A confiabilidade é outra vantagem que vem atrelado ao nível de flexibilidade, qualidade e principalmente a qualificação da mão-de-obra, que unidos garantem com que o processo aconteça de forma efetiva e eficiente, suprindo as necessidades dos clientes.

3. METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002 *apud* Gerhadt; Silveira, 2009, p. 29) "*methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação". Diante disso, podemos afirmar que metodologia é o estudo de como uma pesquisa é desenvolvida, abordando o todo e avaliando a maneira, métodos e instrumentos para o desenvolvimento da mesma.

Metodologia e métodos são dois termos que andam inseparáveis em uma pesquisa, mas se distinguem. A metodologia observa o todo em uma pesquisa, ela visa a organização e o caminho que foi feito para o desenvolvimento, já o método são as ferramentas utilizadas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O seguinte trabalho acadêmico apresentou uma abordagem qualitativa, pois, visa a análise e compreensão de práticas de um grupo social com base em uma filosofia existente, buscando explicar o porque dos fatos ocorrerem. O pesquisador não pode se envolver de forma que seu ponto de vista venha influenciar a pesquisa, sendo assim cabe ao pesquisador reportar e retratar só o que está sendo visto, observado, de forma que venha a dar embasamento no que está sendo pesquisado.

"A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentrando a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais" (GERHADT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

A presente pesquisa também se configura como sendo descritiva. Descritiva pelo fato de ter a necessidade do empenho do pesquisador em passar todas as informações possíveis para produzir a pesquisa. Caberá ao pesquisador retratar a realidade dos fatos ocorridos sem se envolver emocionalmente com o que está sendo abordado.

Segundo Triviños (2002 *apud* Gerhadt; Silveira, 2009, p. 35), "a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade".

3.2 INSTRUMENTO

A técnica utilizada para obtenção de dados foi a observação participante, onde o pesquisador fez parte daquele grupo social e interagiu de forma direta com a comunidade. Ela pode ser dividida em natural e artificial.

> Consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 176).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido na Comercial Gerdau, no setor de corte e dobra, situada na rodovia BR 230, km 8,5, Intermares, Cabedelo. A Gerdau é uma multinacional com mais de 110 anos de história, que através de aço desenvolve produtos e serviços para diversos setores da economia.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados será abordado tudo o que foi observado no processo de transformação da GERDAU. Descreve-se o processo de transformação, aponta os gargalos existentes, determina-se as opções de melhorias com base na filosofia JIT para as falhas encontradas.

4.1 O PROCESSO PRODUTIVO DA COMERCIAL GERDAU (CORTE E DOBRA)

O serviço de corte e dobra da Gerdau está relacionado a venda de vergalhão. Antes de existir esse serviço os vergalhões utilizados pela construção civil eram cortados e dobrados no local da obra, esse tipo de atividade gerava grande desperdício de aço, não existia uma precisão na compra do vergalhão para as obras, mas uma falta de organização nos canteiros gerando um ambiente propício para ocorrer acidentes, onde demandava uma grande quantidade de colaboradores, e baixa eficiência e etc.

O serviço de corte e dobra da Gerdau trouxe inúmeros benefícios para seus clientes, começando pela redução do desperdício na utilização do produto, pela economia de tempo e o ganho em eficiência.

Nesse novo cenário os clientes da Gerdau não compram só o vergalhão, mas também o serviço de corte e dobra, os clientes recebem as peças em suas obras de acordo com as especificações e com o organograma das obras.

4.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO

O processo de transformação do Corte e Dobra é um serviço atrelado a venda do vergalhão. Antes do processo de transformação ocorrer será necessário que ocorra a venda, após todo o processo de venda dará início ao processo de transformação.

Etapas do processo produtivo:

a) *Recepção do Pedido:* A recepção do pedido será a primeira etapa do processo de transformação, de fato. O pedido será recepcionado pelos analistas de projetos e técnicos de edificações, onde o formulário de programação deverá ter todos os campos preenchidos corretamente, caso contrário volta para o vendedor corrigir.

b) *Análise do projeto:* Junto com o formulário de programação deverá ter todas as pranchas solicitadas para que sejam enviadas para a copiadora realizar a plotagem. O projeto será analisado observando todos os pontos técnicos, após a análise ele é passado ao vendedor com a informação se a produção conseguirá atender a data solicitada pelo cliente, será definida a data de entrega onde posteriormente será feito o planilhamento. Caso a filial não consiga atender a data solicitada, ou exista algum ponto técnico que impossibilite a transformação, existirão as opções de envio da obra para outro site, retorno do projeto para correção ou até mesmo o cancelamento da obra.

c) *Programação de Fábrica:* Na etapa de programação será alimentado o *software LPsistem* com o nome da obra, nome da construtora, etapa da obra, número do pedido, representante que alocou o pedido e o peso. O representante (vendedor) recebe um e-mail de confirmação informando que o pedido foi programado para o dia solicitado no formulário. Nesse momento o representante deverá comunicar ao cliente do recebimento no dia solicitado para que não exista empecilho no dia do descarregamento e sua equipe esteja preparada para tal recebimento. Atrelado a programação de fábrica será feita a gestão de matéria-prima observando o volume de produção para que todos os clientes sejam atendidos.

d) *Gestão de Matéria-Prima:* A gestão de matéria-prima está atrelada a programação da fábrica. O pedido de matéria-prima é feito através do sistema de informação, onde se utiliza o SAP GT4, o software é alimentado com dados de quanto existe de matéria-prima no chão de fábrica, dessa forma quando se realiza o pedido, a usina saberá quanto a filial terá de estoque mínimo. O estoque mínimo de matéria-prima é

objetivado em vinte dias dentro do histórico de três meses anteriores. Quando a matéria-prima chega à filial é feita a conferencia da nota fiscal, com endereço, tipo de material e se o peso na balança rodoviária está compatível com a descrição da nota. O carro é conduzido até o galpão onde é estacionado, o motorista apresenta suas documentações juntamente com a da carreta e a carteira com a data da última integração na usina, é realizado uma inspeção de segurança do carro, observado se o condutor possui todos os equipamentos de proteção individual, é realizada uma inspeção de qualidade da matéria-prima, onde preenchemos os formulários padrões, caso exista alguma anomalia, o facilitador da área entra em contato com a usina para sanar o problema. Feito todas as inspeções necessárias ocorre o descarregamento.

e) *Planilhamento:* O planilhamento será a parte do processo onde os planilhadores irão corrigir e recorrigir todo o processo para identificar possíveis erros, identificando os erros entra em contato com o responsável pela obra para sanar o problema. Após a fase de correção os dados do projeto são lançados no *software LPsistem*, gerando número de mercadoria (romaneio), onde cada cliente tem um número diferente mesmo sendo da mesma obra. Após a alimentação do sistema as etiquetas de produção são impressas e enviadas para o processo de transformação.

f) *Liberação das Etiquetas de Produção:* As etiquetas de produção serão impressas com todas as informações necessárias para que sejam produzidas de acordo com o que o cliente solicitou. Nela irá, número do romaneio, nome da obra, posição no projeto, formato da peça a ser produzida, quantidade, sequência para ser baixada no carregamento e código de barras. Todo o processo de impressão é feito através do *software LPsistem*.

g) *Produção:* As etiquetas são enviadas para a produção, onde são distribuídas em uma colmeia, cada obra em sua data específica, e em sua devida máquina. Os operadores produzirão as obras de acordo com as datas determinadas, seguindo uma sequência lógica. Durante o processo de transformação os colaboradores devem realizar alguns procedimentos de prevenção e controle das atividades com o intuito de manter a qualidade, segurança e produtividade de acordo com o que foi pré-estabelecido no planejamento gerencial. Antes do início de cada turno existe uma pequena reunião, o Diálogo Diário de Segurança (DDS), onde é abordado um tema sobre segurança, com o objetivo de alertar o colaborador sobre os riscos existentes no ambiente de trabalho e ajudar ao desenvolvimento de um senso crítico com relação a segurança. Após o DDS cada colaborador se dirige para sua máquina com todos os

Equipamentos de Proteção Individual (EPI) necessários para estar na área operacional e em suas respectivas máquinas, onde ocorrerá a troca de turno. Feito a troca de turno, o colaborador irá realizar o pré-uso de sua máquina, onde serão abordados os itens críticos de segurança, e observado toda a estrutura da máquina, caso algum item crítico esteja não conforme, a máquina fica parada para a correção do problema. Caso o item não conforme seja mecânico, o colaborador irá abrir uma etiqueta de manutenção junto a uma ordem de serviço solicitando que o mecânico intervenha na máquina. Se o problema for de segurança, o colaborador deverá abrir uma recusa tarefa, onde ele demonstra que não se sente seguro para a realização de sua atividade, após o preenchimento da recusa o facilitador da área deverá comparecer ao local para buscar uma solução para o problema. Cada máquina possui um Padrão Operacional (PO) que fica disponível em pastas ao lado da máquina, o padrão indica o passo a passo de como se devem realizar as atividades, quais os epi´s devem ser utilizados naquela respectiva máquina, qual a periodicidade para a inspeção das peças que estão sendo produzidas, como realizar a amarração do material, como estocar, indica se a máquina pode gerar algum risco ambiental etc. O objetivo principal dos padrões operacionais é reunir todas as boas práticas existentes para cada atividade, buscando sempre simplificar o processo, mantendo os indicadores sempre com bons índices.

h) *Conferência das Etiquetas de Produção:* Uma vez feita as atividades necessárias para se iniciar as atividades, o colaborador irá identificar se dará continuidade a uma obra já aberta deixado pelo o turno anterior, ou se necessitará realizar *setup* na máquina para produzir outro tipo de material. Caso dê continuidade a obra já existente o colaborador irá conferir se as etiquetas são da mesma bitola da matéria-prima que está na máquina, observará a data, observará as quantidades, peso e tamanho das peças.

i) *Abastecimento da MP ou realização do setup:* Caso seja preciso realizar o *setup* na máquina, o colaborador irá realizar todas as conferências necessárias das etiquetas junto com o rearranjo na máquina para produzir a próxima bitola. O grande objetivo é conseguir otimização dos *setups*, reduzindo ao máximo esses tempos de paradas, que em sua grande maioria demanda um tempo considerável para a falta de eficiência, quando menos *setups* realizados mais tempo terão de máquina rodando. Durante o *setup* serão utilizadas atividades automáticas e manuais, sendo em sua maioria as atividades manuais. O colaborador fará o ajuste automático de acordo com a respectiva bitola que irá ser produzida, em seguida trocará as peças manualmente de

acordo com a bitola a ser rodada, após a troca das peças o colaborador terá que trocar as duas garrafas onde ficam a matéria-prima, essa é a parte do *setup* que demanda mais tempo, pois necessitará da utilização da ponte rolante. Após a troca das garrafas o colaborador fará a introdução do material na máquina e em seguida a regulagem caso exista a necessidade. O ideal é que o *setup* seja realizado por dois colaboradores, diminuindo o desperdício de tempo. Caso seja necessário só o abastecimento da máquina, o colaborador solicita ao empilhador para que busque a respectiva matéria-prima para abastecimento, o empilhador leva a matéria-prima para dentro do galpão, o operador com a ponte rolante a eleva e abastece o equipamento, faz a introdução do material e volta a produzir.

j) *Produção das Etiquetas:* Primeiramente o colaborador irá programar a etiqueta na máquina, essa atividade pode ser manual ou automática através de leitor de código de barras, o recomendado é fazer essa atividade de forma automática com o objetivo de evitar erros de digitação. Fazendo a programação o colaborador inicia a sua produção obedecendo todos os padrões de segurança e qualidade exigidos, cada colaborador possui uma trena para medir as peças que são produzidas, essa atividade é feita para manter as peças dentro das normas técnicas solicitadas na legislação.

k) *Amarração do Produto Acabado:* Para que seja feita a amarração, o feixe com o material tem que ter no máximo 800 kg, esse valor se dá por medidas de segurança utilizadas pela Gerdau. A amarração do material será feita sempre que o colaborador atingir o número de 800 kg no feixe, ou finalizar a produção de um material específico. O tipo de amarração irá ser feito de acordo com o formato e peso do material que foi produzido, todos os tipos de amarrações utilizados ficam disponíveis nos padrões operacionais.

l) *Estocagem:* Finalizando a amarração, o material é retirado da máquina com o auxílio da ponte rolante e estocado na baia onde irá esperar para ser carregado para entrega. É proibido movimentar material manualmente com valores acima de 20 kg, a Gerdau exige esse fato por motivos de ergonomia dos colaboradores.

m) *Logística:* As obras depois de prontas serão carregadas de acordo com a data pré-determinada com o cliente. Um dia antes da entrega é enviada a lista de carregamento para a produção, onde estará descrito o romaneio com o nome da obra e o peso da mesma. O colaborador responsável pelo carregamento irá abrir o software *truckloading* (carregamento de caminhões), em seguida digitará o número do carregamento que virá ao lado do romaneio, feito isso o sistema abrirá com todas as

sequências das etiquetas, identificando peso, quantidade de peças, posição no projeto e desenho das peças. Em seguida identificará em qual baia o material está estocado, realizará a inspeção das pontes rolantes, balancins e cintas, feitos esses procedimentos dão início ao carregamento onde cada feixe que é colocado em cima da carreta será destacado os canhotos das etiquetas para ser baixadas no *truckloading*. Após ser carregado todo o material será dado baixo no canhoto das etiquetas para certificar que todo o material esteja carregado. Posteriormente o carro é liberado para pesagem onde será feita uma comparação com a nota fiscal para liberação. Toda a atividade logística é realizada em um dia.

n) *Entrega:* A entrega será realizada de acordo com a data pré-estabelecida, cabe ao cliente disponibilizar a maneira como o carro será descarregado. Será enviado junto da obra um *checklist* para a conferência do material que será recebido. Feito a conferência é finalizado o processo, caso haja alguma não conformidade o cliente entra em contato com representante para solução do problema. Essa atividade dura um dia.

4.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS

As falhas nos processos produtivos podem ser atribuídas por diversos fatores, esses gargalos trazem improdutividade, perdas de matéria-prima, falta de eficiência, custos altos com a produção etc. A busca por processos produtivos constantes, estáveis e sem perdas é o grande objetivo de uma organização.

No processo de transformação da Gerdau foram identificados alguns gargalos que causam perdas consideráveis, são eles:

a) Captação das paradas de produção não são registradas de maneira mais adequada, dificultando a tomada de decisão. O sistema de apontamento de paradas é manual, cada operador aponta suas respectivas paradas em uma ata de produção que é disponibilizada em cada máquina, esses apontamentos não são alimentados com dados precisos, esse fato gera falta de informação e impede os tomadores de decisão atuarem nos pontos críticos;

b) Tempo do setup passa dos 10% com relação as 8 horas produzidas durante um turno, reduzindo tempo de produtividade efetiva;

c) Matéria-prima armazenada na baia de material acabado tomando o espaço do material que será produzido, dessa maneira perde-se tempo para armazenagem do material e

em algumas ocasiões são colocados fora da área correta, fato que gera um risco de acidente muito eminente;

d) Dificuldade para manter os quadros de gestão a vista atualizados.

4.4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO COM BASE NA FILOSOFIA *JUST IN TIME* PARA OS PROBLEMAS ENCONTRADOS

a) A falta de precisão no apontamento das paradas de produção gera uma falta de informação para tomada de decisão. O grande desafio é ter produtividade alta, ser eficiente e eficaz, para que isso ocorra é necessário que vários fatores sejam trabalhados e, a falta de precisão no apontamento das paradas é um gargalo muito forte.

Diante do problema observado foi estabelecido que automatizar esse processo seria a opção mais viável. Integrar todas as máquinas em um sistema de informação seguro e sólido que armazenasse os dados de cada máquina, gerando as informações necessárias para reduzir os tempos de paradas e aumentar a produtividade. O sistema será através de rede *wi-fi*, cada máquina estaria conectada ao sistema, os dados serão enviados para um aplicativo, esse aplicativo poderá ser baixado nos computadores da filial e nos *smartphones* dos facilitadores. Cada operador terá um código de barras, ao chegar na máquina ele irá cadastrar seu código de barras, será disponibilizado uma tabela com todas as paradas que podem ocorrer durante o processo, onde cada uma terá seu código de barras específico. Cada vez que o operador necessite parar sua máquina ele irá cadastrar o motivo da respectiva parada, dessa forma o tempo será preciso. O gerente de produção trabalhará em cima dessas informações de forma mais precisa, tomando as decisões da maneira mais acertada possível eliminando o que realmente não se torna interessante para ter excelentes números de produtividade, eficiência e eficácia, outro ponto fundamental será acabar com vícios operacionais.

b) Como melhoria para solucionar o tempo de *setup* ocorridos nas máquinas durante o processo de transformação foi observado algumas oportunidades. Introduzir mais garrafas para abastecer com matéria-prima, dessa forma cada garrafa teria um tipo de matéria-prima específico; Alimentar o galpão com matéria-prima, deixando o mais próximo possível das máquinas, já existem pulmões onde a matéria-prima deve ficar, mas não está sendo utilizado; Sempre ter alguém disponível para auxiliar ao operador

na hora do *setup*; Capacitar os colaboradores novatos na regulagem após o *setup*, geralmente operadores novos têm dificuldades em regular a máquina, pois se trata de uma atividade que necessita de um certo nível de experiência; Por fim, padronizar todo o processo e realizar o treinamento com todos os operadores.

c) A proposta para resolução desse gargalo seria realizar o pedido da matéria-prima semanalmente, pedir o mínimo para manter a demanda, manter o sistema atualizado diariamente com relação ao volume de matéria-prima existente no chão de fábrica e monitorar diariamente os pedidos junto as usinas da Gerdau.

d) A atualização dos quadros de gestão a vista fica na responsabilidade do analista de produção, que por possuir muitas atividades para desempenhar acaba que não prioriza a atualização dos quadros, isso gera uma falta de informação bastante considerável para os colaboradores que ficam sem parâmetros para o alcance dos objetivos operacionais.

4.5 SEMELHANÇAS DA FILOSOFIA JIT ENCONTRADAS NOS PROCESSOS DA GERDAU

Diante da análise realizada observou-se que o processo de transformação da Gerdau possui algumas características que remetem a filosofia JIT, os objetivos e metas são alcançados, mas muitas vezes falta continuidade nas práticas utilizadas, mesmo havendo padronização.

4.5.1 Semelhanças quanto a Produção Puxada e Empurrada

O processo de transformação da Gerdau se caracteriza como sendo de produção por encomenda, uma vez que só ocorre transformação a partir do momento em que o cliente externo solicita de acordo com o projeto da sua obra.

Em outras partes do processo existe a necessidade da utilização de mais de uma máquina para que o material esteja realmente acabado e pronto, diante disso observamos duas caracteristicas de produção puxuda, onde o processo só ocorre diante da solicitação do cliente externo e interno.

Foi observado que em algumas ocasiões as obras que são antecipadas para a produção, mas que só serão entregues com 15 ou 20 dias para frente, isso ocorre geralmente no início do mês quando não tem obras com datas mais próximas para se produzir. Esse tipo

de atividade faz com que obras que não serão entregues com 3 ou 7 dias fique sem local para armazenamento dependendo do volume já produzido.

Essa parte do processo ocorre para que se garanta volume produtivo e não ocorra ociosidade por parte dos colaboradores, onde se caracteriza como sendo produção empurrada, e também como uma falha de processo, pois, não existe padronização para produzir obras com relação as datas de entrega.

4.5.2 Semelhanças quanto a Qualificação da Mão-de-Obra

A GERDAU é uma organização que investe muito na qualificação da sua mão-de-obra, diante do que foi observado leva-se em destaque duas áreas específicas que merece destaque.

A primeira área é um nível elevadíssimo quando falamos em segurança, que se aplica em todas as atividades da organização, não existe nenhuma atividade dos processos em que não exista padronização e treinamento para realização das mesmas. Todos os dias acontecem reuniões de cinco minutos (DIÁLOGO DIÁRIO DE SEGURANÇA – DDS), onde se aborda temas que envolvem as atividades diárias com riscos de acidentes, uma das ferramentas utilizadas mais interessantes é o relato de segurança, onde os colaboradores relatam problemas que ocorrerem e posteriormente são repassados para os demais colaboradores como uma forma de que não se repita tal fato.

A segunda área de qualificação da mão-de-obra é com relação a manutenção autônoma. A manutenção autônoma é uma responsabilidade a mais que os técnicos de produção recebem nas suas funções, existe um nível elevadíssmo de conservação das máquinas, os colaboradores são capacitados em limpeza, reaperto e lubrificação, que são os pilares da manutenção autônoma, onde serve de suporte para o setor de manutenção, reduzindo as paradas corretivas, aumentando o tempo de durabilidade das peças existentes nas máquinas, diminuindo os custos de fabricação, eleva o tempo de máquinas produzindo e o principal que é o aumento do conhecimento dos colaboradores com relação as ferramentas de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar o setor de transformação do Corte e Dobra da Comercial Gerdau – Filial ZJPA, com base nos princípios da filosofia JIT de produção. Diante dos aspectos abordados ocorreu um conflito entre a prática estabelecida no âmbito organizacional, e as metodologias científicas abordadas no âmbito acadêmico com o propósito

de entender quais os principais benefícios da integração, da filosofia JIT nos processos produtivos da Comercial Gerdau – Filial ZJPA caso fossem aplicados.

Observou-se que grande parte do processo de transformação se caracteriza como a forma tradicional, e uma pequena parte do processo de transformação se assemelha com a metodologia JIT, onde mesmo havendo padronização não existe continuidade nas práticas utilizadas. Mesmo optando pela forma tradicional de produção, a Comercial Gerdau – Filial ZJPA se tornou destaque em todo o Brasil com volume produtivo e menor custo de produção, tornando-se referência para outras unidades.

Foi apontado gargalos existentes no processo e consequentemente estabeleceu-se propostas de melhorias com base na filosofia JIT para solução dos problemas. Observou-se que o maior diferencial do processo de transformação da Comercial Gerdau – Filial ZJPA está na qualificação da mão-de-obra, principalmente nas áreas de segurança no trabalho e com relação a manutenção autônoma. A qualificação da mão-de-obra é uma das áreas que mais se assemelham a metodologia *just in time.*

Diante de toda a abordagem realizada conclui-se que apesar de optar pelo método tradicional de produção, a Gerdau consegue atingir os objetivos estabelecidos para o setor de transformação, que com o auxílio dos outros setores ajudam para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

Chega-se também a conclusão de que as áreas que possuem mais destaque no processo de transformação são as que mais se assemelham a metodologia JIT, elas que colocaram a Comercial Gerdau – Filial ZJPA em evidência dentre todas as unidades de Corte e Dobra, da Gerdau, no país.

Os ganhos adquiridos pela Gerdau, uma vez que ela pratique a filosofia JIT em todo o seus processos de fabricação, seria aumento dos volumes produtivos, aumento da qualidade nos processos e produtos acabados e consequentemente a diminuição de retrabalhos, melhor utilização do *layout* obtendo ganhos em *setups* e reduzindo os riscos de acidentes de trabalho, diminuição das perdas, e o principal que é o comprometimento da força de trabalho onde se torna natural a descentralização de certas tomadas de decisões fazendo com que os processos fluam e os resultados apareçam com excelência e naturalidade.

A abordagem JIT foi fundamental para que a Toyota se tornasse referência em modelo de transformação, tornado-se exemplo para toda e qualquer organização que queira obter sucesso, alcançar seus objetivos e o principal que é ter a confiança e fidelização dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

CORRÊIA, Henrique L. GIANESI, Irineu G. N. **Just in Time, MRP II e OPT.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GERHARDT, Tatiane E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Rio Grnde do Sul: UFRGS, 2009.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MOREIRA, Daniel A., **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SLACK, Nigel *et al*. **Administração da Produção.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

TUBINO, Dalvio F., **Manual de Planejamento e Controle da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DESCRIÇÃO DO MODELO DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA EMPRESA DE INFORMÁTICA

Suênia Fernandes Trajano
Prof. MSc. Odilon Carreiro de Almeida Neto

RESUMO

Este artigo faz uma análise sobre a implantação do modelo de padronização dos processos administrativos em uma empresa do setor de informática, descrevendo o processo de mapeamento das atividades dos setores administrativos, mostrando as ferramentas e métodos de qualidade aplicados e sugerindo padrões de melhoria para os processos implantados. Apresentando a área administrativa como parte integrante da estrutura organizacional com participação estratégica nos relacionamentos mantidos entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços e potenciais investidores. Em sintonia com o empenho das organizações globais em desenvolver padrões de processos eficientes e eficazes, na crescente busca da excelência no fornecimento de bens e serviços influenciada por forças mercadológicas e pelas necessidades apresentadas pela sociedade cada vez mais consciente e diversificada. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por um estudo de caso e por uma pesquisa bibliográfica, através de pesquisas em livros referentes ao universo da qualidade e gestão de processos, sob a importância destas áreas do conhecimento para o sucesso das organizações como diferencial contemporâneo, conduzindo-as à conquista de resultados efetivos e a um processo de melhoria contínua. Para este trabalho concluiu-se que a descrição do modelo de padronização dos processos administrativos de uma empresa do setor de informática pode ser útil, não apenas para o mesmo ramo de atividade como para qualquer outro segmento. A implementação de uma padronização para os processos administrativos viabilizou a otimização das atividades desempenhadas, bem como promoveu uma estrutura organizacional mais completa e preparada para novas oportunidades de crescimento.

Palavras-chaves: Processos Administrativos, Padronização, Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta a descrição do modelo de padronização dos processos administrativos em uma empresa do setor de informática, analisando as etapas e métodos adotados para otimização das atividades desempenhadas na organização, imprescindíveis para galgar maiores níveis de competitividade.

Para se analisar a implantação do modelo de padronização dos processos administrativos em uma empresa do setor de informática, foram definidos objetivos específicos a fim de descrever o processo de mapeamento das atividades dos setores administrativos, mostrar ferramentas e métodos de qualidade aplicados na implantação dos processos administrativos, e sugerir padrões de melhoria para os processos implantados.

As questões estratégicas e organizacionais são as que mais influenciam na administração de processos das empresas. Assim, a reengenharia estratégica e organizacional tem a finalidade de otimizar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos/serviços de toda a empresa, a partir da alavancagem dos processos e sistemas na estrutura organizacional e comprometimentos profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Diante do fato da empresa em questão não possuir profissionais especializados em qualidade, mantêm seus processos monitorados e padronizados por ações dos diretores, coordenadores e líderes de cada área da organização, bem como a padronização dos processos da área administrativa iniciada em 2013 a partir do auxílio de uma consultoria especializada e contratada pela empresa durante aproximadamente um ano.

Na preocupação de se obter um sistema apropriado para o planejamento, execução, direção e controle das rotinas administrativas, a diretoria administrativa financeira se propôs a implantar um modelo de padronização dos processos administrativos.

Segundo Corrêa (2007) a administração de processos trata-se de uma atitude inteligente, que alcança maiores resultados com o mínimo de recursos, através da inovação voltada para resultados efetivos. Dessa forma, o presente trabalho tem a seguinte problematização: **o modelo de padronização de processo utilizado pela empresa em estudo está contribuindo para a melhoria das atividades administrativas da mesma?**

A implantação do modelo de padronização e formalização dos processos administrativos estabeleceu meios para a correta execução e o cumprimento das atividades de seus profissionais, através de documentos para acesso quando necessário. Além disso, amenizou os riscos de erros ou de retrabalho, a centralização de maior parte das rotinas administrativas nos coordenadores e, sobretudo, auxiliou no aumento da produtividade e no fortalecimento da credibilidade da área administrativa como área estratégica da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE

O conceito de qualidade vem sendo trabalhado através dos tempos quanto a melhoria de produtos, bens ou serviços, no propósito de alcançar a excelência. Entretanto, a qualidade surgiu recentemente como função da gerência, tendo suas atividades ampliadas e

consideradas essenciais para o sucesso estratégico.

Em meio a grande diversidade de definições para a qualidade e a necessidade de sua adequação ao objeto deste estudo foi adotado o conceito de Ishikawa (*apud* Rodrigues, 2010, p. 11) "Qualidade é satisfazer ao cliente, interno e externo, atendendo ou excedendo suas expectativas através da melhoria contínua do processo".

A abrangência da qualidade nas atividades organizacionais traz uma percepção dinâmica da integração com diversas outras áreas do conhecimento humano, em função do tipo de produto gerado e das expectativas, exigências e maturidade dos clientes e consumidores, em concordância com os interesses estabelecidos no mercado cada vez mais competitivo. Agregando-se novas responsabilidades a esta área como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores, por meio da crescente conscientização da sociedade que impõe demandas e exerce pressões complementares (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006).

Na perspectiva de Marshall Junior *et al.* (2006) a qualidade associa-se à percepção de excelência nos serviços, tendo o elemento humano e sua qualidade como o grande diferencial contemporâneo.

2.1.1 Gerenciando com Qualidade

O conceito de qualidade total ou gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais, tendo o objetivo de suprir todas as necessidades do cliente interno e externo de forma plena, através da busca incessante pelo melhoramento contínuo dos processos empresariais.

Na metodologia de Feigenbaum é considerada como premissa que fundamenta o *Total Quality Control – TQC* a ideia de que segundo Marshall Junior *et al.* (2006, p.39) "a qualidade está ligada a todas as funções e atividades da organização e não apenas à fabricação e à engenharia".

Em concordância a esta ideia observa-se que a abordagem de Ishikawa propõe que com a participação de todos, desde os colaboradores até a alta gerência, qualquer empresa ofereça produtos ou serviços melhores a um custo mais baixo, aumente as vendas, melhore os lucros e se transforme em uma organização melhor (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006).

Entende-se gestão da qualidade por um gerenciamento de excelência dos recursos materiais, intelectuais, comportamentais, funcionais e demais necessários para obtenção de uma melhoria contínua da estrutura dos processos organizacionais.

Na perspectiva de Deming a qualidade apresenta-se como um processo de

melhoria constante onde exercemos nossos conhecimentos adquiridos por meio das nossas tarefas, profissões, educação, sociedade e em nós mesmos (RODRIGUES, 2010).

2.2 PROCESSOS

A definição de processos abrange desde a formação da estrutura organizacional das empresas até as suas atividades produtivas de maneira plena e intrínseca, tornando-se uma ferramenta fundamental para auxiliar na tomada de decisão e melhorar os resultados desejados. Neste trabalho compreende-se como conceito de processo a ideia de que:

> Processo é um conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequência lógico-temporal, com objetivo definido, realizadas por pessoas e/ou máquinas, que visam transformar recursos (entrada), agregando valores, através de recursos de transformação e de uma lógica preestabelecida (metodologia de processamento), resultando em bens e serviços (produtos) para a sociedade e/ou clientes (RODRIGUES, 2006, p. 17).

Para um melhor entendimento da estrutura de um processo utilizou-se a representação da figura abaixo.

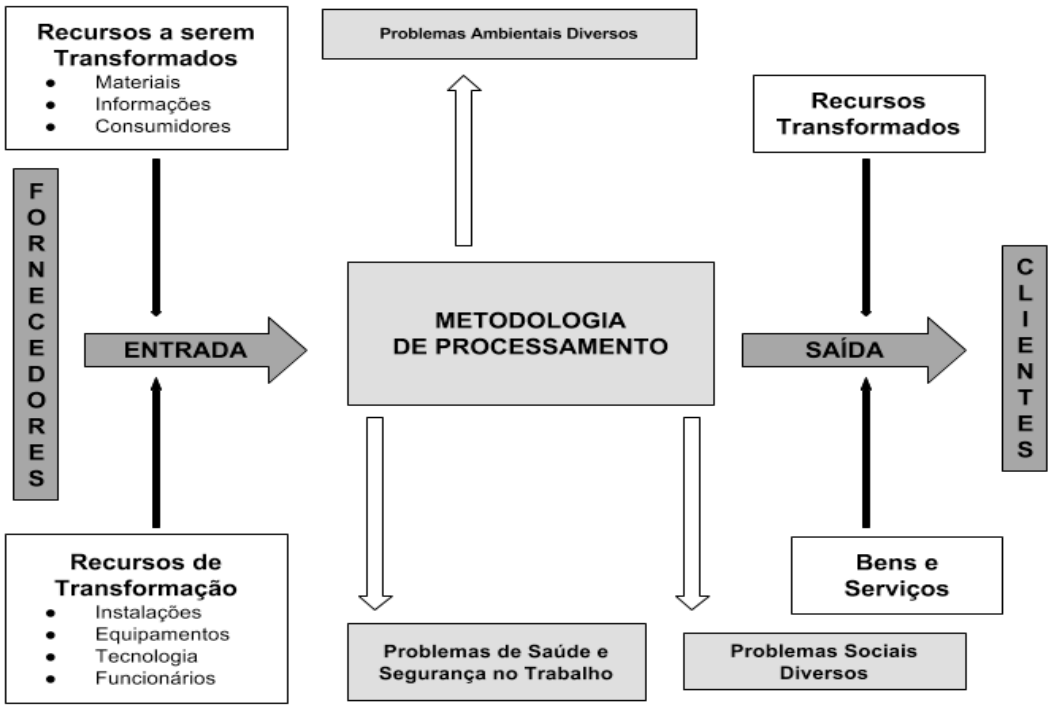


Figura 1: Estrutura de Processos.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 84).

Estes processos devem ser delimitados e analisados conforme a perspectiva de Rodrigues (2010, p. 84) “Todas as atividades produtivas podem e devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas como um processo”.

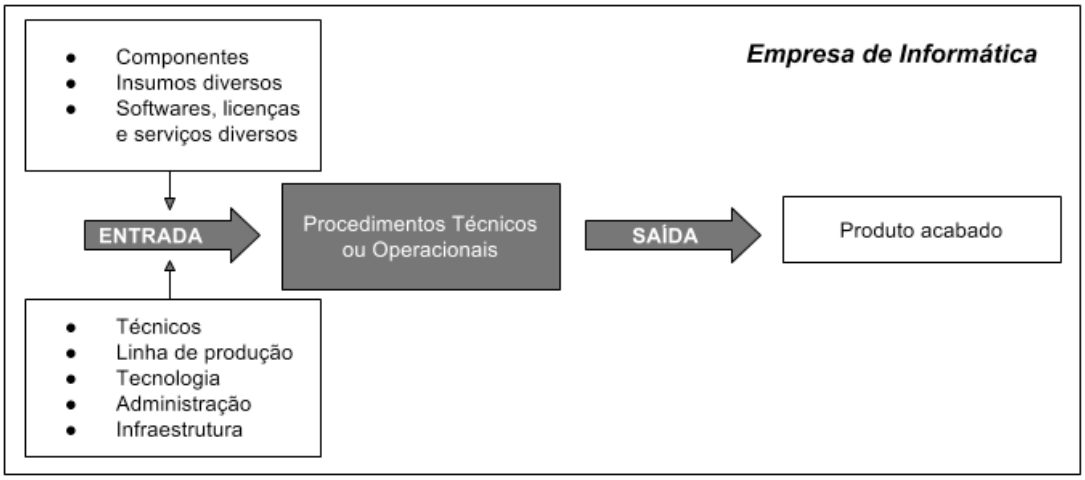


Figura 2: Exemplo de Processo.

Fonte: Rodrigues (2010).

Considera-se que a análise das ações produtivas como processos apresenta as seguintes vantagens principais:

- A organização passa a conhecer e a focar o negócio principal, definindo de forma clara os seus fornecedores (internos ou externos), clientes (internos ou externos), recursos necessários e custos envolvidos;
- Estabelece linhas divisórias com outras atividades (processos) da organização, auxiliando na comunicação, definindo responsabilidades e explicitando o fluxo de ações;
- Facilita a gestão, o controle e a identificação de problemas (situação indesejável);
- Só podemos melhorar um procedimento ou atividade conhecendo os mesmos. A delimitação e o desenho de um processo possibilitam a análise e a identificação de problemas ou oportunidades de melhoria, ponto de partida para a melhoria dos resultados da organização (RODRIGUES, 2010, p. 85).

Seguindo com base na ideia de Rodrigues (2010) um processo deve ter um gestor, com autonomia e responsabilidades definidas, bem como ser documentado, explicitando todas as etapas, ações, fluxos, fornecedores internos ou externos (entrada), clientes internos ou externos (saída) e metas a serem atingidas.

2.2.1 Administrando processos

Diante da evolução da análise das questões estratégicas e organizacionais das empresas, tendo em vista a necessidade de adaptar-se às constantes e fortes mudanças

ambientais e competitivas, considera-se a administração como sendo uma tecnologia, exigindo dos executivos uma atenção maior para a aplicação de novos instrumentos administrativos em suas empresas como a administração de processos (OLIVEIRA, 2007).

Para quebra de paradigmas e consolidação da nova forma da administração deve-se seguir dois princípios fundamentais como a mudança evolutiva do pensamento administrativo dos executivos e profissionais da empresa, bem como o desenvolvimento de metodologias e técnicas administrativas que proporcionem sustentação para esse processo de mudança evolutiva (OLIVEIRA, 2007).

Nota-se que alguns dos principais fatos e tendências que estão interferindo nas atividades das empresas confirmam a necessidade iminente de uma administração dos processos, como representado na figura abaixo.

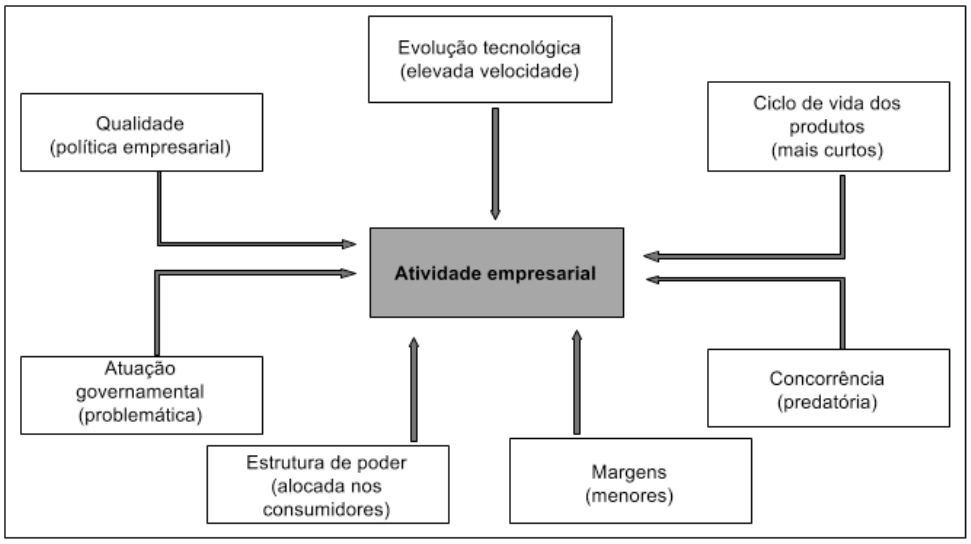


Figura 3: Fatores de influência da atividade empresarial.

Fonte: Oliveira (2007, p. 13).

Segundo Oliveira (2007, p. 15) "A administração de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes".

Identifica-se na perspectiva de Oliveira (2007) algumas consequências de influência estratégica e organizacional da administração de processos conforme representado no quadro abaixo.

Consequências de influência estratégica	Consequências de influência organizacional

• Estruturação de metodologias amplas e completas para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico nas empresas.	• Desenvolvimento e aplicação de estruturas voltadas para resultados.
• Estruturação de metodologias de planejamento estratégico interligadas com outros instrumentos administrativos.	• Desenvolvimento e aplicação de estruturas flexíveis e ágeis.
• Desenvolvimento de planejamentos alternativos.	• Adequação das atividades de apoio das empresas.
• Desenvolvimento estruturado de parcerias e alianças estratégicas.	• Desenvolvimento e aplicação de estruturas organizacionais baseadas em interações e compreensões mútuas, bem como nas responsabilidades.
• Maior capacitação para identificar e usufruir oportunidades.	• Consolidação de um novo perfil de executivos.
• Gradativo ajuste nos níveis de preços, com adequada interação com as reais necessidades de mercado.	• Desenvolvimento dos trabalhos em equipes, principalmente multidisciplinares.
• Aumento gradativo e acumulativo dos níveis de produtividade.	• Desenvolvimento do processo de terceirização.
• Otimização do processo de *benchmarking*.	• Aumento da flexibilidade empresarial, tanto nos níveis estratégico, organizacional ou de processos.

Quadro 1: Consequências de influência estratégica e organizacional da administração de processos.
Fonte: Oliveira (2007).

Considera-se de acordo com Oliveira (2007) pela metodologia de administração de processos como instrumento básico para a competitividade empresarial a abordagem de reengenharia e suas amplitudes nos níveis de processos, estrutura organizacional e estratégicos ou dos negócios da empresa.

Abordagem de Processos	Abordagem Organizacional	Abordagem dos Negócios
Os processos são encontrados em qualquer nível da reengenharia, representando os novos focos de atuação das pessoas nas empresas.	A empresa não deve prender-se a uma estrutura organizacional de sucesso do passado.	O ideal é que o desenvolvimento da reengenharia se inicie pelo nível estratégico ou de negócios, passe pelo nível organizacional e chegue ao nível operacional dos processos da empresa.
As responsabilidades das pessoas devem estar nos processos (atividades).	Eliminar as unidades organizacionais funcionais e começar a trabalhar através de processos.	Deve estar sustentada pela visão da empresa, missão da empresa, grandes orientações estratégicas e por suas diretrizes.
Todos os processos inerentes devem ser	As pessoas devem manter suas habilidades	Sustentação pela adequada metodologia de

delineados como um procedimento administrativo que seja simples, entendível, aplicável, interativo e, preferencialmente, informatizado.	funcionais nos trabalhos organizados em processos.	desenvolvimento e implementação de um plano estratégico da empresa.
Deve-se reavaliar todas as atividades correlacionadas aos processos desenvolvidos e operacionalizados pela empresa.	A reengenharia enquadra-se melhor em estruturas horizontalizadas, em que atividades funcionais tradicionalmente separadas são interligadas de forma transparente. Técnica de rede escalar de objetivos, representando a decomposição estruturada dos objetivos gerais e correspondentes estratégias pelas diversas unidades organizacionais da empresa.	Os executivos da empresa devem ter uma postura e um pensamento os mais estratégicos possíveis.
	A alocação da autoridade e responsabilidade em um processo de reengenharia pode representar algo complexo.	Procura consolidar o conjunto básico de competências e habilidades que efetivamente capacitam as empresas a serem saudáveis, ágeis e diferenciadas no desenvolvimento do mercado e dos produtos ou serviços em futuro próximo, ou mesmo a médio e a longo prazo.
	Empowerment (ato de delegar responsabilidades e poderes ao funcionário, sendo o executivo o sujeito principal da ação).	É importante avaliar a atratividade de mercado do ramo ou segmento de atuação e a posição que a empresa considerada ocupa neste.
	A reengenharia organizacional consolida um novo modelo de gestão na empresa.	Deve estar baseada em um processo principal, o qual agrega e catalisa todos os outros processos.

Quadro 2: Abordagens da reengenharia na administração de processos.

Fonte: Oliveira (2007).

2.2.2 Gerenciando processos

Os conceitos e modelos de gestão e produção se inclinam para a globalização, impondo às empresas um processo de melhoria voltado para o novo e competitivo contexto organizacional, que busca a otimização da cadeia de suprimento, a utilização adequada da tecnologia da informação, a busca do conhecimento interdisciplinar para integrar as diversas ações organizacionais, a utilização das ferramentas, técnicas e métodos estatísticos, a busca de efetividade e o encantamento do cliente a baixos custos (RODRIGUES, 2010).

Segundo Rodrigues (2010, p.86) a gestão de processos pode ser caracterizada do seguinte modo:

Fases	Objetivos	Ações
Definição do Processo	• Determinar o processo a ser analisado • Mapear as ações • Conhecer o desempenho atual • Planejar mudanças • Identificar requisitos dos clientes	1. Organizar-se 2. Conversar com o cliente 3. Entender o processo 4. Definir prioridades
Análise do Processo	• Identificar problemas • Buscar causas • Definir oportunidades de melhoria • Desenvolver os planos de melhoria • Buscar as bases para implantação	5. Avaliar alternativas 6. Desenvolver as soluções 7. Criar parcerias 8. Finalizar os planos
Melhoria do Processo	• Implantar planos de melhoria • Obter primeiros resultados • Analisar feedbacks dos clientes • Corrigir e ajustar os planos	9. Testar a solução 10. Gerenciar o processo 11. Verificar os custos do processo
Excelência do Processo	• Apresentar desempenho global do processo • Quando avaliado, auditado ou certificado ser reconhecido como superior em relação ao ambiente externo do negócio	12. Obter resultados 13. Buscar diferencial competitivo

Quadro 3: Fases, Objetivos e Ações para Gestão dos Processos.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 86).

As ações gerenciais de um processo devem ser monitoradas através de Indicadores de Desempenho - ID, definidos como critérios explícitos de medidas que norteiam e quantificam o desempenho das ações, bem como estabelecem e enriquecem o cumprimento dos objetivos específicos e metas, diante da natureza e da especificidade do processo (RODRIGUES, 2010).

O desempenho de um processo pode ser classificado como eficiente (melhor aproveitamento dos recursos disponíveis), eficaz (atingimento dos objetivos da organização) e efetivo (atingimento dos objetivos da organização de forma sustentável) (RODRIGUES, 2010).

Os indicadores de desempenho mais utilizados nos processos produtivos são conhecidos como produtividade (produção de bens ou serviços), capacidade (taxa real de produção em relação a capacidade instalada), flexibilidade (capacidade de mudanças nas ações de modo rápido e eficaz), velocidade (respostas rápidas aos clientes internos e

externos), e confiabilidade (respostas conforme especificado no processo e previsto pelos clientes internos e externos) (RODRIGUES, 2010).

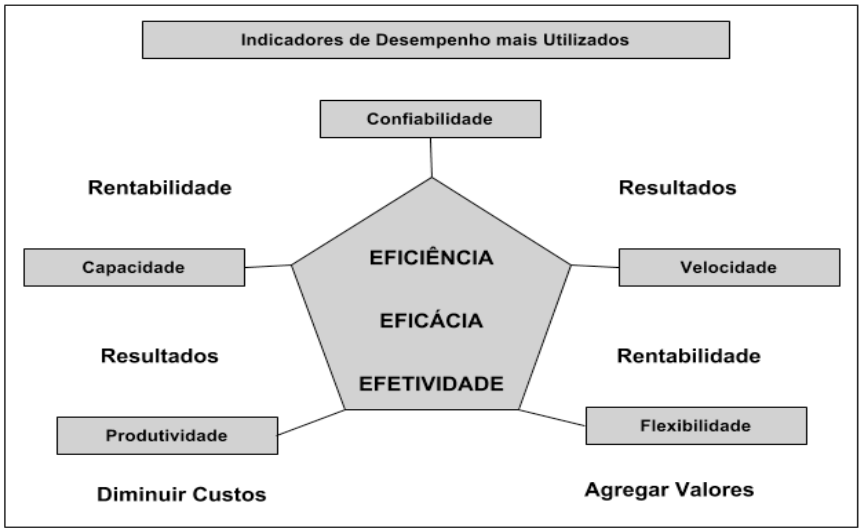


Figura 4: Indicadores de Desempenho mais Utilizados.
Fonte: Rodrigues (2010, p. 88).

Todo trabalho de administração de processos necessita do estabelecimento e da análise de indicadores de desempenho, a fim de verificar se cada processo e atividade alcançou o resultado esperado, bem como sua evolução na empresa ou negócio (OLIVEIRA, 2007).

O custo também é considerado como um indicador de desempenho e uma dimensão da qualidade por sua importância e abrangência em um processo, envolvendo-se diretamente no resultado dos demais indicadores. Além disso, deve-se considerar que o objetivo geral da organização são os resultados em todos os níveis, incluindo-se a rentabilidade que pode ser conquistada por meio da redução dos custos e da agregação de valores ao processo ou produto final (RODRIGUES, 2010).

A metodologia proposta por Juran, a *Trilogia da Qualidade*, foi considerada uma das premissas e grandes contribuições ao estudo do custo da otimização dos processos ou custos relacionados à qualidade, tendo como foco o Planejamento da Qualidade, o Controle da Qualidade e a Melhoria da Qualidade. Dividindo-se os custos dos processos de melhoria em custo da qualidade (relacionado com o sistema e a estrutura organizacional vinculada à gestão de processos) e custo da não-qualidade (associado a todos os custos que envolvem a não-conformidade dos processos ou produtos e do não atendimento adequado às necessidades e expectativas dos clientes), com o principal objetivo de otimizar todos os recursos e atender de

forma mais adequada ao cliente (RODRIGUES, 2010).

Conforme a metodologia *GEIQ - Gestão Integrada para a Qualidade* proposta por Rodrigues (2010) entende-se que é fundamental a identificação e a delimitação eficazes dos problemas na análise dos processos organizacionais, sugerindo-se uma sequência de etapas para identificar, analisar e solucionar os problemas em um processo.

GEIQ - Etapas do SIASP
1. Identificação do processo a ser trabalhado.
2. Mapeamento do processo.
3. Avaliação do posicionamento do processo.
4. Identificação de problemas.
5. Seleção do problema prioritário.
6. Identificação de causas.
7. Seleção da causa mais provável.
8. Busca de soluções.
9. Plano de ação para a implantação da solução.
10. Implantação e avaliação.
11. Ações alternativas para otimização do processo.

Quadro 4: Sequência para Identificar, Analisar e Solucionar Problemas.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 106).

2.2.3 Padronizando Processos

A implementação da padronização de processos objetiva basicamente obter resultados previsíveis em processos repetitivos, bem como proporcionar e manter o domínio tecnológico nas organizações em que estas passam a ser detentoras quando o que está sendo executado pelas pessoas corresponde ao que está documentado no sistema estabelecido. (MELLO *et al.*, 2002).

A padronização dos processos faz com que a operacionalização de cada atividade seja detalhada, permitindo que os colaboradores ou usuários recebam treinamento nesse padrão e o utilizem em sua rotina de trabalho. Assim, a implementação da padronização realiza-se por meio de um padrão de documentos estabelecidos, obedecendo a um padrão de sistema (para assuntos que dizem respeito à organização e suas interfaces) ou a padrões técnicos (para assuntos técnicos relacionados direta ou indiretamente a um produto ou processo). (MELLO *et al.*, 2002).

Estes documentos precisam ser padronizados em linguagem clara e simples, conforme empregado no ambiente organizacional, passando pelo consenso de todos os

envolvidos na sua utilização antes de serem aprovados e oficializados. Em seguida, após análise crítica e aprovação, os colaboradores ou usuários devem ser treinados para assegurar a utilização adequada dos padrões definidos (MELLO *et al.*, 2002).

É imprescindível a participação de quem realiza a tarefa a ser padronizada durante a elaboração de um procedimento ou instrução operacional, pois sentindo-se dono do processo, o colaborador compromete-se com ele, sem a ideia de imposição (MELLO *et al.*, 2002).

O delineamento dos processos inicia-se pelo mapeamento do processo e sua padronização mediante procedimentos e ou instruções operacionais. E estes uma vez, implementados, devem receber pequenas auditorias internas (executadas por auditores externos ou colaboradores qualificados) programadas para avaliar o trabalho, corrigindo eventuais falhas e buscando melhorias (MELLO *et al.*, 2002).

Deve-se utilizar da ferramenta do Fluxograma conforme Rodrigues (2010) para descrever e mapear graficamente, por meio de símbolos, as diversas etapas de um processo, ordenando-as em uma sequência lógica e de forma planejada.

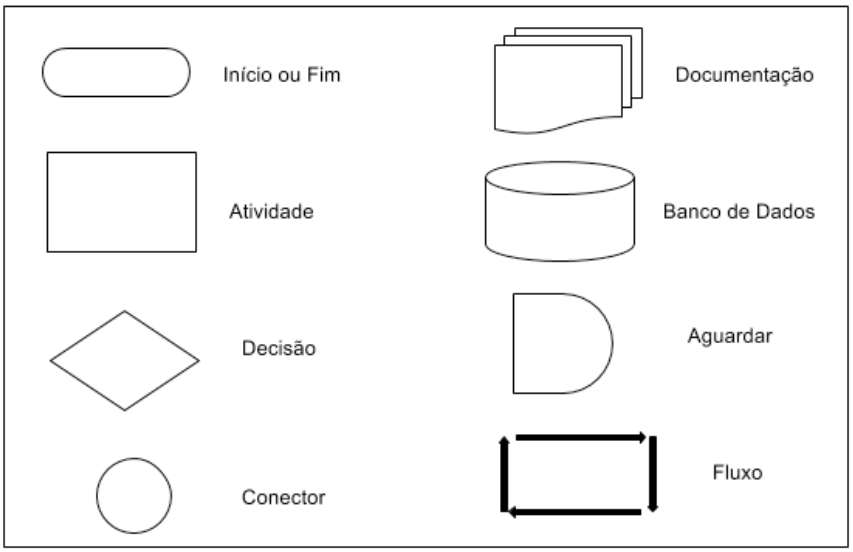


Figura 5: Principais Símbolos para Fluxograma.
Fonte: Rodrigues (2010, p. 114).

Objetivo de um Fluxograma
• Identificar tempo, produtividade, confiabilidade ou capacidade do ciclo (otimizar o ciclo). • Identificar erros (eliminar os erros). • Identificar duplicidades (eliminar duplicidades). • Identificar tarefas sem valor agregado (eliminar tarefas).

Questões para atingir o objetivo de um Fluxograma
● As atividades do processo têm um bom desempenho? ● As atividades podem ser simplificadas? ● Como se pode evitar a ocorrência de erros e desperdícios?
Aspectos importantes de um Fluxograma
● Escolher um processo específico para documentar. ● Definir os limites do processo: início e fim. ● Determinar quem vai documentar: uma pessoa ou um grupo. ● Documentar as etapas reais. ● Validar o fluxograma com especialistas e donos de outros processos.
Cuidados importantes de um Fluxograma
● Trabalhar as resistências iniciais da equipe. ● Capacitar a equipe e explicitar a importância das mudanças. ● Não eliminar etapa sem verificar o impacto em outros processos. ● Identificar limites com precisão. ● Não deixar de incluir os especialistas.
Questões para Análise de um Fluxograma
● Quem é o responsável pela etapa? ● Quem executa a etapa? ● Qual a formação ou experiência do responsável pela etapa? ● Qual a informação disponível? ● Qual informação não está disponível? ● Que indicadores são considerados? ● Quais os valores agregados? ● Como estes valores podem ser comparados com os de outros processos? ● Qual a duração da etapa? ● Qual o tempo que separa uma etapa da seguinte? ● Qual a importância da etapa para todo o processo?

Quadro 5: Aspectos e Questões para uso de um Fluxograma.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 115).

Considera-se o conceito de que Reengenharia conforme Michael Hammer e James Champy (*apud* Rodrigues, 2010, p. 254) "é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade".

Faz-se necessária uma análise mais ampla do histórico dos processos a serem realinhados e como estes são afetados pelos aspectos culturais da organização, abandonando os antigos processos ou estruturas apoiadas em paradigmas ultrapassados e "criar" novas,

reengenheirando, com base em novos paradigmas organizacionais, produtivos, sociais ou ambientais (RODRIGUES, 2010).

Principais Etapas para os Processo de Reengenharia
• **Planejamento** 1. Identificar problemas e ações de baixo desempenho, analisá-los e delimitá-los. 2. Conhecer todo o processo. 3. Conhecer os novos métodos, tecnologias, modelo de gestão disponíveis no mercado. 4. Desenvolver ou customizar novos métodos, tecnologias, modelo de gestão.
• **Análise** 1. Analisar a viabilidade de novos procedimentos no processamento. 2. Contextualizar os novos procedimentos. 3. Capacitar os profissionais envolvidos. 4. Sensibilizar o corpo funcional.
• **Implantação** 1. Apresentar o reprojeto. 2. Testar o reprojeto. 3. Desenvolver plano de ação. 4. Implementar ações específicas. 5. Monitorar o processo.

Quadro 6: Etapas para os Processos de Reengenharia.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 257).

De acordo com a metodologia do Ciclo PDCA iniciada por Shewhart e disseminada por Deming, que têm a função de analisar e controlar os processos críticos, buscando garantir o padrão ou inserindo pequenas melhorias. Busca-se monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, através do diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções, que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequados do processo (RODRIGUES, 2010).

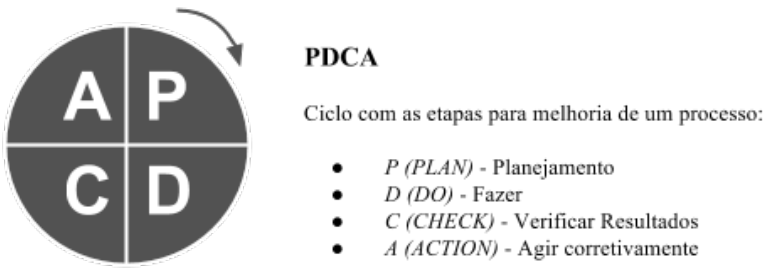


Figura 6: Ciclo PDCA.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 17).

Na perspectiva de Masaaki Imai o processo de melhoria pode ser classificado de três formas distintas: Revolucionário e Radical - Reengenharia (Kairyo); Contínuo e Gradual (Kaizen); Restaurador (Kaifuku). Sendo a filosofia do Kaisen de grande importância para o atual contexto organizacional, visando disseminar em toda a empresa a busca de melhoria gradual e continuada, através de mudanças e inovações pequenas, mas constantes (RODRIGUES, 2010).

Conceitua-se o ciclo PDCA como um método gerencial para a promoção da melhoria contínua que reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo (kaisen). Praticando-as de modo cíclico e constante promovem a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas (MARSHALL JUNIOR *et al.* (2006).

Ciclo	**PDCA - Ações para Otimização dos Processos**	**Ferramentas, Técnicas, Programas ou Métodos Utilizados**
P (PLAN) - Planejamento	**Selecionar a oportunidade de melhorias** ● Criar uma lista de oportunidades. ● Garantir que não omitiu alguma relevante. ● Avaliar e escolher a mais importante. **Identificar os requisitos dos clientes** ● Identificar quem são os clientes desse processo. ● Conhecer e analisar as suas exigências. **Identificar o problema** ● Verificar as causas. ● Identificar as causas prioritárias. ● Verificar qual o desvio entre a situação real e a desejada. ● Definir o problema e resolver. **Recolher dados** ● Desenhar o fluxograma do processo. ● Selecionar os indicadores. ● Recolher dados para análise.	● Fluxograma. ● Lista de Verificação. ● Histograma. ● Gráficos de Controle. ● Diagrama de Pareto. ● Matriz Prioridade. ● *Brainstorming.* ● Diagrama de Causa e Efeito. ● Diagrama de Concentração. ● Diagrama Seta. ● Diagrama Árvore. ● Diagrama Programa de Processo Decisório. ● Diagrama de Afinidades. ● Diagrama de Relações. ● Diagrama Matriz. ● Diagrama Matriz de Análise de Dados.

	Identificar as causas ● Elaborar o diagrama causa-efeito. ● Selecionar as causas mais prováveis. **Procurar soluções** ● Definir critérios para as soluções. ● Procurar as soluções potencia**is.** **Preparar o plano de implementação** ● Estabelecer objetivos de melhoria. ● Preparar o plano de ação. ● Identificar os pontos de controle.	
D (DO) - Fazer	**Capacitar** ● Educar. ● Treinar. **Implementar a solução** ● Executar o plano e implementar a solução.	● Lista de Verificação. ● Histograma. ● Gráficos de Controle.
C (CHECK) – Verificar resultados	**Avaliar os resultados obtidos** ● Medir o desvio entre os resultados obtidos e os planejados. ● Identificar os benefícios. **Identificar as causas dos desvios** ● Onde falhou o planejamento? ● Por quê?	● Fluxograma. ● Carta de Controle. ● Diagrama de Pareto. ● Diagrama de Dispersão.
A (ACTION) – Agir corretivamente	**Implementar as ações corretivas** ● Introduzir as modificações ao plano. **Aplicar a solução encontrada** ● Mudar para o "novo" processo. ● Torná-lo permanente. ● Rever os procedimentos. **Refletir** O que aprendeu? Qual o novo ponto de partida para nova melhoria?	● Gráficos de Controle. ● Reengenharia. ● *Benchmarking*. ● Programa 5S.

Quadro 7: PDCA e as Ferramentas, Técnicas, Programas e Métodos.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 109).

O programa *Just-in-Time - JIT*, classificado inicialmente como programa de controle de estoques, mas atualmente é considerado um conjunto de técnicas e atividades que buscam redefinir o conceito de fluxo de produção, tendo como foco o processo. Significando produzir o necessário, nas quantidades necessárias, no tempo necessário, com o objetivo de apresentar zero desvio no fluxo de produção (RODRIGUES, 2010).

Objetivos do programa JIT
• Reduzir o tempo de produção. • Reagir rapidamente às mudanças. • Minimizar a utilização de capital com estoques. • Identificar em tempo real problemas na produção. • Diminuir os custos de produção.

Quadro 8: Objetivos do JIT.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 259).

Entende-se que para realizar a implantação do JIT precisa-se de alguns pré-requisitos como a divisão da responsabilidade da produção, um adequado *layout*, um fluxograma coerente, bom gerenciamento dos fornecedores, bem como treinamento, planejamento e uma união da equipe de trabalho (RODRIGUES, 2010).

Os métodos ou técnicas mais utilizados para a operacionalização do sistema JIT são conhecidos como Kanban, Jidoka, Manufatura Celular e Setup Rápidos. Sendo estudado neste trabalho o método Kanban utilizado inicialmente pela Toyota para regular o fluxo de uma linha de produção, onde somente após o consumo dos componentes em uma estação de trabalho é gerada autorização, através de "etiqueta" ou de um "cartão" com as especificações necessárias, para a fabricação de um novo lote (RODRIGUES, 2010).

Principais Etapas para Implementação do Processo Just-in-Time
• Mapear o processo atual e analisar o fluxo de toda a cadeia de suprimento. • Identificar os pontos críticos no fluxo de produção. • Capacitar supervisores e operadores. • Implantar programas como 5S e TPM. • Realizar mudanças estruturais. • Otimizar os tempos de *setup*. • Transformar operações internas em externas.

- Capacitar os supervisores nas técnicas Kanban, Jidoka e Manufatura Celular.
- Criar nova política de relacionamento com os fornecedores.
- Reestruturar o fluxo de produção.
- Reestruturar toda a cadeia de suprimento.

Quadro 9: Etapas para o JIT.

Fonte: Rodrigues (2010, p. 262).

3 METODOLOGIA

O foco deste capítulo aborda o método utilizado para a execução do presente trabalho. Método é a ordem dos processos necessários para atingir uma finalidade ou um resultado esperado e, cientificamente, um conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade decorrente do objeto da pesquisa (CERVO *et al.*, 2007).

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Tem como objetivo realizar o delineamento do estudo em questão. De acordo com Gil (2010) a qualidade dos resultados de uma pesquisa depende de como os dados foram obtidos e de quais procedimentos foram adotados em sua análise e interpretação.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISAS UTILIZADAS NO TRABALHO

Aplicou-se a pesquisa descritiva neste trabalho pela possibilidade de relatar todas as etapas que estruturam o tema proposto. Segundo Cervo *et al.* (2007) a replicabilidade tem suma importância para a validação científica de toda pesquisa, devendo ser registrado cuidadosamente todo resultado da observação.

Utilizou-se também da observação participante, bem como de entrevista com o diretor administrativo financeiro da empresa para tomar seu posicionamento em relação ao assunto.

Segundo a natureza dos dados, adotou-se a pesquisa de caráter qualitativo, assumindo a forma de um estudo de caso onde propôs-se a descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA E POPULAÇÃO

A empresa tem sede em João Pessoa, iniciou suas atividades em 1997 e sua criação foi apoiada pelo programa RHAE (Recursos Humanos em Áreas Estratégicas) do CNPq e pela Universidade Federal da Paraíba.

Sua área de atuação concentra-se no desenvolvimento de aplicações para captura e processamento de transações eletrônicas, notadamente para redes de correspondentes bancários (pioneira no desenvolvimento de sistemas de correspondentes bancários empregando terminais POS), pagamento de contas, fidelidade e venda de crédito digital (telefonia móvel). Seus clientes encontram-se distribuídos em todo território nacional e constam fundamentalmente de concessionárias de energia elétrica, de redes adquirentes e de instituições financeiras. Os sistemas (softwares) da empresa processam, através de seus clientes cerca de 20 milhões de transações por mês.

Por ser uma empresa de tecnologia com sede na Paraíba e estando afastada dos grandes centros, possui uma unidade no estado de São Paulo, para fins de viabilização dos seus negócios. Tratando-se assim de um grupo composto por 2 (empresas), uma delas instalada no município de Barueri e a outra no município de João Pessoa. A primeira é considerada como unidade negocial e de faturamento e a segunda a unidade de produção. O grupo possui cerca de 70 colaboradores e apresenta faturamento médio anual (3 últimos anos) de 13,5 milhões. Cerca de 40% dos seus custos são com pessoal.

A empresa possui gestão descentralizada, com cada um dos sócios atuando como diretor das áreas de Operação, Negócios e Administração e Finanças.

A diretoria administrativo financeira se propôs a implantar um modelo de padronização de seus processos administrativos a fim de melhorar suas atividades.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir da problemática do trabalho em questão, foi proposto junto à diretoria administrativo financeira, a descrição das fases de implantação do modelo do sistema de processos da área administrativa, a fim de se obter uma visão macro da gestão de processos e de sua importância para o desenvolvimento da empresa.

Esta análise possibilitou o conhecimento de um padrão a ser seguido para os processos administrativos em uma empresa do setor de informática, bem como a qualquer empresa ou instituição que se identifique nessa situação.

A empresa tomou a iniciativa de padronizar seus processos administrativos motivada por um crescimento importante no ano de 2012 em relação ao ano anterior. Aumentou-se o número de fornecedores e parceiros, a infraestrutura de TI foi ampliada bem como o escritório em outra capital. Detectou-se a necessidade de reestruturar a área administrativa/financeira, criando vários departamentos, a exemplo de: Gestão de Pessoas composto por Recursos Humanos e Departamento Pessoal, Suprimentos e Infraestrutura, Secretaria e Financeiro, este último subdividido em Pagadoria, Recebedoria e Fiscal. A referida reestruturação demandou, naturalmente, a elaboração de procedimentos regulamentadores das atividades.

Entende-se que a padronização dos processos faz com que a operacionalização de cada atividade seja detalhada, permitindo que os colaboradores ou usuários recebam treinamento nesse padrão e o utilizem em sua rotina de trabalho.

> Ser percebido como diferente pelos consumidores, quer pela diferenciação, quer pelo preço baixo relativamente aos concorrentes, exige um grande esforço da organização no sentido de ajustar suas diversas atividades (processos) à cadeia de valores de seus clientes (BASTA, 2006, p. 136).

Efetue-se através do mapeamento de seus processos e identificação de suas atividades críticas, a padronização adequada dos processos à necessidade da empresa, procurando ajustar continuamente os padrões de qualidade, seja tornando o processo mais capaz por meio dos recursos disponíveis ou inserindo recursos atualmente não disponíveis através da inovação.

Assim, as etapas necessárias para implementação e elaboração do modelo de padronização dos processos administrativos na empresa foram iniciadas pela contratação de uma consultoria especializada que aplicou em sua abordagem a metodologia Kanban.

A empresa implementou a padronização de seus processos estabelecendo um padrão, iniciado pela escolha da atividade ou processo a ser padronizado. Logo, foi mapeado o fluxograma, elaborado um procedimento geral para descrever as interfaces (quem, quando, o quê, onde, por quê, como) e, selecionadas as atividades críticas com necessidade de serem padronizadas por meio de instruções operacionais.

Segundo Rodrigues (2010, p. 50) “Processos críticos são os que têm uma relação direta com o desempenho pretendido”.

Durante a implementação da metodologia foram identificados alguns problemas que a metodologia Kanban demanda, como a necessidade da participação de todos os

envolvidos, exigindo uma grande mobilização, em alguns momentos entrando em conflito com as atividades do dia a dia. Além disto, tentou-se elaborar fluxogramas e seus respectivos procedimentos de forma muito detalhada, causando reuniões exaustivas e em alguns momentos improdutivas. Vários dos procedimentos foram posteriormente abandonados.

> Quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais e a tarefa a ser desempenhada, mais forte será o comprometimento profissional, o que dispensa controles estruturados. Donde se deduz que a motivação ligada à realização de objetivos individuais é mais forte do que a motivação ligada à realização de objetivos financeiros conforme Bennis (*apud* MACÊDO *et al.*, 2007, 106).

De acordo com o entendimento de Rodrigues (2010) não se pode evitar a resistência à mudança nos níveis tático e operacional, devendo-se realinhar as normas e os valores organizacionais.

A empresa tomou ações para solução e melhoria dos problemas identificados decidindo abandonar a metodologia Kanban, trocando-a pela metodologia do melhoramento contínuo (Kaisen ou PDCA). Houve um retrabalho exaustivo, cada setor passando a escrever seus procedimentos isoladamente, junto com a Direção. Os procedimentos passaram a ser tratados através de uma perspectiva maior e de acordo com os parâmetros (conhecimentos) do gestor ou departamento respectivo.

Conforme Rodrigues (2010) a empresa em questão utilizou-se de alguns dos componentes estratégicos mais utilizados no atual contexto produtivo para facilitar a implantação de programas e princípios para melhoria da qualidade. Sendo eles: *Empowerment*, *Downsizing* e *Capital Intelectual*.

Mediante esta mudança a empresa somente no setor de Gestão de Pessoas (RH e DP) conseguiu implementar e implantar praticamente 100% dos seus processos. Os demais setores implementaram cerca de 50%. No entanto, ainda que diversos procedimentos não foram efetivamente escritos e implantados, observa-se uma significante melhoria qualitativa nas atividades de todos os setores envolvidos.

Portanto a construção de políticas, procedimentos e regras bem definidas que venham assegurar a execução de todas as atividades de forma correta e padronizada, torna-se proveitosa para a empresa, clientes internos e externos, fornecedores e demais envolvidos. Seguindo uma sequência harmoniosa dos fluxos e aumentando o fator competitivo da organização frente ao mercado. Desenvolva-se documentos eficientes, padrões eficazes e treinamentos efetivos, evitando desperdícios, cuidando do controle e investindo em melhorias.

De acordo com o proposto por Mintzberg (*apud* Lobato et al., 2009) nem todas as estratégias formuladas são implementadas, bem como o fato do surgimento de novas oportunidades para a organização sinalizar a necessidade da implantação de estratégias que não tinham sido formuladas, sendo necessário o emprego da ferramenta adequada e a receptividade por parte das pessoas da organização, consideradas atores da implementação.

Pretende-se finalizar os procedimentos que ainda faltam, em um período de seis meses, utilizando-se a metodologia vigente e numa etapa posterior, revisar todos os que estão atualmente em aplicação.

5 CONCLUSÃO

Para este trabalho concluiu-se que a descrição do modelo de padronização dos processos administrativos de uma empresa de informática pode ser útil, não apenas para o mesmo ramo de atividade como para qualquer outro segmento.

A implementação de uma padronização para os processos administrativos viabilizou a otimização das atividades desempenhadas na organização, bem como promoveu uma estrutura organizacional mais completa e preparada para novas oportunidades de crescimento.

A administração dos processos busca reduzir as não conformidades (desperdícios) e favorecer as conformidades (produtividade), tornando os indicadores de desempenho, fatores indispensáveis para uma boa gestão dos recursos da empresa.

A padronização dos processos administrativos promove a aproximação da excelência dos serviços prestados como apoio, no propósito de auxiliar os processos primários na procura incessante de satisfazer o cliente interno e externo para ampliar a atuação da empresa no mercado competitivo, desafiando a área administrativa a também se reinventar e reformular seus procedimentos e políticas para uma visão mais clara e objetiva.

Espera-se que a área administrativa de uma empresa de informática e afins, seja capaz de implantar a padronização de seus processos, através da descrição de suas rotinas, instruções, normas e demais documentos necessários ao bom desempenho das atividades de trabalho, melhorando os processos administrativos, o bem estar organizacional e o aumento dos resultados de forma satisfatória.

REFERÊNCIAS

BASTA, Darci *et al*. **Fundamentos de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, Henrique L; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al*. **Gestão da Qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al*.(org.). **ISO 9001:2000:** sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos:** conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade:** Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos Processos na Busca da Qualidade e Competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Entendendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão seis sigma.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: Uma análise das linhas de crédito oferecidas pelo Sicredi e as vantagens em se tornar um associado

Iuri Sávio Pontes Moreira
Prof. MSc. Odilon Carreiro de Almeida Neto

RESUMO
O presente artigo tem por objetivo apurar as vantagens em fazer parte de uma cooperativa de crédito e o modo de funcionamento das linhas de crédito oferecidas pela mesma. Destacaram-se no referencial teórico deste artigo as contribuições de Bialoskorski, Assaf Neto, Amaral, Leoni, Schrickel, Santos, Banco Central do Brasil, Pinheiro, dentre outros autores utilizados para compor as reflexões sobre os temas: mercado financeiro, sistema financeiro nacional, análise cadastral, linhas de crédito e cooperativismo. O método de pesquisa utilizado, além da bibliográfica, foi à pesquisa qualitativa, onde, foi aplicada uma entrevista com a colaboradora gerente de atendimento (que preferiu que seu nome não fosse citado) da cooperativa em questão, visando compreender o funcionamento e adesão das linhas de crédito que são oferecidas pela organização tanto para pessoas físicas como jurídicas e os benefícios de ser um associado. As cooperativas são organizações formadas de pessoas livres e conscientes, que se organizam e mobilizam para a realização coletiva de um objetivo ou finalidade, que de maneira individual não conseguiriam realizar. Diante da situação econômica que vivemos, onde o crédito tem ficado cada vez mais acessível, aparece uma nova visão sobre o cooperativismo de crédito, suas vantagens e benefícios. O que diferencia a cooperativa de crédito de outras instituições financeiras, é que o associado é o dono desse "banco" e se beneficia dessa condição com taxa de juros mais baixos, e maiores e melhores rendimentos. As linhas de crédito tem uma importância considerável na movimentação da economia do país através de finalidades pessoais (uso e consumo familiar) ou empresariais (investimento em setores de produção), porém, existe um procedimento a ser tomado para que essas linhas de crédito sejam concedidas, neste caso, a cooperativa exige que o cliente seja um associado, pois, ele já possui um cadastro e uma movimentação financeira, o que ajuda a facilitar a tomada de decisão.

Palavras-chave: Sistema Financeiro Nacional, Cooperativismo, Linhas de Crédito.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o sistema cooperativista tem sido altamente visado devido ao seu constante crescimento e pelo seu envolvimento no que se diz respeito à exclusão social, valorizando o homem pelo que ele é e não pelos bens que ele possui. Dessa forma, o homem faz uma escolha, na vida e no trabalho, na qual ele opta por viver a ajuda mútua, construindo uma sociedade melhor baseada em valores de solidariedade, de igualdade de direitos e de deveres, de responsabilidade e de compromisso.

O cooperativismo é a união de pessoas voltadas para um mesmo objetivo, cuja proposta encontra-se em constituição estatutária. Cooperação significa o mesmo que uma ajuda coletiva. Ainda não sabe ao certo a origem do cooperativismo, alguns dizem que foi na França, outros dizem que foi na Inglaterra, e alguns ainda dizem que nasceu na época de Jesus Cristo na última ceia quando Jesus repartiu o pão. O cooperativismo foge da linha de um sistema capitalista. Crúzio traduz muito bem o

significado de que "cooperativa é uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos fundem-se nos objetivos coletivos da associação" (2005, p.07).

No final do século XIX o movimento cooperativista envolveu outros setores da economia, como a agricultura, comércio de varejo, construção e habitação, e hoje em dia, envolvendo taxistas, dentistas, médicos etc. A cooperativa, por ter uma livre adesão, todas pessoas de todas as classes sociais podem se associar, é uma alternativa para quem deseja investir patrimônio de uma forma mais segura com taxas mais baratas do que em um banco convencional, além de acesso a conta corrente, poupança, linhas de crédito etc.

Por este motivo, tendo como base o crescimento do sistema cooperativista, procura-se responder nesse trabalho: "**Quais os benefícios que as linhas de crédito ofertadas pelo Sicredi João Pessoa proporcionam aos seus associados? ".**

As cooperativas são instituições organizadas de forma democrática, ou seja, contém a participação livre de todos e respeitando os direitos e deveres de cada um de seus associados, para os quais são realizados determinados tipos de serviços sem fins lucrativos.

Essa pesquisa contribuiu para que a sociedade possa ter o conhecimento de como atua o Sicredi João Pessoa, que vem cada vez mais se destacando e conquistando seu espaço, possibilitando assim, uma maior adesão para manter o crescimento e promover condições melhores para esses novos associados que estão por ingressar no sistema.

Esse estudo é uma oportunidade de conhecer a essência do cooperativismo e observar o seu diferencial no mercado de crédito em João Pessoa-PB, contribuindo de forma significativa a todos os interessados nestas informações de como é importante conhecer sobre um modelo de empresa alternativa que no lugar de focar o lucro foca nas pessoas, bem como a qualidade e quantidade de serviços e oportunidades de investimentos oferecidos, aumentando o poder dessas pessoas no mercado e/ou na sociedade.

Para a realização desse estudo, antes de analisar as linhas de crédito oferecidas pelo Sicredi e seus benefícios, estudamos a origem do cooperativismo no Brasil, descrevemos o funcionamento das linhas de crédito oferecidas pela empresa em estudo e apontamos o perfil do cliente investidor nas áreas de atuação da cooperativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO FINANCEIRO

O Mercado Financeiro é um conjunto de instituições comprometidas e dedicadas a manter um fluxo de recursos entre poupadores, com excesso de fundos, e investidores, com falta de fundos. Desta maneira, o mercado financeiro pode ser considerado como elemento essencial no modo de produção capitalista e fator dinâmico no processo de crescimento econômico, uma vez que permite canalizar os recursos dos agentes com excedente financeiro para os agentes deficitários, adiantando renda para esses e permitindo o investimento.

O mercado financeiro é o *locus* onde ocorre o encontro dos agentes superavitários e os deficitários. O grupo de superavitários é composto por agentes que possuem renda superior aos seus gastos, demandam ativos financeiros e ofertam poupança, ou seja, o cessionário. O segundo grupo é composto por sua vez, pelos agentes com gastos superiores à renda, demandam poupança e ofertam obrigações financeiras. Nas relações financeiras ocorre o envolvimento dos agentes superavitários e deficitários, nas quais se transacionam meios que permitem a realização imediata de gastos desejados em troca de direitos sobre rendas futuras. Portanto, relações financeiras envolvem "a negociação de contratos em que se registram obrigações ativas e passivas por parte das unidades superavitárias e

deficitárias" (CARVALHO, 2007). Os dois grupos referidos enfrentam as mesmas decisões. Ambos analisam a rentabilidade sendo que o agente superavitário avalia a remuneração da operação, e agente deficitário avalia o retorno decorrente da aplicação dos recursos captados.

2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

O Sistema Financeiro Nacional se iniciou no período colonial com a fundação do primeiro Banco do Brasil em 1808 e em 1920 criou-se o Banco Central independente. Pode ser compreendido como sendo uma espécie de conjunto de instrumentos, mecanismos, órgãos e instituições que asseguram o direcionamento da poupança para o investimento, ou seja, dos setores que possuem recursos financeiros que geram superávits para os que desejam ou necessitam de recursos (deficitários). Além do ato de intermediar de forma financeira, há no sistema financeiro a prestação de serviços como a cobrança de títulos, a arrecadação de tributos, ordens de pagamento, pagamentos de concessionárias de serviços públicos, etc.[1]

O SFN é constituído por muitas instituições. Se o dividirmos, teremos dois subsistemas. O primeiro é o normativo, composto por instituições que estabelecem as normas e instruções de funcionamento, além de definir as características para a intermediação financeira e fiscalizar a atuação das instituições operativas. Tem presentes em sua formação o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e as Instituições Especiais (Banco do Brasil, BNDES e Caixa Econômica Federal). O segundo subsistema é o operativo. Em sua formação estão as instituições que atuam na intermediação financeira e tem como função de preparar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e os tomadores de recursos, a partir das normas, orientações e características definidos pelo subsistema normativo. Estão presentes nessa categoria as instituições financeiras bancárias e não bancárias, o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), além das instituições não financeiras e auxiliares. Desta maneira, o SFN (Sistema Financeiro Nacional) é formado por instituições que compõem o Sistema Monetário, que é representado pelo Banco Central e pelos Bancos Comerciais (oficiais e privados) e por sua capacidade de criar moeda, onde se trabalham em um sistema de reservas fracionárias, conservando em caixa apenas uma parte dos depósitos que recebem do público. Assim é formado por Autoridades Monetárias, Autoridades de Apoio, Instituições Financeiras, Sistema Financeiro da Habitação, Bancos Múltiplos e Bancos Cooperativos.[2]

Segundo a resolução CMN 2.099, de 26/08/1994, os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial (financiamento a curto e médio prazo), de investimento (crédito a médio e longo prazo para capital de giro e investimento), de desenvolvimento (financiamento de investimentos privados a longo prazo), de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima (SA). Os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista,

[1] Disponível em <https://www.bcb.gov.br/pre/Historia/HistoriaBC/historia_BC.asp>. Acesso em 20 mar. De 2017.
[2] Disponível em <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/SFN.pdf>. Acesso em 20 mar. De 2017.

livremente 18 movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo.

A CEF é uma empresa pública assemelhada aos bancos comerciais, podendo captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Uma característica distintiva da CEF é que ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do FGTS, integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH). As cooperativas de crédito observam, além da legislação e normas do sistema financeiro, a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Os eventuais lucros auferidos com suas operações - prestação de serviços e oferecimento de crédito aos cooperados - são repartidos entre os associados. Estão autorizadas a realizar operações de captação por meio de depósitos à vista e a prazo somente de associados, de empréstimos, repasses e refinanciamentos de outras entidades financeiras, e de doações. Podem conceder crédito, somente a associados, por meio de desconto de títulos, empréstimos, financiamentos, e realizar aplicação de recursos no mercado financeiro.

2.3 COOPERATIVISMO

O movimento cooperativista nasceu em 28/10/1844 em Rochdale, uma cidade da Inglaterra, com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que iria se transformar, em 1852, na Cooperativa Rochdale, considerada, historicamente, como a primeira cooperativa formal do mundo (PINHO, 2004).

O cooperativismo de crédito chegou ao Brasil em 1902, trazido pelo Padre Theodor Amstad, desenvolvendo-se na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Theodor Amstad, ordenado sacerdote na Inglaterra e posteriormente enviado para o Brasil, precisamente para o interior do Rio Grande do Sul, trabalhava como missionário, desenvolvendo trabalhos sociais nas colônias alemãs. O pároco foi responsável pela difusão do cooperativismo, fundando em Linha Imperial a primeira cooperativa de crédito do Brasil, denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis. O cooperativismo de crédito se tornou viável, diante da situação econômica e social que se encontravam os imigrantes.

Para Etgeto *et al* (2005, p. 13):

> A primeira cooperativa de crédito surgiu no município de Nava Petrópolis (RS), em 1902, baseada no modelo agrícola alemão. A partir desta iniciativa o movimento de crédito rural tomou força e se expandiu por todo o país, com destaque para o estado gaúcho que, inclusive, chegou a organizar uma central responsável pela monitoração de todas as singulares. Paralelamente observou-se também o desenvolvimento sobretudo nas regiões sul e sudeste do país, das cooperativas do Tipo Luzzatti, chamadas assim aquela sociedade baseada no modelo Italiano de crédito cooperativo e que tinham como principal característica a aceitação de todas as categorias econômicas em seu quadro social.

As Cooperativas de Crédito têm como objetivo eliminar o intermediário na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos, fazendo do tomador e do investidor uma só pessoa. De forma mais satisfatória, Pagnussatt (2004, p.13) assim define:

> Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além de prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito de cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

O cooperativismo é um processo associativo pelo qual homens livres juntam forças de produção, capacidade de consumo e poupanças, e para se desenvolverem social e economicamente, elevando seu padrão de vida. É o instrumento de organização da sociedade, que atende, ao mesmo tempo, um sistema de organização social e econômico, cujo objetivo não é o conjunto das pessoas, mas o indivíduo através do conjunto das pessoas. A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Embora haja peculiaridades entre os vários tipos de cooperativas, todos se regem pelos mesmos princípios, que são os herdados dos Pioneiros de Rochdale (1844), na Inglaterra. São eles:

1) Princípio da adesão voluntária e aberta, o qual deixa claro que toda cooperativa é uma organização voluntária e aberta a todas as pessoas sem discriminação de sexo, raça, política, religião ou condição social. Porém, o associado tem responsabilidades com a cooperativa, que pode variar de uma cooperativa para outra. De forma geral, este princípio define a necessidade da liberdade de acesso de qualquer pessoa que deseja participar de uma cooperativa, podendo entrar e sair quando desejar. Segundo Irion (*apud* Amaral, 2004), este é o princípio da "porta aberta", porém não significa que a cooperativa seja obrigada a acolher todos os que têm condições de nela ingressar, o que por vezes pode ser confundido, podendo por em risco a situação da cooperativa.
2) Princípio da gestão democrática por parte dos sócios, em que cada associado tem direito a somente um voto, independente de qual for o número de quotas-partes que ele tenha. A democracia se dá através das assembléias gerais, em que se discutem as políticas das cooperativas, tomadas de decisões importantes e aprovam-se as ações. Este princípio é o que difere uma cooperativa de uma sociedade comercial, uma vez que nas sociedades comerciais as pessoas exercem seu direito de participação de acordo com o capital que investiram. Para Amaral (2004), é difícil imaginar uma cooperativa com centenas ou até milhares de cooperados, com todos tendo os mesmos direitos, sentindo-se donos do negócio, o que realmente são, e todos querendo gozar do direito de administrar a cooperativa.

3) Princípio da participação econômica dos sócios, onde os sócios contribuem equitativamente para a formação do capital da cooperativa e participam democraticamente, de sua gestão. Ademais, quando as atividades das cooperativas geram excedentes, os sócios têm o direito-dever de decidir como serão distribuídos esses excedentes. Amaral (2004), afirma que na cooperativa, o que existe são sobras líquidas, que serão divididas, após deduções das despesas administrativas, proporcionalmente ao trabalho de cada cooperado.

4) Princípio da autonomia e independência, dirige-se à necessidade essencial de que as cooperativas sejam autônomas e independam do governo, posicionando-se no trato de forma autônoma com tais instituições, como as empresas controladas pelo capital mantêm suas relações com os governos, de modo que possam controlar seus próprios destinos.

5) Princípio da educação, formação e informação, as cooperativas têm a missão de informar ao público em geral, especialmente aos jovens e líderes de opinião, a natureza e os benefícios decorrentes das cooperativas. A cooperativa tem também a obrigação de investir em assistência técnica e social para seus associados e à família deles. Segundo Amaral (2004), o objetivo deste princípio é perpetuar o ensino do cooperativismo entre seus associados e seus descendentes, formando desta maneira uma sociedade sensível aos princípios cooperativistas.

6) Princípio da cooperação entre cooperativas, visando a consolidação do movimento e procurando se fortalecer para intervir da melhor forma possível na transformação da sociedade como um todo, a cooperativa busca a integração.

7)) Princípio do interesse pela comunidade, a cooperativa busca em primeiro lugar sempre melhorar, não como forma de lucro e consequentemente sua expansão assim como as instituições comerciais, mas com o objetivo de melhorar suas condições, suas instalações e os benefícios aos seus associados e a comunidade em que ela está inserida. O propósito é de interagir e preservar a comunidade em que a cooperativa está inserida, cumprindo uma função social. Amaral (2004), afirma que este princípio é o mesmo adotado diversas empresas que é a Responsabilidade Social Empresarial.

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua. Bialoskorski Neto (2006, p.21) comenta que "o cooperativismo e as formas de cooperação são algo de muito antigo na história da humanidade. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a Pré-História da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os Babilônicos". Desse modo, não podemos confundir o ato de cooperar com o cooperativismo, pois, enquanto o ato de cooperar pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, o cooperativismo só pode ser entendido como um movimento social que procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, ou seja, o capitalismo concorrencial do século XIX.

Pinho (1966, p.7) afirma que cooperativismo e cooperativa não são sinônimos:

> Etimologicamente cooperação (do verbo latino *cooperari*, de cum e *operari* – operar juntamente com alguém) significa a prestação de auxílio para um fim comum. E cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social através da cooperação. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos e educativos. A doutrina que deu base teórica às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo. Portanto, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas. Entretanto, o termo cooperação tem sido geralmente usado como equivalente de cooperativismo.

O sistema cooperativista aparece no cenário nacional como uma "resposta de mercado" para o financiamento das pequenas e médias empresas, além de crédito para pessoas físicas, uma vez que mobiliza os recursos locais e disponibiliza-os para os tomadores de recursos, a partir deste arranjo institucional. Pinheiro (2007) constata que é grande o desconhecimento sobre o cooperativismo de crédito no Brasil tanto pelo público em geral como por muitos estudiosos em finanças.

As cooperativas de crédito fazem parte de Sistema Financeiro Nacional, pertencendo ao do subsistema operativo, atuando no mercado de crédito. Tem como característica as instituições financeiras monetárias, ou seja, são autorizadas a captar recursos junto ao público através de depósitos à vista, podendo, portanto, criar moeda escritural, bem como os bancos comerciais, os bancos com carteira comercial e as caixas econômicas. As cooperativas de crédito se atentam, além da legislação e normas do sistema financeiro, a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Atuando tanto no setor rural quanto no urbano, as cooperativas de crédito podem se originar da associação de funcionários de uma mesma organização ou grupo de empresas, de profissionais de determinado segmento, de empresários ou mesmo adotar a forma de livre admissão de associados de uma determinada área de atuação, de acordo com certas condições. As cooperativas além de tipos possuem classificações.

Pinheiro (2008, p. 7) explica os tipos de cooperativas da seguinte maneira:

> [...] cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos

> empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

Os eventuais lucros alcançados com suas operações (prestação de serviços e oferecimento de crédito aos cooperados) são repartidos entre os associados. Devem possuir o número mínimo de vinte cooperados e adequar sua área de ação às possibilidades de reunião, controle, operações e prestações de serviços. Estão autorizadas a realizar operações de captação por meio de depósitos à vista e a prazo somente de associados, de empréstimos, repasses e refinanciamentos de outras entidades financeiras, e de doações. Podem liberar crédito, somente a associados, por meio de desconto de títulos, empréstimos, financiamentos, e realizar aplicação de recursos no mercado financeiro (RESOLUÇÃO CMN 3.106, 2003).

As cooperativas, de forma concreta, não são bancos. Há semelhanças e diferenças entre os dois tipos de instituição, mas, são organizações diferentes, principalmente em relação ao tipo societário. As cooperativas são sociedades de pessoas, enquanto os bancos são sociedades de capital. Inclusive, de acordo com a resolução CMN 3.106, as cooperativas de crédito devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", vedada a utilização da palavra "Banco". Entretanto, a expressão "instituição bancária" é utilizada para definir aquelas instituições que são de cunho monetário, ou seja, aquelas que criam moeda escritural, através da captação de depósitos à vista, realizando a intermediação financeira. Portanto, há também no SFN (Sistema Financeiro Nacional), instituições como as sociedades de crédito, financiamento e investimento, bancos de investimento e bancos de desenvolvimento, que não são instituições monetárias, o que não é o caso das cooperativas de crédito.

Então o que vem a ser um crédito? Nas palavras de Schrickel (2000, p.25) "crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado". Dessa forma as Cooperativas de Crédito são instituições financeiras bancárias apesar de não serem bancos. As cooperativas, assim como as instituições financeiras, precisam ter modelos e critérios diferenciados para cada cliente, uma vez que as necessidades são diferentes.

Dessa forma Silva (2008, p. 96) explica que:

> A definição do tipo de análise e sua abrangência é seguramente um dos pontos importantes na avaliação do risco dos clientes. Muitas vezes, alguns bancos copiam os formulários de outros bancos e passam a usar os mesmos indicadores e a mesma forma de analise para uma carteira de clientes com perfil diferente. Isto pode levar ao isso de padrões e critérios inadequados. Quando um banco trabalha com clientes de atividades, portes e regiões diferentes, muitas vezes, precisará ter critérios de analises também diferentes.

É importante a instituição financeira oferecer, para cada segmento de mercado e clientes, análises e linhas de crédito que mais se enquadrem na realidade de pessoas e empresas. Em vários casos haverá a necessidade de garantias. No momento da efetivação de uma contratação de linha de crédito é preciso de que o cliente já mantenha um cadastro na instituição financeira.

As cooperativas de crédito possuem as seguintes características:

- É uma sociedade de pessoas;
- O objetivo principal é a prestação de serviços;
- Pode ter um número ilimitado de cooperados;
- O controle é democrático: uma pessoa = um voto;
- Nas assembleias, o "*quorum*" é baseado no número de cooperados;

- Não é permitida a transferência das quotas-parte a terceiros, estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- Retorno proporcional ao valor das operações;
- Não está sujeita à falência;
- Constitui-se por intermédio da assembleia dos fundadores ou por instrumento público, e seus atos constitutivos devem ser arquivados na Junta Comercial e publicados;
- Devem ostentar a expressão "cooperativa" em sua denominação, sendo vedado o uso da expressão "banco";
- Neutralidade política e não discriminação religiosa, social e racial;
- Indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

As Cooperativas de Crédito têm por objetivo promover as atividades do cooperado via assistência creditícia. É característica própria de uma cooperativa de crédito a conquista de recursos, a realização de empréstimos aos cooperados, juntamente com a efetivação de aplicações financeiras no mercado, o que fornece melhores condições de financiamento aos cooperados.

2.4 ANÁLISE CADASTRAL

A análise cadastral leva em consideração todos os dados pessoais do tomador, seja este uma pessoa física ou pessoa jurídica, na qual serão analisados a princípio, os dados dos sócios e administradores, no caso da pessoa jurídica. De forma que é realizada uma pesquisa sobre a idoneidade deles no mercado, através de consultas aos órgãos de proteção ao crédito, consulta regularidade CPF e CNPJ na receita federal, verificação da situação da empresa no mercado, confirmação de referências pessoais, comprovação de endereço entre outros.

Leoni (1998, p. 21) afirma:

> É de fundamental importância a compilação de dados, que qualifiquem as pessoas em qualquer nível de atividade, seja comercial, industrial, escolar, Forças Armadas, polícia etc. Enfim, no mundo atual, este banco de dados é imprescindível para qualquer gestão, pois serve para inúmeras inserções, como: mala direta, cobranças etc. trata-se de coletânea de dados sobre pessoas físicas e jurídicas, ordenados de maneira que possam ser acessados via arquivo físico, fitas magnéticas, microfilmagens para diferentes objetivos.

Seguindo por essa linha, Santos (2009, p. 55) considera que essa "análise cadastral constitui requisito fundamental para a determinação do valor do crédito, prazo para amortização, taxa de juros e, se necessário, reforço ou vinculação de novas garantias". Conceder créditos a alguém significa acreditar que esse alguém vai saber usar de uma maneira convenientemente esse dinheiro, em proveito próprio, de seus familiares ou membros da comunidade, dispondo da capacidade de devolvê-lo acrescido de juros, correção monetária e taxas fiscais que se que forem necessárias, na data certa e determinada.

De acordo com Matias (2007) quando uma empresa decide conceder um crédito para seus clientes, primeiramente ela precisa definir os processos e procedimentos que irão ser seguidos para

assim poder liberar esse crédito. Com tudo, a liberação de crédito para pessoas físicas ou jurídicas também oferece riscos a empresa que fará a liberação desse crédito. Várias causas possíveis são citadas como: risco do ciclo de produção, nível de atividade, endividamento, ambiente político e econômico, uma gestão de administração ineficiente e fatores imprevisíveis, como a presença de concorrentes mais fortes. O risco em uma operação de crédito é um dos, se não, o item mais importante a ser analisado, para Schrickel (2000) não há empréstimo sem risco, porém este risco pode ser reduzido, para se tornar aceitável e compatível com o empréstimo e a receita gerada por ele.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de pesquisa que é realizada através de materiais escritos como textos, livros, artigos de jornal, de revistas, ou seja, o pesquisador não sai a campo para fazer sua pesquisa, pois ela é feita em materiais que já foram pesquisados e elaborados por outros autores. Segundo Lakatos e Marconi (1987) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, etc., com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

A pesquisa qualitativa está mais relacionada com levantamento de dados sobre um determinado foco de estudo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população. O recurso que será adotado para a realização desta pesquisa é o modelo de entrevista e observação em campo, que, segundo Fonseca (2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas.

A pesquisa descritiva é o método de pesquisa que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los. Geralmente procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores. Também se pode dizer que descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva tenta descobrir como os fatos ocorrem, analisando, observando e registrando-os sem modificá-los, buscando entender sua relação com outros fatos.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Constituída em Assembleia Geral de 19 de dezembro de 1990 e homologada pelo Banco Central do Brasil em 10 de fevereiro de 1993, o Sicredi João Pessoa é uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados. A Cooperativa está voltada para oferecer soluções financeiras, prestar diversos serviços financeiros e viabilizar os projetos sociais e econômicos dos seus associados. O Sicredi João Pessoa, além de ser uma das mais operantes do Sistema, vem estabelecendo um desenvolvimento pela solidez e credibilidade objetivando assessorar e acompanhar seus associados em suas atividades, procurando zelar pelos seus interesses econômicos e sociais.

O Sicredi João Pessoa tem à disposição dos seus associados um atendimento eficiente e fundamentalmente personalizado, oferecendo várias linhas de crédito, opções para investimento com taxas de aplicação entre as melhores do mercado, assessoria financeira e benefícios sociais, visando, principalmente, as atividades profissionais e a capacitação dos seus associados, dirigentes e funcionários. Os produtos são oferecidos com o mínimo de burocracia e o associado participa nas

decisões que definem o rumo da cooperativa, oferecendo sugestões aos dirigentes, participando dos seminários e eventos educativos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo os dados obtidos através de entrevista com a gerente de atendimento do Sicredi João Pessoa, existem muitos benefícios e vantagens em se tornar um associado, dentre elas: uma forma de atendimento diferenciado, o associado Sicredi é atendido na cooperativa não como um simples cliente, mas como um dos seus donos. E, o mais importante, estará realizando negócios e transações em uma instituição que lhe devolverá, via distribuição das sobras, juros e tarifas pagas a mais do que o devido. Sua parte correspondente nas sobras pode ser em dinheiro ou em aquisição de mais cotas, dependendo de decisão tomada durante assembleia geral. Em caso de perdas, elas podem ser compensadas com resultados futuros. Ainda, se o associado quiser se retirar da sociedade, poderá receber o valor de suas cotas. Taxas de juros reduzidas: o Sicredi oferece linhas de crédito com taxas de juros mais baixas e, muitas delas, não cobram tarifas adicionais por seus serviços (fornecimento de talões de cheque, transferências, cadastros); quando cobram, são sempre inferiores às praticadas pelos bancos comerciais.

Os rendimentos normalmente são superiores aos do mercado: caso o associado tenha uma reserva financeira a sua disposição, poderá aplicá-la na cooperativa sob a forma de depósito a prazo, com rendimentos geralmente superiores aos que são oferecidos pelo mercado financeiro. A cooperativa desfruta de isenção tributária, não sendo obrigado ao recolhimento de depósitos obrigatórios como os bancos, o que permite uma maior taxa de retorno aos cooperados.

De acordo com Leoni (1998) é de grande importância à coleta de dados, que classifiquem as pessoas em qualquer nível de atividade, seja comercial, industrial, escolar etc. Blatt (2000) ressalta que, a análise dos dados é uma ferramenta essencial para a decisão de liberação ou não do crédito, e consiste num estudo da situação geral do cliente. Ela possibilita a formatação de um retorno que demonstra de maneira clara e objetiva o comportamento econômico e financeiro do associado.

Segundo Sodero Filho (1990, p.5), o crédito "veio facilitar as atividades comerciais, onde o capital é sempre necessário para a realização de transações lucrativas".

O Sicredi João Pessoa oferece uma série de linhas de crédito, tanto para pessoas físicas, quanto jurídicas. São elas: financiamentos de Automóveis, imóveis, equipamentos e máquinas; e os empréstimos: Antecipação de restituição de IRPF, antecipação de cheques, crédito pessoal e crédito consignado.

Crédito Veículos: com o financiamento veículos você conta com o apoio da cooperativa para realizar o desejo de adquirir seu carro, moto ou caminhão, seja ele novo ou seminovo. O associado pode pagar de forma parcelada e adequada às suas necessidades, as parcelas de pagamento são debitadas diretamente em sua conta corrente, o associado tem um prazo de até 5 anos para pagamento do financiamento.

O Crédito Imobiliário é a linha de crédito que apoia o associado a adquirir seu imóvel residencial novo ou usado. O associado tem a chance de financiar até 80% do valor da residência e conta com serviços que possibilitam a realização dos seus sonhos.

Tem como benefícios:

- O financiamento de até 80% do valor do imóvel residencial urbano;
- Prestações decrescentes conforme sistema de amortização constante e prazo de financiamento de até 30 anos.
- Usar o FGTS para a obtenção do imóvel e para a amortização e apuração dos contratos contratados dentro das regras do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

- Análise de crédito, avaliação do imóvel que é objeto de garantia da operação de crédito, análise das certidões do vendedor e do imóvel, garantia da correta formalização da aquisição do imóvel efetuada pelo associado, orientações sobre o processo de contratação do crédito imobiliário.
- O imóvel pode ser adquirido em conjunto por até 4 pessoas.

Máquinas e Equipamentos – Facilitar a vida de quem coopera para o crescimento recíproco é um dos objetivos desta linha de crédito que ajuda o associado a investir no seu negócio. Com o apoio da cooperativa o associado pode adquirir máquinas e equipamentos novos, usados, nacionais ou importados para aumentar e modernizar seu negócio e gerar mais renda. Tem como benefícios

- Facilidade - o pagamento pode ser feito de forma única ou parcelada, escolhida de acordo com a sua necessidade.
- Comodidade - assim como o crédito veicular, o pagamento é debitado diretamente de sua conta corrente e prazo de até 5 anos para pagamento.
- Segurança e responsabilidade - para cooperar de maneira responsável, o limite de crédito é disponibilizado de acordo com a seus rendimentos e em função do tempo de fabricação do bem em questão.

Antecipação de Imposto de Renda é uma linha de crédito que permite que o associado antecipe os valores da restituição do Imposto de Renda e conte com recursos extras, em caso de ocorrência de imprevisto. Indicando o Sicredi para receber a restituição, você tem apoio para antecipar até 100% desse valor para usá-lo da maneira que bem entender. Esta linha de crédito tem como benefícios:

- Oportunidade, pois, o associado não precisa esperar a liberação da Receita Federal para ter acesso ao valor da sua restituição.
- Comodidade, pois, o pagamento é debitado automaticamente de sua conta corrente, de acordo com a data definida para o recebimento da sua restituição.
- Tranquilidade, ou seja, prazo até o dia 20 de dezembro do ano corrente, data limite para as restituições do Imposto de Renda.

Desconto de Recebíveis é uma das linhas de crédito que apoia profissionais liberais que tem o objetivo de aumentar seu capital de giro e investir em seu negócio, sem prejudicar a relação de compra e venda com os clientes. Através dessa linha de crédito, é possível antecipar o recebimento das vendas feitas a prazo com cheques pré-datados e notas promissórias. O associado garante recursos financeiros para cobrir débitos com segurança, antecipando o recebimento das vendas feitas a prazo com cheques pré-datados e notas promissórias, possibilita a transferência eletrônica de documentos para duplicatas, as tarifas não são cobradas no período de compensação e prazo de até 1 ano para pagamento.

Na modalidade Crédito Pessoal, o associado pode pagar suas contas, antecipar planos e realizar seus sonhos. Através desta linha de crédito o associado garante recursos para concretizar seus planos sem se preocupar em comprovar a finalidade do crédito, a forma de pagamento pode ser parcelada ou única, escolhida de acordo com sua necessidade, o pagamento é debitado automaticamente de sua conta em um prazo de até 48 meses.

Consignado / Desconto em folha é uma modalidade de empréstimo que apoia os funcionários de empresas do setor privado e servidores do setor público. Para a comodidade desse público específico, o valor é depositado diretamente na conta corrente e as parcelas são descontadas na folha de pagamento desses funcionários.

Matias (2007) mostra que quando uma organização opta por liberar um crédito, antes de tudo a organização precisa definir os processos que terão de ser apontados e seguidos, para assim, ocorrer à liberação. Como qualquer operação dessa magnitude, a concessão desse crédito oferece riscos à organização que fará a liberação desse benefício. Conforme Assaf Neto (2005), o risco está extremamente ligado às possibilidades de ocorrer resultados inesperados. É voltado para o futuro, com uma probabilidade de haver uma perda.

5. CONCLUSÃO

Com base na busca pelo referencial teórico, foi visitada uma agência do Sicredi, entretanto, a gerente entrevistada solicitou que sua identidade não fosse referenciada neste artigo. O propósito do presente artigo acadêmico foi analisar de maneira geral a facilidade que as pessoas têm para conseguir crédito, seja para qual for a finalidade. A cooperativa de crédito exige que o tomador seja um cliente da instituição, ou seja, um associado, pois ele já possui seu cadastro, sua movimentação financeira e seu histórico na cooperativa, o que facilita na tomada de decisão para a liberação do crédito.

A cooperativa onde a entrevista foi aplicada foi constituída através de assembleia geral em 19 de dezembro de 1990 e homologada pelo Banco Central do Brasil em 10 de fevereiro de 1993, ou seja, possui mais de 20 anos de atividades na capital paraibana e pertence ao grupo Sicredi que possui mais de 100 anos de trajetória e mais de 120 cooperativas filiadas espalhadas pelo Brasil.

Para uma melhor compreensão sobre sistema do cooperativismo, podemos definir as cooperativas como sendo organizações igualitárias controladas por sócios, os quais devem participar de forma ativa na formulação de políticas e tomada de decisões. Se associar a uma cooperativa de crédito é uma decisão que abrange muitos benefícios e também algumas responsabilidades, como por exemplo, participar das assembleias e exercer o seu poder de voto, pois, o associado também é dono da cooperativa e tem influência direta nas decisões da organização. O melhor de tudo é que todos os associados têm os mesmos benefícios.

O crédito permite que os associados adiantem suas realizações futuras e que as quitem em parcelas mensais. Assim, entendemos, portanto, que o cooperativismo deve estar incluído no sentido de acumulação capitalista, porém, para a cooperativa se manter, ela necessita aumentar a sua receita e controlar os custos operacionais, de maneira que as sobras líquidas permitam o crescimento da organização.

As linhas de crédito atualmente possuem um papel de grande importância na economia, uma vez que é essencial para o financiamento do consumo das famílias e do investimento nos setores de produção, o que possibilita um aprimoramento em aspectos tecnológicos, de estrutura e a geração de novos empregos, promovendo a melhoria de vida de diversas pessoas e do país como um todo. Dessa maneira, o mercado de crédito mostra-se fundamental para o desenvolvimento socioeconômico de qualquer população. Induzir investimentos externos e ocasionar investimentos internos através do mercado de crédito bem direcionado é primordial para buscarmos uma situação melhor para todos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. **Cooperativa de trabalho médico**: manual do proprietário. Cuiabá: EdUNIC, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2005.

BANCO DO BRASIL S.A.- História do Banco do Brasil. Disponível em:<http://www.bancodobrasil.com.br/appbb/portal/bb/re/bbHistoriaAtual.jsp> Acesso em 24 out de 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3106, de 25/06/2003. Disponível em:<http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 20 out. de 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 2099, de 26/08/1994. Disponível em:<http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 17 mar. de 2017.

BIALOSKORSKI, Neto Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Brasília. Lei 5754, de 31.12.1971. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/legislação>. Acesso em 20 out. de 2016.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisões de crédito:** Um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 2000.
CARVALHO, F.C., et al. **Economia monetária e financeira:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.
CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
ETGETO, Anderson Augusto et al. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management, Maringá, PR, v. 2, n.1, p. 7 – 19, jan. /jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/30/15>. Acesso em 01 mar. de 2017.
FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa**.3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de curto prazo:** a gestão do valor do capital de giro.2.ed. São Paulo: Atlas vol:1, 2007
O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL. Disponível em: < http://www.economiabr.net/economia/7_sfn.html>. Acesso em 17 mar. De 2017.
OCB - História do cooperativismo de crédito. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/credito_historia.asp>. Acesso em 01 mar. de 2017.
PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.
PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.
PINHO, Diva Benevides. **Administração de cooperativas. O cooperativismo no Brasil:** da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito:** História da evolução normativa no Brasil. 5. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.
PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2015/02/cooperativismo-e-alternativa-para-a-economia-brasileira/>. Acesso em 26 set. de 2016.
SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito:** Empresas, Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito:** Concessão e Gerência de Empréstimos. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A. 2000.
SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2008.
SICREDI JOAO PESSOA. Disponível em:
<http://www.sicredijp.com.br/site/index.php/institucional/historico/> Acesso em 09 nov. de 2016.
SODERO FILHO, Fernando Pereira. **Garantias nas operações de crédito**. São Paulo: IBCB,1990.

USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA OTIMIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS.

Demetrius Gomes de Almeida
Prof. MSc. Odilon Carreiro de Almeida Neto

RESUMO
Este artigo procura descrever os benefícios da implementação de ferramentas básicas de gestão qualidade, tendo como base, a padronização de processos produtivos que consiste na elaboração de rotinas formalizadas em relação às atividades executadas numa unidade de trabalho. Para que os processos sejam executados da melhor maneira possível é preciso seguir um fluxo, tornando-os eficazes. Nesse contexto, esta pesquisa apresenta resultados por meio da aplicação de ferramentas de gestão da qualidade, com o intuito de identificar e gerenciar os gargalos nos processos de produção de uma administradora de condomínios. A aplicação destas ferramentas, desenvolve padronização dos processos e mostra a importância da melhoria continua para que uma organização se torne mais competitiva no mercado. Para a identificação dos gargalos na produção foi utilizando o diagrama de Ishikawa, onde após ser identificado o gargalo foi utilizado o ciclo PDCA para formatação e aplicação do plano de ação, buscando eficiência e eficácia na execução dos processos. O desenvolvimento e implantação de sistemas e ferramentas da gestão da qualidade são algumas das opções mais utilizadas pelos gestores para aumentar a competitividade de suas empresas. A pesquisa revelou que os benefícios foram significativos à organização, tais como: melhoria dos processos internos; aumento da satisfação dos clientes; diminuição do tempo de operação dos serviços; aumento da produtividade e da lucratividade; melhoria no gerenciamento dos recursos e valorização da imagem da empresa no mercado no qual atua.

Palavra-Chave: Gestão da Produção. Ferramentas da Qualidade. Administração de Condomínio.

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem por finalidade fazer a correlação entre a teoria e a prática com utilização de ferramentas da qualidade para melhoria na produção de serviços de uma administradora de condomínios.

Os gargalos de produção ocorrem quando a maioria de seus processos possuem um certo tempo de produção, mas um único processo possui uma velocidade muito menor do que os outros, e acaba atrasando todos os processos seguintes. Consequentemente, a velocidade final de produção da empresa também é prejudicada, pois incide em uma soma dos processos interrompidos. Um gargalo cria alguns graves problemas para empresa, por exemplo; necessidade de estoques maiores, maior tempo de produção, ociosidade de mão-de-obra, menor limite de produção, atraso na receita da empresa, maiores custos da empresa.

Localizar a causa do gargalo se faz necessário para uma produção eficiente e eficaz, deste modo devemos levar em consideração que ele pode estar em qualquer ponto da cadeia produtiva, seja na entrada (tempo de recebimentos dos insumos), no meio da cadeia (tempo de uma etapa do processo produtivo) ou no fim (velocidade de entrada ao cliente). As ferramentas da qualidade poderão auxiliar na tomada de decisão para resolução dos gargalos.

Como deve se dar o uso de ferramentas da qualidade para identificar e solucionar ou minimizar os constantes gargalos no processo de produção de uma administradora de condomínios?

O mercado está cada vez mais competitivo, por isso as empresas buscam melhorias em seus produtos/serviços com intuito satisfação e fidelização do cliente. A satisfação do cliente é uma das áreas mais importantes para as organizações atuais, pois está relacionada com atingir as expectativas que o cliente espera de um determinado serviço. Nessa competividade de mercado cada vez maior, as organizações precisam satisfazer as expectativas dos clientes e tentar ao máximo superá-las, assim criando mais um diferencial, e para isso aconteça é necessário oferecer um serviço confiável e de qualidade.

A qualidade está diretamente ligada a linha de produção, sendo assim, uma produção que esteja sofrendo com constantes gargalos causando retrabalhos, afetará diretamente no serviço/produto final. O retrabalho é algo que contribui para o atraso de outros processos, com isso gera uma linha de produção desorganizada e confusa que se torna um tumultuado de processos não finalizados, causando danos para a empresa. Com auxílio das ferramentas da qualidade será possível encontra a origem dos gargalos, assim podendo criar um plano de ação para solucionar ou minimizar o retrabalho.

O uso de ferramentas de gestão da qualidade é de grande importância para eficiência e padronização das atividades de gerenciamento da produção. Na administradora de condomínio New Age o uso das ferramentas de gestão da qualidade será essencial para gerenciamento dos processos produtivos, contribuindo para um serviço com maior agilidade e qualidade. A expectativa é identificar as anomalias inerentes aos processos produtivos, através do uso efetivo das ferramentas de gestão da qualidade.

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a eficácia da aplicabilidade de ferramentas de gestão da qualidade no processo produtivo da administradora de condomínios New Age.

1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Descrever como as ferramentas da qualidade contribuem na segurança, conformidade e melhoria dos processos de produção.
- Identificar problemas no processo de produção dos serviços da administradora.
- Destacar a eficácia do uso das ferramentas da qualidade, através do indicador de produção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a globalização e a competitividade do mercado, surgem clientes cada vez mais exigentes que busca pelo melhor serviço para sua satisfação. Entende-se que a qualidade nos serviços é mais do que nunca um fator diferencial e indiscutível. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as empresas que simplesmente almejam a satisfação dos clientes, podem não estar fazendo o suficiente para desenvolver a fidelidade. Consequentemente, elas devem ambicionar mais que satisfazer, deve querer encantar seus clientes. Para isso, as empresas têm que fornecer produtos e serviços com níveis de qualidade elevados. Também Gronroos (2003) alerta para a importância da qualidade nos serviços, que afirma ser uma das chaves do sucesso de uma empresa, podendo constituir seu diferencial competitivo. A qualidade nos serviços é um diferencial competitivo muito forte e não depende apenas de uma única pessoa, mas de todas trabalhando em conjunto em busca de satisfação do cliente. Para Pereira (2002) as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas. Deste modo o serviço prestado precisa ser o melhor possível, tendo a melhor qualidade de serviço para cada cliente, buscando a sua fidelização, pois um cliente com expectativas atendidas, costumam voltar.

Essa conquista do cliente é gradativa e vai tornando-se consistente aos poucos. Envolve uma perspectiva dinâmica, de permanente acompanhamento do mercado, suas tendências, alterações que vão processando-se em suas características etc. “É tipicamente uma ação evolutiva, porém constante, permanente. “E que pode ser avaliada em termos de “melhorias contínua”, isto é, da análise de maior “proximidade” com cliente” (PALADINI, 2004, p. 33)

O processo de relacionamento deve ser iniciado com a escolha do público alvo, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e dispor de funcionários

motivados e capacitados a atender os clientes adequadamente. A construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é fundamental, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos. Para isso acontecer, é preciso conhecer bem, saber manter a comunicação, escutar as necessidades e reconhecer a sua fidelidade. Hoje em dia, esta proximidade é uma das práticas mais comuns entre as empresas, pois o desenvolvimento de retenção de clientes está interligado a vantagens competitivas para a companhia, resultando em redução de custos devido à diminuição da rotatividade de clientes e transformando clientes inativos em ativos, deste modo a empresa só tem a ganhar, cliente satisfeito é sinônimo de empresa responsável e que oferece serviço de qualidade. O cliente é um recurso de *imput* para muitas operações de serviços e, assim, não apenas precisamos saber como gerenciá-lo, mas também precisamos entender o que ele espera do serviço. O propósito da tentativa de entender as expectativas dos clientes é assegurar que o serviço pode ser preparado e entregue para atender a essas expectativas. Se a operação atende às expectativas, ou, de fato, as excede, os clientes ficam satisfeitos com o serviço. "Se estiverem satisfeitos, é mais provável que usam novamente o serviço, alegremente, e podem ainda recomendá-lo a outros"(JOHNSTON, 2014, p.122).

O cliente é capaz de promover a ascensão da sua marca, assim como a sua destruição. Para vender mais e melhor é preciso entender que os clientes são diferentes e não será possível entendê-los sem antes entender o que esperam do serviço qual necessitam. Quanto mais você entender o cliente antes de atender, mais irá definir o potencial e o nível de envolvimento. O investimento que você faz é absolutamente proporcional ao que o cliente investirá em você, em termos de tempo e dinheiro. Quando falamos sobre a qualidade do serviço, falamos de expectativa, por isso não basta apenas entender o que o cliente espera, mas é preciso desenvolver o serviço de forma correta, evitando gargalos para que não haja atrasos e/ou mal serviço. Por isso é preciso ter um processo de produção enxuto onde cada processo e etapas sejam bem definidos.

Para Pereira (2002) "identificar, compreender e gerenciar os processos de produção, é a melhor maneira de contribuir para eficácia e eficiência". Deste modo tendo êxito no atingimento dos objetivos. Os consumidores, assim, são os que utilizam nosso produto hoje. Para eles são direcionados os esforços para que permaneçam com nosso produto, porque assim matemos nossa faixa de mercado. Para eles dirigimos esforços para que nosso produto tenha multiplicidade de elementos, que garantam sua manutenção como nossos consumidores. A empresa depende do consumidor. (PALADINI, 2004, p. 81). "Sendo assim o serviço deve

ser o melhor desde o início, por isso algumas empresas acabam sofre situação que se produz sem que o consumidor a espere ou a procure, por exemplo, receber um presente".

2.1. ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIO

Na administração de condomínio é assim, todos os condôminos em votação estipulam uma pessoa para que possa representá-los em nome de todos, denominado este de síndico, responsável por tudo que acontece dentro do condomínio. Para Schwartz (2009, p.21), "Esse grupo possui como representante legal o síndico". Esse líder chega a um ponto de não conseguir mais atender todas as necessidades dos condôminos devido ser a ele atribuída várias funções desde a contratação de pessoal ao financeiro do condomínio, sendo a partir desse pressuposto que se vê a necessidade de um apoio especializado na administração de condomínio.

Com o apoio especializado fica bem mais fácil entender, planejar, controlar e executar todas as ações que irão gerar para todos os condôminos. A administradora estará presente em todos os momentos, facilitando a identificação das necessidades e desejos dos condôminos. Schwartz (2009 p.15), afirma que:

> A responsabilidade do síndico é muito importante, pois ele irá exercer funções administrativas, podendo delegá-las a outrem e, inclusive ser contratado externamente. O síndico, também denominado mandatário, é o representante legal do condomínio e poderá ser acionado judicialmente quando não cumprir com os seus deveres. O prazo do mandato é de dois anos, com direito de reeleição, mais estudiosos dizem que o ideal é que mude de síndico para que não se forme uma única forma de administrar, ou seja, não vire um vício não possibilitando novas ideias e conhecimentos inovadores.

O grupo sendo eficaz proporcionará ao síndico e aos seus auxiliares, maior tranquilidade e segurança nas decisões. Os resultados serão evidentes: maior transparência para a gestão e uma grande satisfação para os moradores que se sentirão parte importante do grupo. Como foi visto, para que haja uma administração eficaz é necessária e fundamental a participação dos condôminos no processo decisório. Para que uma gestão tenha um bom desempenho, é fundamental que seja conduzida com integridade, transparência e competência, assim como ilustra a figura 1.

Figura 1 Qualidades principais de uma administração eficaz
Fonte: Schwartz, Rosely (2009. p. 150)

Para Schwartz (2009 p.150), "o significado para uma administração eficaz: A integridade – é indispensável para um bom administrador que deverá escolher como guia a convenção de condomínio aplicando com igualdade para todos não havendo favorecimento para nenhum grupo". A transparência – Quando há a integridade provavelmente os administradores buscarão a transparência, ou seja, possibilitará que os condôminos tenham informações atualizadas sobre a realidade do condomínio. A competência - É um conjunto de habilidade, atitude e conhecimento é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação).

Schwartz (2009 p.15), afirma que:

> O grupo possui como representante legal o síndico, que, dependendo do modo como desempenha o seu papel e de seu relacionamento com o grupo, estará determinando o sucesso ou fracasso da gestão, e consequentemente contará com a satisfação e hostilidade dos condôminos.

Segundo Souza (2007), uma organização pode ter um planejamento adequado um controle e procedimentos, mas não sobreviverá à falta de um líder apropriado. O líder é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Existem muitas organizações que são extremamente desorganizadas, mas, que sobrevivem devido à presença de um líder esforçado. No entanto, o que se pode concluir é que uma das principais tarefas do síndico que busca uma administração eficaz é canalizar os esforços e criar no condomínio um ambiente que propicie o alcance dos objetivos traçados.

Administradora de Condomínios funciona como um auxílio dos síndicos e dos condôminos para os diversos campos relativos à área: administração financeira, controle de

saldo bancário, aplicações financeiras, pagamento de despesas. O que significa que uma empresa de administração de condomínios gerencia questões funcionais a partir de direcionamentos de seus clientes que são os síndicos e os condôminos (SOUZA, 2007). A administração do condomínio está centralizada na figura do síndico, que, por causa do aumento das exigências legais, precisa de cada vez mais conhecimento para exercer, de forma eficaz, as atividades inerentes ao cargo.

O problema é que muitas vezes o síndico não é uma pessoa preparada para a função, o que resultará em ações arbitrárias, falta de controle financeiro e consequentemente a elevação da taxa de condomínio (SOUZA, 2007).

Schwartz (2009 p.15), afirma que:

> A função de síndico consome muito tempo e energia, de forma que são cada vez mais comuns os casos em que parte das tarefas atribuídas a ele é transferida para uma empresa especializada na administração de condomínios. O papel da administradora de condomínio é cuidar das partes administrativas e jurídicas, como a documentação do condomínio e o auxílio ao síndico nas funções burocráticas. Algumas têm departamento de engenharia, responsável pela vistoria da edificação e dos equipamentos de segurança.

Com apoio especializado, fica mais fácil entender, planejar e executar as ações que irão gerar melhorias para o grupo de moradores como um todo. A administradora, desde que valorize a proximidade, relacionamento e esteja presente em todas as etapas do processo, terá sem dúvida o know-how para realmente entender com profundidade as necessidades do condomínio.

A administradora de Condomínios anda lado a lado com o condomínio, por isso, a necessidade de uma administradora auxiliando o condomínio, o que significa que uma empresa de administração de condomínios gerencia tanto as questões funcionais a partir de direcionamentos de seus clientes (que são os síndicos e os condôminos) como as questões financeiras.

2.2. AS FUNÇÕES DE UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIO

Segundo Rachkorsky (2010 p.30), “a administração de condomínio atua em diversas áreas no condomínio” que são:

Setor Administrativo

- Fornecer resposta de todos os questionamentos em tempo hábil;

- Fazer cumprir a Convenção e o Regimento Interno do Condomínio;
- Elaborar comunicados, circulares e solicitações para reservas do salão de festas e demais áreas comuns;
- Acompanhar constantemente as contas do condomínio para possíveis reduções de custos;
- Analisar o livro de ocorrências e as possíveis insatisfações dos condôminos, com ouvidoria permanente e respostas imediatas;
- Convocar e auxiliar as assembleias gerais por meio de cartas protocoladas ou de relações de assinaturas, além de transcrição e divulgação da ata em livro próprio e seu registro em Cartório;
- Inspecionar periodicamente o condomínio, verificando as condições de segurança, higiene, limpeza e obrigações dos empregados, mantendo o
- Síndico ou seu representante legal informado, auxiliando na resolução;
- Manter atualizadas as certidões necessárias para regularidade condominial;
- Representar o condomínio junto aos poderes públicos e seus concessionários.

Setor Contábil/ Cobrança

- Emitir, receber e controlar as cotas condominiais;
- Utilizar a rede bancária na resolução das questões financeiras de interesse do condomínio;
- Gerenciar toda e qualquer obrigação pecuniária (receitas/despesas) do condomínio inclusive taxas, impostos e outros tributos de qualquer natureza, com pontualidade;
- Realizar a prestação de Contas mensal, apresentando-a ao síndico até o décimo dia útil do mês subsequente;
- Elaborar previsões de rateios mensais e trimestrais, a critério do condomínio, submetendo-os à aprovação do Síndico, Conselho Fiscal ou Assembleia Geral do Condomínio;
- Elaborar balancetes mensais e conciliações bancárias;
- Identificar a inadimplência e adotar medidas cabíveis.
- Emitir e atualizar boletos;

Setor de RH (Gestão de Pessoas)

- Gerir as relações empregatícias dos empregados, contratar e registrar, demitir e quitar débitos, bem como os acordos trabalhistas a eles relativos, com a participação do contador do condomínio;
- Elaborar escalas de horários dos empregados do condomínio, fiscalizando seu fiel cumprimento;
- Capacitar e treinar os empregados em suas respectivas áreas, a fim de formar uma equipe coesa e comprometida;
- Elaborar e executar a folha de pagamento, acompanhar as relações sindicais e efetuar recolhimentos dos encargos sociais;
-

Setor de Gestão de Materiais

- Identificar no mercado as condições mais vantajosas para atender o condomínio na resolução dos problemas que envolvam a compra dos insumos necessários;
- Arquivar, controlar e analisar os documentos envolvidos na gestão do condomínio como um todo;

Setor Jurídico

- Manter o condomínio permanentemente informado sobre a Legislação específica e suas atualizações;
- Assessorar na elaboração da Convenção de Condomínio e eventuais alterações, bem como instituir e fazer cumprir o regimento interno;
- Analisar previamente os contratos a serem firmados pelo condomínio e sugerir alterações, se necessárias;
- Diligenciar cobrança extrajudicial dos inadimplentes.

2.3. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Nas empresas, as decisões devem ser tomadas com base na análise de fatos e dados, que podem ser obtidos através da utilização de técnicas e ferramentas da qualidade, que um dos objetivos é identificar os problemas de um processo, produto ou serviço e, com a análise, buscar a melhor solução para auxiliar na qualidade do serviço. E para esse auxilio existem

ferramentas da qualidade as quais usadas da maneira correta, serão de grande ajuda no desenvolvimento de métodos para otimização e melhoria dos processos de produção, seja desde a identificação do problema até a solução, assim podendo ser feito o plano de ação para resolução e melhoria do processo. As ferramentas de qualidade são técnicas que tem o propósito de medir, analisar e propor soluções para todos os problemas que possam aparecer e interferir no bom desempenho de todo o processo de trabalho. De acordo com Carpinetti (2010) as ferramentas de qualidade têm por objetivo principal auxiliar o processo de melhoria contínua, ou seja, identificação de um problema, identificação das causas fundamentais desse problema, análise da situação visando a eliminação ou minimização dessa causa fundamental, implementação e verificação dos resultados. É sabido que existem diversas ferramentas da qualidade, mas essa pesquisa irá focar no entendimento das ferramentas básicas: Diagrama de Ishikawa e ciclo PDCA. Segundo Vieira Filho (2003), as ferramentas da qualidade são as técnicas utilizados nos processos de gestão da qualidade, principalmente a partir da década de 50 (cinquenta), com base em conceitos e práticas existentes, aplicando fortemente a estatística. As ferramentas da qualidade são gerenciais e permitem as análises de fatos e tomada de decisão com base em dados, dando certeza de que a decisão é realmente a mais indicada.

Diagrama de Ishikawa

De acordo com Willians (1995), o diagrama de causa-efeito, também chamado diagrama de Ishikawa ou de espinha de peixe, é uma ferramenta simples e muito utilizada na gestão da qualidade. Kaoru Ishikawa foi quem criou o diagrama em 1943 e o usava em ambientes industriais para verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos. Trata-se de uma ferramenta que permite a identificação e análise das potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem assim como da forma como essas causas interagem entre si. Ela também é largamente utilizada para análise de problemas organizacionais.

> A análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc., quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custo e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo (Ishikawa, 1993).

Ainda para Willians (1995), a ferramenta apresenta as causas de um problema em forma de espinha de peixe: as 4 M's: método, mão de obra, materiais e máquinas. Na área de prestação de serviços geralmente as categorias básicas utilizadas são: procedimentos, pessoas, ponto, políticas, medição e meio ambiente. Com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo de produção. Padroniza e otimiza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para uma cultura de melhoria contínua.

O PDCA é um método de solução de problemas e melhoria contínua, onde as causas do problema são investigadas sob o ponto de vista dos fatos, e causa efeito, analisada com detalhe, resultando em contramedidas planejadas para o problema. O conceito de melhoramento contínuo implica, literalmente, em um processo sem fim, questionando repetidamente os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é chamada de ciclo PDCA.

A ferramenta PDCA, segue uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica, para melhorar atividades. Sendo que este compromisso da equipe é fundamental para que esta atitude torne corriqueiro na organização (SLACK, 1996). O ciclo PDCA tem como fundamentos teorias de administração clássica, descritos por Taylor e Fayol. O ciclo PDCA deve ser implementado em módulos, ou seja, iniciando-se pela estruturação do processo, tornando-o mensurável. A trilogia de Juran cita que administrar está baseado nos três processos gerenciais, são eles: Planejamento, Controle e Melhoramento. O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. A partir desta definição pode-se dizer que o método PDCA é um caminho para se atingir a meta, portanto, não existe metodologia PDCA sem a definição de objetivo a ser atingido, este método de controle é composto por quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As etapas do PDCA são:

- Plan (Planejamento): consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado, e do método (plano) para se atingir este objetivo.

- Do (Execução): é o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido.
- Check (Verificação): durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se o objetivo foi atingido.
- Action (Ação): transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas. Campos (1992), diz que o controle de processos deve ser executado de acordo com o método PDCA para atingir as metas necessárias para sobrevivência da empresa.

As ferramentas da qualidade são de grande ajuda nas tomadas de decisões para os gestores e funcionários, proporcionando diminuição de erros nos processos de produção, assim mantendo uma produção enxuta e padronização, onde os benefícios serão inúmeros, por exemplo: redução de perdas de produção, redução nos custos, maior confiabilidade do serviço etc. Por isso a importância das ferramentas da qualidade para o processo de produção.

3. METODOLOGIA

Este estudo se propôs a identificar ferramentas, programas e métodos da qualidade utilizados nos processos de produção de uma administradora de condomínio. De acordo com Oliveira (1997) a Metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento concreto e do pensamento verdadeiro, e procura estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é, entre o que é real e o que é ficção. Sobre o conceito de método e metodologia;

> [...] o método cientifico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. A metodologia são as regras estabelecidas para o método cientifico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses a elaboração de instrumentos/ etc. (Richardson, 2008. p. 22)

Com isso entende-se que a metodologia significa vários procedimentos que são utilizados na produção do conhecimento. Representa a utilização do método através de técnicas que asseguram a legitimidade do conhecimento adquirido. Assim, esta seção objetiva expor os procedimentos metodológicos seguidos para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo é de natureza descritiva, para Barros e Lehfeld (2000) realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a

interferência do pesquisador. Suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistêmica.

> [...] visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO,2014, p.66)

A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

A pesquisa também é caracterizada com pesquisa de campo, para Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informante para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade.

3.2 INSTRUMENTO

Instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi a observação direta intensiva. Com a técnica da observação Lakatos e Marconi (1992) utilizam os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Pode ser: sistemática, assistemática; participante, não participante; individual, em equipe; na vida real, em laboratório. Conforme os objetivos estabelecidos, conclui-se que o trabalho possibilitou o desenvolvimento de uma proposta de um modelo de gestão de serviços viável econômico e operacionalmente à empresa em estudo, além de proporcionar benefícios relevantes a mesma sob a ótica do custo/benefício, respeitando o nível de serviço, desta maneira oferecendo um serviço com qualidade estável.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A geração de informações atualizadas e mapeamento dos processos, bem como o conhecimento de ferramentas de gestão de qualidade para melhoria contínua e melhor atender os condomínios, assim atender as necessidades de consumo, os quais são vistos como principais resultados do estudo. Comenta-se que tais benefícios também podem ser vistos como facilitadores de uma possível sistematização e padronização da gestão de processos de todos dos setores na empresa.

Com o diagrama de Ishikawa foi possível identificar os motivos pelo quais estavam acontecendo gargalos nos processos produtivos da administradora, por exemplo, atraso na entrega das prestações de contas e boletos, desta forma foi feito a aplicação do diagrama, conforme a imagem;

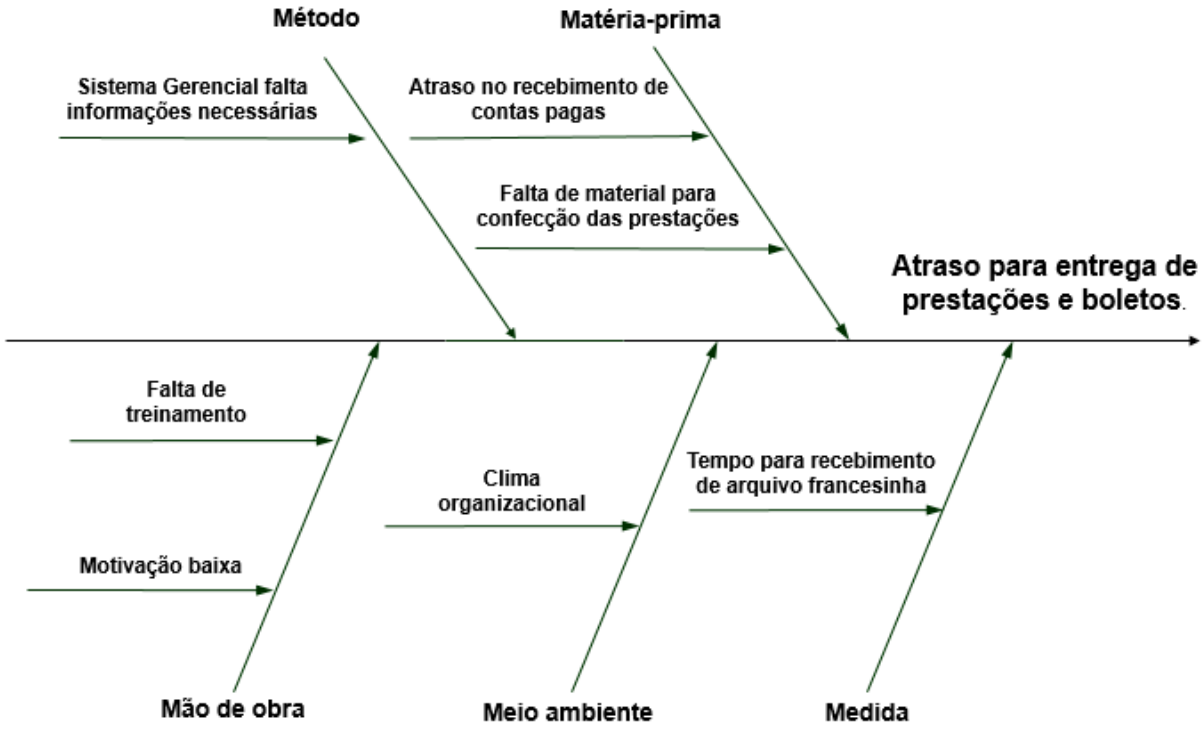


Figura 2 Diagrama de Ishikawa
Fonte: Autoria Própria

Após a identificação das possíveis causas, se fez necessário um plano de ação que foi feito com o ciclo PDCA, para corrigir os gargalos na produção, desta forma foi feito todo ajuste necessário para solução dos gargalos, conforme imagem;

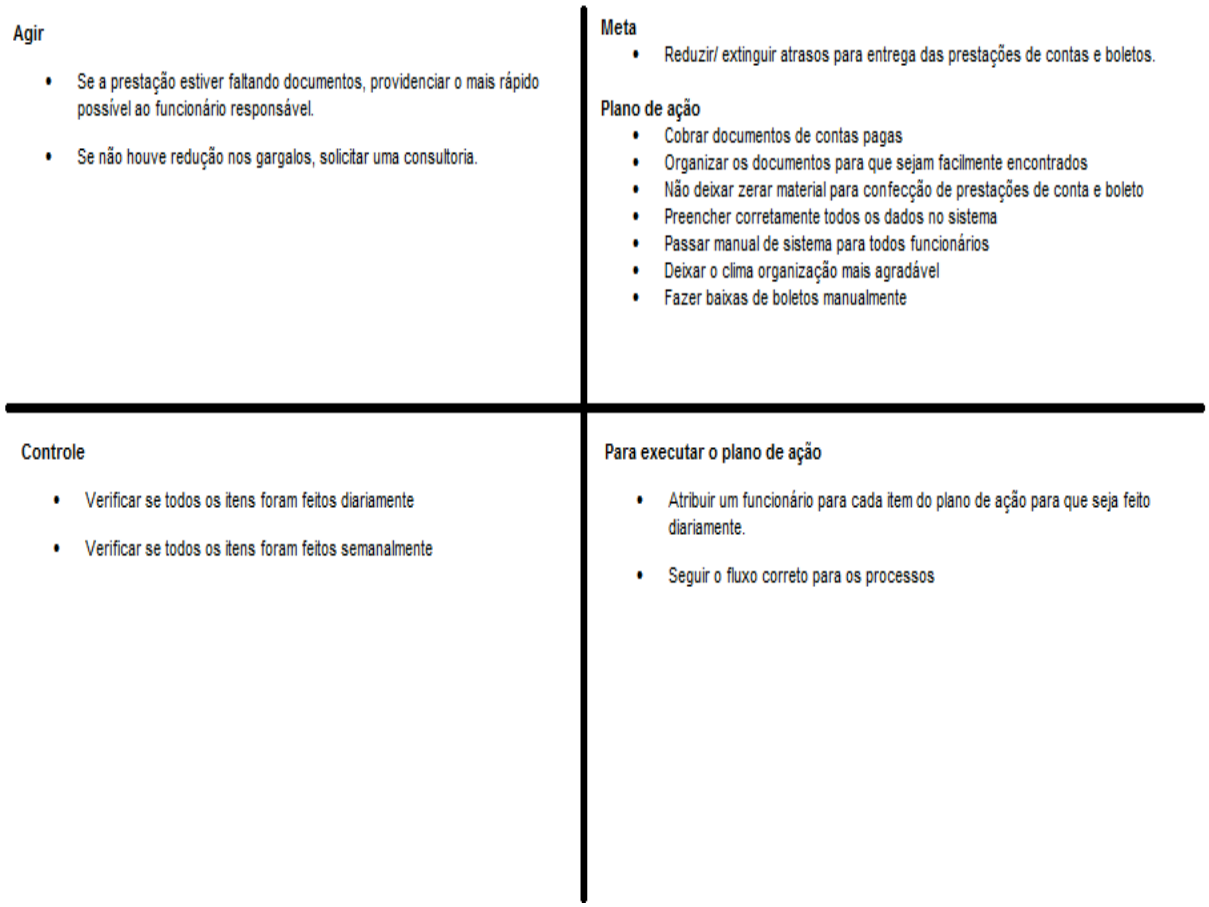


Figura 3 Ciclo PDCA
Fonte: Autoria Própria

Com intuito de que é sempre possível melhorar, o Ciclo PDCA não prevê um fim para sua execução, assim a cada ciclo concluído dá-se início a outro, sucessivamente, até que seja possível encontrar um padrão mínimo de qualidade para atender às expectativas do cliente e tornar a empresa cada vez mais eficiente em seus processos. O PDCA proporcionou um plano de ação adequado a empresa o qual conseguiu controlar a ocorrência de gargalos. Com a aplicação dessas ferramentas básicas da qualidade foi resolvido o problema nos atrasos para a entrega de prestações, assim como, boletos do condomínio. Pode-se destacar também a redução de custos, melhorias no sistema operacional, melhorias no nível de atendimento ao cliente, bem como aumento da competitividade empresarial, como consequência da exposição de dados sólidos, vitais para qualquer empresa que deseja lançar-se competitiva no mercado.

Recomenda-se que a prática orientada pela consultoria, bem coma a proposta de resolução de problemática, esteja entre os itens de análise na continuidade ou revisão deste estudo, a fim de verificar as possibilidades de incremento processos eficazes e eficientes para empresa.

É importante garantir que os benefícios oferecidos por esses dois pontos sejam interessantes para o momento de maturidade da empresa, bem como que os riscos envolvidos sejam possíveis de serem monitorados e/ou minimizados. Outra recomendação para trabalhos futuros consiste em um estudo dos problemas/desafios encontrados nos processos de ambos setores.

Este estudo se faz importante como tentativa de garantir que tais sistemas de Informação sejam aderentes às necessidades de atualizações e melhoramentos contínuos pelas empresas que usam ou pretendem manter o melhor nível de serviço, de modo sistematizado, porém flexíveis às adaptações necessárias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada ferramenta da qualidade tem um tipo de aplicação, identificam os problemas ou suas causas, investigam as características de um problema, planejam e desdobram projetos e mapeiam processos. Os métodos de análise de falhas evitam que erros aconteçam. Após a utilização do diagrama de Ishikawa e identificação dos gargalos o ciclo PDCA representa uma reeducação para a qualidade global na organização, melhoria contínua com base no aprendizado com as melhores práticas.

As ferramentas da qualidade representam importantes diferenciais para as empresas, pois propiciou benefícios de diversas ordens para administradora, conforme os dados apresentados neste trabalho. Na verdade, isto ratificou o que já era relatado na teoria científica, evidenciando que as bases deste sistema são aplicáveis às mais diversas realidades. A geração de informações atualizadas e mapeamento dos processos, bem como o conhecimento de ferramentas de gestão de qualidade para melhoria contínua proporciona maior qualidade de serviço, assim atender as necessidades de consumo, os quais são vistos como principais resultados do estudo. Comenta-se que tal benefício também pode ser visto como facilitador de uma possível sistematização e padronização da gestão de processos.

Pode-se destacar também a redução de custos, melhorias no sistema de compras, melhorias no nível de atendimento ao cliente, bem como aumento da competitividade empresarial, como consequência da exposição de dados sólidos, vitais para qualquer empresa que deseja lançar-se competitiva no mercado.

Recomenda-se que a prática orientada pela auditoria, bem coma a proposta de resolução de problemática, esteja entre os itens de análise na continuidade ou revisão deste

estudo, a fim de verificar as possibilidades de incremento processos eficazes e eficientes para empresa.

É importante garantir que os benefícios oferecidos por esses dois pontos sejam interessantes para o momento de maturidade da empresa, bem como que os riscos envolvidos sejam possíveis de serem monitorados e/ou minimizados.

Este estudo se faz importante como tentativa de garantir que tais sistemas de Informação sejam aderentes às necessidades de atualizações e melhoramentos contínuos pelas empresas que usam ou pretendem manter o melhor nível de serviço, de modo sistematizado, porém flexíveis às adaptações necessárias.

Após observações e análise comparativas entre o antes e o depois da aplicação das ferramentas, chegou-se a algumas considerações, gargalos em uma produção quase sempre podem ser resolvidos de maneira simples e até mesmo sem mesmo custo para empresa. A utilização dessas ferramentas básicas da qualidade, não apenas reduziram os custos, mas também reduziu as perdas de clientes e ainda ajudou na fidelização e captação de novos condomínios.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2 Ed. São Paulo: Markron Books, 2000.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Cientifica –** 2. Ed. Ampliada – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BENEVIDESPEREIRA, A.M.T. (org.). Burnout: **quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade, Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas S.A., 2010.

GIL, Antonio Carlos**. Como elaborar projetos de pesquisa** – 4.ed.São Paulo: Atlas. 2008

GRONROOS, **C. Marketing: gerenciamento e serviços.** 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JOHNSTON, CLARK. **Administração de operações de serviço**; tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 1. Ed. 8 reimpr: São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade**. Fundamentos de Metodologia Científica.7. ed**. – São Paulo : Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz**. Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, Edson P**. Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica para a segurança pública e defesa social.** Curitiba: Juruá, 2014.

RACHKORSKY, Marcio. **Tudo o que você precisa saber sobre condomínios**. 1. Ed. 2º tiragem. São Paulo: Saraiva 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al**. Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

SCHWARTZ, Rosely Benevides de Oliveira**. Revolucionando Condomínio**. 12. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo, Atlas, 1996.
SOUZA, Agnaldo Celino. **Condomínio em Edifício: Manual do Condômino: Convenções, Administração; modelo de Atas e Editais**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
WILLIANS, Richard L. **Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa.** 1ª edição, Rio de Janeiro Ed.: Campus, 1995.

ROTINA FINANCEIRA DA CONSTRUTORA ALLIANCE EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Everton Barbosa Falcão
Prof. MSc. Wladimir Rocha Cavalcanti

RESUMO
O presente artigo tem por finalidade apresentar a rotina das atividades do setor financeiro da empresa Alliance Empreendimentos. Uma empresa nova no mercado da construção civil, porém muito consolidada com a experiência dos seus sócios. Possui uma metodologia de caráter descritivo e de observação, sem a interferência do observador, que precisou descobrir com que frequência ocorre os fenômenos que pretendeu. O resultado alcançado foi a apresentação deste artigo para os colaboradores que ainda tem dificuldade em entender o procedimento do setor e também para os demais que pretendem aprofundar um pouco a respeito do funcionamento do setor e agregar conhecimentos do fluxo de pagamento. Por fim, mostramos com um fluxo de caixa bem estruturado, saber o quanto se ganha e com o que se gasta, mostrar que o planejamento financeiro é essencial para investimentos e aplicações de curto, médio e longo prazo. Sendo assim, existe a possibilidade de verificar o tamanho dos riscos que podem ocorrer futuramente com a empresa.

Palavras chaves: Administração Financeira; Finanças; Planejamento Financeiro

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é o ponto de partida para a entrada no mundo laboral. Assim, permite estar em contato direto com a realidade empresarial, possibilitando o confronto entre os ensinamentos teóricos e suas aplicações práticas.

Este artigo foi decorrente as observações na empresa Alliance Empreendimentos Imobiliários. É uma empresa de grande porte que atua no ramo da construção civil, com empreendimentos de alto padrão de luxo.

Atua no mercado desde 2008 e nasceu da união das empresas Andrade Marinho LMF Empreendimentos, Atlanta Administração e Venda de Imóveis, MB Construções e Incorporações LTDA, Natal Construções LTDA e da Nordeste Construções LTDA, as maiores empresas de construção civil do Nordeste. Com imóveis em João Pessoa, Campina Grande e Natal, todo o seu diferencial é reforçado com a conquista de diversos prêmios como o Ranking ITC por dois anos consecutivos, que é um dos prêmios mais concorridos do mercado da construção civil brasileiro e os prêmios *Top Of Mind* 2013, 2014 e 2015.

As primeiras providências que foram tomadas pelo Grupo Alliance em relação às finanças foram para organizar os registros e conferir se todos os documentos estavam sendo devidamente controlados e acompanhar o recurso contas a pagar e tesouraria, montando assim um fluxo de pagamentos, uma verdadeira programação operacional.

Atualmente o setor financeiro é um dos principais setores do Grupo Alliance, tendo como função: Análise e planejamento financeiro, e boa utilização dos seus recursos, tais como; Caixinha: pequenas compras internas; Contas a pagar: efetuar os pagamentos das obras, pagamentos antecipado ou a prazo, impostos e despesas administrativas; Tesouraria: responsável pelo fluxo de caixa e por analisar o mercado de financiamento bancário, procurar as melhores condições e taxas que sejam favoráveis ao Grupo Alliance e aos seus clientes. Após essa análise da tesouraria cabe ao Conselho decidir se a obra será financiada ou se usará recursos próprios para seu desenvolvimento. Essas e outras questões serão abordadas no decorrer deste projeto.

O Contas a Pagar é o subsetor de pagamento da empresa, através do qual se faz todo e qualquer pagamento. Este setor fornece informações para tomada de decisões de eventos que resultem em desembolso de recursos. Para que estes pagamentos sejam feitos de forma eficiente, são necessários alguns controles operacionais que forneçam informações a fim de possibilitar um planejamento das atividades e controle dos seus resultados.

A Tesouraria é o subsetor de captação de recursos bancários, analisar e estudar as condições de taxas de cada banco para possibilitar uma antecipação de recebíveis ou financiamento de produção. Este subsetor é o mais delicado do Setor Financeiro, pois ele é responsável por arrecadar recursos monetários de instituições financeiras.

Este artigo tem como finalidade esclarecer as rotinas de pagamentos e financiamentos bancários para construção civil, bem como servir de apoio como material base para todas as pessoas envolvidas nos processos que ocorram pagamentos e financiamentos.

Por barrar muitos processos, o setor financeiro é questionado a todo o momento por parte dos profissionais dos outros setores. **Quais são as rotinas a respeito das atividades desenvolvidas na área financeira da Alliance Empreendimentos Imobiliários?**

Nos dias atuais quando se fala na palavra finanças muitos profissionais ficam retraídos, assim surgem dificuldades para captar capital humano para a área. Até mesmo sem querer conhecer como funciona a rotina do setor, muitas vezes deixando-o em situação delicada por falta de conhecimento de determinados profissionais e até mesmo setores. Muitos ainda questionam o financeiro sem saber que planejamento, programação e projeção são indispensáveis para o setor, visto que aplicações financeiras são essenciais para empresa.

O artigo tem grande importância como instrumento teórico para avaliação de desempenho individual e setorial. Para a empresa pode representar como procedimento lógico que poderá até mesmo substituir uma integração de novos colaboradores, que para a apresentação destes, as atividades dos setores são interrompidas de cinco a dez minutos, ocasionando atraso e desconcentração na rotina e no processo. Sendo assim, essa proposta de estudo torna-se relevante para empresa Alliance Empreendimentos Imobiliários.

> o termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finança diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais. A maioria dos adultos se beneficiará ao compreender esse termo, pois isto lhes dará condições de tomar melhores decisões financeiras pessoais. Aqueles que atuam fora dessa área também se beneficiarão ao saber interagir de forma eficaz com administradores, processos e procedimentos financeiros da empresa. (GITMAN, 2010, p.03)

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a rotina das atividades desenvolvidas na área financeira da Empresa Alliance Empreendimentos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Observar o funcionamento da rotina financeira da empresa;

- Verificar os procedimentos utilizados na empresa;

- Explanar a respeito das atividades do contas a pagar e tesouraria da empresa;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos, obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, a cerca da administração financeira. Essa pesquisa abrange tópicos de administração financeira, planejamento financeiro, opções de aplicações de recursos e meios de pagamento.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A utilização do estudo das finanças vai muito além do uso somente das empresas. A área de finanças abrange tanto a administração de negócios, quanto a administração dos recursos pessoais. Finanças estão presentes diariamente na vida das pessoas. Para Bodie e

Merton (2002, p.32) “Finanças é o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo”. Já Gitman (2001, p. 34) define finanças como: “A arte e a ciência de gerenciar fundos que afetam a vida de qualquer pessoa ou organização.” O componente das finanças responsável pela conciliação entre a oferta e a escassez de recursos é o Sistema Financeiro Nacional – SFN.

> É o sistema que engloba os mercados financeiros e de capitais, os intermediários (bancos, corretoras, entre outras), as empresas de serviços e outras instituições que possibilitam as decisões financeiras para famílias (indivíduos), empresas e governo. (BODIE E MERTON, 2002, p. 51).

As áreas de atuação em finanças podem ser resumidas ao se analisar as oportunidades profissionais nesse setor. Essas oportunidades no geral ficam em duas categorias: serviços financeiros e administração financeira. A área de serviço financeiro trata da prestação de assessoria e produtos financeiros. Nesta área encontram-se oportunidades de carreira em bancos, seguradoras, fundos de investimento. Em outro plano tem-se a administração financeira que lida com as obrigações do administrador financeiro nas empresas. Sabe-se que grande parte das decisões no mundo dos negócios são mensuradas em termos financeiros, o estudo da administração financeira, conceitos, técnicas e práticas de finanças está presente cada vez mais no cotidiano dos administradores financeiros. Cabe aos administradores financeiros analisar oportunidades de investimento, captar recursos para financiar os investimentos, criar planejamentos financeiros a curto, médio e longo prazo, fazer orçamentos operacionais entre outros. (GITMAN, 2001)

O quadro apresenta seis oportunidades de carreira na Administração financeira. Gitman (2001, p. 35)

Analista Financeiro	É responsável pelo preparo dos planos financeiros e orçamentários. Outras obrigações incluem a previsão financeira, a análise financeira de desempenho e o trabalho em conjunto com a contabilidade.
Gerente de Orçamento de capital	Responsável pela avaliação e recomendação de proposta de investimentos em ativos. Pode se envolver nos aspectos financeiros da implementação de investimentos aprovados.
	Em grandes empresas, consegue o financiamento para investimentos em ativos. Coordenam consultores,

Gerente de projetos de financiamento	banqueiros de investimento e assessoria jurídica.
Gerente de caixa	Responsável por manter e controlar os saldos da empresa. Frequentemente, gerencia as atividades de cobrança e desembolso de caixa e investimentos a curto prazo, assim como coordena empréstimos a curto praza e relações com bancos.
Analista/Gerente de crédito	Administra a política de crédito da empresa através da avaliação de solicitação de crédito, extensão de crédito, assim como monitoramento e cobrança de contas a receber.
Gerente de fundos de pensão	Em grandes companhias é responsável pela supervisão geral e administração de ativos e passivos do fundo de pensão de empregados

Quadro 1: Oportunidades de carreira da Administração Financeira.
Fonte: GITMAN (2001)

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Gitman (2001, p. 434) "O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações nas empresas e famílias, pois ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações das empresas e das famílias para atingir seus objetivos". Já de acordo com Ross; Westerfield; Jaffe (1995) o planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras tanto das empresas quanto das famílias devem ser alcançadas. O planejamento financeiro por si só é capaz de responder a três questões relevantes, são elas: Como aproveitar as oportunidades de investimento que o mercado propõe; identificar o grau de endividamento aceitável; e determinar a 15 parcelas dos lucros aferidos. Para Gitman (2001) o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos a curto prazo ou operacionais.

O planejamento de longo prazo é feito com base em períodos que vão de 2 a 10 anos, esse planejamento em conjunto com os planos de marketing e produção, dita o caminho pelo qual os controladores da empresa utilizam para atingir os objetivos da organização (GITMAN, 2001). Já O planejamento de curto prazo fica responsável pelas decisões com base

em um período entre 1 e 2 anos. A princípio, Gitman (2001) define planejamento financeiro em curto prazo como especificação das ações financeiras a curto prazo e o impacto antecipado destas ações. Neste plano entram decisões de rotinas administrativas, previsões de vendas, orçamentos de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

2.3 OPÇÕES DE APLICAÇÕES DE RECURSOS

Os recursos captados sejam eles originários de pessoas jurídicas ou de pessoas físicas são aplicados em diversos empreendimentos, estando estes dispostos no ativo da empresa ou das pessoas.

> São ativos financeiros na visão empresa: estoque de mercadorias, disponibilidades financeiras, contas a receber, aplicações financeiras, dentre outros. Já na questão pessoal tem-se ativos como sendo "algo que gera dinheiro, riqueza para seu bolso (KIYOSAKI; LECHTER 2000. p, 65).

Ativos na perspectiva pessoal são as aplicações que geram renda, aumento de patrimônio, neste caso não entram imóveis e carros luxuosos para uso pessoal, incluem sim imóveis na forma de investimento, aplicações em ações, títulos públicos, CDB's, poupança, entre outros. No mercado financeiro há um leque de produtos financeiros no qual você tem acesso, seja através de bancos, governo, corretoras ou fundos de investimento. Entre as principais formas de investimento estão:

2.3.1 Fundo de Investimento

Fundo de investimento é um condomínio que reúne recursos de um conjunto de investidores, com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aquisição de uma carteira de títulos ou valores mobiliários (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO, 2016). É através dos fundos de investimento que os pequenos investidores têm acesso a melhores condições de mercado, menores custos e contam com administração profissional, colocando-os em igualdade com os grandes investidores. Com os fundos de investimento o investidor consegue diversificar seus investimentos, consequência disso é a diminuição do risco e um aumento potencial de retorno. Há os mais variados tipos de fundos, os principais são: fundos de renda fixa, DI, Derivativos, Cambiais, imobiliários, multimercados e por fim os fundos de ações. Cada um desses fundos tem suas características de risco e retorno. Estes fundos são disponibilizados por grande parte dos bancos comerciais brasileiros, é importante a pessoa antes de investir comparar os fundos de cada banco. A desvantagem dos fundos de investimento, são as taxas de administração que os bancos cobram, geralmente é cobrada anualmente.

2.3.2 Caderneta de Poupança

A caderneta de poupança é um investimento tradicional, conservador e muito popular entre investidores de menor renda. Quase todos os bancos comerciais possuem esse tipo de investimento e não é preciso ser correntista para investir. Basta apenas comparecer uma agência bancária portando CPF, documento de identidade e comprovantes de renda e residência. Qualquer brasileiro pode abrir uma caderneta de poupança, inclusive menor de idade. As quantias depositadas podem ser sacadas a qualquer tempo, sem a incidência de qualquer tributo. O risco de aplicar em Caderneta de Poupança é muito baixo. A desvantagem da caderneta de poupança é que oferece baixa rentabilidade (CERBASI 2005). É considerado um investimento extremamente conservador.

2.3.3 Certificado de Depósito Bancário (CDB)

O CDB é um título de crédito, no qual os bancos comerciais emitem para captar recursos. O CDB é a obrigação de o banco pagar ao aplicador, ao final do prazo contratado a remuneração prevista. O prazo mínimo varia de 1 dia a 18 meses, dependendo do tipo de remuneração contratada. O CDB, sendo um título, pode ser negociado por meio de transferência. Pode ser resgatado antes do prazo contratado, desde que decorrido o prazo mínimo de aplicação. O risco do CDB é proporcional a instituição escolhida, ou seja, se você escolhe uma instituição sólida e reconhecida pelo mercado, o seu risco é minimizado, devido ao poder de cumprimento das obrigações deste banco. A vantagem é que o CDB não possui taxa de administração, ao contrário dos fundos de investimento e em alguns casos chegam a superar a rentabilidade dos fundos de renda fixa e DI. A desvantagem é que por ter taxas pré-definidas, os ganhos são limitados e não acompanham a variação do mercado (CERBASI, 2005).

2.3.4 Títulos Públicos

São considerados de baixíssimo risco pelo mercado financeiro, afinal eles são garantidos pelo Tesouro Nacional. Além disso, os títulos oferecem estornos significativos e possuem variadas rentabilidades, como pós-fixadas (remunerados pela taxa básica da economia), prefixadas e indexadas a índices de preços. O tesouro nacional com objetivo de democratizar os títulos públicos criou um sitio onde as pessoas físicas e jurídicas conseguem comprar diretamente pela Internet, sem intermediários financeiros, com menores custos e, consequentemente, com uma opção melhor de investimento. Agora qualquer pessoa pode

comprar e vender títulos públicos e obter bons rendimentos. O Tesouro Direto possui as seguintes vantagens: segurança, comodidade, liquidez e boa rentabilidade. Tudo isso assegurado pelo Tesouro Nacional. Se você mantiver os títulos até a data de vencimento, receberá exatamente a rentabilidade bruta acordada no momento da compra. Caso resolva vendê-lo antecipadamente, receberá o preço de mercado do título na data da venda.
(TESOURO NACIONAL, 2016).

Ação é um valor mobiliário, emitido por sociedades anônimas, que representa uma parcela do seu capital social (CERBASI, 2005). O proprietário de ações emitidas por uma companhia é chamado de acionista e tem *status* de sócio, tendo direitos e deveres perante a sociedade, no limite das ações adquiridas. Apesar de todas as sociedades anônimas terem o seu capital dividido em ações, somente as ações que forem emitidas por companhias de capital aberto, as quais possuem 19 registros na CVM, poderão ser negociadas publicamente. A propriedade da ação é representada por um "Certificado de Ações" ou pelo "Extrato de Posição Acionária".

O investimento em ações é considerado de renda variável. Quando a pessoa compra ações de uma companhia, a pessoa se torna acionista da empresa e com isso passa a participar do lucro da companhia através do recebimento de dividendos e de bonificações. Ao contrário do que acontece no mercado de capitais mundial, as ações das empresas brasileiras são negociadas com objetivo de valorização do preço das ações na bolsa de valores e não com o foco nos dividendos isso ocorre devido à instabilidade do mercado Brasileiro. Dividendo é a parcela do lucro distribuída em dinheiro aos acionistas, sendo deliberado em Assembleia Geral Ordinária, anualmente realizada para aprovação das contas do exercício social anterior. A vantagem de se investir no mercado de ações é a possibilidade de uma valorização substancial do patrimônio pessoal. Já a desvantagem é o Risco elevado (CERBASI, 2005).

2.4 MEIOS DE PAGAMENTOS

Os meios de pagamento são utilizados para se realizar transações financeiras entre os indivíduos, seja ela física ou eletrônica, a seguir está descrito cada tipo de meio de pagamento.

2.4.1 Dinheiro

O dinheiro em espécie é a forma mais comum de se realizar transações financeiras, no entanto ele vem se tornando obsoleto, pois o caráter simbólico da moeda também é expresso pelo “dinheiro virtual” que está substituindo-o, pois apresenta um custo

menor e tem a mesma representatividade. O pagamento a vista em dinheiro tem grande poder de barganha no comércio, já que a parte recebedora não terá de pagar nenhuma taxa e não tem problemas de inadimplência. Porém quando realizamos transações com dinheiro, devemos tomar cuidado com a falsificação de moedas, e com a segurança no transporte - um assalto no percurso pode provocar grandes danos não só financeiros. Quanto a falsificações procure identificar na cédula, os mecanismos de segurança.

2.4.2 Cheque

O cheque é outro instrumento de transação financeira muito importante, pois durante anos ele foi largamente utilizado, mas os valores movimentados com cheque vêm caindo nos últimos anos o que mostra um desuso iminente no médio prazo. O Cheque é uma ordem de pagamento a vista emitida contra um banco, ou seja, o banco terá de trocar o cheque pelo dinheiro, no entanto se o cliente emissor não possuir saldo suficiente em conta corrente para cobrir o valor, ele será devolvido ou abatido de alguma operação de credito, como no caso do cheque especial. A única punição ao cidadão será colocar o seu nome em uma lista de devedores, caso o cheque seja depositado duas vezes seguidas e devolvido em ambas. O proprietário do cheque terá de cobrar o emissor via processo judicial. O cheque quando datado com data superior à data atual (na linguagem popular pré-datado), é uma prática de mercado, porém se o portador do cheque descontá-lo, antes do prazo combinado, o emissor não terá como reclamar, já que o mesmo é um pagamento a vista. No entanto se o emitente colocar uma data para vencimento abaixo da assinatura o cheque passa a ser uma nota promissória e perde a característica de pagamento a vista, segundo processos judiciais já julgados. O cheque não é um instrumento de transação financeira eficiente, pois é fácil a pessoa se descontrolar e gastar mais do que possui, além de ser facilmente adulterado.

2.4.3 Cartões de Pagamento

São instrumentos de pagamento muito usados no mercado principalmente pela sua comodidade, praticidade e segurança. O cartão pode ser de crédito de débito ou múltiplo (possuir as duas funções), além das funções de identificação, por exemplo, para consulta a saldos de contas e extratos.

O cartão de crédito é um tipo de cartão de pagamento, mas como ele também é uma fonte de financiamento, por isso explicamos o seu funcionamento no Cartão de débito é uma modalidade em que não existe financiamento. Ao se passar o cartão tem que se digitar a

senha e o débito na sua conta é feita on-line, por isso quem o utiliza não consegue gastar mais do que possui na conta corrente do cartão, é possível também opções de pagamento pré-datado com o cartão de débito. O estabelecimento é que paga a operadora do cartão pelo serviço, com uma porcentagem do valor da transação.

2.4.4 Transações Eletrônicas (DOC e TED)

A Transferência Eletrônica Disponível (TED) permite que se transfiram on-line valores superiores a R$ 5 mil reais de uma conta para outra independente do banco, por isso ela é uma maneira rápida e segura de se realizar transações financeiras. O Documento de Ordem de Crédito (DOC) é uma modalidade de transferência de valores abaixo de R$ 5 mil reais, no entanto ela é compensada no dia seguinte. As tarifas de ambas as transações variam de acordo com o banco.

3 METODOLOGIA

De acordo com Oliveira (1997) a Metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento concreto e do pensamento verdadeiro, e procura estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é, entre o que é real e o que é ficção. Sobre o conceito de método e metodologia;

> [...] o método cientifico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. A metodologia são as regras estabelecidas para o método cientifico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses a elaboração de instrumentos etc. (RICHARDSON, 2008. p. 22)

Com isso entende-se que a metodologia significa vários procedimentos que são utilizados na produção do conhecimento. Representa a utilização do método através de técnicas que asseguram a legitimidade do conhecimento adquirido. Assim, esta seção objetiva expor os procedimentos metodológicos seguidos para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo é de natureza descritiva, para Barros e Lehfeld (2000) realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.

> [...] visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos

> resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014, p.66)

A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. Nesse tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

A pesquisa também é caracterizada com pesquisa de campo, para Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informante para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade.

3.2 INSTRUMENTO

Instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa será observação direta intensiva. Com a técnica da observação Lakatos e Marconi (1992) utilizam os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Pode ser: Sistemática, Assistemática; Participante, Não participante; Individual, em Equipe; na Vida Real, em Laboratório.

3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

O estudo foi realizado na construtora Alliance Empreendimentos Imobiliários, situada na rua Olivia de Farias Gabino, nº 638, Altiplano Cabo Branco, João Pessoa. É uma empresa de grande porte que atua no ramo da construção civil desde 2008, com empreendimentos de alto padrão de luxo.

4 ANÁLISE DE DADOS DA ROTINA FINANCEIRA

4.1 CONTAS A PAGAR

As saídas de caixa se encaixam em quatro categorias básicas. A primeira delas é o pagamento de contas a pagar que representam pagamentos correspondentes à compra de bens ou serviços, tais como matérias primas. Esses pagamentos quase sempre ocorrem após as compras. As compras dependem da previsão de vendas. A segunda categoria é pagamento de salários, impostos e outras despesas, onde inclui-se todos os demais custos normais desembolsados de operação. A terceira categoria de gastos de capital corresponde a

pagamentos por ativos de longa duração. A última categoria é o financiamento a longo prazo que engloba pagamentos de juros e amortização de dívidas a logo prazo e pagamentos de dividendos aos acionistas. (Ross, 1998)

Quando um determinado setor toma a decisão de fazer uma compra de um produto e ou prestação de algum serviço, o primeiro passo é fazer o pedido de compras, para que o mesmo seja autorizado e liberado, e em seguida parte-se para o processo real da compra.

Após comprado o material e recebido a Nota Fiscal a pessoa responsável pela compra, dá entrada no Microsiga do pedido de compra. Em seguida os pedidos são enviados para o setor de contabilidade. Os processos precisam ser entregues na contabilidade, com pelo menos 10 dias antes de seu vencimento, para não comprometer a análise e o pagamento. Com um prazo máximo de 2 dias após o recebimento a contabilidade libera o processo para o setor financeiro.

No ato do recebimento de qualquer processo para pagamento, devem ser conferidas, a data de emissão do pedido de compras deve ser antes da emissão da nota fiscal, razão social e CNPJ, endereço, valor da compra e parcelas com vencimentos, vir especificado no pedido de compra a condição de pagamento (boleto, depósito com dados bancários de mesma titularidade, cheque e vencimentos). Se for conhecimento de frete, o conhecimento deve vir anexado ao pedido e nota fiscal que gerou o frete. Com exceção de frete referente a P.A (Pagamento Antecipado).

As comissões sobre venda dos imóveis só podem ser pagas após o recebimento de no mínimo 10% do valor total do imóvel, e com o prazo 10 dias após a data de emissão da nota fiscal. O Pedido de Compras deverá ser aprovado, assinado e com documentação suporte (acompanhamento de contrato; mapa de cotação; nota fiscal; etc.).

Havendo informações ou procedimentos incorretos no processo de pagamento podem ser tomadas as seguintes providências:

A) Comunicar e devolver ao setor de origem para que seja feita a determinada correção;
B) Havendo atraso na entrega do processo no setor financeiro e o boleto estiver fora do prazo da programação, é dever do setor de origem solicitar a prorrogação do título junto ao fornecedor.

Importante negociar com fornecedores, principalmente fornecedores locais, que o pagamento seja realizado através de cobrança simples e sem instrução de protesto, ou através de depósito em conta. Conforme procedimentos da empresa não aceitamos títulos descontados. Essas informações devem ser passadas aos fornecedores no ato da negociação e devem constar em contrato firmado entre as partes. Em caso de factoring (títulos vendidos ou renegociados com outras instituições financeiras), os processos devem vir acompanhados de uma carta de autorização, de preferência e papel timbrado, e assinado devidamente pelo responsável da unidade.

Todos os pagamentos referente a folha de pagamento (rescisão, férias), ou seja, processos originados no setor de Recursos Humanos devem vir acompanhados com a folha de "OBB", assim como os demais especificando data do vencimento, valor e todos os dados necessários na hora do pagamento. Os funcionários sem cadastro bancário no Banco contratado com a empresa serão cadastrados no sistema para que sejam efetuados os pagamentos, caso isso não ocorra, estes pagamentos serão realizados através de cheques.

Conforme Procedimento Operacional (PO) do Sistema Qualidade Alliance, o fluxo de pagamentos ocorrerá da seguinte forma: Os processos de pagamento serão preparados nas Segundas e Quartas. Nas segundas, consideramos os pagamentos entre quinta e sexta e nas quartas consideramos os pagamentos para sábado, domingo, segunda, terça e quarta da semana seguinte. Se houver pagamentos urgentes**,** serão gerados borderôs extras. Na necessidade de um pagamento para o dia, o processo deve ser entregue no financeiro até no máximo 10:00 horas, caso contrário ficará para o dia seguinte.

4.2 TESOURARIA

Segundo Hoji (2007, p 134) a tesouraria deve cumprir com as seguintes funções e atividades:

- Controlar os recursos disponíveis em bancos e caixas;
- Fazer conciliação bancária;
- Planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa;
- Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos
- Analisar os aspectos legais financeiros das modalidades e empréstimos e financiamentos;

Quando a construtora toma a iniciativa de lançar um empreendimento a tesouraria começa as suas atividades mais intensamente, esse subsetor é responsável por analisar as melhores condições bancárias do mercado, é feita uma cotação entre instituições financeiras e

a que tiver o melhor *fanding* é fechado o contrato, tanto de financiamento de produção quanto antecipação de recebíveis.

Para o contrato de financiamento da produção o dinheiro é recebido através de medições, essas medições dependem tanto da porcentagem de vendas comercializadas quanto na porcentagem de obra executada, é tudo de acordo do previsto com o realizado. Já para a antecipação de recebíveis a quantia é creditada por inteiro. Fora dessas atribuições a tesouraria também é responsável por cadastro de saldo, caixa, análise do fluxo de caixa e conciliação bancária.

5 CONCLUSÃO

De acordo com os dados extraídos, o estudo demostrou que o planejamento financeiro empresarial define os objetivos a serem atingidos no curto, médio e longo prazo, dando oportunidades de investimento em aplicações como: fundo de investimento, caderneta de poupança, certificado de depósito bancário (CDB) e títulos públicos.

Verificando a rotina do setor, mostra que a empresa honra as obrigações com fornecedores e colaboradores, fazendo programação antecipada para evitar que seus parceiros recebam seus pagamentos com atraso, não comprometendo-os financeiramente.

O gerente financeiro terá papel decisório para maximização de recursos da empresa, o setor financeiro sempre será o responsável pela movimentação dos recursos financeiro da empresa e passa a decidir a respeito de aplicações mais rentáveis para os ativos da empresa.

O principal interesse desse artigo foi mostrar aos setores do Grupo Alliance a conhecer melhor o processo de pagamento ou até mesmo a programação financeira da empresa, visto que existe uma alta demanda de devolução de processos fora do prazo de pagamento.

REFERÊNCIAS

ALLIANCE, 2016. Disponível em:
< http://alliance.com.br/a-alliance/institucional >
Acesso em: 17 set. 2016

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO. São Paulo.
Disponível em:
<http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=5&proj=ANBID&pub=T&comp=sec_FUNDOS_DE_INVESTIMENTO&db=CalSQL2000&docid=D834985A4 92F2CB083256E3600461F07 >
Acesso em 8 nov. 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Cientifica** – 2. Ed. Ampliada – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
BODIE, Zvi e MERTON, Robert C; trad. James Sunderland Cook. **Finanças.**
Porto Alegre: Bookman, 2002.

CERBASI, Gustavo P. **Dinheiro - os segredos de quem tem:** como conquistar e manter sua independência financeira. São Paulo: Gente, 2005.
GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 4.ed.São Paulo: Atlas. 2008
GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira** – Essencial.
2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**; matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
KIYOSAKI, Robert T;e LECHTER, Sharon L. **Pai rico, pai pobre:** o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. 40. ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.
LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**.7. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica para a segurança pública e defesa social.** Curitiba: Juruá, 2014.
RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas S. A., 2008.
ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Brandford. **Princípios da Administração Financeira**; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo; Atlas,1998.
TESOURO NACIONAL. Brasília. Disponível em:
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/tesouro_direto/conheca.asp>
Acesso em 8 nov.2016

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE AUDITORIA NA EMPRESA NORDIC EM JOÃO PESSOA

Jéssica Alves Oliveira
Prof. MSc. Wladimir Rocha Cavalcanti

RESUMO

A auditoria vem trazendo um diferencial importante dentro das organizações proporcionando um melhor desempenho e eficiência em seus processos, influenciando diretamente na tomada de decisão dos gestores. A pessoa do auditor precisa transparecer honestidade, integridade e dedicação em sua função, agindo com ética e discrição, buscando o melhor para a empresa, de forma a identificar as falhas e os problemas que estejam impactando o bom andamento de suas atividades. A auditoria se apresenta como aliada dos diversos setores da organização, de maneira que auxilia as equipes a terem resultados concretos, confiáveis e satisfatórios. Diante de um mercado tão competitivo e pela situação que se apresenta nossa economia, as empresas precisam se destacar buscando formas de manter sua "saúde", e ter uma performance que lhe proporcione vantagem perante seus concorrentes. A diretoria da Nordic percebeu que deveria avaliar e acompanhar de forma mais criteriosa seus processos, sendo assim adotou a auditoria interna, que proporcionou crescimento e resultados melhores e de grande confiabilidade, identificados não só pelos gestores como também pelos colaboradores de seus diferentes setores internos, que diretamente podem contribuir para facilitar o trabalho diário exercido pela auditoria. A auditoria desenvolve e planeja medidas corretivas e eficazes, buscando a eficiência e controle, e avaliando os riscos envolvidos na operação. Logo, para desenvolver este estudo foi feita uma pesquisa de campo e aplicado um questionário entre os funcionários dos diferentes setores da Nordic, como instrumento de coleta de dados, e como forma de identificar a percepção desses colaboradores quanto ao trabalho feito pela auditoria.

Palavras-chaves: Auditoria, Vantagem Competitiva e Resultados.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas tem visto a necessidade de organizar melhor suas atividades, de forma a otimizar o seu negócio. E visando essa melhoria foi que surgiu a ideia de implantar um setor adequado para acompanhar e fiscalizar esses processos. Sendo chamado de setor de Auditoria, e como o nome já diz, ele audita, controla, monitora, fiscaliza

e corrige os procedimentos internos e externos, se transformando em uma ferramenta de trabalho essencial para as organizações.

Sendo assim, este projeto vem abordar qual a importância do setor de auditoria da empresa Nordic? Como a auditoria funciona e de que forma ela pode auxiliar no desenvolvimento estratégico da empresa, trazendo mais credibilidade e confiança nos produtos e serviços oferecidos. Possibilitando um controle eficaz de todas as suas atividades e melhorando as mesmas continuamente.

Após adotado o setor, a Nordic tem observado os reflexos obtidos e os resultados alcançados positivamente após o novo modelo de acompanhamento, também tem buscado tornar esse controle cada dia mais eficiente, pois como foi iniciado a pouco tempo, ainda tem muito a ser aprimorado e estruturado para atender as necessidades que a empresa apresenta.

Como a Nordic, outras empresas perceberam que era preciso ter um melhor monitoramento de suas atividades, além de avaliar e reestruturar seus projetos e processos, acompanhando de perto se tudo está realmente conforme o que foi planejado inicialmente, e se não estiver, já se deve ter medidas corretivas imediatas, para alinhar o quanto antes os erros e falhas. Essa atitude aumenta ainda mais a competitividade, o que fortalece a empresa como um todo.

E vendo o cenário de crise que estamos vivendo atualmente, é fundamental que as empresas reajam de alguma maneira para conseguirem se manter fortes diante de tantas dificuldades. Como podemos acompanhar pela televisão e internet, muitas até já fecharam suas portas, deixando um grande número de desempregados, estes muitas vezes, sem muita expectativa de retorno ao mercado de trabalho.

Uma realidade difícil, mas que de fato tem perseguido e assustado os empreendedores, e também a população que ainda está empregada. As empresas que não estão reagindo e refazendo suas estratégias, enfrentam grandes barreiras para continuar acompanhando o mercado, mas as que estão procurando e investindo em mudanças e reestruturação, estão conseguindo ver possibilidades de alcançar melhores resultados para que possam então se reerguer.

A auditoria requer tempo e paciência, o retorno esperado não surge rapidamente como se espera, por ser um estudo e acompanhamento, alguns casos podem ser mais rápidos que outros, depende do tamanho e complexidade do negócio. Também não será a solução de todos os problemas da empresa, mas os seus levantamentos trarão uma nova visão para os gestores, de forma a identificar e reformular decisões.

É essencial também que dentro da auditoria tenham pessoas que conheçam a atividade da empresa como um todo, pois essas terão conhecimentos privilegiados de processos o que facilitará suas análises, já que em muitos casos os próprios funcionários geram barreiras com medo de novas mudanças ou de serem prejudicados de alguma forma.

> A auditoria é procedimento técnico para revisão da contabilidade com objetivo de examinar e emitir opinião sobre a veracidade das demonstrações financeiras. É o processo de confrontação entre uma situação encontrada e uma idealizada ou desejável, ou seja, é a comparação entre o fato ocorrido com o que deveria ocorrer. (SOUZA, 2011, p.09)

O artigo aborda tudo que envolve e abrange a auditoria da Nordic, como a empresa percebeu a necessidade de se ter tal procedimento, como o setor funciona diariamente, as principais mudanças que já aconteceram após sua implantação, os desafios enfrentados, os resultados obtidos e o que facilitou na tomada de decisões dos seus gestores. Proporcionando crescimento, controle e vantagem competitiva diante da concorrência.

Sendo assim, é esperado com esse projeto, despertar interesse dos empresários em adotar o setor de auditoria em suas empresas, e demonstrar o quanto ele pode contribuir para o desenvolvimento positivo dos seus negócios, detectando possíveis falhas e fraldes que podem ser descobertas, e melhoria na eficiência dos processos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral:

Identificar como o setor de auditoria pode refletir positivamente nos resultados da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Estudar o setor de auditoria na empresa;
- Descrever os pontos positivos e negativos do setor;
- Acompanhar os procedimentos do setor;
- Verificar sua importância para a tomada de decisões do nível estratégico da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O QUE É AUDITORIA

A auditoria tem realizado um papel muito importante para empresas, principalmente no cenário atual que está a nossa economia. As organizações perceberam que é extremamente necessário analisar, rever e acompanhar seus processos, identificando onde pode ser melhorado, e como suas atividades podem ser otimizadas.

De acordo com Attie (2000, p.25) "A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado". Logo, a auditoria possibilita que as empresas verifiquem a viabilidade de seus procedimentos, de forma a auxiliar nas decisões estratégicas a serem tomadas, refletindo em resultados mais confiáveis e satisfatórios.

2.2 COMO DEVE ATUAR O SETOR DE AUDITORIA

O setor de auditoria atua como aliado dos gestores e tomadores de decisões. Ele analisa e avalia, faz o levantamento de todas as informações necessárias, identifica se os processos estão sendo realizados da maneira mais viável para a organização, faz o levantamento dos indicadores essenciais para acompanhamento diário, auxilia e cobra dos responsáveis a execução correta e eficaz de suas atividades.

Busca trazer para a empresa uma visão mais sistêmica internamente e também mais ampla do mercado em que está inserida. Auxilia na prevenção de situações difíceis e indesejadas, suas ações movem a empresa como um todo, e requer parceria e dedicação de todos os outros setores.

Os auditores precisam ter conhecimento da área contábil e devem saber relacionar com as pessoas. Devem ter uma postura centrada e crítica, além de ser questionadores. Deverão fazer apontamentos, levantar situações e proporcionar decisões mais confiáveis.

É um setor que traz uma nova forma de enxergar o dia a dia das organizações. Trazendo nesse momento de crise informações e dados fundamentais para que os empreendedores cuidem melhor de seu negócio.

> O desenvolvimento técnico do profissional de auditoria é realizar ações que procedem a erros corridos nos fatos lançados na empresa, identificando resultados que sejam significativos que possam prejudicar o futuro da empresa. (MARQUES, 2010, p.21)

2.3 OS REFLEXOS DA AUDITORIA

Não é de hoje que a auditoria é essencial para as empresas, mas diante de um mercado que reflete mudanças e gera insegurança, ela se tornou cada vez mais necessária. Além de verificar como a empresa exerce suas atividades, faz a ligação com os objetivos que ela planeja alcançar, e questiona, este é o caminho certo? De que forma determinado processo poderá se tornar mais eficiente e eficaz?

A auditoria gera confiança e credibilidade para as organizações, e tem alavancado e auxiliado as empresas a enfrentarem as barreiras que ameaçam a sua atuação. O processo decisório tem se tornado mais preciso, as atividades mais produtivas e eficazes. E os resultados estão sendo alcançados rapidamente, podendo até acontecer da maneira melhor do que se havia planejado.

As empresas aprendem a se preparar para situações e momentos complicados, que exigem um melhor estudo e medidas cautelosas. O que gera além de eficiência, vantagem competitiva entre seus concorrentes.

2.4 BARREIRAS ENFRENTADAS PELO SETOR DE AUDITORIA

O setor de auditoria exige pessoas de confiança, que tenham integridade e sejam realmente interessadas no crescimento da empresa. Mas além disso, é necessário que os gestores e empresários também tenham interesse e confiança, de forma a dar abertura para que os processos e a organização como um todo sejam auditadas. Muitos gestores temem compartilhar informações ou permitir que processos sejam mudados, e acabam impedindo que os auditores consigam fazer um trabalho eficiente. Outro fator é a resistência dos colaboradores a mudanças, muitos ficam numa zona de conforto, e quando a execução de suas atividades passa por uma reestruturação eles acabam por não facilitar, muitas vezes pelo próprio cômodo e outras vezes por receio de perderem suas posições privilegiadas.

Ética, caráter e honestidade devem fazer parte da essência dos auditores.

> A pessoa do auditor deve ser alguém com profundo equilíbrio e probidade, uma vez que sua opinião influenciará outras pessoas, principalmente em relação a interesses financeiros e comerciais que eventuais acionistas, proprietários, clientes e fornecedores, dentre outros, possam ter. (ATTIE, 2000, p.32)

2.5 A AUDITORIA NO MERCADO

De acordo com uma pesquisa feita pela revista Exame (2013), a demanda para contratação de auditores cresceu muito devido as grandes ocorrências de corrupção e fraudes dentro das organizações. Normalmente essa iniciativa tem partido principalmente das grandes empresas, que de acordo com a mesma pesquisa, possuem um risco maior de apresentarem irregularidades e fraudes em seus processos, de forma a beneficiar determinadas pessoas ou determinados grupos de funcionários. E como podemos acompanhar facilmente na TV, jornais, internet, entre outros meios, muitos foram os escândalos divulgados por empresas de auditoria a respeito de fraudes em grandes companhias, impactando o mercado e até mesmo a política como um todo.

A ausência de um controle e monitoramento de todos os passos dados pelas organizações tem deixado brechas para as mentes ambiciosas tirarem proveito de tal situação. E não são poucos os casos que já foram investigados e descobertos nos últimos tempos.

Segue abaixo alguns casos ocorridos no Brasil citados pela Exame (2013)

> **Casos notórios**
> - O ex-presidente da Siemens no Brasil, Adilson Primo, de 59 anos, foi demitido em outubro de 2011. A multinacional alemã declarou que afastou Adilson depois que uma investigação interna descobriu "graves contravenções das diretrizes" da companhia. A investigação teria detectado desvio 6,5 milhões de euros. Adilson se diz injustiçado.
> - O presidente da TIM Brasil, Luca Luciani, renunciou ao cargo em maio de 2012. O executivo era alvo de investigação movida pela própria empresa e também por autoridades italianas envolvendo falsificação de chips de telefonia móvel pré-pagos entre 2005 e 2007, na Itália.
> - O ex-controlador do Banco Santos, Edemar Cid Ferreira, condenado em 2006 em primeira instância a 21 anos de prisão por crimes financeiros, formação de quadrilha e lavagem de dinheiro, após auditoria descobrir que o déficit patrimonial (diferença entre dívidas e os bens e créditos) seria de 700 milhões de reais.
> - Em 2001, a Enron, empresa americana de energia, pediu concordata, após denúncias de fraude contábil. David Duncan, auditor e sócio da Arthur Andersen, era o responsável pelos balanços. A Enron encerrou sua operação em 2002. David foi preso três anos depois. Já a Arthur Andersen foi desmembrada e vendida para concorrentes do mercado nos anos seguintes.
> (EXAME ONLINE, 2013)

Dentre tantos acontecimentos, fica ainda mais claro a necessidade de se adotar uma política contínua de auditoria, para preservar a empresa, e não permitir que seus objetivos se desviem por alguma irregularidade que possa vir a existir. Dessa forma diversos estudos foram desenvolvidos para aprimorar os meios e ferramentas que possam auxiliar nesta análise das empresas.

2.6 AUDITORIA INTERNA X AUDITORIA EXTERNA

Segundo Crepaldi (2000), apesar da auditoria interna e a auditoria externa possuírem objetivos, base de estudo e análise semelhantes, existem diferenças significativas entre elas.

De acordo com sua visão o auditor externo possui uma certa independência, já o auditor interno, por ser funcionário precisa prestar contas de tudo que faz para a gerência e possui acessos restritos. Em compensação o externo possui áreas de abrangência delimitadas de acordo com o que é negociado em contrato, enquanto que o interno possui mais acessibilidades nas diversas áreas da empresa. Outra característica importante é que a auditoria externa acontece eventualmente, já a interna faz parte do dia a dia da organização.

No quadro a seguir fica bem visível essas considerações feitas:

Quadro 02: Diferenças entre auditoria externa e auditoria interna

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional independente	Auditor interno (funcionário da empresa)
Ação e objetivo	Exame das demonstrações Financeiras	Exame dos controles Operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhorias nos controles operacionais
Relatório principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência Administrativa
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos	Menor	Maior

em cada área		
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: Crepaldi (2000, pág.51)

Mesmo com suas diferenças ambas as auditorias exercem um papel muito importante para as empresas em que atuam. Traz1'endo uma visão mais ampla, e resultados significativos para a operação das empresas.

Fica a critério da empresa decidir qual das auditorias se encaixa mais ao seu perfil, ou a sua necessidade. Dessa forma a gestão precisa identificar qual a forma de análise que se quer, e qual o retorno esperado.

2.7 AUDITORIA X CONSULTORIA

Como vimos a Auditoria auxilia nas decisões estratégicas da organização, proporcionando resultados confiáveis e satisfatórios, já que a mesma analisa e avalia os diversos setores e processos da empresa, de forma a trazer uma visão precisa, identificando o que de fato gera crescimento e desenvolvimento, e o que deve ser reavaliado e mudado para atender seus objetivos.

O Aurelio Online (2017) define Consultoria da seguinte forma: Ato ou efeito de dar consulta ou conselho, e o Consultor como (...) quem dá pareceres e trata de assuntos técnicos da sua especialidade.

O Auditor e o Consultor possuem semelhanças entre si, ambos auxiliam a empresa na tomada de decisões, propõem melhorias, identificam fatores que estejam afetando a empresa negativamente. Mas possuem diferenças também; a Consultoria varia de acordo com a necessidade da organização segundo o Portal Educação (2013), e trata-se de um serviço de apoio e se assemelha a uma psicóloga que ouve e identifica os pontos a serem trabalhados, propondo soluções e melhorias. Enquanto a auditoria realiza um trabalho contínuo, auxiliando a gestão da empresa com levantamentos e acompanhamentos de desempenho diários e identificação das inconformidades, agindo de forma sistemática.

3. ANÁLISE DA EMPRESA

3.1 A AUDITORIA NA EMPRESA NORDIC

De acordo com o estudo prático realizado, identificou-se que em busca de otimizar seus processos e a eficiência na execução de suas atividades, principalmente diante de um mercado que nos últimos tempos intimidou muitos empresários, a Nordic detectou que era de extrema importância colocar em prática o trabalho de acompanhamento e reestruturação do seu negócio. E para que essas ações de fato acontecessem os gestores aprovaram a implantação do setor de Auditoria.

Para isso foram selecionadas três profissionais com experiência nas diversas áreas da empresa. Com perfil de visão sistêmica, analista e criteriosa. Os gestores passaram para elas quais eram seus planejamentos iniciais e elas dariam continuidade ao plano definido, modificando o mesmo à medida que fossem sendo identificando a necessidades de levantar novas situações.

Logo, essa equipe teve a autonomia de acompanhar de perto todos os setores da empresa, estudando e avaliando o dia a dia e os resultados proporcionados por cada um deles. Inicialmente foram extraídos relatórios com as informações importantes, o procedimento diário foi acompanhando de perto na prática, e a princípio já foi vista a necessidade de redesenhar processos e setores.

3.2 BARREIRAS ENFRENTADAS PELA EQUIPE DE AUDITORIA

Em meio a tantos processos a serem reestruturados, os colaboradores no geral ficaram receosos e acabaram trazendo dificuldade para aceitar as mudanças que de fato precisavam ser realizadas. Para auxiliar nessa comunicação e apoio, foi preciso a participação dos próprios gestores, que juntamente com a equipe de auditoria mostraram para a empresa como um todo a importância daquelas novas ações para facilitar o próprio dia a dia dos setores, era preciso convencê-los de que essas mudanças eram ótimas não apenas para empresa, mas para eles mesmos também.

3.3 RESULTADOS PROPORCIONADOS PELA AUDITORIA

Segundo as informações apuradas com o estudo prático, após seis meses de restruturação de processos e correção das atividades, a Nordic começou a apresentar um novo perfil de empresa, os gestores passaram a acompanhar resultados reais e não mais suposições. Aos poucos a empresa foi se tornando mais eficiente, o que refletiu diretamente na satisfação

de seus clientes, fornecedores e colaboradores. E consequentemente a lucratividade da empresa também se tornou mais satisfatória. Claro que algumas barreiras continuaram insistindo, mas não da forma que a organização se encontrava antes da auditoria. Os colaboradores além de entender as mudanças dos processos, passaram a auxiliar no controle e manutenção dos procedimentos, de forma que muitos começaram a se auto auditarem. E nada melhor para uma empresa como ter de aliada uma equipe com pensamento em conjunto com a gestão estratégica do negócio.

3.4 PERSPECTIVAS FUTURAS DA EMPRESA NORDIC

Conforme passado pela gestão da empresa, eles planejam abrir as portas da auditoria para as atividades externas da empresa, ir além, acompanhar como a empresa é vista pelos seus clientes externos, como seus produtos e serviços estão de fato sendo entregues, saber como a concorrência analisa a organização e como se comporta. Ampliando o controle dos processos a empresa fortalece ainda mais sua vantagem competitiva, e consegue trabalhar preventivamente, lidando com as mudanças repentinas do mercado.

A Nordic pretende ser referência no ramo em que atua, ser espelho para outras empresas, quer fortalecer as parcerias com seus clientes e fornecedores. Ela aos poucos está se preparando para um possível crescimento, que será resultado de todo o esforço realizado atualmente.

Acreditar e investir no setor de Auditoria fez a empresa expandir sua visão de mercado, prever não todas, mas boa parte das situações mais complicadas. Tem possibilitado análises, avaliações, ações e execuções rápidas. As atividades corretivas por serem realizadas de forma imediata, também trazem retornos imediatos e positivos. Tudo tem favorecido para a empresa um futuro promissor, estrategicamente e financeiramente.

Araújo (2001) relaciona alguns principais benefícios proporcionados pela auditoria, são eles:

- Aumento das receitas;
- Melhoria do desempenho;
- Diminuição de desperdícios e de práticas ineficientes, antieconômicas, ineficazes e abusivas;
- Redução de custos;
- Melhoria dos controles;
- Racionalização de procedimentos;

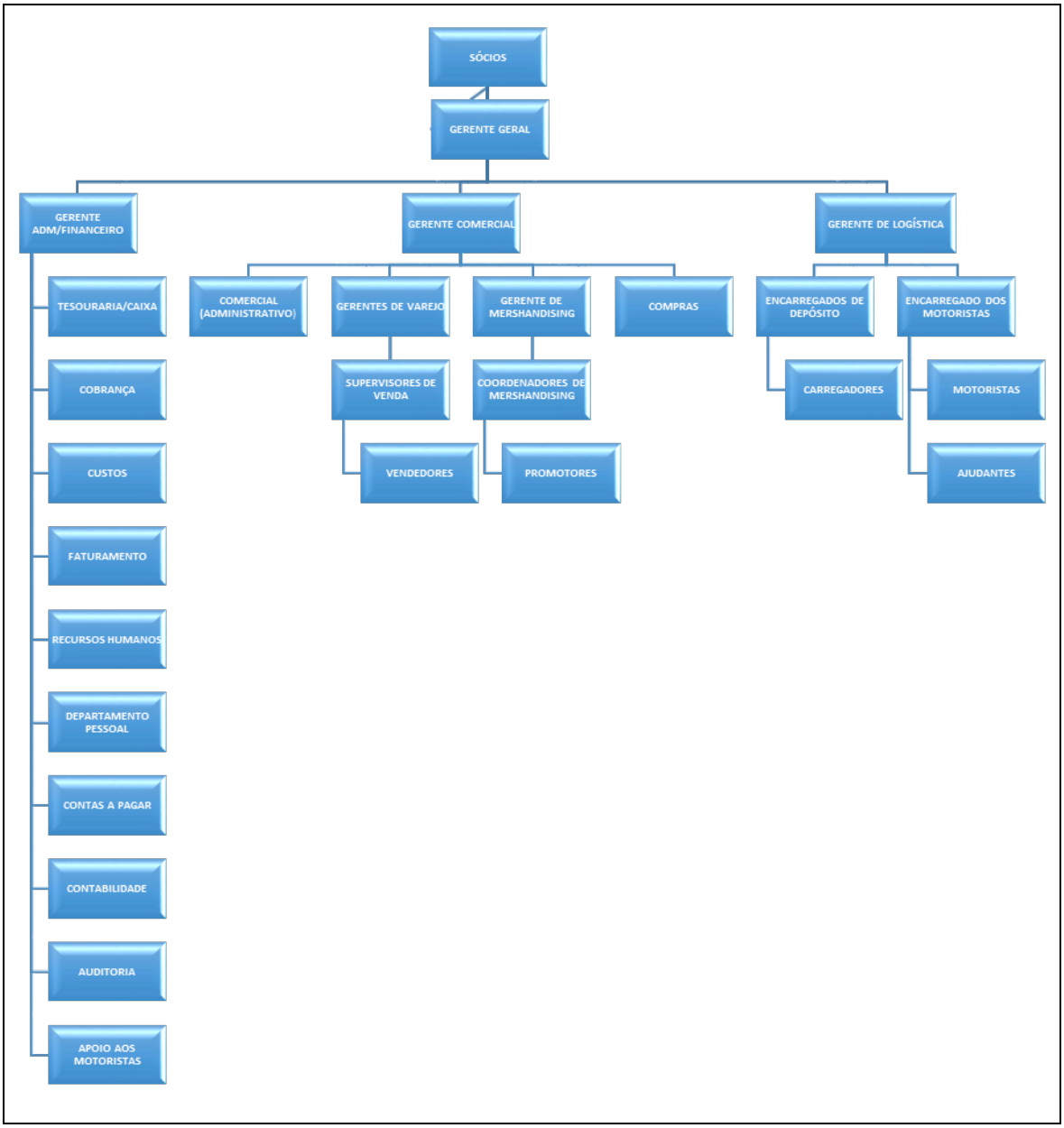
- Incremento do resultado.

(ARAUJO, 2001, p.48)

De fato, a Nordic já vem obtendo os benefícios relacionados, a proposta oferecida pelo novo setor tem se concretizado aos poucos, proporcionando satisfação para toda a empresa, desde o setor estratégico até o operacional. É evidente também que a empresa valorizou o seu negócio, e todas as suas atividades estão sendo acompanhadas e analisadas, de forma a melhorar diariamente o nível de eficiência dos setores. Os gestores recebem relatórios e resultados em tempo real, e até a comunicação se tornou mais aberta e frequente, fazendo os colaboradores ficarem à vontade para levar suas sugestões até os mesmos.

O clima organizacional transparece empenho e cooperação entre os diversos setores. A partir do momento em que cada funcionário entende a importância que tem para os outros setores, o trabalho realizado em equipe se torna mais eficiente, e na mesma proporção o resultado de toda a operação.

Quadro 1: Organograma Nordic



Fonte: Elaboração Própria (2017)

Como pode ser identificado no Organograma acima o setor de auditoria da Nordic responde diretamente ao gerente administrativo/financeiro, e indiretamente ao gerente geral e sócios da empresa. Os levantamentos e os indicadores analisados e avaliados pelos auditores auxiliam no processo de tomada de decisões e nas estratégias elaboradas pela gestão da organização. Pelo fato de permitir uma visão mais complexa da situação da empresa como um todo e dos resultados alcançados com os processos atuais implantados. Qualquer resultado negativo já serve de alerta para os gestores partirem para uma nova ação que possa trazer os resultados esperados.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Como a pesquisa foi baseada na utilização de questionário para a coleta de dados e na observação, registro e análise do meio estudado, essa pesquisa é caracterizada como descritiva. Que de acordo com Perovano (2014, p.93), “este tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. ” Ou seja, através das informações coletadas será possível ter um parecer sobre os processos analisados.

Esta pesquisa caracteriza-se também como bibliográfica, pois terá uma fundamentação teórica abordada com a colaboração de vários autores com opinião formada sobre o tema levantado, o que trará mais credibilidade para este projeto. E também aborda a pesquisa de campo, que proporciona uma visão ampla da prática, através do acompanhamento diário da auditoria na empresa Nordic.

O questionário que será utilizado como um dos instrumentos para coleta de dados terá 06 (seis) perguntas, elaboradas com base nas dúvidas, análises e questionamentos sobre o setor estudado, procurando através dele obter uma opinião dos colaboradores que fazem parte do mesmo, e daqueles que são avaliados e auditados diariamente por essa equipe.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISAS UTILIZADAS NO TRABALHO

Como já citado anteriormente a pesquisa foi realizada utilizando como técnica um questionário elaborado através de pontos específicos analisados, que foi aplicado para os próprios funcionários da empresa, e que pode ser designado como uma observação direta extensiva. Outra técnica foi o uso de fontes bibliográficas de autores que possuem experiência ou conhecimento na área, o que vai gerar uma descrição indireta do assunto, e a observação em campo que trará a proximidade direta e real do tema explorado.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

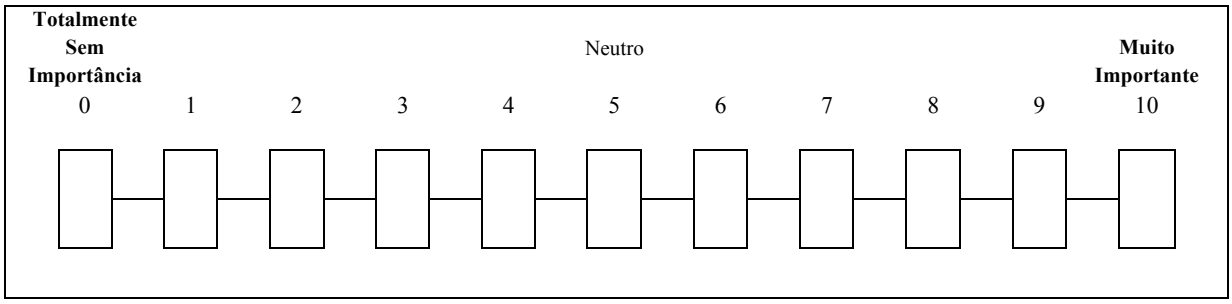
O ambiente de pesquisa envolve não só o setor de auditoria da empresa Nordic, mas o ambiente organizacional como um todo, além do ambiente externo em que ela está inserida, que abrange o mercado no qual o seu negócio atua, sendo voltado para o ramo de distribuição e logística, exercendo importante influencia na economia de sua região.

A amostra a seguir foi realizada com o total de 16 funcionários de diversos setores.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com o questionário aplicado para os funcionários da empresa Nordic foi possível identificar a percepção dos mesmos em relação à Auditoria. Abaixo temos os gráficos que visualmente demonstram os resultados obtidos com a pesquisa.

No questionário foi utilizada a seguinte escala de avaliação para cada pergunta realizada:



Essa escala foi selecionada do modelo de questionário utilizado pelo Professor Jose Luis Pais Ribeiro da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade Porto em Portugal.

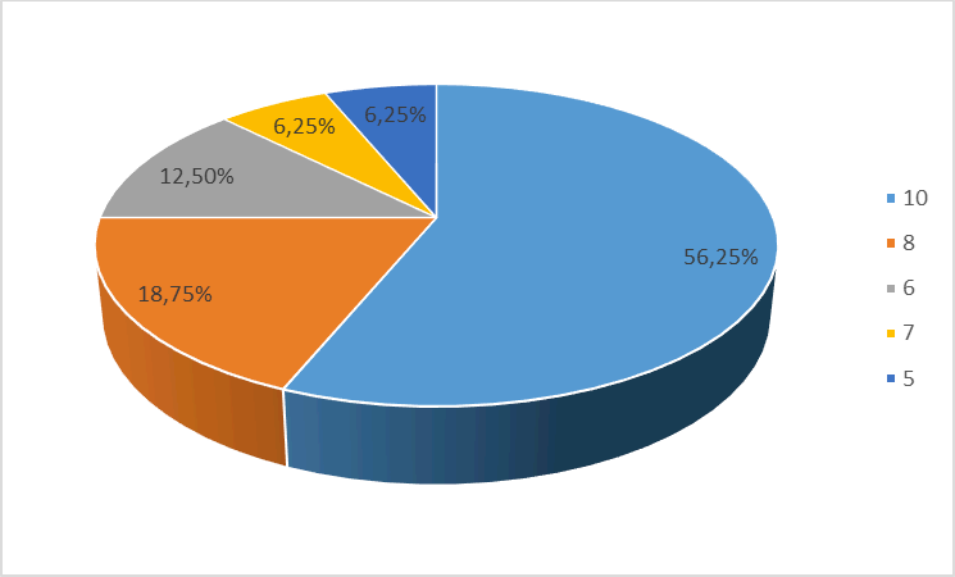


Gráfico 1 - Importância da auditoria para os diversos setores da empresa
Fonte: Pesquisa direta. 2017.

Mais da metade dos funcionários dos diversos setores da Nordic consideram que a Auditoria é muito importante para o seu dia a dia dentro da empresa. Que como foi abordado ela torna-se aliada do processo decisório auxiliando a empresa como um todo, refletindo assim numa maior eficiência de suas atividades.

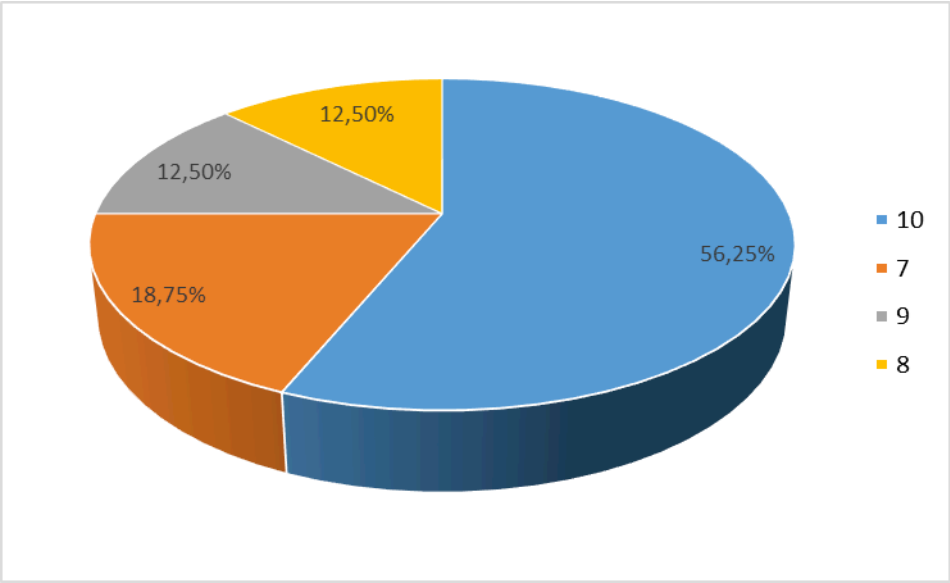


Gráfico 2 - Importância do acompanhamento e avaliação dos processos
Fonte: Pesquisa direta. 2017.

Mais da metade dos funcionários também entendem que é importante um acompanhamento e avaliação dos processos para que a empresa possa alcançar melhores e mais eficentes resultados.

> O objetivo da auditoria é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas. (CREPALDI, 2000, p.41)

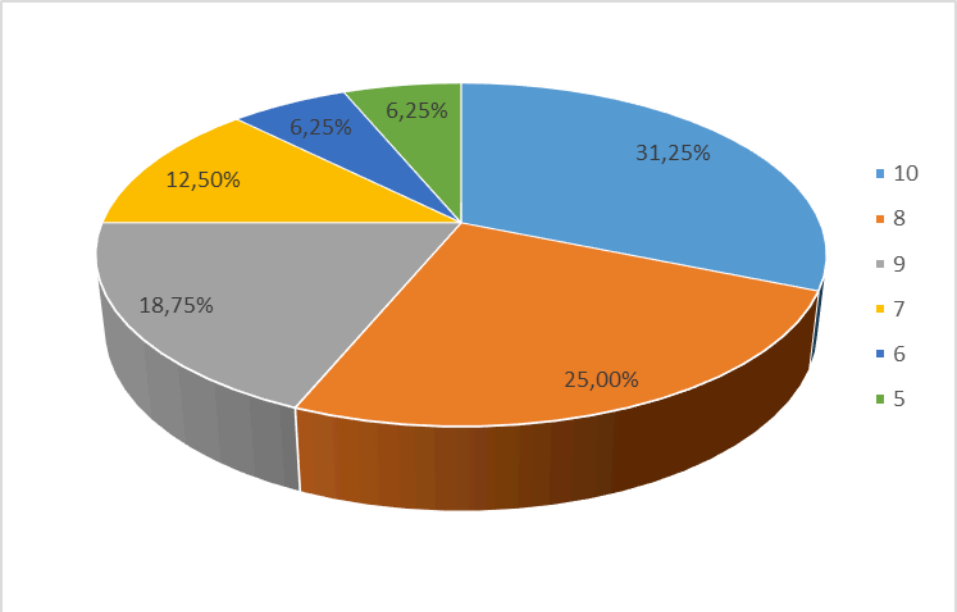


Gráfico 3 - Contribuição dos funcionários para que a auditoria consiga de fato identificar as falhas dentro dos processos
Fonte: Pesquisa direta. 2017.

Através do resultado obtido indentifica-se que os próprios funcionários percebem que ainda contribuem pouco para que a Auditoria consiga identificar falhas dentro dos processos diários de sua rotina de trabalho. Lembrando que a auditoria precisa da colaboração de toda a equipe, e a resistência as mudanças dificulta o trabalho exercido pelo setor.

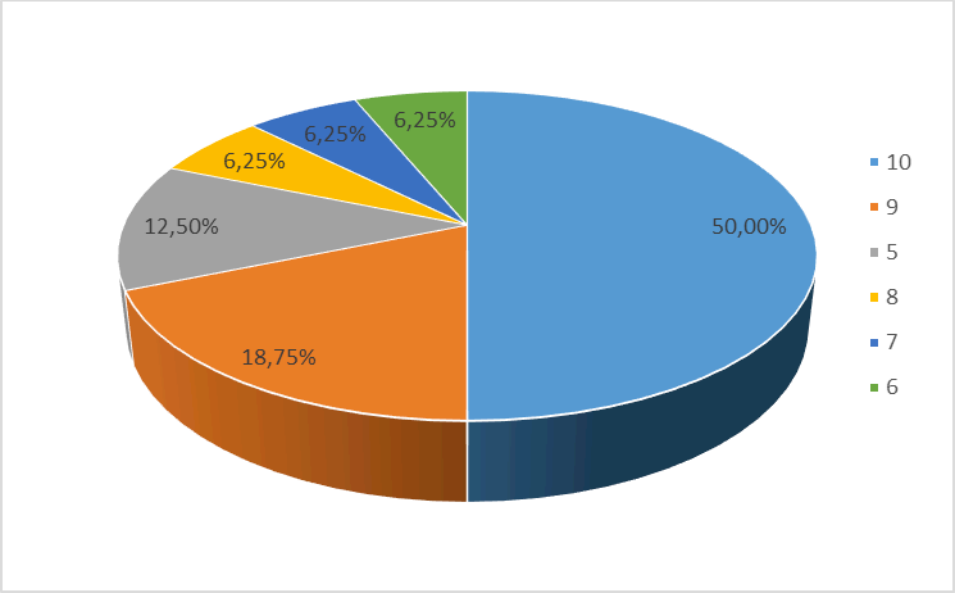


Gráfico 4 - Importância dos indicadores como forma de acompanhamento e análise dos setores da empresa
Fonte: Pesquisa direta. 2017.

Parte da equipe, mais da metade, entende que é de grande importância para seus setores o acompanhamento e análise por meio de indicadores, fato que contribui significativamente no desenvolvimento e resultado de suas atividades.

> Os empresários necessitam do maior número possível de informações claras e objetivas a respeito do desempenho de seu empreendimento. É justamente nesse ponto que a auditoria assume importante papel auxiliando o empresário a escolher a melhor forma de entrar no mercado. (CREPALDI, 2000, p.24)

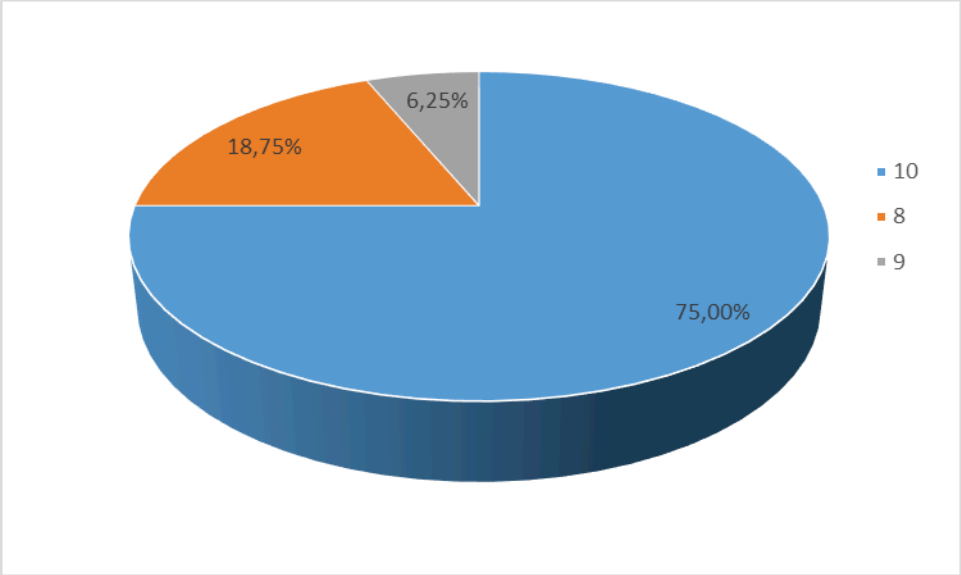


Gráfico 5 - Percepção da auditoria para os funcionários como sendo de grande relevância no processo de tomada de decisão dos gestores
Fonte: Pesquisa direta. 2017.

Como é possível ver claramente pelo gráfico 5 a equipe da Nordic percebe o quanto a Auditoria é de fato de grande importância não apenas para suas atividades diárias, mas principalmente para o setor estratégico da empresa.

Por meio desta análise fica claro que a equipe de funcionários da Nordic tem uma percepção positiva do trabalho exercido pela Auditoria dentro da organização, e que em sua maioria eles entendem a contribuição no desenvolvimento e nos resultados de suas próprias atividades. Quando uma avaliação é feita por uma equipe de fora do setor é possível identificar muitas situações que aqueles que estão na rotina diária acabam por não perceber. E se a equipe entende o papel da Auditoria e contribui diariamente com as análises e os processos avaliados por este setor, os objetivos são alcançados de forma mais rápida e mais precisa também. E como foi abordado as empresas que adotam o setor de auditoria se preparam para situações complicadas ou de risco, proporcionando vantagem competitiva e eficiência da operação.

> Auditoria é um exame cuidadoso, sistemático e independente das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, cujo objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementados com eficácia e se estão adequadas (em conformidade) à consecução dos objetivos. (MARQUES, 2010, p.29)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto neste projeto a Auditoria exerce papel fundamental no dia a dia das organizações, muito mais que um setor, influencia diretamente através de seus dados e levantamentos no planejamento estratégico, buscando resultados satisfatórios e melhoria contínua dos processos e atividades realizados pela empresa como um todo.

Em meio à crise vivenciada pela economia nos últimos tempos foi possível acompanhar muitas empresas fechando as portas por não conseguir se sobressair a dificuldades financeiras enfrentadas, o que refletiu significamente no aumento do índice de desemprego que de acordo com o IBGE (2017) foi estimada uma taxa de 13,7% para o primeiro trimestre desse ano, a maior taxa desde 2012. Reflexo também da falta de planejamento e reestruturação dos negócios investidos.

Auditar não se resume apenas a checar e conferir um processo, a auditoria avalia como as atividades podem ser realizadas de forma a facilitar o bom desempenho de seus processos, auxiliando na tomada de decisão dos gestores, e refletindo assim para que a organização se mantenha bem e competitiva diante do mercado.

A partir desses pontos proporcionados pela auditoria, a empresa Nordic implantou um setor interno com foco nesse trabalho, o que lhe trouxe resultados significativos e contínuos em todos os setores da organização, trazendo novos conceitos e uma visão mais abrangente e focada em melhorias, crescimento e desenvolvimento. E de acordo com a pesquisa feita com seus funcionários, foi identificado que boa parte dos colaboradores enxergam o trabalho da auditoria e entendem o quanto ela importante para toda a empresa.

Vantagem competitiva, crescimento, menores custos e maiores lucros é o que as empresas buscam atualmente e precisam para se manterem bem diante da concorrência e garantir a sobrevivência e prosperidade dos negócios. Monitorar, revisar, inspecionar, vistoriar, averiguar, validar, checar, acompanhar, todas essas palavras caracterizam uma só AUDITORIA. Não basta apenas copiar parte de seu conceito e tentar implantar parcialmente, para se chegar nos resultados planejados é preciso colocá-la realmente em prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos Araújo. **Introdução à Auditoria Operacional.** 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AURÉLIO. Dicionário do Aurélio de Português. **Significado de Consultoria**. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/consultoria> Acessado em 28/03/2017 as 19:54hs.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil Teoria e Prática.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLUNISTA PORTAL. **Consultoria x Auditoria**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/consultoria-x-auditoria/49612 > Acessado em 29/03/2017 as 21:27hs.

EXAME. **Por que os auditores estão em alta no mercado.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/por-que-os-auditores-estao-em-alta-no-mercado/>

Acessado em 25/03/2017 as 14:32hs.

IBGE. **PNAD Contínua: Taxa de desocupação.** Comunicado de 28/04/2017. Disponível em http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3420&busca=1&t=pnad-continua-taxa-desocupacao-vai-13-7-trimestre-encerrado-marco-2017

Acessado em 23/05/2017 as 20:48hs.

MARQUES, Wagner Luiz. **Auditoria**. 1.ed. Paraná: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. *Et* al. **Auditoria das demonstrações contábeis**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica**. 22.ed. Curitiba: Juruá, 2014.

SANTOS, Franklin. **Auditoria de Processos**. 1.ed. Recife: Clube dos Autores, 2012.

SOUZA, Rubens. **Auditoria**. 1. ed. São Paulo: Áudio Ltda, 2011.

IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO FACILITADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA VAREJISTA DE BENS DURÁVEIS.

Jonathan Bruno Pereira da Silva
Prof. MSc. Vladir Yuri Soares Cavalcanti

RESUMO

O trabalho ora apresentado tem como objetivo avaliar como a implantação de um Escritório de Projetos pode auxiliar na implantação dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico, em uma varejista no segmento de bens duráveis no estado da Paraíba, bem como identificar quais são os principais gaps na implantação dessas estratégias. Para tanto, o trabalho norteou-se nos principais conceitos e melhores práticas em Gestão Estratégica e Gestão de Projetos, assuntos esses que estão diretamente ligados à eficiência da gestão nas organizações. A pesquisa foi de caráter exploratório descritivo e contou com a participação dos colaboradores do setor da Qualidade, área responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico e Gestão dos Projetos, que contribuíram com o diagnóstico organizacional e responderam o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos da organização. Como resultado da pesquisa, constatou-se que a empresa possui uma pré-disposição natural para a gestão de projetos, porém se encontra em um nível inicial de maturidade, o que dificulta a priorização dos projetos que devem ser executados e definição e padronização dos processos, sendo assim o Escritório de Projetos (PMO) uma área que pode contribuir diretamente para alavancar a produtividade e resultados econômico-financeiros da organização.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica. Gestão de Projetos. PMO.

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um dos principais processos gerenciais que conduz e impulsiona as empresas para a melhor direção (FNQ, 2017), pois possibilita utilizar suas fortalezas para aumentar os resultados econômicos financeiros e anteciparem-se as ameaças e oportunidades do mercado. Atualmente muitas corporações possuem esse processo na cadeia de valor e compreendem sua importância, entretanto como afirma Ansoff (1990) não há nenhum problema em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar, dificuldade essa que alinhada à dinâmica de constantes mudanças de mercado estão desviando os executivos da constância de propósito necessária para a gestão estratégica e interferindo diretamente na implantação dos objetivos definidos.

A implantação dessas estratégias organizacionais sempre que desdobradas dos níveis estratégicos aos táticos e operacionais geram projetos, que segundo o PMBOK (2013) são esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que necessitam serem bem conduzidos e alinhados as diretrizes dos executivos para maximização da rentabilidade e produtividade da empresa. Com a revolução industrial e após

a segunda guerra mundial, a disciplina de Gestão de Projetos ganhou muita relevância exatamente por estar ligada como facilitadora no alcance dos resultados provenientes dessas estratégias, dessa forma, começaram a surgir os Escritórios de Projetos (PMO) que contemplam a questão de pesquisa que norteia esse projeto: **Como a implantação do Escritório de Projetos pode contribuir para o alcance dos resultados estratégicos definidos no Planejamento estratégico em uma varejista de bens duráveis?**

Problemática essa, que está fundamentada nas práticas de gerenciamento de projetos, que têm crescido de maneira sistemática nas organizações, assim como a necessidade por modelos de gestão que maximizem a competitividade e os resultados econômicos alinhados as diretrizes estratégicas estabelecidas. Nesse contexto em que cada empresa possui um conjunto de necessidades únicas (BARCAUI *apud* SOTILLE, 2012), o PMO passou a ser um grande fornecedor de serviços para contornar os riscos, atender as necessidades, priorizar e gerenciar os recursos de pessoas e tecnologia e garantir a entrega dos projetos dentro do prazo, custo e expectativa desejada.

Apesar de muitas empresas ainda trabalharem sem um Escritório de Projetos estruturado ou com práticas isoladas de gerenciamento de projetos, esse artigo busca mostrar como a implantação dessa área pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos em uma empresa varejista de bens duráveis, abordando os desafios de implantação e apresentando uma proposta de implantação para maximizar a produtividade no planejamento, controle e execução dos projetos estratégicos, sendo seu objetivo principal: **Avaliar como a implantação e formalização do escritório de projetos pode contribuir para o alcance das metas estratégicas da organização.**

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Toda organização opera sobre um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais seus objetivos e como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam (HERRERO FILHO *apud* DRUCKER, 2005). Nesse contexto, como abordado por Herrero Filho (2005), pode-se compreender que a gestão estratégica tem como desafio converter essas teorias e hipóteses em valor para todos os stakeholders. Praticamente, todas as decisões básicas tomadas pela direção das empresas são decisões de longo alcance (DRUCKER, 1998). Nesse aspecto e com a velocidade de transformação do

mundo, não há outra opção senão prever o futuro e tentar moldá-lo para equilibrar metas a curto e longo prazo.

A palavra estratégia existe há muito tempo e vem do grego *stratégos (*de *stratos,* "exército", e *"ago"* liderança ou comando, tendo significado inicialmente "a arte do general") (LOBATO *et al*., 2009). Porém conceitua-la não é uma tarefa fácil, mesmo que faça parte da natureza humana buscar a definição de cada conceito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Não é uma definição simples e é uma questão fundamental que os pensadores da gestão empresarial buscam responder (LOBATO *et al*., 2009).

Para Mintzberg (2010) a estratégia requer uma séria de definições e pode ser compreendida através de 5 Ps, que em resumo são cinco maneiras diferentes de refletir sobre o conceito de estratégia, sendo eles:

- Estratégia como Planos e Padrões: o plano são ás estratégias pretendidas e padrão são as realizadas. Ambas as definições são válidas porque as organizações desenvolvem planos para seu futuro e extraem padrões de seu passado. Também é importante reforçar que nem sempre as estratégias pretendidas são as realizadas e por isso é necessário pensar a frente para fazer adaptações durante o percurso;
- Estratégia como algo deliberado e emergente: as intenções plenamente realizadas são as estratégias deliberadas, já as que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Porém ainda há um terceiro caso que são as estratégias emergentes, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido. Poucas estratégias, ou nenhuma, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes, uma significa aprendizado zero e a outra controle zero, dessa forma as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas, o que as empresas precisam é misturar os dois aspectos e terem flexibilidade para se adaptar a eventos inesperados;
- Estratégias como posições e perspectivas: para algumas pessoas a estratégia é uma posição que olha para baixo para identificar o ponto em que o produto encontra o cliente e para o mercado, por outro lado, a estratégia como perspectiva olha para dentro da organização e para cima de acordo com a visão da empresa. Mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil, mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é;

- Estratégia é um truque: estratégia é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, por exemplo, a aquisição de terras para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

Para compreender ainda melhor a essência da estratégia Mintzberg *et al.* (2010) sugere que primeiro seja analisada as origens das posições estratégicas, uma vez que elas surgem de três posições distintas, não são exclusivas e se sobrepõem. A primeira é o posicionamento baseado em variedade, pois se baseia na produção de produtos e serviços, a segunda é o posicionamento baseado na necessidade, onde o foco é atender as necessidades de um determinado grupo de clientes e, por fim, a terceira é o posicionamento baseado em acesso que objetiva segmentar clientes acessíveis de diferentes formas. Com essa abordagem, Mintzberg *et al.* (2006) conceitua estratégia como a criação de uma posição de valor única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, ou seja, se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. E, para uma melhor compreensão de todos os aspectos que formam o conceito de estratégia e como eles estão conectados, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem dez escolas que referenciam o pensamento estratégico e estão relacionadas a seguir:

Quadro 1 – Escolas do Pensamento Estratégico.

Escolas	Características
Design	Formulação de estratégias como um processo de concepção.
Planejamento	Formulação de estratégias como um processo formal.
Posicionamento	Formulação de estratégias como um processo analítico.
Empreendedora	Formulação de estratégias como um processo visionário.
Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental.
Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente.
Poder	Formulação de estratégias como um processo de negociação.
Cultural	Formulação de estratégias como um processo coletivo.

Ambiental	Formulação de estratégias como um processo reativo
Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2010).

Ainda no conceito de posicionamento estratégico, Porter (2004) afirma que a essência para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente e, para isso, ele sugere a análise de cinco forças competitivas que abordam o grau de concorrência que a empresa está inserida, como ilustrado na figura 1:

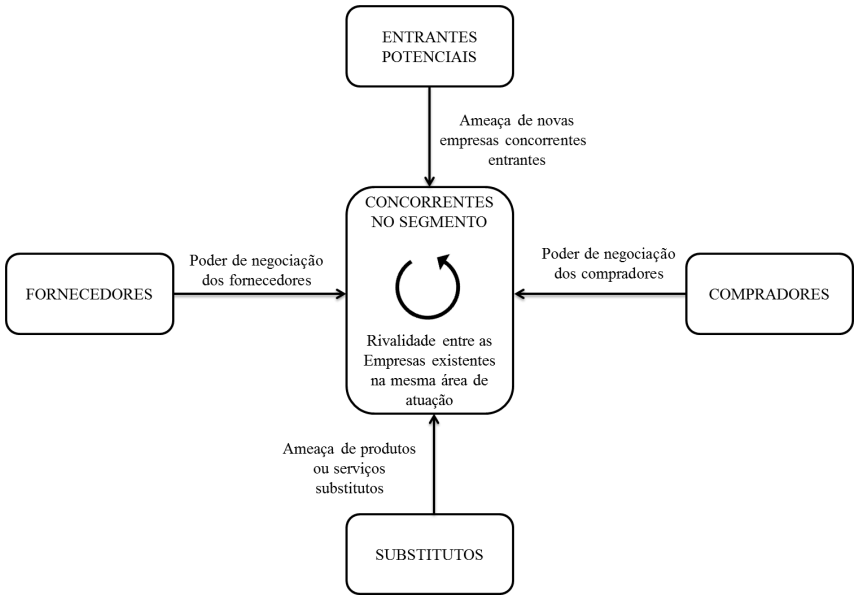


Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência.
Fonte: Porter (2004).

Para enfrentar essas cinco forças concorrentes são sugeridas três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas (PORTER, 2004):

- Liderança no custo total: consiste em atingir a liderança no custo total por meio de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico;
- Diferenciação: é a estratégia que visa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito do segmento de atuação;
- Enfoque: visa enfocar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico.

Mediante a uma vasta gama de conceitos sobre o assunto, a estratégia corporativa pode ser compreendida como o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização que ela é ou pretende ser, a natureza da contribuição econômica ou não e o que ela pretende fazer para os seus *stakeholders* (MINTZBERG *et al.,* 2006).

1.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento, assim como estratégia, é um assunto que apresenta muitas linhas de estudos e não possui apenas um conceito específico. Para facilitar a compreensão do tema Steiner (1969), determinou cinco dimensões, a primeira corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, entre outros, a segunda é relativa aos elementos do planejamento, que seriam os propósitos, políticas, estratégias, etc. A terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo, a quarta corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é realizado e, por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, tipo de planejamento, entre outros. Analisando as cinco dimensões e percebendo a amplitude do assunto Oliveira (2014) conceitua planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Peter Drucker (1998) trás a reflexão de que a melhor maneira de construir o futuro é cria-lo e Oliveira (2014) complementa citando que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção ou plano, pois o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Além disso, considerando os níveis organizacionais, o planejamento pode se distinguir em três níveis distintos (OLIVEIRA, 2014):

- Planejamento Estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. O prazo que é mais longo possuindo amplitude e riscos maiores, menos flexibilidade e vínculo com todas as atividades;
- Planejamento Tático: é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como

um todo. Possui prazos mais curtos, é restritivo, focado em atividades meios com estratégias menos arriscadas e mais flexíveis;

- Planejamento Operacional: é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Possui um prazo ainda mais curto que o tático, mas também é focado em atividades meios com estratégias menos arriscadas e amplas e um maior grau de flexibilidade.

1.2.1. Processo de elaboração do Planejamento Estratégico

Apesar de toda empresa já ter em sua essência, mesmo que sem formalização, processos para definição de estratégias, Oliveira (2014) apresenta quatro fases que devem ser respeitadas para a elaboração de um planejamento estratégico competitivo e são descritas no quadro a seguir:

Quadro 2 – Fases do Planejamento Estratégico com principais características e saídas do processo.

Fase	Características	Principais *Outputs*
Diagnóstico estratégico	Também denominada de auditoria de posição, deve-se determinar como a empresa está. Essa fase deve envolver pessoas e informações que analisam todos os aspectos internos e externos da organização.	I) Visão: representando o que a empresa quer ser; II) Valores: apresentam princípios, crenças e questões éticas fundamentais para a empresa; III) Análise de ambiente: identifica os pontos fortes e fracos internos a empresa e oportunidades e ameaças externas a organização.
Missão da Empresa	Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.	I) Missão: motivo de existência da organização; II) Macroestratégias: grandes

		ações ou caminhos que a empresa deve trilhar para alcançar a visão; III) Macropolíticas: grandes orientações para dar sustentação as decisões que serão tomadas.
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	Os instrumentos proporcionam explicitar o que deve ser feitos pela empresa para alcançar os propósitos elaborados na missão e visão, respeitando as macropolíticas definidas.	I) Objetivos e Metas: são os alvos e passos para o que a empresa pretende alcançar; II) Estratégias: ações e caminhos mais adequados para alcance dos objetivos; III) Projetos e Planos de Ação: trabalhos que serão realizados para executar as estratégias.
Controle e Avaliação	Nesta fase verifica-se como a empresa está caminhando para a situação desejada.	I) Indicadores e Relatórios: informações quantitativas e qualitativas que são utilizadas para avaliar a eficiência do planejamento elaborado.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

A elaboração do Planejamento Estratégico é dinâmica, flexível e precisa ser adaptada para a realidade de cada organização. Dessa forma, as fases descritas anteriormente precisam ser acompanhadas de ferramentas e metodologias que ajudem a extrair as melhores estratégias competitivas para o sucesso da organização. O fluxograma a seguir apresenta algumas dessas ferramentas e detalha as principais etapas essenciais para este processo:

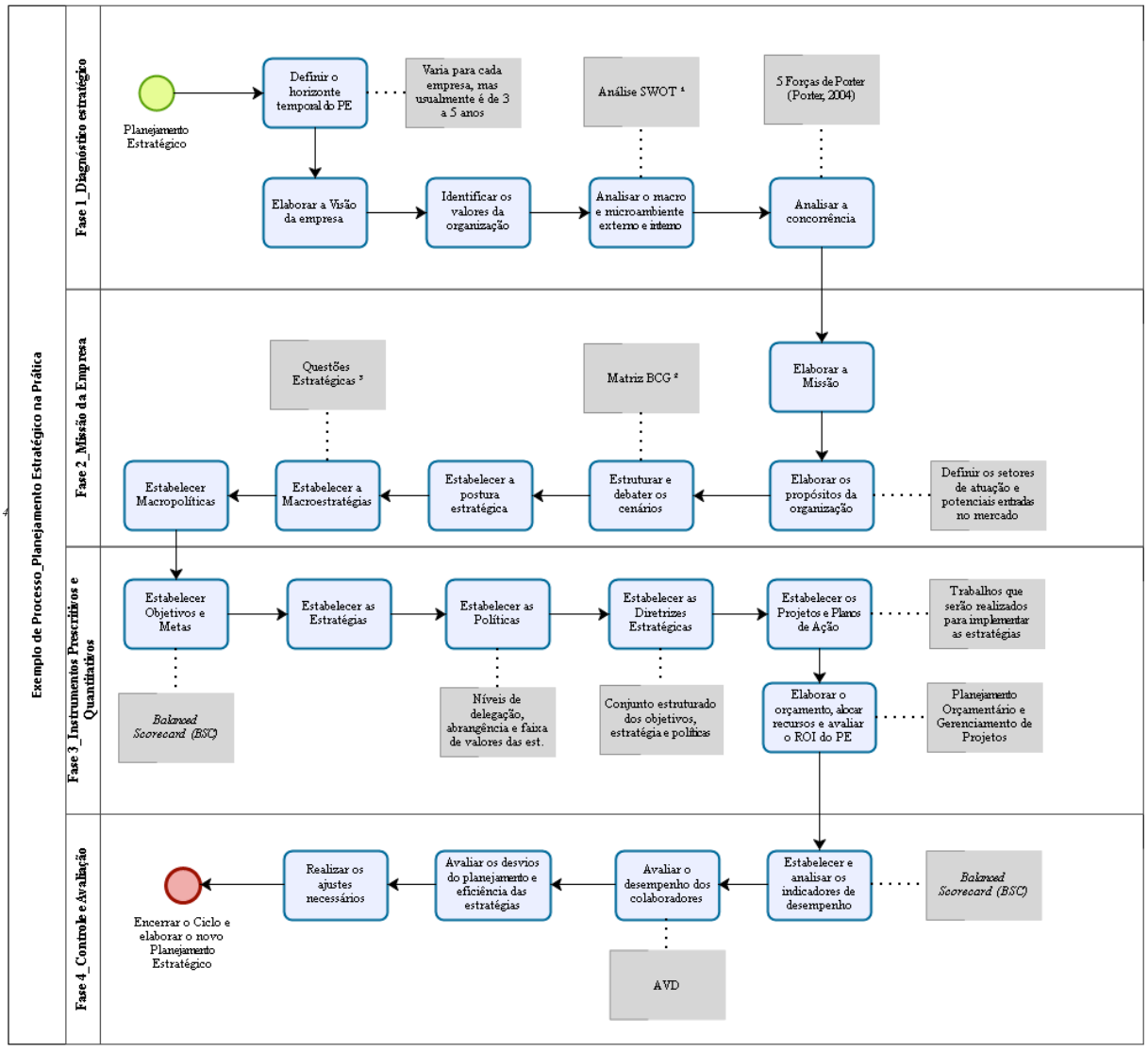


Figura 3 – Exemplo de Elaboração do Planejamento Estratégico com uso de algumas ferramentas de gestão.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

[1] A SWOT não tem um responsável direto, mas está é associada a Albert Humphrey (WIKIPÉDIA, 2017).

[2] A Matriz BCG foi elaborada por Bruce Henderson para a Boston Consulting Group entre as décadas de 1960 e 1970 e é uma análise gráfica para representar o posicionamento dos produtos e serviços (WIKIPÉDIA, 2017)

[3] Questão estratégica é um desafio que a organização tem que enfrentar no horizonte do planejamento para cumprir seu mandato e alcançar sua missão (SOUTO MAIOR, 2008)

[4] Balanced Scorecard é um modelo que mensura o desempenho da estratégia sob a ótica de quatro perspectivas, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000)

1.3. GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com o guia PMBOK (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e o seu término é

alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou ainda quando a necessidade do projeto deixa de existir. Muitos autores afirmam que, apesar de ser um tema relativamente novo, ganhando notoriedade apenas no último século, o gerenciamento de projetos vem acompanhando a evolução da humanidade ao longo da história (BARCAUI, 2012). Como se pode relacionar a título de exemplo a construção das pirâmides do Egito, que envolveu um conjunto específico de requisitos e limitações de recursos e tempo para a entrega de um produto único.

Henry Taylor, como um dos grandes contribuintes da administração moderna, utilizando os seus "Estudos sobre Tempos e Movimentos" foi um dos percussores a visar a racionalização ao máximo do trabalho, usando métodos científicos para encontrar a maneira mais eficiente de fazer determinada tarefa. Sua aplicação cruzou fronteiras e segmentos, atravessou o meio esportivo e serviu até de base para os atuais sistemas de franchising, sendo o primeiro a considerar um tipo de desenho de processos visando melhoria de produtividade (KLOPPENBORG; PETRICK, 2002).

Com o pós-guerra, as técnicas de gerenciamento de projetos foram definidas e agrupadas de forma a se tornarem uma disciplina em si (BARCAUI, 2012). E, o grande catalisador deste movimento foi o Departamento de Defesa Americano (DoD), que alavancou a técnica como as dos engenheiros mecânicos Henry Gantt que criou uma ferramenta de visualização de rede e medição de progresso do cronograma e iniciativas como o programa Polaris que deu origem ao PERT (*Program Evalution and Review Techinique*), técnicas que são utilizadas até os dias de hoje para a criação e gestão do cronograma e caminho crítico de um projeto.

Para Barcaui (2012) esta origem militar ajuda a explicar porque os termos mais explorados em gerência de projetos giram em torno de planejamento e controle, o que nos leva a reforçar a importância de diretrizes e estratégias bem definidas para o sucesso de um processo, pois, como afirma Crawfoord (2002), os processos de planejamento e controle são considerados as principais razões para uma organização adotar práticas de gerenciamento de projetos.

1.3.1 Projetos e o PMBOK

O *Project Body of Knowledg* (PMBOK®) é um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos que fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais

e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos (PMBOK, 2013). O guia agrupa os projetos em três categorias, sendo elas:

- Projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único;
- Programa: grupo de projetos, subprogramas e atividades do programa relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
- Portfólio: são projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em grupo, para alcançar objetivos estratégicos. Além disso, ele descreve os processos de gerenciamento e ciclo de vida de um projeto, é neste guia onde encontramos as melhores práticas de gestão de projetos compiladas em um único lugar.

Seu objetivo é disseminar o subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que são amplamente reconhecidos como boas práticas (PMBOK, 2013). E, com a aplicação destas técnicas, habilidades e conhecimentos é possível aumentar significativamente as chances de sucesso de muitos projetos. Segundo o PMBOK (2013) o gerenciamento dos projetos é realizado através da aplicação e integração de 47 processos agrupados em cinco grupos de processos, sendo eles: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Além disso, o gerenciamento dos projetos visa o equilíbrio das restrições que impactam na entrega final, por exemplo: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos.

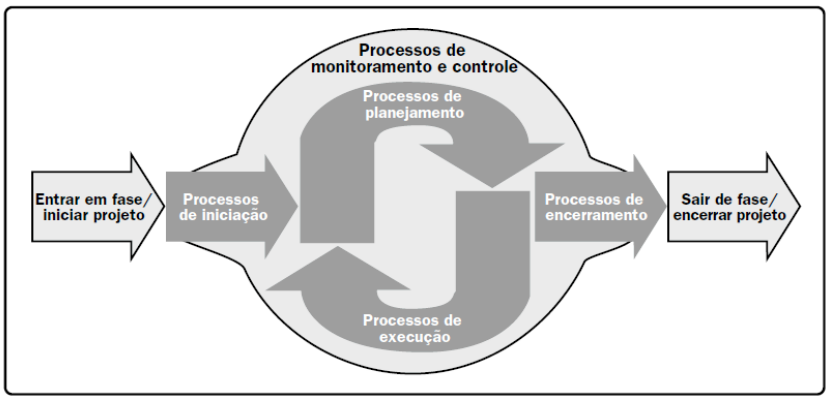


Figura 4 – Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos.
Fonte: PMBOK (2013).

Em linhas gerais, os 47 processos definidos no PMBOK estão divididos nos seguintes temas abordados no guia:

Quadro 3 – Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos.

Processos de Gerenciamento	Objetivos
Gerenciamento da Integração	Identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as atividades e grupos de processos e comunicar as ações essenciais para o sucesso do controle e conclusão projeto.
Gerenciamento do Escopo	Assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para conclusão com sucesso e eficiência.
Gerenciamento do Tempo	Garantir o término do projeto no prazo estabelecido.
Gerenciamento dos Custos	Garantir o controle das estimativas, orçamentos, financiamento e custos de forma que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da Qualidade	Assegurar que as políticas de qualidade, objetivos e responsabilidades sejam seguidos, de forma o projeto satisfaça as necessidades pelas quais foi concebido e que os requisitos sejam cumpridos e validados.
Gerenciamento dos Recursos Humanos	Garantir a gestão de toda a equipe do projeto e cumprimento dos papeis e responsabilidades.
Gerenciamento das Comunicações	Assegurar que as informações dos projetos sejam planeadas, coletadas, distribuídas, armazenadas, controladas e compartilhadas com os *stakeholders*.
Gerenciamento dos Riscos	Identificar, analisar, responder e controlar os riscos, de forma que a potencializar os impactos positivos e reduzir a probabilidade dos eventos negativos.
Gerenciamento das Aquisições	Gerenciar os processos de compras e aquisições de produtos e serviços e realizar gestão dos contratos para garantir o cumprimento das obrigações contratuais.
Gerenciamento das Partes Interessadas	Identificar todas as pessoas, grupos ou

	organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, coletar as expectativas e desenvolver estratégias para o engajamento de todas as partes interessadas.

Fonte: Adaptado do PMBOK (2013).

1.3.2. Escritório de Projetos

Uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade e eficiência no gerenciamento de projetos nos dias atuais está sendo a implantação do *PMO - Project Management Office* (Escritório de Projetos), que é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2013). Porém, como abordado por Barcaui (2012), o conceito do PMO é dinâmico e possível de renovação, e o que se pode focar no assunto é que o escritório apresenta como principal característica transformar o ambiente de projetos na organização, seus processos e a própria cultura, no apoio a eficiência e produtividade na condução de seus projetos.

Diante do contexto empresarial, cada organização possui um modelo próprio de negócios e os PMOs, geralmente são montados quando as empresas não suportam mais perder dinheiro com o insucesso dos projetos (BARCAUI; QUELHAS, 2005). E, mediante as necessidades e expectativas para aumentar a eficiência na gestão dos projetos, o PMO pode ser dividido em três estruturas:

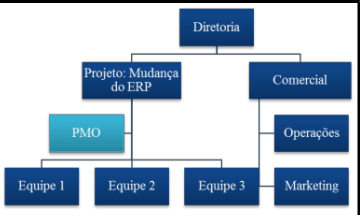
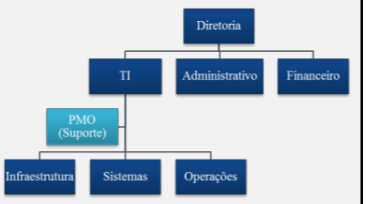
Tipos de PMO	Abordagem	Principal foco de Atividades	Posicionamento Hierárquico
Project Office (Projeto Autônomo)	Entidade de projetos únicos	Coordenação e suporte a projetos e programas, é criado separado das operações da empresa apenas para a gestão de um projeto específico, costuma ser mais utilizado em empresas com estrutura organizacional projetizada.	
Project Support Office (Escritório de Suporte a Projetos)	Entidades de projetos múltiplos	Foco operacional , orientado a processos e escopo dos projetos. É um escritório criado na esfera departamental para apoio a diversos projetos simultâneos, além disso fornece apoio técnico e suporte com metodologias, treinamentos e serviços de gerenciamento dos projetos, planejamento, controle de custos, qualidade, dentre outros.	
Centro de Excelência		Não assume responsabilidade pelo sucesso dos projetos, mas é responsável pela criação de padrões e metodologias que possam influenciar os *stakeholders e* demonstrar os benefícios na adoção do gerenciamento de projetos, além disso, também pode ser responsável por desenvolver Gestores de Projetos (GPs), líderes e membros de equipes	
Portfólio Management Office (Escritório de Projetos Corporativo)		Foco estratégico , orientado a negócios e escopos globais. É um escritório na esfera corporativa que atua no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização, suas principais funções são o planejamento estratégico dos projetos, gerenciamento dos projetos interdepartamentais e gestão do conhecimento empresarial	

Figura 5 – Tipos de PMO e suas Principais Características.
Fonte: Adaptado de BARCAUI (2012) e VARGAS (2009).

Conforme ilustrado na figura acima e mediante características tão diversificadas, Barcaui *apud* Sottile (2012) afirma que é preciso saber vender o conceito do PMO para as organizações e, para tal, ele propõe uma estrutura de cadeia de valor que apresenta os principais ganhos que o escritório de projetos pode agregar a empresa:

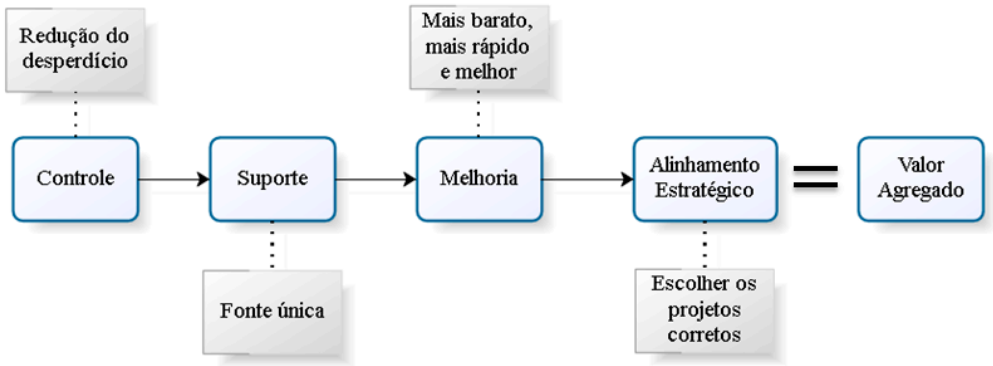


Figura 6 – Cadeia de Valor de um PMO.
Fonte: BARCAUI *apud* SOTILLE (2012).

Para Barcaui *apud* Menezes (2012), um PMO pode trazer benefícios para a organização por influenciar a estratégia, gerar conhecimento e visão, proporcionar mudanças organizacionais e crescimento; também pode trazer benefícios para os executivos no alcance das metas, viabilização dos projetos, apoio a tomada de decisão e padronização do trabalho; beneficia os gerentes de projetos ajudando a alcançar os objetivos definidos, desenvolvendo a equipe de trabalho, proporcionando um ambiente favorável para condução do projeto e controlando os riscos; beneficia principalmente os clientes, que podem esperar mais eficiência na definição do projeto, além de obterem garantia de que o resultado esperado será alcançado e receberão uma comunicação clara e transparente de cada fase do que foi acordado; por fim o ciclo de vida do projeto também acaba se beneficiando com a participação de um PMO, uma vez que todas os processos de gerenciamento dos projetos serão bem conduzidos, desde a concepção até o fechamento. Porém, para que esses benefícios sejam percebidos pelos *stakeholders*, é imprescindível que a estratégia de implantação seja bem definida, uma vez que essa definição pode ser um dos principais fatores críticos de sucesso para o escritório e, mediante a importância dessa etapa, Barcaui *apud* Belmiro (2012) sugere quatro estratégias de implantação:

- **Estratégia 1**: começar gerenciamento alguns projetos pilotos não estratégicos para testar as metodologias, sistemas e processos definidos sem causar impactos que comprometam a organização;
- **Estratégia 2**: iniciar gerenciando alguns projetos pilotos estratégicos para testar as metodologias, sistemas e processos definidos, a diferença para a estratégia 1 é que os projetos selecionados não podem falhar ou afetariam alguns objetivos estratégicos da organização;
- **Estratégia 3:** identificar o portfólio e gerenciar os projetos pilotos estratégicos, através de uma análise de todos os projetos existentes na organização e utilizando critérios estabelecidos para a seleção de quais serão gerenciados. A diferença para a estratégia 2 é que antes de selecionar os pilotos a carteira de projetos será levantada detalhadamente;
- **Estratégia 4:** nessas condições o PMO entrará em funcionamento em toda a sua plenitude e será responsável por todos os projetos, identificando o portfólio, quais estão em andamento ou previstos e definindo os níveis de controle, além de testar seus serviços e metodologia e fazer as devidas correções durante a implantação.

A criação de um PMO, por si só, também deve ser compreendida como um projeto e, como abordado por Barcaui *apud* Pinto (2012), um dos grandes testes para sucesso do escritório é a própria gestão do projeto de implantação do PMO, dessa forma, sugere-se que oito etapas sejam realizadas:

I. Gerenciamento do Projeto: é nesta etapa que todos os processos de gerenciamento do projeto serão conduzidos;
II. Implantação Física: formalização do PMO e aquisição da infraestrutura necessária para funcionamento do escritório;
III. Diagnóstico: levantamento de todos os *stakeholders*, detalhamento das ações e aplicação de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos;
IV. Implantação dos Serviços: definição dos processos e metodologias que serão trabalhados pelo PMO;
V. Projeto Piloto: seleção de um projeto para aplicação dos serviços definidos na etapa anterior;
VI. Análise de Resultados e Ajustes: durante o projeto piloto frequentemente os resultados devem ser analisados para propor melhorias e ajuste na metodologia e serviços definidos para o escritório;
VII. Treinamento: com a forma de atuação do PMO definida é importante que todos os envolvidos com gestão de projetos da organização sejam capacitados na metodologia proposta;
VIII. Encerramento: etapa para formalização e avaliação dos resultados finais do projeto.

Como já abordado anteriormente, não existe um PMO padrão e todos os fatores ambientais da organização precisam ser respeitados para o sucesso do escritório que será criado, por isso a importância de uma etapa para diagnóstico e aplicação de um modelo de maturidade que sinalize o caminho que essa implantação deve percorrer, já que maturidade e sucesso como apresentado em vários estudos realmente caminham juntos (PRADO, 2015). Para facilitar esses diagnósticos, muitos modelos de maturidade em GP vêm surgindo nos últimos anos, OPM3 do PMI, Kerzner-PMMM e o modelo Prado-MMGP (PRADO, 2015). Este último sendo amplamente estudado e conhecido no Brasil desde 2005, que aplica pesquisas e divulga os resultados gratuitamente. O modelo prado MMGP contempla seis dimensões, que são apresentadas resumidamente na tabela a seguir:

Quadro 4 – Características das dimensões do modelo Prado-MMGP.

Dimensão	Significado
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa ir além dos processos referentes ao ciclo de gestão dos projetos.
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto.
Estrutura organizacional de governança	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso. Geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsor* e comitês. Além disso, ela deve normatizar como deve ser a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos e nos assuntos técnicos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Alinhamento estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. O setor participa da definição das estratégias que o afeta. Os processos em questão (gestão de portfólio) estão em perfeita sincronia com os processos de gerenciamento de projetos do setor.

Fonte: Modelo Prado-MMGP. PRADO (2015).

Esse conjunto de dimensões é intitulado como Plataforma e, além deles, o modelo também possui outras características de classificação que são chamadas de níveis:

Quadro 5 – Características dos níveis do modelo Prado-MMGP.

Nível	Nome	Características	Sucesso
1	Inicial *(Ad hoc)*	Baixo conhecimento do assunto Inexistência de um modelo de gerenciamento de projetos Uso de intuição no gerenciamento dos projetos	Muito Baixo
2	Conhecido	Aumento do conhecimento do assunto Iniciativas adequadas realizadas isoladamente	Baixo
3	Padronizado	Uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos foi implementada e está em uso frequente pelos principais envolvidos: ▪ Estrutura organizacional de governa; ▪ Metodologia; ▪ Informatização; ▪ Alinhamento estratégico ▪ Desenvolvimento de competências	Melhoria significativa
4	Gerenciado	Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões implementados realmente funcionam e estão em uso frequente pelos principais envolvidos Anomalias identificadas e eliminadas Forte evolução nas competências técnicas e comportamentais Consolidação do alinhamento com negócios da organização	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Otimizações na obtenção dos indicadores de resultados (prazos, escopo, qualidade e custos) Otimização de processos	Geralmente próximo de 100%

Fonte: Modelo Prado-MMGP. PRADO (2015).

Para concluir a análise o modelo Prado-MMGP existe um inter-relacionamento entre níveis e dimensões: em cada nível temos a presença de todas as dimensões, o que muda é a profundidade que as dimensões ocupam em cada nível (PRADO, 2015).

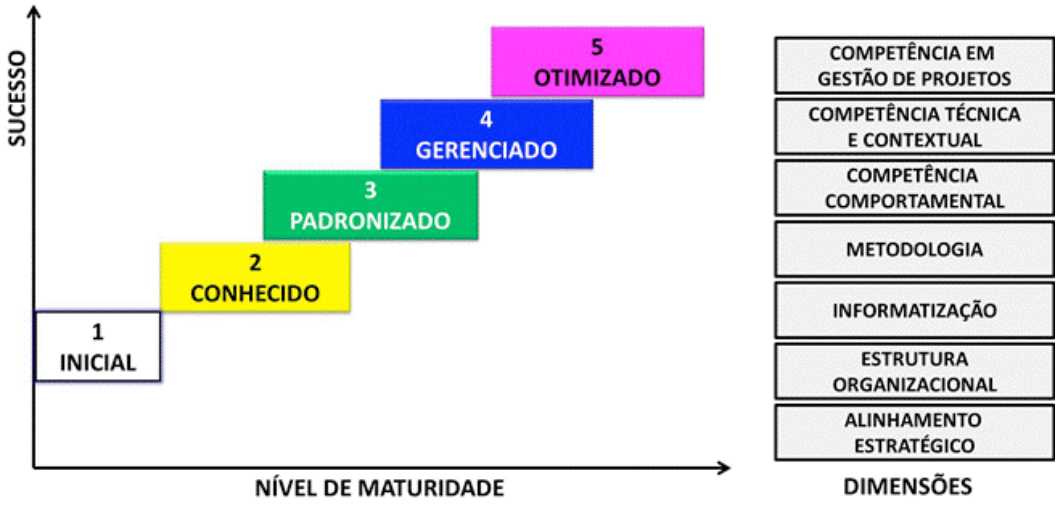


Figura 7 – Modelo de Maturidade Prado-MMGP.
Fonte: Modelo Prado-MMGP. PRADO (2015).

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com o proposto por Gil (2002), a pesquisa realizada com o objetivo de avaliar o impacto na implantação do Escritório de Projetos, pode ser classificada quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Dessa forma, quanto aos objetivos, podemos afirmar que o projeto é uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema através de contato com os responsáveis pela condução dos processos de Planejamento Estratégico. Segundo Gil a pesquisa exploratória:

> Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (GIL, 2002, p. 41).

E também é uma pesquisa descritiva, pois visa expor as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Para Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Essas pesquisas também buscam identificar a relação entre variáveis, como por exemplo, como a atuação do Departamento da Qualidade pode contribuir para o alcance das metas estratégicas da organização.

Quanto aos procedimentos técnicos podemos classificar a pesquisa como um estudo de caso, uma vez que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). E, por possuir uma abordagem qualitativa, que segundo Yin (2005) o Estudo de Caso deve ser a melhor estratégia quando se quer responder as questões "como" e "porque" sobre um assunto a partir de pesquisas qualitativas, objetivo que o projeto se propõe a abordar com a análise do Escritório de Projetos.

2.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados no estudo de caso é mais complexa que o de outras modalidades de pesquisa, pois para Gil (2002), a maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. E, para Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, pois os resultados do estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou divergência das observações obtidas nos diferentes procedimentos.

Para obter o máximo de informações da organização, foram realizadas perguntas abertas com os colaboradores do setor de Planejamento e Processos, análise documental, observação pessoal e aplicação do modelo Prado-MMGP (PRADO, 2017). Além disso, devido à liberdade na coleta de dados, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa e o mais importante é a preservação da totalidade da unidade social (GIL, 2002). Para reduzir o grau de subjetividade e incerteza na interpretação dos dados, foi utilizado o questionário do MMGP, a fim de verificar qual o nível de maturidade atual da organização na gestão de projetos e definição do modelo de PMO ideal.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa estudada atua a quase 60 anos no segmento de varejo de bens duráveis e possui aproximadamente 2000 colaboradores espalhados por suas unidades, além disso, conta com uma estrutura corporativa de oito departamentos, dezessete setores e quase 200 colaboradores que atuam como apoio as operações das mais de 50 unidades do negócio. Nesse cenário a área estudada e responsável por conduzir o processo de Planejamento Estratégico e

monitoramento dos projetos foi o setor da Qualidade que responde diretamente ao Departamento Administrativo da organização.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as observações *in loco,* foi percebido que a empresa pesquisada trabalha com a prática de planejamento estratégico desde o ano de 2010, e foi identificado que as áreas funcionais já possuem certo nível de maturidade para desdobrar as estratégias nos projetos que serão realizados nos ciclos de trabalho. Além disso, em 2017 a empresa passou por uma mudança significativa em seu processo de planejamento (figura 07), onde deixou de elaborar objetivos do operacional para o estratégico, quando se coletava os projetos com os gerentes dos departamentos no nível tático para pleitear aprovações da diretoria, para um modelo de definição de metas estratégicas pelos Diretores Executivos, reforçando o que afirma Mintzberg *et al* (2006) sobre a importância da alta direção para definir o que fazer durante a formulação da estratégia para atingir os resultados esperados na etapa de implementação do que foi decidido. Para a definição das estratégias os executivos avaliaram os principais resultados da organização e do mercado e definiram as metas que conduzirão a empresa para a maximização da performance. Cada meta definida pelo corpo diretor foi desdobrada até o nível operacional de todos os grupos de trabalho do corporativo, modelo este que tornou o Planejamento Estratégico um modelo de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização que ela é ou pretende ser e o que ela pretende fazer para os seus *stakeholders* (MINTZBERG *et al.*, 2006). Outra característica observada no processo de planejamento é que primeiro há uma etapa de *warm* up, título dado pela empresa para apresentação dos estudos que são apresentados para análise dos resultados, em seguida são revisados os princípios e valores, posteriormente são discutidas as estratégias para o ano e, por último, são destacados os indicadores que serão monitorados para avaliar o alcance das estratégias definidas. Etapas estas que estão alinhadas ao processo ideal do Planejamento Estratégico, que passa por quatro fases, diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação (OLIVEIRA, 2014). Outra característica observada muito positiva do planejamento é o alto nível de conhecimento da força de trabalho da Missão e Visão do negócio, onde a maioria dos colaboradores as conhecem e sabem seus significados para os trabalhos desempenhados, transformando a implantação do planejamento em um modelo de decisão

inter-relacionado que envolve todos os níveis hierárquicos da organização (MINTZBERG *et al.,* 2006).

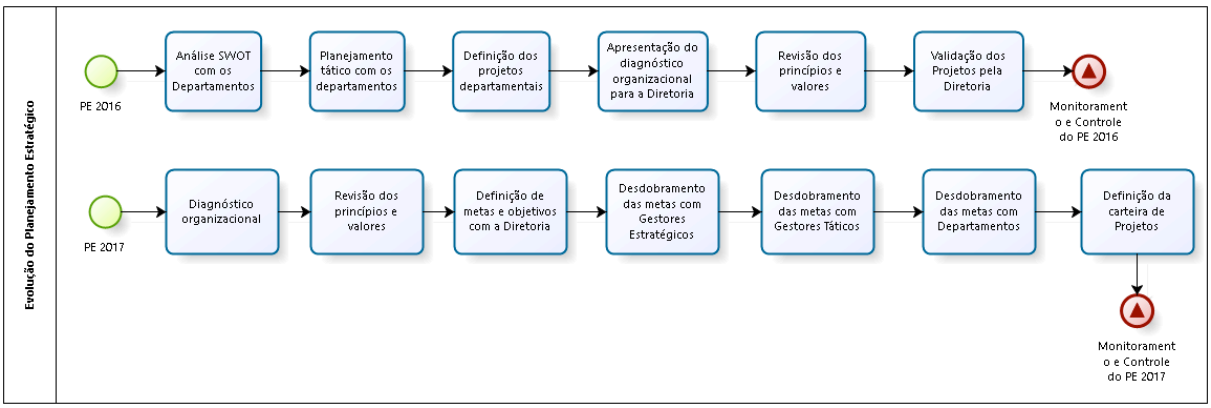


Figura 8 – Evolução do Planejamento Estratégico (2016-2017).
Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o estudo de caso e como ilustrado na imagem anterior, entretanto, o aspecto que mais chamou atenção foi o horizonte temporal das estratégias definidas, uma vez que a empresa trabalha com ciclos anuais de planejamento e, conforme abordado por Oliveira (2014) o prazo do planejamento estratégico é mais longo possui amplitude e riscos maiores, menos flexibilidade e vínculo com todas as atividades da organização. Dessa maneira, todos os projetos acompanhados pelo setor da Qualidade possuem a restrição de serem concluídos dentro do ano fiscal, o que dificulta a definição do escopo, planejamento e constatação de resultados, pois, como abordado no PMBOK (2013), o término de um projeto de sucesso é alcançado quando seus objetivos são alcançados e Usirono (2015) ainda afirma que quando um projeto é concluído os recursos envolvidos nele podem ser realocados para outro projeto ou utilizados para o processo que foi incorporado na operação. Mediante isso, para se adequar ao tempo de entrega, as áreas acabam alterando ou dividindo o escopo do projeto, que é o trabalho que deve ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado (PMBOK, 2013), para ciclos anuais que serão apresentados a diretoria no ano subsequente pleiteando a inclusão na carteira de projetos novamente, correndo risco de serem reprovados e gerar perdas ou retrabalhos. Essa visão de trabalho de curto prazo faz com que os projetos definidos pelas áreas possuam um caráter muito focado em seus departamentos ou que destoem dos objetivos organizacionais, distanciando os gestores do seu principal papel afirmado por Campos (2013), que é compreender a situação da empresa e conduzir seus liderados para as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência da empresa em uma economia globalizada. Além disso, essa visão departamental, dificulta a compreensão das inter-relações existentes na empresa pois, a empresa é um sistema onde um tem influência sobre o outro, influências essas

que geralmente não são aparentes e, sem uma percepção do todo, não há como pensar de maneira sistêmica e integrada (SENGE, 2010). Também foi observado que o processo de planejamento possui muitas características táticas, uma vez que ele possui prazos mais curtos, é restritivo, focado em atividades meios com estratégias menos arriscadas e flexíveis (OLIVEIRA, 2014), dificultando assim o alinhamento dos gestores com os resultados a longo prazo esperados pelos executivos.

Com o objetivo de otimizar os resultados do planejamento e fomentar uma visão mais estratégica e integrada para a organização, o setor da Qualidade vem atuando com diferentes modelos de gestão desde 2014, buscando, sobretudo, minimizar o número de projetos anuais e aumentar o impacto dos resultados, utilizando assim, o princípio de Paretto em que, desde que haja foco e assertividade no que será realizado, 80% dos resultados serão decorrentes de 20% dos projetos (MARSHALL JÚNIOR *et al.*, 2010). A figura a seguir apresenta o resultado histórico dos projetos e evidencia os esforços realizados.

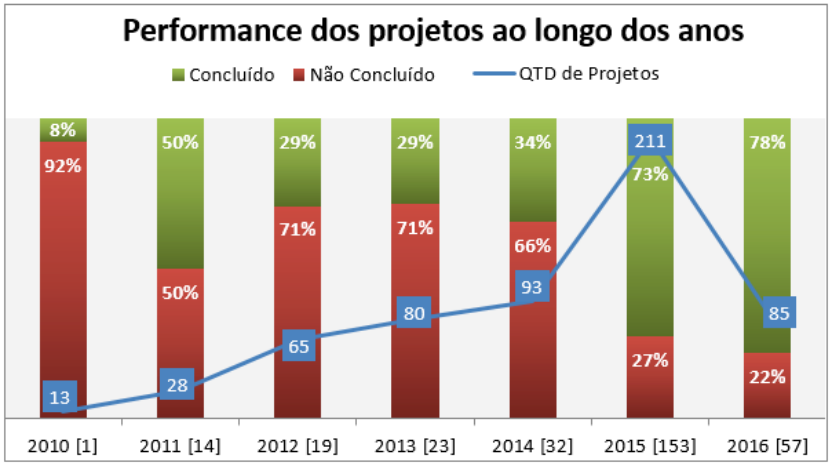
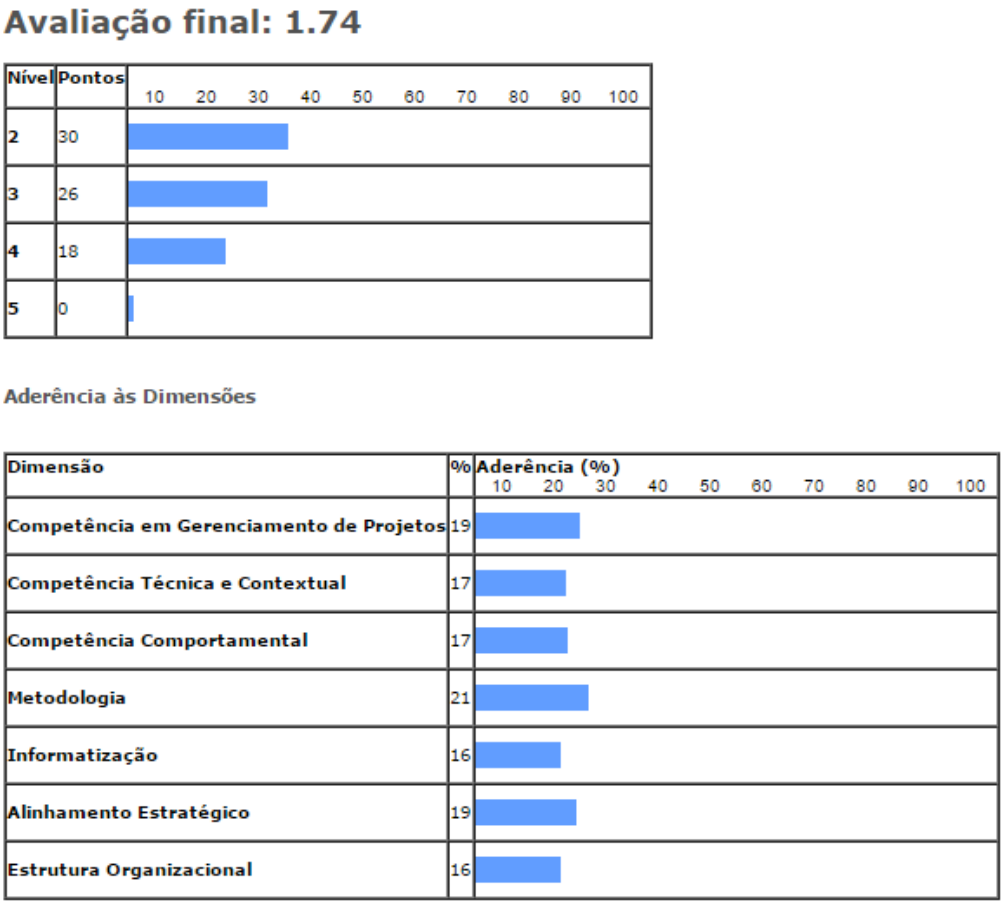


Figura 9 – Representatividade dos projetos concluídos.
Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico (2017).

Percebe-se que, desde 2013, a quantidade de projetos concluídos anualmente vem crescendo, porém, a maioria dos gestores da organização relataram que os resultados alcançados estão melhorando apenas na gestão dos prazos e que os benefícios gerados para a empresa poderiam ser bem maiores. Cruzando essas percepções dos resultados com a maturidade em gerenciamento de projetos da empresa, segundo o MMGP, possibilitou diagnosticar com mais clareza a situação atual da organização. Com um índice de maturidade baixo de 1.74 (figura 9) é possível afirmar que a empresa está em um estágio inicial no gerenciamento de projetos (PRADO, 2015). E, mesmo com o setor da Qualidade atuando como uma área de suporte, também foi observado que há muita concorrência entre os recursos para trabalhar nos projetos e nas rotinas, bem como um senso de urgência que torna todas as

demandas emergenciais. Isso torna a priorização dos projetos muito informal ou inexistente e diminui muito a taxa de sucesso dos projetos (PRADO, 2015). Além disso as decisões estratégicas são centralizadas em apenas um diretor, fazendo com que os projetos sofram mudanças sem o auxílio de um processo de Governança Corporativa que, segundo Lethbridge (1998) é um processo que constitui arranjos institucionais que regem as relações entre os grupos e as administrações da empresa, ou seja, auxiliam na deliberação das decisões organizacionais.



Avaliação final: 1.74

Nível	Pontos	10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
2	30	
3	26	
4	18	
5	0	

Aderência às Dimensões

Dimensão	%	Aderência (%) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Competência em Gerenciamento de Projetos	19	
Competência Técnica e Contextual	17	
Competência Comportamental	17	
Metodologia	21	
Informatização	16	
Alinhamento Estratégico	19	
Estrutura Organizacional	16	

Figura 10 – Maturidade da organização em gerenciamento de projetos.
Fonte: *Maturity by Project Category Model* (MMGP). MATURITY RESEARCH (2017).

O resultado alcançado mostra que a empresa está no estágio inicial e ainda não possui uma percepção correta do que são projetos ou gerenciamento de projetos, fazendo com que os resultados alcançados sejam por meio da intuição e que o planejamento seja praticamente inexistente, em linhas gerais, o sucesso dos projetos é fruto do esforço individual ou sorte (PRADO, 2015). Sendo assim, mesmo com ótimos resultados na conclusão dos projetos, a empresa ainda não trabalha os projetos com o nível de maturidade que possibilita aumentar a taxa de sucesso do que será realizado, justificando assim a percepção da falta de valor com o trabalho realizado. Além disso, a aderência as dimensões do diagnóstico destacaram algumas

questões estruturais que precisam ser trabalhadas para melhorar a performance dos projetos e, sobretudo, a percepção de valor dos resultados pelos gestores e executivos:

I. Competências Técnicas e Comportamentais: segundo David McClelland (1973), competências são as dimensões que determinam o desempenho dos colaboradores e, avaliando os resultados apresentados acima, percebe-se que a empresa precisa desenvolver e aprimorar as competências necessárias para trabalhar com gerenciamento de projetos, pois, como afirmado por Prado (2015) essa lacuna nas competências dificultam a criação e padronização de uma metodologia adequada para gerenciamento dos projetos e seleção de quem irá gerenciá-los;

II. Planejamento Estratégico: muitas empresas, como aborda Oliveira (2014) trabalham com um horizonte temporal de três a cinco anos para o Planejamento Estratégico, realizando revisões anuais para alinhar e avaliar as estratégias definidas, porém, na empresa estudada, observou-se que as estratégias são definidas anualmente, e, mesmo analisando as cinco forças competitivas que avaliam o grau de concorrência em que a empresa está inserida (PORTER, 2004), há muita dificuldade em alinhar os projetos que serão realizados para o alcance dos objetivos estratégicos. O baixo resultado na dimensão alinhamento estratégico faz com que os projetos executados na empresa possuam pouco alinhamento com as estratégias e baixa sincronia com os processos de gerenciamento de projetos (PRADO, 2015), e isso impacta diretamente na percepção de valor da organização com os resultados gerados pelos projetos executados;

III. Estrutura organizacional: de acordo com, Stoner (1985) a empresa possui uma estrutura funcional que separa o trabalho com base nas etapas, processos ou atividades que dão o resultado final. Empresas com esse formato de atuação tendem a ter mais dificuldade no gerenciamento dos projetos, pois os gerentes de projeto possuem pouca ou nenhuma autoridade, os recursos são mais escassos, quem gerencia os custos é o próprio gestor da área e o time do projeto fica alocado apenas parcialmente para realizar o projeto (PMBOK, 2013). Além disso, como afirma Prado (2015) para aumentar o sucesso dos projetos uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, envolvendo gestores, comitês, PMO e patrocinadores.

Por fim, mais um dado observado que reforça a importância de uma área voltada para o gerenciamento de projetos na empresa, é que de 75% a 95% dos projetos anuais envolvem apenas um departamento da organização, e, segundo Barcaui *apud* Sottile (2012) um PMO corporativo é responsável por escolher os projetos corretos e gerenciar os projetos interdepartamentais, atuando estrategicamente nos projetos da organização.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A empresa estudada possui uma predisposição natural para o gerenciamento de projetos devido ao trabalho que foi feito pela área administrativa dentro do Planejamento Estratégico de 2010 até os dias atuais, sendo cada área responsável por definir e planejar seus projetos a mensurarem os resultados com apoio do setor da Qualidade, que atua como um escritório de projetos de suporte de maneira informal. Informalidade essa que, avaliando a atual conjuntura de maturidade em projetos, foco em metas táticas e curto prazo para planejar e apresentar resultados, acaba dificultando a criação um modelo de gerenciamento de projetos para a empresa. Além disso, devido a esse gap técnico da organização em projetos, a Qualidade acaba investindo muito tempo auxiliando na construção dos projetos e acaba ficando com uma visão muito operacional da carteira de projetos, distanciando o setor da gestão de portfólio e mensuração do impacto dos resultados na estratégia da organização.

Para garantir que os projetos sejam melhor planejados, comunicados para as partes interessadas e, sobretudo, priorizados e balanceados, a implantação de um PMO corporativo nível 3, poderia aumentar tanto a performance dos projetos como a percepção de valor dos resultados alcançados. Porém, analisando os aspectos organizacionais da estrutura funcional e maturidade em gerenciamento de projetos, sugere-se a implantação de um PMO de suporte nível 2, que possa trabalhar na elaboração da metodologia, capacitação dos colaboradores, criação de ferramentas para controle e *report* dos resultados para os gestores corporativos e diretoria. Para acelerar esse processo, ante o nível de competência técnica da organização no tema, também sugere-se a contratação de uma consultoria especializada que possa atuar na implantação e formalização do escritório de projetos, utilizando o quarto tipo de estratégia para criação do PMO e garantindo assim, em uma frente, a apresentação dos resultados da carteira de projetos em curto prazo e na outra a criação da metodologia padrão e capacitação dos colaboradores para gerenciar os projetos. Dessa forma, o PMO poderia apoiar as áreas de suporte priorizando os projetos com a diretoria, cedendo ferramentas de controle dos resultados, mantendo uma comunicação constante com as partes interessadas, auferindo e apresentando os resultados e benefícios que os projetos geraram para a organização.

Por fim, o estudo de caso ainda deixa como possibilidades o desenvolvimento de estudos sobre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARCAUI, A; QUELHAS, O. **Perfil de Escritório de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil.** Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. Nº2, p.38-53, julho, 2005.

BARCAUI, A. (org.) **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia.** 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office –** A Guide to Improve Organizational Performance. New York, NY: Marcel Deker, 2002.

DUARTE, Marcia Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Entenda a Importância do Planejamento Estratégico.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/entenda-a-importancia-do-planejamento-estrategico>. Acesso em: 25 de jan. de 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica:** uma abordagem prática. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para estratégia:** como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KLOPPENBORG, Timothy; PETRICK, Joseph. **Managing Project Quality.** Introduction to Project Quality Management. Vienna, 2002.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa.** Seminário de Conselheiros da Previ. Rio de Janeiro, 1998.

LOBATO, David M. *et al*. **Estratégia de Empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da Qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

McCLELLAND, David C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. 2. Ed .Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry *et al*. **O processo da estratégia:** conceitos, contexto e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PMI, Project Managemente Institute (2013). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** 5. ed. Project Management Institute, Inc.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** 3. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2015.
PRADO, D. **MPCM – Maturity by Project Category Model.** Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/mmgp.html>. Acesso em: 20 de mar. de 2017.
SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina:** Arte e Prática da Organização que Aprende. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.
SOUTO MAIOR, Joel. **Planeação Estratégica e Comunicativa.** João Pessoa: UFPB, 2012.
STEINER, George A. **A top management planning.** New York: The Macmillan Company, 1969.
STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: PHB, 1985.
USIRONO, Carlos Hiroshi. **Escritório de Processos:** BPMO – Business Process Management Office. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
VARGAS, Ricardo. **Tipos de Escritório de Projetos (PMO).** 2009. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/slides/67>. Acesso em: 19 de mar. de 2017.
WIKIPÉDIA. **Análise SWOT.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 31 de mar. de 2017.
WIKIPÉDIA. **Matriz BCG.** Disponível em: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG>. Acesso em: 31 de mar. de 2017.
YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

Os artigos que compõem esta obra foram orientados por professores da coordenação de Administração do Iesp e escritos por alunos concluintes do semestre letivo 2017.1.