



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**SISTEMATIZAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS:
RELATO TÉCNICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGA**

JUCILENE NAZARÉ

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

JOÃO FRANCISCO MOROZINI

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO



SISTEMATIZAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: RELATO TÉCNICO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA.

Resumo

Este trabalho abordou a sistematização do fluxo de informações gerenciais que estão vinculados ao setor de compras/almojarifado e como este impacta os demais setores. Desenvolvido em uma empresa de grande porte, com ramo de atividade o transporte rodoviário de cargas, localizada no município de Guarapuava - PR., este trabalho objetivou desenvolver um roteiro do fluxo das informações gerenciais para o setor de compras/almojarifado, inovando as rotinas e processo da empresa. Para consecução desse relato foi observado diretamente o objeto estudado, desenvolvendo um diário de campo com as informações pertinentes. A partir dessa coleta realizou a análise e interpretação dos dados, onde foram identificadas 15 etapas chaves e 16 problemas principais decorrentes de falhas no fluxo informacional. Constatou-se então uma rotina de processo desfragmentada, evidenciando que a empresa realmente não dispunha de uma sistematização do fluxo de informações gerenciais no setor estudado. Para que a empresa tenha destaque no mercado, mais que utilizar da contabilidade é importante que tenham capacidade dinâmica de inovação em suas rotinas e processos, pois faz a diferença no crescimento econômico da organização, com pequenas mudanças o retorno pode ser significativo e trazer benefícios para a organização.

Palavras-chaves: contabilidade gerencial, Inovação, rotinas e processos, Capacidade Dinâmica.

Abstract

This work addressed the systematization of the flow of managerial information that is linked to the purchasing / warehousing sector and how it impacts the other sectors. The objective of this work was to develop a roadmap for the flow of management information to the purchasing / warehousing sector, innovating the routines and process. In order to achieve this report, the object studied was directly observed, developing a field diary with pertinent information. From this collection, the data were analyzed and interpreted, in which 15 key steps and 16 main problems were identified due to failures in the information flow. It was verified a routine of defragmented process, evidencing that the company did not really have a systematization of the flow of managerial information in the sector studied. In order for the company to have a prominent position in the market, it is important that they have a dynamic capacity for innovation in their routines and processes, since it makes a difference in the economic growth of the organization. the organization.

Keywords: management accounting, Innovation, routines and processes, Dynamic Capacity.



1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado competitivo tem exigido demasiadas atitudes das empresas e para suportar essas imposições elas utilizam diversos meios e estratégias, entre eles as informações contábeis. É no setor da contabilidade que produzem as mais importantes informações da empresa. Para Machado *et al* (2015), a contabilidade não é mais aquela demonstração puramente de números, atualmente é subsídio estratégico para tomada de decisão nas diversas áreas das empresas, visando a melhora nos processos internos, diminuição de custos, alavancagem operacional e otimização dos recursos com pessoal.

Uma empresa, cuja contabilidade não permita aos seus gestores uma análise eficaz de seus dados contábeis, corre risco de perder espaço no mercado, ter graves problemas financeiros, e conseqüentemente se tornará insolvente, por isso dentre os ramos da contabilidade, é fundamental que as empresas utilizem a contabilidade gerencial como ferramenta de planejamento de seus processos e controles operacionais. Para Atkinson *et al* (2000 p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

A contabilidade gerencial é utilizada pelos usuários internos e os auxilia no planejamento e controle das operações. Logo, é de suma importância que a organização tenha uma sistematização de suas rotinas e processos, permitindo que haja um controle do fluxo de informações. Esse fluxo informacional decorre por diversos setores, porém um dos mais importantes é o setor de compras, é neste momento que se inicia uma operação que gerará diversos lançamentos financeiros e contábeis. Neste contexto, a realização deste estudo justifica-se devido à empresa estudada não ter uma sistematização do fluxo de informações gerenciais no setor de compras. Logo, diante desde exposto, questiona-se: Como a falta de sistematização no fluxo das informações do setor de compras afeta os demais setores da empresa?

Este relato técnico abordou como área principal a contabilidade gerencial, apresentando como delimitação do tema a sistematização de rotinas e processos de uma empresa de grande porte, com ramo de atividade o transporte rodoviário de cargas, localizada no município de Guarapuava - PR. O objetivo geral deste relato técnico foi desenvolver um roteiro do fluxo das informações gerenciais para o setor de compras, inovando as rotinas e processo da empresa. Para consecução do objetivo geral delimitou como objetivos específicos: identificar as etapas chaves, seguidos pela empresa, desde o processo de compras até o processo da contabilização; identificar os principais problemas no fluxo de informação do setor de compras; desenvolver um roteiro de sistematização de fluxo de informação para o setor de compras.

A seguir será exposto sobre o contexto e a realidade investigada, os aspectos teóricos, o diagnóstico da situação-problema, a análise da situação-problema, as propostas de inovação e a contribuição tecnológica e social desse trabalho.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Este trabalho baseou-se na estratégia de levantamento de dados, por meio de observações direta com o objeto estudado, onde foi feito um diário de campo com as informações pertinentes e a partir da coleta dos dados, realizou a análise e interpretação dos mesmos.

O presente relato técnico foi executado em uma empresa comercial de grande porte, com ramo de atividade o transporte rodoviário de cargas, exceto produtos perigosos e mudanças intermunicipal, interestadual e internacional. Localizada no município de Guarapuava – PR, a empresa presta serviços locais e regionais, sua atuação principal abrange



as cidades de Guarapuava, Paranaguá e Campo Mourão, ambas localizadas no estado do Paraná e Cidades localizadas nos estados de São Paulo, Mato Grosso, Santa Catarina e Minas Gerais. No momento, a empresa tem filiais nas cidades de Amambaí - MS, Ribeirão Preto - SP, Abelardo Luz - SC, Tapera - RS, Ponta Grossa - PR, sendo a matriz em Guarapuava - PR. Estas filiais têm como único propósito a emissão de conhecimentos de transportes, ou seja, não há escritório com funções administrativas.

A empresa X atua neste seguimento há 36 anos e desde sua fundação, obteve um crescimento constante e seguro. Sua administração continuamente voltada para uma prestação de serviço de qualidade, preocupando-se com o cumprimento de seus compromissos. Desta forma, conquistou a confiança de seus clientes e fornecedores, mantendo até os dias de hoje, contratos com clientes em grande potencial como a empresa Coamo, Cooperativa Agraria, Ambev cia de bebidas entre outros, e para prestação de serviço tem uma frota composta por 130 caminhões, 260 carretas e um software integrado que auxilia no controle da frota e das rotinas e processos pertinentes a todos os setores, chamado KMM engenharia de sistemas.

Sua Matriz é composta por 154 funcionários dividido em 9 setores, sendo eles: Diretoria, Recepção, transporte/logística, Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Fiscal, Compras/Almoxarifado e Manutenção/serviços.

Com o intuito de preservar a imagem da empresa, neste trabalho utilizou-se o nome fictício de Empresa X.

2.1 contexto investigado

O enfoque deste relato encontra-se especificamente no setor de compras e como suas rotinas e processos afetam outros setores até chegar a contabilidade. Partindo dessa premissa a seguir abordar-se-á como é a sistematização do fluxo de informações gerenciais no setor de compras e quais as situações problemas encontradas no percurso de suas rotinas e processos até chegar ao setor da contabilidade e por fim, as propostas de melhoria e inovação.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Inovação nas empresas

Como já mencionado anteriormente, é notório que as empresas têm buscado diversas maneiras para se sobressair no mercado, por meio de estratégias e inovações. Diversos autores apontam a inovação como um dos principais fatores impulsionadores do progresso econômico. Se a inovação tem este poder de influenciar a economia de um país, quem dirá o que ela pode fazer dentro de uma única organização.

Para Schumpeter (1982, p. 48), inovação é conceituada como:

Introdução de um novo bem [...] ou de uma nova qualidade de um bem. Introdução de um novo método de produção [...]. Abertura de um novo mercado [...]. Conquista de uma nova fonte de ofertas de matérias-primas ou de bens semimanufaturados [...]. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria [...].

A inovação ocorre a partir de uma “efetiva aplicação prática de uma invenção” (TIGRE, p. 72, 2006), sendo que estas invenções podem ocorrer com o desenvolvimento de um produto novo, de um serviço ou até mesmo da criação/adaptação de processos organizacionais.

No manual de Oslo, principal documento internacional de diretrizes que fornece dados sobre as atividades inovadoras nas indústrias, é salientado que “apesar da pesquisa e



desenvolvimento (P&D) atuar de forma vital no processo de inovação nas empresas, muitas das atividades inovadoras não são baseadas em P&D [...]” OECD (2005). Mesmo que a Pesquisa e Desenvolvimento seja um dos principais fatores que permite promover a inovação organizacional, isso não significa que se uma empresa não direciona parte de seus recursos para esta área, se é que existe, não ocorrerão inovações.

Porém, as inovações serão limitadas, com um grau menos elevado, no sentido de que não ocorrerão inovações radicais, que segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012, p. 2), “incluem categorias novas de produtos, e serviços e/ou de sistemas de produção e distribuição”.

Geralmente empresas que possuem áreas de pesquisa e desenvolvimento são àquelas que a sua principal atividade é o desenvolvimento de tecnologias, *softwares*, produtos farmacêuticos e equipamentos eletrônicos.

As organizações que não destinam parte de seu faturamento para P&D e que contam apenas com a contribuição de seus funcionários para desenvolverem melhorias “no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout e processos* [...]” (TIGRE, 2006), conseguirão inovações incrementais, uma vez que não há investimentos altos para o desenvolvimento de inovações radicais, sendo que esta geralmente é fruto de atividades de P&D. (TIGRE, 2006)

Mas porque é tão importante inovar para as empresas? Quando ocorre a inovação de processos que permite o aumento da produtividade, geralmente as empresas adquirem uma vantagem competitiva no custo do produto, usando uma combinação de preço menor para conseguir melhorar a sua fatia de mercado ou ainda mantendo o valor de mercado do produto e aumentando a sua margem de lucros. Para inovações de produtos a empresa introduz um novo produto no mercado, conferindo-lhe maior demanda e maiores margens sobre os custos. As inovações também podem auxiliar no melhoramento dos processos de produção, em que permite o desenvolvimento de um leque de produtos, sendo que novas práticas organizacionais ajudam no desenvolvimento e melhoria da capacidade empresarial de criar e adquirir novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. (OECD, 2005)

Para que ocorra o processo de inovação, as empresas necessitam trabalhar melhor a sua capacidade dinâmica, sendo assim conseguirão desenvolver melhor as demais capacidades endógenas da organização. Por capacidade dinâmica entende-se "a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança " (TEECE et al., 1997, p. 516).

Para Escobar (2012), há diversos exemplos de capacidades que podem ser consideradas dinâmicas, a saber: capacidades de marketing, capacidades de aprendizagem, capacidades gerenciais, capacidades de absorção e capacidades de inovação. Toda empresa precisa possuir capacidade dinâmica para conseguir se sobressair no ambiente que muda constantemente, sem esta capacidade as empresas estão fadadas ao fracasso.

Neste estudo foi tratado das capacidades de absorção e de inovação, uma vez que são estas que direcionam para criação ou o aprimoramento de novos produtos, serviços e processos. Entende-se por capacidade de absorção a habilidade que uma organização possui de reconhecer o valor de um novo conhecimento e das novas informações, assimilá-los e aplicá-los a fins comerciais, sendo que a premissa da capacidade de absorção é que a empresa possua conhecimento prévio associado para que assim seja possível assimilar e utilizar o novo conhecimento. (COHEN E LEVINTHAL, 1990).

Zahra e George (2002, p. 186), em seu artigo *Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension*, reconstroem o conceito de capacidade de absorção “como um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e utilizam os conhecimentos para produzir uma capacidade



organizacional dinâmica”. Ainda para os autores a capacidade de absorção é uma capacidade dinâmica que permite a vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

A vantagem competitiva sustentável não é definida se está ou não ocorrendo por um longo período de tempo do calendário, mas pela incapacidade dos concorrentes duplicarem a estratégia da empresa que faz uma vantagem competitiva se manter. (BARNEY, 1991)

Portanto, é possível as organizações, a partir da sua capacidade de absorção bem desenvolvida, explorar melhor um dos seus principais recursos que é o capital humano e desfrutar de uma vantagem competitiva sustentável.

A capacidade de absorção, apresentada no modelo de Zahra e George (2002), onde consta a capacidade de transformação e exploração, que para eles são denominadas como RACAP, tendem a influenciar o desempenho da empresa por meio de produtos e processos de inovação. Para os autores as empresas em que estão inseridas em setores que possuem baixos regimes de apropriabilidade, precisam trabalhar mais no sentido de melhorar a sua capacidade de absorção para desenvolver suas próprias capacidades de inovação, ao invés de ficarem dependentes de possíveis transbordamentos de conhecimento de outras empresas.

Por capacidade de inovação Lawson e Samson (2001, p. 384) definem como “a habilidade de continuamente transformar o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders*”.

Para que seja possível avaliar se uma organização possui ou não um nível elevado de capacidade de inovação é preciso mensurá-lo. No entanto, pelo fato da inovação ser um processo contínuo, torna-se difícil de ser medida, principalmente em empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas por mudanças pequenas e incrementais. (OECD, 2005).

Seguindo esse raciocínio, nota-se que mesmo não tendo um departamento especializado de P&D, é essencial que as empresas explorem a capacidade intelectual de seus colaboradores por meio da capacidade de absorção e inovação e assim consigam inovar em seus departamentos. Uma vez que a empresa consiga inovar seus processos e rotinas, esta tem uma ampla vantagem competitiva.

3.2 Diagnóstico

A realização deste estudo justificou-se devido à empresa estudada não ter uma sistematização do fluxo de informações gerenciais no setor de compras. A seguir evidenciou como é feito o processo de compras, identificando as etapas chaves, seguidos pela empresa, desde o processo de compras até o processo da contabilização, descrevendo-os na ordem de ocorrência dos fatos.

O quadro diretivo da empresa é composto por 2 diretores, para melhor compreensão chamar-se-á diretor 1 e diretor 2. Os fatos ocorrem conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas chaves entre processo de compras até setor contábil

1º - O motorista chega na empresa e reclama do problema;
2º - Após a reclamação do motorista é designado um mecânico ou borracheiro para averiguar a situação, e caso afirmativo o mesmo faz um laudo especificando o problema encontrado;
3º - Com o laudo em mãos o colaborador se direciona até o setor de compras/almojarifado para solicitar as peças;
4º - É verificado a disponibilidade da peça no estoque. Caso tenha é entregue ao solicitante, mediante anotação do nome do motorista e frota do veículo. Caso não tenha no estoque é efetuado a compra;



5° - Esse pedido de compra é feito ao fornecedor, via telefone, pessoalmente ou e-mail;
6° - Feito a solicitação ao fornecedor, é feito um pedido de compra no sistema da empresa;
7° - Esse pedido é direcionado ao diretor 1 para que o mesmo autorize a compra, exceto até R\$ 300,00, onde o gerente de manutenção tem poder de autorizar.
8° - Quando a peça é entregue na sede da empresa X, o fornecedor envia junto a cópia do orçamento. Com esse orçamento é solicitado a nota fiscal, a qual o fornecedor manda por e-mail ou traz físico junto com boleto. Também é nesse momento que o setor de compras/almojarifado entrega ao fornecedor uma requisição assinada pelo comprador, essa requisição deve acompanhar a nota fiscal quando enviada para a empresa X;
9° - Quando do recebimento da nota fiscal o setor fiscal/contábil faz as provisões de pagamento;
10° - Quando chega a nota física, é obrigatório o fornecedor enviar junto a requisição, conforme descrito no item 8° e o boleto, caso seja a prazo. Após receber a nota fiscal, é impresso uma cópia do pedido feito no item 6° e anexado junto a mesma;
11° - Com o processo montado (nota fiscal + requisição + pedido + Boleto), é enviado ao diretor 2 para que ele verifique as compras e autorize o pagamento, via carimbo com assinatura;
12° - Depois que o diretor 2 carimba e assina, o processo é devolvido ao setor fiscal/contábil para lançamento e faturamento da nota fiscal;
13° - Após lançada e faturada, a nota fiscal aparece no sistema para o setor financeiro efetuar o pagamento;
14° - Efetuado o pagamento, os documentos são amortizados no sistema e posteriormente arquivados pelo setor financeiro;
15° - Quando o setor fiscal/contábil for contabilizar, eles buscam os arquivos físicos para fazer o procedimento, onde os documentos são carimbados com a palavra “CONTABILIZADO”.

Fonte: Elaborado pela autora, (2018).

Após esses levantamentos notou-se que é segregado o setor de compras e almoxarifado, onde o mesmo setor faz efetivamente as compras e a entrega dos itens. Também averiguou-se que a empresa X detém uma vasta gama de problemas no fluxo informacional em suas rotinas e processos de compras até a contabilização. Para melhor visualização foram elencados no Quadro 2 os problemas encontrados.

Quadro 2 – Problemas no fluxo informacional da empresa

1° - Só é verificado se tem problema no veículo após a reclamação do motorista;
2° - Em 80% dos casos, não há peças no estoque;
3° - A baixa no estoque é feita em um controle paralelo no Excel e não no sistema da empresa. Essa baixa consta apenas as informações de: frota, nome da peça e data de retirada do almoxarifado;
4° - A solicitação de compra é feita por diversos meios de comunicação: telefone, pessoalmente e e-mail. Não há padronização;
5° - A autorização do diretor 1 ocorre depois do pedido de compra já efetuado ao fornecedor, isso ocorre devido essa autorização levar até dias para ocorrer;
6° - Na maioria das solicitações de compras, não é solicitado 3 cotações;



7º - O processo de compras até o efetivo pagamento, tem de ser autorizado pelos 2 diretores da empresa (um autoriza a compra e outro autoriza o pagamento);
8º - A alçada do gerente de manutenção para autorizar pedido no sistema da empresa é de até R\$ 300,00;
9º - Não há controle de estoque;
10º - Nunca foi feito inventário;
11º - Compras sem nota fiscal;
12º - Como não há controle de compra, conseqüentemente não há controle se todas as notas foram realmente emitidas;
13º - Colaboradores motoristas compram sem ordem da empresa, ou seja, por “ conta própria”;
14º - Atraso na entrega das mercadorias/fretes;
15º - Boletos não chegam até setor financeiro para pagamento;
16º - Notas fiscais não são lançadas e faturadas;

Fonte: Elaborado pela autora, (2018).

Com essas observações apurou-se que todos estes problemas impactam diretamente outros setores, os quais foram abordados a seguir de maneira individualizada por setor, evidenciando assim como estes foram afetados.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSIÇÕES

4.1 Problemas X Setores

Após a identificação dos problemas faz-se necessário evidenciar como esses afetam os diversos setores da empresa. Dentre os setores já descritos anteriormente os únicos que não sofrem influência direta do setor de compras são: Diretoria, Recepção e Recursos Humanos. Logo, a seguir será demonstrado apenas os setores que sofrem com a falta de uma sistematização no fluxo informacional das rotinas e processos no setor de compras.

No setor de transporte/logística o principal problema é o atraso na entrega das mercadorias, ou seja, dos fretes. Este transtorno é oriundo de outros problemas advindos da maneira como ocorre o fluxo de processo e rotinas no setor de compras, tais como: Só é verificado se tem problema no veículo após a reclamação do motorista; em 80% dos casos, não há peças no estoque; a solicitação de compra é feita por diversos meios de comunicação (telefone/pessoalmente/e-mail), não há padronização; a autorização de compra do diretor 1 leva até dias para acontecer; o processo de compras até o efetivo pagamento tem que ser autorizado pelos 2 diretores da empresa (um autoriza a compra e outro autoriza o pagamento); a alçada do gerente de manutenção compras é de R\$ 300,00; não há controle de estoque.

Um dos primeiros problemas evidenciados é que a verificação nos veículos ocorre somente após reclamação do motorista, para evitar inconvenientes, seria prudente que, todas as vezes que o veículo passasse pela empresa fosse feito um *check-up* e averiguado a probabilidade de reparo e quanto tempo levaria o conserto, ou seja, fazer uma manutenção



preventiva, evitando transtornos e surpresas no futuro, ou ainda estabelecer uma quilometragem padrão para que os veículos fossem submetidos a revisões.

Com relação a falta de peças no estoque, onde em 80% dos casos, não há disponibilidade, a empresa deveria considerar um estoque mínimo, com as peças de maior rotatividade e com aquelas que demandam mais tempo entre o pedido de compra e a entrega de mercadoria.

Outro problema evidenciado é a falta de padronização quanto a solicitação de compra, onde esta é feita por diversos meios de comunicação, com isso há falha na comunicação e o fornecedor pode trazer peças equivocadas, sendo necessário proceder com devolução e nova compra, causando desperdício de tempo, vindo assim deixar os veículos mais tempo parados. Seria primordial a empresa adotar uma única ferramenta, preferencialmente o e-mail, onde as informações são registradas, e usar outras ferramentas apenas para confirmar o pedido.

Referente a autorização do diretor 1 levar até dias para realizar-se, essa demora para liberação pode fazer com que o comprador não dê um aceite final na compra, demorando para que as peças cheguem na empresa. Neste caso o comprador deve se posicionar e informar o diretor da importância daquela compra, mostrando a ele os transtornos que pode causar.

Outra questão abordada é o processo de compras até o efetivo pagamento ter que ser autorizado pelos 2 diretores da empresa, se foi autorizado a compra, a empresa imediatamente aceitou fazer um desembolso de recurso, seja a vista ou a prazo, logo a autorização do diretor 2 não faz muito sentido. Para evitar desperdício de tempo, é recomendável que apenas uma autorização seja o suficiente para o processo.

O problema relatado com relação a alçada do gerente de manutenção para autorizar pedido ser de até R\$ 300,00, em muitos casos, uma única peça já ultrapassa esse valor, a empresa deveria delegar um montante mais significativo, até mesmo porque é para o gerente de manutenção, assim teria mais agilidade no processo e não teria tanta dependência da liberação do diretor 1.

E finalmente o último problema elencado nesse setor expõe que a empresa não possui controle de estoque, com o controle poderia fazer manutenção preventiva e manter estoque mínimo das peças principais, logo, é oportuno que a empresa inove em suas rotinas e processos a fim de controlar seu estoque.

Com todos esses problemas os veículos que fazem o transporte ficam por longos períodos aguardando reparos e conseqüentemente atrasam as entregas. O atraso na entrega acaba por causar outros problemas, como a perda da mercadoria, devido o tempo parado algumas mercadorias estragam, como por exemplo cimento, que pode empedrar, milho que pode carunchar, entre outras ocorrências. Além disso, atrasa também o recebimento do frete, impactando no financeiro da empresa e pode até perder o cliente, além de prejudicar a imagem da organização.

Já o setor Financeiro sofre com o impacto dos problemas como: a solicitação de compra é feita por diversos meios de comunicação (telefone/pessoalmente/e-mail), não há padronização; na maioria das solicitações de compras, não é solicitado 3 cotações; compras sem nota fiscal; Colaboradores motoristas compram sem ordem da empresa, ou seja, por “conta própria”; atraso na entrega das mercadorias/fretes; boletos não chegam até setor financeiro para pagamento; notas fiscais não são lançadas e faturadas.

Quanto ao problema da não padronização nos meios de comunicação, este afeta o financeiro, uma vez que, em muitos casos os pagamentos a fornecedores são antecipados e quando há algum ruído na ferramenta de comunicação e a compra não é realizada com precisão e eficiência não “fecha” o caixa e as conciliações bancárias, pois as compra pode ter sido a maior ou a menor que o desembolso. Logo, esse setor tem que demandar mais tempo para fazer os ajustes.



Conforme evidenciado, outra questão é com relação as cotações, na maioria das solicitações de compras, não é requerido 3 cotações, isso impacta diretamente o setor financeiro, acaba-se por adquirir produtos mais caros, fazendo com que a empresa tenha maior desembolso de recurso financeiro. Nem sempre uma peça mais cara é a melhor ou vice-versa, por isso é primordial a comparação e análise antes de comprar, o essencial é prezar pela qualidade e custo benefício.

Outros problemas encontrados foram quanto as compras sem nota fiscal e o fato de os colaboradores motoristas comprarem sem ordem da empresa, ou seja, por “conta própria”. O setor financeiro é “alimentado” pelo setor fiscal, sendo esse “alimentado” por notas fiscais, logo se não há notas fiscais, não há reconhecimento dessa despesa ou custo, consequentemente o financeiro não programa o pagamento, vindo atrasar o repasse aos fornecedores, o que pode causar problema de restrição nas próximas compras e isso também ocorre com as compras sem ordem.

Devido esse influxo nas informações, os boletos não chegam até setor financeiro para pagamento antes da data do vencimento, logo não são pagos. Em muitos casos foi verificado que além de não ter os boletos físico o setor financeiro não detém a informação nem mesmo pelo sistema, ou seja, o setor fiscal não lançou e faturou as notas fiscais, sendo esse mais um problema apresentado.

Com relação ao atraso na entrega das mercadorias/fretes, impacta profundamente o setor financeiro. Num primeiro momento se atrasar a entrega da mercadoria, o cliente não efetuará o pagamento do serviço, sendo assim a empresa não terá disponibilidade suficiente para arcar com suas obrigações.

O setor de contabilidade e fiscal sofre influência com relação aos problemas: A baixa no estoque é feita em um controle paralelo no Excel e não no sistema da empresa. Essa baixa consta apenas as informações de: frota, nome da peça e data de retirada do almoxarifado; nunca foi feito inventário; compras sem nota fiscal; como não há controle de compra, consequentemente não há controle se todas as notas foram realmente emitidas; notas não são lançadas e faturadas

Com relação a baixa no estoque ser feita em um controle paralelo no Excel, isso dificulta o setor de contabilidade no controle de estoque, pois não há como saber com precisão e veracidade sobre as informações, como por exemplo a quantidade de peças que saiu, valor do estoque, preço médio, itens em obsolescência entre outros. Esse problema acarreta outro, o qual também foi averiguado na pesquisa, onde constatou-se que nunca foi feito inventário, ou seja, o setor de contabilidade não tem nenhum controle de estoque.

Outro problema que impacta o setor são as compras sem nota fiscal, pois além de deixar de recuperar impostos, todo o controle de custo é baseado nas compras, com essa falta, os relatórios gerenciais acabam por não ser tão precisos e confiáveis. Atualmente a empresa tem dificuldade em mensurar o custo por veículo.

Conforme evidenciado, tem-se o problema dos lançamentos e faturamentos das notas fiscais emitidas. Apesar de essa ser uma das responsabilidades do setor fiscal, depende que o setor de compras repasse as notas que não foram integradas via sistema, as quais devem ser lançadas e faturadas, assim dando continuidade no andamento do processo, fazendo com que chegue ao setor financeiro para pagamento.

Os itens que afetam **o setor Manutenção/serviços** são: Só é verificado se tem problema no veículo após a reclamação do motorista; em 80% dos casos, não há peças no estoque; a solicitação de compra é feita por diversos meios de comunicação, não há padronização; a autorização do diretor 1 ocorre depois do pedido de compra já efetuado ao fornecedor, isso ocorre devido essa autorização levar até dias para ocorrer; a alçada do gerente de manutenção para autorizar pedido no sistema é de até R\$ 300,00; não há controle de estoque; como não há controle de compra, consequentemente não há controle se todas as



notas foram realmente emitidas; colaboradores motoristas compram sem ordem da empresa, ou seja, por “conta própria”.

Todos esses problemas elencados afetam o setor de manutenção/serviços de maneira parecida, ou seja, todos de alguma forma fazem com que ocorra atrasos nos reparos dos veículos. Conforme explanado, onde só é verificado se tem problema após a reclamação do motorista, isso afeta diretamente o setor de manutenção, pois este setor necessita de uma programação e agendamento para serviços e reparações nos veículos, quando não há essa programação, muitas vezes tem uma alta demanda de trabalho, não conseguindo liberar os veículos e tempo hábil, ocasionando o problema de atraso na entrega das mercadorias/fretes.

Na questão onde em 80% dos casos, não há peças no estoque segue a mesma linha de raciocínio apresentada, uma vez que, o setor necessita aguardar para chegar as mercadorias necessárias e então começar os reparos solicitados. Com relação a solicitação de compra ser feita por diversos meios de comunicação, ocorre ruídos nas comunicações, ocasionando atrasos entrega e/ou entrega de mercadoria errada. Outro ponto abordado é o fato do diretor 1 levar até dias para autorizar o pedido de compras, faz com que o colaborador que compra as peças não tenha uma decisão final, ocasionando atraso no pedido.

Também ficou evidente que a alçada do gerente de manutenção para autorizar pedido no sistema é de até R\$ 300,00, grande maioria das peças utilizadas nesse ramo, ou seja, conserto/reparo de caminhões ou carretas equivalem a um montante muito maior de o liberado, dependendo assim do diretor 1, o qual conforme já explanado leva até dias para autorizar.

Devido a empresa não ter um controle de estoque, quando há requisição/solicitação de peças ao setor de compras/almoxarifado, este não pode disponibilizar de imediato porque não tem nem sequer um estoque mínimo de peças, uma vez que sem o controle não há como saber quais peças estão faltando.

E finalizando o fato de colaboradores motoristas compram sem ordem, ocorre que nem sempre o motorista sabe qual peça é melhor, ou que custa valor justo, assim quando retornam à empresa o setor de manutenção e serviços em muitos casos tem que solicitar outra peça, tendo um custo dobrado por aquele reparo.

Após todos esses levantamentos, observações e análises ressalta a importância de uma padronização nos fluxos das rotinas e processo da empresa, principalmente no setor de compras/almoxarifado, o qual tem relação direta com quase todos os setores. Um roteiro de fluxo das informações nesse setor permitirá a empresa ter relatórios gerenciais preciso e fidedignos, com informações exatas, de qualidade e tempestivas.

4.2 Inventário

Uns dos problemas abordados teve destaque e foi abordado em separado, uma vez que, por ter um grande impacto no setor de compras/almoxarifado precisa ser solucionado antes de implantar a proposição desse trabalho.

Conforme listado no item 10º do quadro 2, a empresa estudada nunca fez inventário, sendo assim a empresa deve fazer controle e gestão no seu estoque. A empresa mantém estoque apenas com material de consumo e almoxarifado, sem destinação a venda. De acordo com Assaf Neto (2003, p.523), em relação à manutenção de estoques de material de consumo e almoxarifados, cita que o volume de investimento nesse tipo de estoque varia em função das características básicas e peculiaridades operacionais e administrativas de cada empresa. Após os levantamentos e análises pode-se averiguar que a empresa não pretende manter uma alta demanda no estoque, sendo o investimento uma das questões para essa decisão.

Partindo dessa premissa, embora não se queira um estoque “volumoso”, para evitar problemas a organização deve manter um estoque mínimo das peças com maior

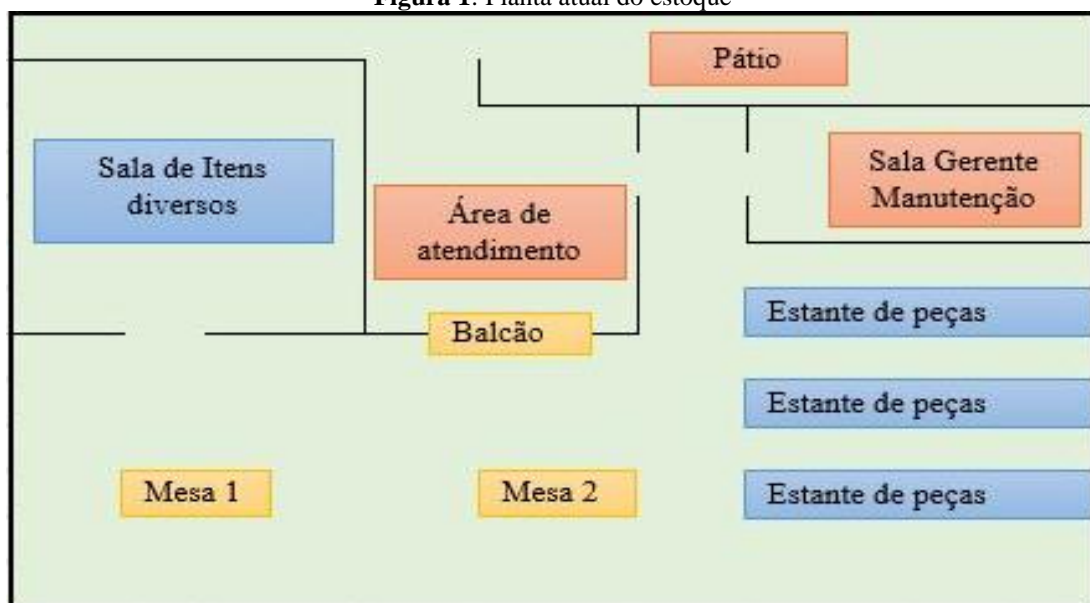


rotatividade. Corroborando Arnold (2006), afirma que todas as empresas precisam manter estoques. Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou itens para o processo de produção.

Como nunca foi feito inventário, não há conhecimento de quais e quantos itens compõem o estoque, nem mesmo o valor total do estoque, sendo assim, o primeiro passo é fazer um inventário geral, com o intuito de contar e classificar os itens já existentes. Para Sucupira e Pedreira (2009), o inventário geral é um processo de contagem física de todos os itens da empresa em uma data pré-fixada.

Para melhor visualização, a seguir a Figura 1 evidencia como está atualmente a planta do estoque.

Figura 1: Planta atual do estoque



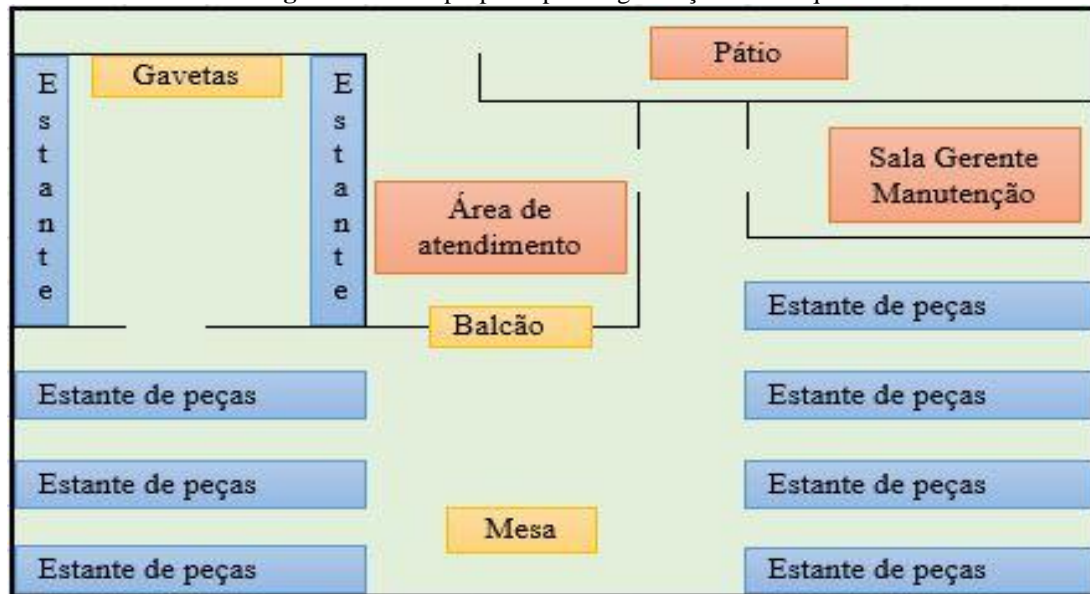
Elaborado: Pelos autores, (2018)

Para consecução dessa proposta faz-se necessário elencar as etapas a serem desenvolvidas:

- A primeira ação é fazer uma lista contendo todos os tipos de produtos que integram o estoque existente, separando-os por tipo. Na empresa X os itens são armazenados em prateleiras de alumínio, em caixas de papelão e alguns itens no chão, sem identificação e misturados. Com essa lista em mãos, é hora de fazer organização do estoque;
- A segunda etapa é a classificação dos itens, atribuindo uma categoria, por exemplo os tipos de veículos: Carretas, cavalo mecânico, Sider, Silo e peças gerais. Também é necessário especificar as principais características desses itens, como tamanho, peso, voltagem, cor, valor custo ou outras informações pertinentes;
- A terceira etapa é contar cada tipo de produto existente no estoque. É importante fazer essa contagem em horários sem movimentação.
- A quarta ação é a empresa cadastrar os itens no sistema da empresa, uma vez que, um dos problemas elencados na pesquisa foi a “baixa” do estoque ser feito em controle paralelo no Excel, constando apenas frota, peça e data de retirada do almoxarifado;



- A quinta etapa é etiquetar as prateleiras e gavetas com os nomes e códigos, conforme cadastrado no sistema, vindo assim, facilitar na localização e identificação quando da entrada e saída dos itens.
- E finalmente a última etapa é organizar o almoxarifado. Sugere que o almoxarifado seja organizado conforme figura 2.

Figura 2: Planta proposta para organização do estoque

Elaborado: Pelos autores, (2018)

Com toda a estrutura física do almoxarifado organizada é possível prosseguir com a proposta do desenvolvimento de um roteiro de sistematização de fluxo de informação para o setor de compras/almoxarifado inovando as rotinas e processos da empresa, o qual trará a forma mais adequada para gerenciar e comprar, fazendo com que as informações fluam com tempestividade e eficácia entre os setores, reduzindo os impactos e problemas. Visando proporcionar à organização melhoria e inovação, esse trabalho apresenta sua proposição.

4.1 proposições

A proposição elencada é o desenvolvimento de um roteiro de sistematização de fluxo de informação para o setor de compras/almoxarifado, inovando as rotinas e processo da empresa. Após as observações e levantamento de dados, segue proposta do processo recomendável, de extrema importância que a empresa adote algumas práticas, como padronizar os meios de comunicação para tais compras, sendo e-mail a ferramenta mais adequada e confiável; reavaliar os poderes delegados ao gerente de manutenção e por fim analisar a real necessidade de os dois diretores da empresa autorizarem a compra. Além dessas proposições é oportuno a empresa esclarecer as regras da empresa para os colaboradores motoristas e quais as sanções no descumprimento das mesmas, evitando que os mesmos façam compras aleatórias e desnecessárias.

Seguindo essas recomendações, a empresa conseguirá fazer com que o setor de compras/almoxarifado flua com mais eficiência e eficácia, assim sendo, os demais setores não sofreriam com os problemas oriundos em decorrência da falta de sistematização desse setor, uma vez que o mesmo teria controle e uniformidade em seus processos e rotinas.



5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Este estudo objetivou identificar as etapas chaves, seguidos pela empresa, desde o processo de compras até o processo da contabilização; identificar os principais problemas no fluxo de informação do setor de compras e desenvolver um roteiro de sistematização de fluxo de informação para o setor de compras.

Após o levantamento foram identificadas 15 etapas chaves, conforme expôs o quadro 1, a partir dessa identificação pode-se elencar 16 problemas principais, evidenciados no quadro 2. Posteriormente foi desenvolvido um roteiro de sistematização de fluxo de informação para o setor de compras/almojarifado, demonstrado na figura 3. Sendo assim, os objetivos foram alcançados, uma vez que, constatou-se uma rotina de processo desfragmentada do setor de compras/almojarifado, evidenciando que a empresa realmente não dispunha de uma sistematização do fluxo de informações gerenciais no setor de compras/almojarifado.

Com o intuito de inovar as rotinas e processo da empresa foi proposto o roteiro de sistematização, com o passo a passo a ser seguido, o qual permitirá a empresa uma reestruturação e padronização no setor de compras/almojarifado, atendendo assim todas as demandas de informações exigida pelos demais setores, articulando esse repasse com eficiência e eficácia. Com esse trabalho fica evidente a capacidade dinâmica de inovação faz a diferença no crescimento econômico da organização, com pequenas mudanças o retorno pode ser significativo, como neste caso, que um setor impacta diretamente nos demais e quando este é inovado traz benefícios para a toda organização.

Dentro da capacidade dinâmica além da capacidade de inovação os pensadores, relatam a relevância da capacidade de absorção, onde a organização pode explorar seus recursos intelectuais e conseguir vantagens competitivas. Com base nessa enunciação, fica evidente a importância da academia formar profissionais qualificados e que atendam as demandas do mercado, permitindo lhes contribuir efetivamente para o progresso da organização no qual está inserido.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, Tony J. R. Administração de materiais: **uma introdução**/ J. R. Tony Arnold; tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. – 1. Ed. – 6.reimp – São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol. 17, No 1, 99-120, 1991.

BURGELMAN, R.A.; CHRISTENSEN, C.M.; WHEELWRIGHT, S.C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**: conceitos e soluções. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Capacidade de absorção: uma nova perspectiva de aprendizagem e inovação In: BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.;



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções.** 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

ESCOBAR, C.D.P. **Relação das Capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderado pelo ambiente organizacional.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu – SC, 2012.

LAWSON, B. SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, vol. 5, No. 3, pp. 377–400, (September 2001).

MACHADO, Janaina Resende. [et al.]. Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas. **Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis.** Faculdade Opet, Curitiba/PR, Revista nº 11 – 2015.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. Trad. FINEP. Rio de Janeiro: OCDE; Eurostat; FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf> Acesso em: 19 jul. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SUCUPIRA, Cezar.; PEDREIRA, Cristina. Inventários físicos: a importância da acuracidade dos estoques. Ideagri. 06/10/2009 - Artigo Técnico. Disponível em:<<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=121>> Acesso em: 19 de jul de 2018.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18:509-533, 1997.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, 27: 185–203.