



## ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMPRAS E PAGAMENTOS EM UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

### CASE STUDY: CASE STUDY: AN ANALYSIS OF PURCHASING AND PAYMENT PROCESSES AT A COMPANY IN THE CIVIL ENGINEERING SECTOR.

Gabriela Bastos dos Santos<sup>1</sup>  
Luciano Fernandes<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este estudo tem como tema central a análise de processos tendo como referência a gestão da qualidade. O principal objetivo do procedimento operacional padrão é a organização e padronização das atividades ou processos de uma empresa, é uma ferramenta utilizada para reduzir erros, desperdícios e desvios. Um POP bem estruturado pode trazer diversos benefícios, como por exemplo: agilidade, qualidade e maior produtividade para a organização. Desta forma o objetivo geral deste estudo foi analisar o processo de compras e pagamentos de uma empresa do segmento de engenharia civil localizada no município de Santa Cruz do Sul. A metodologia aplicada foi um estudo de caso caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com análise qualitativa via entrevista, observação participante e documental. Como resultado foi identificado pontos falhos que ocorrem desde a compra de um material até seu devido pagamento.

**Palavras Chave:** Organização. Processos. Qualidade.

#### ABSTRACT

This study's central aim is the analysis of a company's processes using quality management as a reference. The main objective of the standard operating procedure (SOP) is the organization and standardization of a company's activities or processes. It is a tool used to reduce errors, waste and deviations. A well-structured SOP can bring about several benefits, such as: greater agility, higher quality and improved productivity for the organization. Therefore, the principal objective of this study was to analyze the purchasing and payment processes of a company in the civil engineering sector, located in the municipality of Santa Cruz do Sul. The methodology applied was a case study characterized as descriptive research through interviews, participative observation and documentary research with a qualitative analysis. As a result, faults were identified, which occurred from the purchasing of materials through to the due payment for the final product.

**Key words:** Organization. Processes. Quality.

<sup>1</sup> Graduada em Administração Faculdade Dom Alberto. E-mail: [gabriela.santos@domalberto.edu.br](mailto:gabriela.santos@domalberto.edu.br)

<sup>2</sup> Graduação em Administração (2000) e Ciências Contábeis (2020); Pós-Graduação: Tópicos Avançados em Marketing (2002), Comunicação Empresarial (2021), Antropologia (2021), Arte e Música (2021), Inteligência Socioemocional (2022); Mestrado: Gestão e Política da Educação (2011). E-mail: [luciano.fernandes@domalberto.edu.br](mailto:luciano.fernandes@domalberto.edu.br)



## INTRODUÇÃO

Sabemos a importância dos estudos para a otimização de uma empresa, e o Processo Operacional Padrão (POP), em sua construção exige muita extração de informações, principalmente dos setores envolvidos, primeiramente é preferível que a área de estudo seja de máxima exploração, isso para recolhermos o máximo de informações necessárias, sendo assim foi possível enxergar certas falhas e chegar em uma solução para resolução das dificuldades, pois em uma organização pode haver problemas pequenos ou grandes, e esses podem gerar alguns desconfortos ou situações indesejáveis, tanto para o cliente, quando ao administrador, como por exemplo, na falha de entrega de um documento de banco já gerado, a falta de pagamento dentro do prazo, pode trazer uma série de situações, como juros, multa, encargos e até uma notificação do SPC, SERASA ou do cartório de protestos de títulos em abertos, essa seria uma situação bem constrangedora, não é mesmo?

Ainda mais levando em conta que a sua empresa é responsável pelo pagamento dos mesmos, pois é você que está administrando aquela obra em andamento, então essa foi a missão de estudo alternativas e buscas para elaboração de um POP de qualidade e que ofereça muitas melhorias para a empresa de engenharia civil, Landskron Engenharia LTDA.

A empresa com localização no centro de Santa Cruz do Sul, atua na área da engenharia civil a cerca de 35 anos, atualmente com sede única e com um quadro de 40 colaboradores, uma empresa de pequeno porte e familiar.

Tendo como objeto de estudo a empresa apresentada, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como funciona o processo de compras e pagamentos de uma empresa do segmento de engenharia civil localizada no município de Santa Cruz do Sul?

Sendo assim, o Objetivo Geral deste estudo foi analisar o processo de compras e pagamentos de uma empresa do segmento de engenharia civil localizada no município de Santa Cruz do Sul

Desta forma, os objetivos específicos foram:



- Analisar os processos desde a compra, entrega e pagamento de materiais e fornecedores.
- Verificar possíveis erros no processo.
- Investigar a opinião dos envolvidos no processo, sobre os métodos utilizados.
- Identificar quais variáveis são eficazes durante o andamento da obra, principalmente junto às compras de material de expediente.

Dentro deste contexto, o estudo se justificou pela necessidade de que as empresas de pequeno e médio porte necessitam ter uma gestão financeira eficiente, por meio de controles e processos organizados, para que possam ter ampla visão do negócio e adotar as melhores estratégias de mercado.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente uma introdução, onde apresentamos as empresas as quais são o objeto de estudo, logo o referencial teórico trazendo o conhecimento dos diferentes autores sobre o tema estudado, seguido da metodologia, e por fim são apresentados os resultados e considerações finais do estudo.

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Sistema de Gestão da Qualidade**

Todas as organizações formam um sistema organizado em processos, ou seja, são formadas por setores, departamentos, áreas organizacionais que desempenham atividades que geram resultados. O Sistema de Gestão da Qualidade é a área que estuda o controle destes processos por meio de ferramentas que ajudam a minimizar os erros que ocorrem dentro destes processos. A gestão da qualidade é um modelo administrativo aplicado em todas as áreas. Também pode-se dizer que as organizações que adotam este modelo seguem uma filosofia de gerir seus processos e conduzir o sistema na busca da melhoria contínua.



O conceito de qualidade apresenta a ideia de que existem quatro estágios marcantes: a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total ou gestão estratégica da qualidade, o conceito veio evoluindo ao longo das décadas. Até o ano de 1950 entendia-se por qualidade a perfeição técnica. “Percebeu-se que a qualidade deveria estar associada não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de adequação aos requisitos do cliente” (GEROLAMO, 2015, p 17). O conceito diz ainda que com estudos realizados no ano de 1990 por Joseph Juran e William Deming, que a qualidade deveria estar associada não apenas a perfeição técnica, mas também a adequação de requisitos de clientes, qualidade então passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso.

“Os sistemas de garantia da qualidade foram inicialmente desenvolvidos em razão da explícita exigência de clientes em alguns segmentos de mercado” (LOBO, 2020, p. 32). É crucial que todo produto ou serviço seja fiscalizado e tenha a máxima qualidade possível para satisfazer e fidelizar os clientes, pois quando um cliente se sente seguro por um produto ou um serviço dificilmente ele trocará por algo que ele não conhece e cada vez mais empresas e pessoas prezam por qualidade.

Gestão da qualidade é um sistema que auxilia gestores e atua na avaliação completa de problemas dos clientes. É algo crucial para que qualquer negócio mantenha o foco no cliente. Também é importante considerar que cliente na percepção da filosofia da qualidade pode ser tanto interno como externo. Para validar que o sistema de gestão da qualidade de uma organização está conforme o desejado, as empresas recorrem à certificação ISO 9001:2015. (ISO - International Organization for Standardization) traduzindo significa “Organização Internacional para Padronização. “A ISO 9001 é um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil a fim de satisfazer os clientes e alcançar o sucesso sustentado” (FURNIEL, 2023, p.02).



## 1.2 Controle de Processos

O controle de processos se trata de uma avaliação profunda e sistêmica dos processos de uma empresa. Alguns dos seus objetivos são reduzir gastos, evitar ou corrigir falhas e com isso, aprimorar o desempenho no negócio como um todo. É no desenvolvimento do controle de processo que as empresas elevam sua competitividade buscando constantemente melhorias em seus métodos e metas. Uma das ferramentas utilizadas para o controle de processos é por meio do Ciclo PDCA de controle de processos. O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é composto pelas seguintes etapas:

- Planejamento
- Execução
- Verificação
- Atuação corretiva

O processo dentro das organizações pode ser identificado como as atividades que são desenvolvidas a fim de atingir um objetivo “Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)” (CAMPOS, 2004, p.19). O conceito de processos consiste não só na prevenção, mas também na recorrência de erros. Em um processo podemos identificar os itens de controle e os itens de verificação. “Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade” (CAMPOS, 2004, p. 21). Os itens de um processo indicam como está a qualidade do produto final, e possibilita a visão sistêmica da operação e se a organização está conseguindo chegar nos seus resultados. “Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle” (CAMPOS, 2004, p. 22) Os itens de verificação de um processo medem as causas de um processo e são relacionados à resultados intermediários, e influenciam diretamente na obtenção de bons resultados.

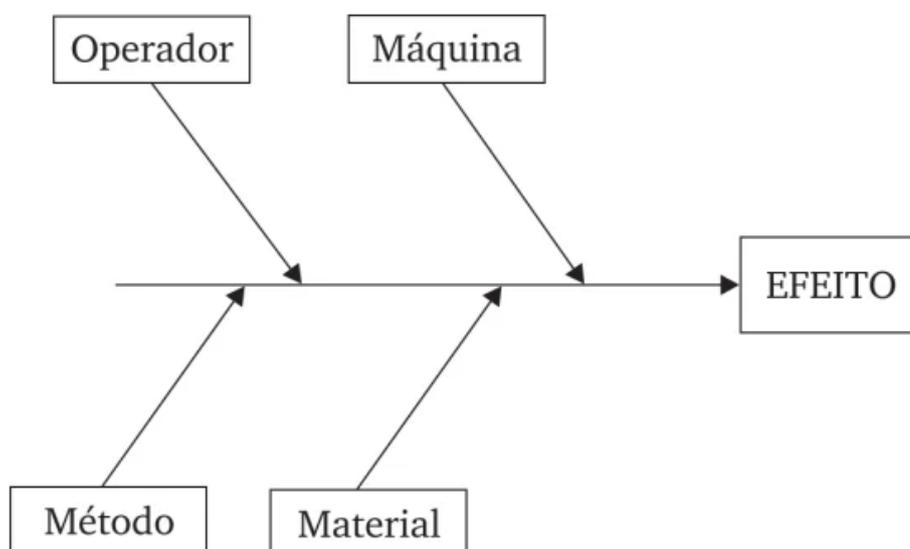
O controle de processos é formatado com três ações distintas e integradas. A primeira ação é a definição da diretriz de controle realizada na etapa de planejamento do ciclo PDCA. Nela são estabelecidas as metas e os métodos para se atingir as



metas. A segunda ação é a definição da manutenção do nível de controle, ou seja, atuar no resultado desejado e atuar nas causas para prevenir reincidências. Por fim, a terceira ação é a definição da alteração da diretriz de controle, ou seja, a empresa define se haverá uma alteração da meta ou alteração do método. (CAMPOS, 2004). Fechado a redefinição dos padrões, se estabelece novos “itens de controle” bem como suas metas de forma que possam confirmar que os novos padrões estão adequados e estão sendo cumpridos. “Manter sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra em função da causa identificada” (CAMPOS, 2004, p. 25)

Uma das ferramentas utilizadas para o controle das causas e efeitos de um processo é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito. O diagrama de causa e efeito é estruturado de forma a ilustrar as várias causas que levam a um problema. “A estrutura do diagrama de causa e efeito lembra o esqueleto de um peixe, por isso é conhecido também como diagrama de espinha de peixe” (CARPINETTI, 2016, p. 82).

Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)



### 1.3 Padronização de Processos

Chiavenato (2010) ressalta que a divisão do trabalho conduziu para produtividade e para os rendimentos com eficiência, reduzindo assim os custos tanto na mão de obra quanto materiais.

Assim sendo, o Padrão é a base para o dia a dia dos colaboradores, com o planejamento verificam-se resultados com as metas conquistadas, rotina de procedimentos de trabalho padronizado pelas tarefas prioritárias. (Campos, 2004)

Desde a Revolução Industrial, o procedimento de dividir o trabalho provocou uma mudança radical no conceito de redução pela fabricação maciça de grandes quantidades por meio do uso da máquina - em substituição ao artesanato - e da aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem. Cada pessoa deve produzir a maior quantidade possível de unidades dentro de um padrão aceitável de qualidade graças à automatização da atividade humana baseada na repetição constante da mesma tarefa. (CHIAVENATO, 2010, p.54)

Já Freitas; Guarechi (2012), mostram que padronizar um processo auxilia na redução das perdas das instituições, pois aspira-se o máximo do desempenho e compreensão sobre as atividades, e sem ela o processo pode levar ao desperdício e falhas. E estas falhas e desperdícios são evitáveis com a padronização.

Os autores ainda conceituam a importância da padronização:

A importância da elaboração do manual de ser conjunta, levando em consideração a diversidade das atribuições dos diversos setores, seja em uma empresa privada ou no serviço público. Os manuais preocupam-se em divulgar na instituição aspectos relacionados à estrutura organizacional e seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos. (FREITAS, GUARECHI, 2012, p.61)

Empresas com grandes planos e metas, que buscam melhorias e visam o retorno financeiro sempre buscarão o melhor para a organização então assim sendo, um procedimento operacional que funcione e traga inúmeros resultados “Por padronização entende-se estabelecer uma maneira única de realizar uma atividade ou tarefa, ou seja, estabelecer um procedimento operacional padrão (POP, como é conhecido)” (CARPINETTI, 2015, p. 96). Para cada tipo de serviço ou negócio existe o seu próprio padrão e cada uma das empresas monta o seu próprio procedimento e



conforme a sua construção vai observando e analisando o que de fato funciona para o tipo de negócio e pode ir alterando e ajustado conforme a evolução e necessidade.

Um ponto muito interessante e de total conexão com o procedimento operacional padrão (P.O.P) são as políticas de qualidade

As políticas da qualidade são decisões gerais das organizações que incluem o foco em qualidade nos produtos, processos, métodos e serviços da organização como estratégia básica de atuação, ou seja, como prioridade da administração em todos os níveis. (PALADINI, 2019, p. 67).

Ou seja, o procedimento operacional padrão em sua definição age na empresa como um todo, em vários aspectos e entendesse que o objetivo maior é trazer os benefícios, qualidade e agilidade, facilitando o dia a dia e gerando assim economias que visam não só rentabilidade mas também faz com que as coisas funcionem o mais próximo de perfeitamente para trazer os benefícios a empresa.

Complementando:

A padronização da realização das atividades traz vários benefícios. A realização de atividades e processos de fabricação seguindo um procedimento padrão reduz a variabilidade dos resultados, o que leva a uma redução da não conformidade, reduzindo retrabalho ou refugo, e aumento da previsibilidade do processo. Além desses benefícios, a padronização facilita a comunicação e a compreensão das atividades e procedimentos a serem seguidos; pode ser uma boa base para educação e treinamento dos funcionários e conseqüentemente pode facilitar a prática de melhoria contínua. Assim, sempre que a padronização das atividades não for trivial, deve-se estabelecer um procedimento operacional padrão documentado, ou POP. (CARPINETTI, 2015, P. 96)

Assim, constitui o ponto de partida para compreender a ferramenta de padronização, abordando no próximo item detalhes importantes do Procedimento Operacional Padrão (POP) para as organizações.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta de qualidade que traz satisfação para todos os envolvidos no processo; orientando através de uma sequência detalhada às atividades desenvolvidas, garantindo uma padronização com resultados esperados. Define-se, segundo Kurcgant (2008, p.69), que o POP consiste em descrever o procedimento realizado, e “geralmente é uniforme para toda a



organização, pois está baseado em princípios científicos e, assim, não se modifica, independente de quem o realiza”.

Desta forma, o POP é preparado pela e para as pessoas diretamente ligadas ao processo com o objetivo de atingir, de forma eficiente e segura, a qualidade. (VIEIRA FILHO, 2010) Observa-se ainda que vários gerentes acabam não utilizando este instrumento, que serve como dicionário com respostas para todas as perguntas, pois não realizam as revisões destes manuais. Assim, muitas das vezes, se faz desnecessário o uso do POP. (ARAUJO; GARCIA, 2010)

À vista disso, “a boa apresentação do manual dirá muito sobre o responsável pela sua elaboração”. (ARAUJO; GARCIA, 2010, p.60) O POP conduz resultados excelentes se corretamente administrado, evitando perda de tempo de todos que podem ajudar para a realização do objetivo proposto pela organização.

Quanto ao processo, afirma Fischer et al (2013, p.23), que “Todo processo consiste de uma entrada (input), o processo de modificação em si e o resultado disso (output)”. Ainda, de acordo com o autor, “Toda atividade que transforma uma entrada num resultado pode ser vista como processo” Este resultado alcançado é a busca pela satisfação da empresa e dos clientes envolvidos, atividade que se transforma em processo através de um serviço prestado. (FISCHER et al, 2013).

Ao padronizar um processo a empresa obtém benefícios como melhoria e qualidade nos processos, melhor orientação dos colaboradores e a minimização de falhas. O POP é um documento importante para diversas áreas e setores dentro da empresa, logo, a ferramenta pode ser utilizada por toda organização. Também é importante reforçar que, a cada melhoria verificada na mudança do POP, se torna necessário disseminar esta melhoria para todos que dela podem usufruir.

A maioria dos serviços de um empreendimento é realizada por seus funcionários. Dessa maneira, é preciso treiná-los e engajá-los de acordo com os objetivos da gestão. Quando isso acontece, um gerente pode contar com uma equipe mais produtiva, que alcança as metas estabelecidas previamente (SILVA, 2022, pag.10)

Ao padronizar um processo a empresa obtém benefícios como melhoria e qualidade nos processos, melhor orientação dos colaboradores e a minimização de falhas. O POP é um documento importante para diversas áreas e setores dentro da



empresa, logo, a ferramenta pode ser utilizada por toda organização. Também é importante reforçar que, a cada melhoria verificada na mudança do POP, se torna necessário disseminar esta melhoria para todos que dela podem usufruir.

#### **1.4 Planejamento e Controle do Processo Financeiro**

Para todo e qualquer objetivo precisamos de um bom planejamento, para a vida financeira então é essencial, seja ele para fins de pessoa física ou jurídica, para que não aja um descontrole financeiro é preciso cautela e pulso firme, análise com muita clareza das situações para que não corra o risco de causas de stress e desgaste do setor.

Quando nos referimos à gestão financeira, estamos falando da criação e manutenção da capacidade financeira de honrar compromissos – não apenas os presentes, mas também os futuros – para que se possa atingir as metas e os objetivos traçados para curto, médio e longo prazos. Uma boa gestão financeira é fundamental para que a sustentabilidade e o bem-estar sejam alcançados e mantidos durante todo o ciclo de vida. (SOUSA, 2018, p. 08)

Ter controle absoluto das despesas a pagar e contas a receber é muito importante para o mundo dos negócios pois esse é o retrato de todo esforço da organização, controlar e monitorar os acontecimentos da vida financeira possibilita novos passos, mostra o que está dando certo e o que não está, através do controle financeiro a empresa pode traçar e planejar novos projetos de curto a longo prazo.

Para que a sua gestão financeira seja eficiente, é necessário que o registro de todos os pagamentos e recebimentos seja efetuado minuciosamente. Com isso, você poderá tomar decisões baseadas em dados concretos, possibilitando uma visão sistêmica de toda a situação do seu negócio, permitindo uma total compreensão sobre os ciclos de pagamentos e recebimentos. (MATIAS, 2023, p. 02)

Uma forma básica e muito eficiente de controlar os recebimentos e saídas pode ser através de planilhas, pode ser manual ou digital, nessa ferramenta devem ser acrescentadas todas as despesas sendo as fixas e as eventuais as entradas também devem ser colocadas, é muito importante que absolutamente todas as movimentações



estejam inseridas nela pois quanto mais a realidade estiver descrita mais claro e real serão os dados obtidos nela.

Abaixo seguem algumas de outras competências que compõem o planejamento e controle do processo financeiro:

#### **1.4.1 Planejamento Orçamentário**

O planejamento orçamentário é de grande importância para a organização seu alinhamento é fundamental para que não se tenham problemas financeiros. “Em qualquer planejamento, o fator risco estará sempre presente, pois, mesmo que seja bastante provável, o futuro é incerto” (HOJI, 2019, p 6.4). Entre os diversos riscos, por exemplo, podendo se deparar com situações não favoráveis como crises econômicas, risco operacional, risco de taxas de juros, entre diversos outros tipos.

#### **1.4.2 Compras**

Compete ao setor de compras mais do que simplesmente comprar, este setor tem um papel fundamental, dentro de suas atribuições o responsável necessita fazer orçamentos, controlar o estoque, busca qualidade e preço justo “Compras é uma função administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento” (POZO, 2015, p. 137).

Sendo assim, os setores de compras e financeiro devem trabalhar em perfeita sintonia, pois o setor de compras procurará por bons fornecedores e por preço bom e sucessivamente o financeiro conclui este ciclo entre compra e pagamento.

#### **1.4.3 Contas a pagar**

O setor de contas a pagar é um dos mais importantes que existe nas empresas, ele controla e organiza as duplicatas e títulos a vencer sendo de curto, médio e longo prazo, todos os títulos passam por esta área, então é extremamente necessário e



importante um alinhamento impecável do mesmo. “A gestão financeira desempenha um dos papéis mais relevantes na empresa, seja nas operações de curto prazo abrangendo caixa, crédito, estoques, contas a receber, contas a pagar.” (HOJI, 2019, 1.2.3).

Complementando:

Sobre algumas de suas atribuições está a organização das finanças o profissional responsável tem grande responsabilidade pois se haver atrasos ou se algumas contas não chegarem até esse profissional, existe uma série de problemas que podem acontecer, como multas, juros, inadimplência com o SERASA ou SPC. “O órgão de Contas a Pagar preparar e agendar todas as contas e duplicatas a serem pagas pela empresa, estabelecendo as importâncias e as datas de pagamento.” (CHIAVENATO, 2022, p.17).

Podemos então concluir, segundo as ideias dos autores, que o setor responsável pelas contas a pagar de uma empresa deve organizar a rotina financeira, controlar, acompanhar e planejar as obrigações da empresa.

#### **1.4.4 Ciclo financeiro**

Há uma dinâmica do ciclo financeiro onde afirma que a grande essência deste é aumentar a riqueza por meio de seu ciclo financeiro “O ciclo financeiro começa com a compra das matérias-primas e com o período de tempo necessário para pagar os fornecedores, continua com a conversão de matérias-primas em produtos finalizados” (FLEURIET, 2015 p. 25). Então conclui se que esse ciclo engloba todas as partes envolvidas da área financeira, desde a compra, pagamento, armazenamento de estoque, utilização da matéria e sua saída, ou seja; o ciclo se inicia quando ao longo da sua atividade a empresa transforma seu estoque em vendas, suas vendas em dinheiro, que então é utilizado para pagamento de fornecedores se tornando assim um ciclo financeiro. O ciclo econômico é caracterizado pelo tempo entre entrada de matéria-prima e saída de produtos finais, ou seja, os ciclos se complementam e fazem o funcionamento como um todo dentro da entidade. O ciclo financeiro pode ser



representado pela combinação do ciclo econômico e dos prazos de estocagem, pagamento e recebimento.

## **2 METODOLOGIA**

O presente estudo conta com as ferramentas metodológicas que são necessárias para responder o problema de pesquisa e demais objetivos propostos pelo pesquisador. A pesquisa caracteriza-se por um estudo qualitativo e descritivo, fundamentando-se num estudo de caso.

O Estudo de Caso conforme Gil (2019), estudo de caso pode ser conceituado como o estudo aprofundado de um ou mais objetos de pesquisa, facilitando o detalhamento e o conhecimento amplo dos mesmos. O estudo de caso deve reunir o maior número de informações detalhadas, utilizando as diferentes metodologias e técnicas de pesquisa, tendo como objetivo estudar e aprender a situação em estudo e descrever a sua complexidade Lakatos e Marconi (2021).

Para Gil (2019), o estudo de caso possui algumas características marcantes como: visar a descoberta, retratar a realidade de forma ampla, utilizar diversas fontes de informações, representar os variados pontos de vista de uma determinada situação, ressaltar a interpretação do contexto do estudo. Os dados qualitativos devem descrever detalhadamente os objetos em estudo, pois a investigação tem a função de examinar o tema em foco, detalhando todos os fatores que influenciaram visando a análise dos mesmos Marconi e Lakatos (2021).

Para realizar a coleta de dados e informações neste estudo de caso, foi utilizado um questionário, com perguntas abertas, aplicado em uma amostra de quatro colaboradores que estão diretamente envolvidos nas atividades do processo a qual este estudo analisou. O questionário é definido como uma ferramenta para coleta de dados, elaborado a partir de uma série de perguntas ordenadas, tais perguntas devem ser respondidas de maneira descritivas e objetivas pelo entrevistado. O questionário foi respondido por meio de uma entrevista realizada com os quatro colaboradores. Além do questionário, também foram evidenciados documentos que foram utilizados nos processos de compra. “Estudos de caso requerem múltiplas fontes de evidência.



De modo geral, os dados são obtidos mediante a combinação de entrevistas, análise de documentos e observação.” (GIL, 2019. P 114) Os casos podem se referir a indivíduos, grupos, organizações, comunidades, fenômenos, processos As respostas foram transcritas e analisadas posteriormente. Gil (2019).

Para buscar evidências e reforçar as informações coletadas pelo questionário respondido pelos colaboradores, foi utilizado como técnica a observação participante. A observação participante é definida como a participação real do pesquisador no meio de pesquisa ou grupo pesquisado, o pesquisador deve ficar próximo aos membros do grupo ou empresa em que se está realizando a pesquisa e deve interagir nas atividades do grupo. Essa metodologia é baseada na interação cotidiana nas atividades envolvendo conversas a fim de identificar as interpretações dos envolvidos no meio de pesquisa Marconi e Lakatos (2021). Gil (2019), afirma que o participante pode enfrentar dificuldades em manter o foco dos objetivos, por poder influenciar e ser influenciado pelo meio social em que está inserido. Um dos principais objetivos dessa metodologia é alcançar um alto nível de confiança de todos os envolvidos e fazer com eles compreendam a importância da pesquisa.

Este estudo foi realizado na empresa Landskron Engenharia localizada no município de Santa Cruz do Sul nos períodos de agosto a setembro de 2023. A seguir serão apresentadas a descrição, análise e discussão dos resultados.

## **2 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Durante visitas técnicas realizada na empresa Landskron Engenharia, na ocasião pude presenciar um pouco do andamento dos processos rotineiros e ao aplicar o questionário de desenvolvimento do trabalho, algumas respostas dos entrevistados chamaram atenção.

Abaixo segue questionário aplicado a uma amostra da empresa.



**1. Como são feitas as compras de materiais de construção para as obras?**

*Resposta: A grande maioria dos materiais são comprados de acordo com a necessidade de cada obra em andamento, por exemplo: Hoje precisamos de cimento e pregos, uma das pessoas autorizadas a comprar faz a compra e fica responsável por entregar a cobrança ao setor financeiro. “Entrevistado 1”*

*Resposta: As compras são feitas conforme andamento da obra e sua necessidade em cada etapa. “Entrevistado 2”*

*Resposta: Eu compro muito pouco, mas oriento também sobre as necessidades de compras e contratação de serviços, e quando compro organizo as vias que comprei e entrego ao financeiro ou mando foto e informo sobre a compra até mesmo pelo whatsApp se necessário. “Entrevistado 3”*

*Resposta: Compro materiais e contrato serviços de acordo com o andamento da obra e sua necessidade, faço a compra ou solicito serviço e dentro de um tempinho aviso sobre a futura cobrança. “Entrevistado 4”*

**2. Quantas pessoas estão autorizadas a realizar as compras e qual são seus níveis de responsabilidade?**

*Resposta: Em torno de cinco ou seis pessoas entre essas pessoas os níveis vão do administrativo ao sócio e proprietário da empresa, dependendo a necessidade e a urgência do caso. “Entrevistado 1”*

*Resposta: Umás três ou quatro pessoas e em alguns casos específicos alguns terceiros que são autorizados dependendo da situação, mas sempre com autorização. “Entrevistado 2”*

*Resposta: Quatro pessoas, que vai do setor de compras, gerência e proprietários da empresa. “Entrevistado 3”*

*Resposta: Não sei ao certo, mas acredito que uma três ou quatro pessoas da empresa, administrativo e gerência. “Entrevistado 4”*

**3. Há uma pesquisa de preços entre os fornecedores e como seria feita essa pesquisa?**



*Resposta: sim, há uma pesquisa, muitas vezes a pesquisa é feita na hora mesmo, quando existe um caso de extrema urgência de entrega de tal material, mas às vezes não existe a pesquisa pois pelo mesmo motivo de urgência na entrega precisamos concluir a compra do material que chegará mais rapidamente sem poder esperar muito. “Entrevistado 1”*

*Resposta: sim, a pessoa que faz a pesquisa, trabalha no escritório e é responsável de fazer este levantamento e a análise. “Entrevistado 2”*

*Resposta: A orientação é sempre procurar por fornecedores com preço menor e jamais esquecer de observar a qualidade do material também, se é um produto que já conhecemos a qualidade. “Entrevistado 3”*

*Resposta: Já tenho os fornecedores e terceiros de confiança então já logo os chamo pois sei da qualidade dos serviços e materiais e caso exista uma impossibilidade procuro outros que possam atender o serviço. “Entrevistado 4”*

**4. Existe planejamento a curto prazo para que não falte material de construção no dia a dia da obra?**

*Resposta: existe sim, principalmente para compras que são entregues por transportadoras, por exemplo barras de ferro ou tijolos diretamente de olarias, pois aí o planejamento precisa ser trabalhado antecipadamente. “Entrevistado 1”*

*Resposta: Existe, mas algumas vezes precisamos comprar materiais na hora mesmo conforme a necessidade do momento. “Entrevistado 2”*

*Resposta: Existe sim, muitas vezes a longo prazo também, mas como toda empresa às vezes acontecem os contratempos e precisamos de algo para o momento isso às vezes gera uma movimentação maior envolvendo as partes. “Entrevistado 3”*

*Resposta: Sim, procuro sempre planejar para que não falte nada e para que a gurizada não fique sem serviço ou parada. “Entrevistado 4”*

**5. Como é feita a verificação do material recebido? É conferido se a mercadoria entregue fecha com o pedido e se esses dados do pedido estão corretos e devidamente vias de entregas são assinadas no ato do recebimento.**



*Resposta: A indicação é de que o material entregue nas obras sejam conferidos e as vias de entregas assinados, verificar os dados da obra e se realmente o endereço da entrega confere, para que não aconteça uma cobrança de um endereço errado pois quem recebe a cobrança no escritório não tem como saber se tal material realmente foi entregue para sua devida obra. “Entrevistado 1”*

*Resposta: Se estou na obra naquele momento eu mesmo faço a conferência, essa é a orientação para os colaboradores, conferir os produtos, endereço da obra se está certinho e assinar as vias, ficar com a via da obra que é encaminhada para o escritório para o devido acerto entre a empresa e o fornecedor. “Entrevistado 2”*

*Resposta: Todos que recebem uma mercadoria ou contratam um serviço terceirizado tem essa orientação, essa parte é extremamente importante para que se tenha um andamento padrão e para que se tenha também facilidade no andamento do serviço, que vai da compra, entrega e pagamento. “Entrevistado 3”*

*Resposta: É conferido, assinado e entregue ao escritório assim que passo por lá entrego tudo, cuido ao máximo, pois como minha função é estar orientando e comandando a mão de obra, algumas coisas podem passar despercebido na hora da entrega. “Entrevistado 4”*

**6. Como é feita a entrega de pedidos e notas de materiais recebidos nas obras, junto ao administrativo e financeiro da empresa para que haja o acerto?**

*Resposta: O responsável pela entrega normalmente é um “mestre de obra” este mestre orienta e coordena os outros colaboradores, toma algumas decisões importantes quanto ao assunto de fazer a obra andar. Ele deve recolher as notas, pedidos e cobranças que devem ser deixadas pelos fornecedores na hora da entrega de uma mercadoria ou execução de um serviço e então deixados no escritório no dia seguinte ou durante a semana, mas muitas vezes não acontece isso por algum detalhe ou falha no processo. “Entrevistado 1”*

*Resposta: Em cada obra há um espaço para ser depositados essas notas, uma caixinha onde são depositados os pedidos, notas, boletos e algum tipo de cobrança importante para ser entregue ao escritório, dentro do dia ou a ser entregue*



*durante a semana, esta cobrança é entregue para que já seja organizado o pagamento. “Entrevistado 2”*

*Resposta: Deve ser tudo entregue ao setor financeiro, que vai organizar o acerto com o fornecedor, então é muito importante observar se tudo está correto, e devidamente assinado pelo recebedor la na obra. “Entrevistado 3”*

*Resposta: No meu caso, compro e já levou logo ao escritório, algumas coisas eu pago do meu bolso e já faço o ressarcimento imediato com o setor ou também compro no cartão de crédito da empresa e junto todas as vias e entrego para o fechamento da fatura. “Entrevistado 4”*

## **ANÁLISE DAS RESPOSTAS**

Durante estudos e trabalho desenvolvido na empresa Lads Kron Engenharia, Pode-se observar em diversas ocasiões a importância de um procedimento operacional padrão (P.O.P), e levou-se em consideração que a empresa não possuía um padrão em suas atividades e o quanto a criação e implementação deste padrão poderia trazer melhorias, facilitando a rotina e o andamento tanto interno como o externo da empresa. Por ter observado a rotina administrativa e também o andamento e mão de obra dos setores e com a pesquisa aplicada, essa sugestão se concretizou, pois em alguns períodos foi observado correspondências que seriam boletos não chegando via entrega dos correios, o que nos dias atuais pode ser enviadas pelos próprios fornecedores via e-mail, ou o próprio WhatsApp que é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas na atualidade ou também via um sistema trazendo assim modernidade. Também observou-se a necessidade de uma combinação junto ao fornecedor, procurar uma forma de combinar e colocar como a empresa trabalha, neste sentido fazer com que tudo seja procedimentado.

A compra de materiais para expediente também pode ser planejada de maneira antecipada para que se consiga melhor preço e que no momento de começar ou seguir o desenvolvimento de um empreendimento, assim não causaria transtornos e interrupções por falta de materiais essenciais e importantes para o andamento.



Sugere-se também que, fornecedores que entregam materiais nas obras, observar se tem o pedido ou nota e conferir, assim sucessivamente assinar recebimento de mercadorias, além de perceber se foi entregue o que foi solicitado no momento da compra. Notar também se o endereço está correto, pois como as vezes tem mais obras dentro de um condomínio por exemplo, pode acontecer erros gerando assim incertezas e dúvidas e até mesmo lançamento em um caixa errado, levando a alteração de orçamentos, conferências e custos na obra.

Procedimento operacional padrão e uma organização dos processos da empresa, seria essencial para que se alcance as metas traçadas e também para que aconteça uma organização geral capaz de trazer muitos resultados positivos.

Na pergunta de número um, notou-se as respostas dos entrevistados 1 e 2, pelo fato de serem muito parecidas, principalmente pelas compras serem feitas conforme o andamento das obras. Comprar algumas pequenas coisas durante o andamento da obra pode realmente ser necessário, afinal imprevistos podem acontecer com todos, mas é preciso muito cuidado e um planejamento para que não se torne uma rotina esses fatos na empresa “Para que qualquer sistema de gestão tenha sucesso, é necessário que ele seja adequado às características da empresa e que haja o engajamento de todos os colaboradores” (HOJI, 2019 p 6.1.2).

Foi observado que a empresa não possui uma sistematização de seu processo de compra, ou seja, não apresenta um controle de seu processo.

Complementando:

Comunicações sobre o sistema de gestão da qualidade podem incluir política e objetivos da qualidade, indicadores e metas, treinamentos para a gestão da qualidade, realização de auditorias internas e externas, mudanças em processos ou procedimentos e outras informações relevantes para implementação e manutenção do sistema. Meios como boletim interno, impresso ou eletrônico, mural e cartazes podem ser usados como veículos de informação. (CARPINETTI, 2015 p. 92).

Uma sugestão seria realizar uma reunião semanal para uma análise de cada obra em vista que, ajudaria muito até mesmo para uma análise dos resultados obtidos até o momento nas obras, desta forma a empresa também teria resultados que poderiam ser analisados e também identificar itens de verificação que possam ser melhorados a fim de obter melhores resultados relativos a redução de custos.



Na pergunta dois, basicamente cada um dos quatro entrevistados na amostra, deu uma resposta diferente quando perguntado quantas pessoas estão autorizadas a realizar as compras. A divisão de responsabilidades é um aspecto importante quando tratamos de controle de processos visto que podem ocorrer diferentes formas de realizar as compras. Essa evidência também foi observada nas observações realizadas nas visitas para acompanhar a execução das atividades na empresa.

Segundo POZO 2019, “A questão é que o processo de compras é extenso e envolve mais atividades do que aquelas diretamente relacionadas com movimentação e armazenagem de mercadorias”

Recomenda-se deixar alinhado, definido e claro quem de fato pode fazer as compras, imaginando que muitas pessoas autorizadas podem vir a gerar problemas e menos pessoas responsáveis por esta parte pode trazer outros benefícios a empresa, sendo de outros colaboradores se concentrarem a controlar outras atividades e questões administrativas importantes.

Na questão número três a pergunta foi, se há uma pesquisa de preço entre os fornecedores e de que maneira é feita essa pesquisa, onde o entrevistado número um relatou que a pesquisa é feita na hora em alguns casos, o ideal é que os orçamentos sejam realizados com calma e sem pressão, para que se opte ao melhor, para cada obra, pois compra de materiais com os fornecedores mais indicados podem trazer uma economia de tempo e dinheiro para a empresa, sem falar na tranquilidade. POZO 2019, também ressalta que “A pesquisa de preço é essencial para que haja uma economia de recursos. Além de pesquisa de preço, também pode ser considerado o histórico das entregas quanto a prazo, especificações de material entre outros critérios de avaliação”. Desta forma, recomenda-se que haja um método de avaliação de fornecedores para que possa ser acompanhado o desempenho de cada fornecedor. Essa avaliação pode ser aplicada aos fornecedores críticos, ou seja, fornecedores que comercializam os produtos utilizados diretamente na construção.

Questão de número quatro, pergunta sobre planejamento se existe um a curto prazo para que não falte material no dia a dia da obra, planejamento é fundamental para todas as questões é de suma importância, todos os entrevistados responderam sim, mas o entrevistado número dois e três falam muito sobre a compra na hora,



notou-se que isso é foi muito citado no questionário, a criação de um espaço para um estoque para a Landskron, pode trazer inúmeros benefícios.

Questão cinco, essa pergunta é muito importante, pois ela dá todo o andamento de um processo da empresa o de compra e pagamento, de fato as respostas então de acordo, mas durante os dias que foram realizadas as visitas na empresa, não funcionou exatamente como as respostas colhidas dos entrevistados.

Questão de número seis, sobre a verificação de material recebido e entrega até o financeiro para acerto, observou-se que na prática não funcionou exatamente como deveria, conforme respostas dos entrevistados, pois na ocasião presenciou-se um acerto ao fornecedor e algumas vias estavam sem a descrição da obra, sem assinatura de um responsável pelo recebimento em outro momento observou-se também que a obra descrita não recebeu o material conforme o pedido, assim havendo um erro do fornecedor, outro fato durante visitas técnicas a empresa, foi o recebimento de um fornecedor para cobrar um pedido de três meses atrás surpreendendo assim o financeiro, que não havia recebido a cobrança antes, nem a via devidamente assinada pelo solicitante do material. Ainda sobre essa questão o entrevistado de número dois relata um espaço físico para depositar pedidos e notas autorizados o que de fato seria muito interessante pois poderia funcionar muito bem essa prática, mas em visita as obras não foi localizado em nenhuma das obras da empresa.

Observa Se pela entrevista aplicada com os colaboradores da empresa Landskron Engenharia que não existe um procedimento padrão de controle de processos:

Com base na respostas da pergunta de número dois, onde dois entrevistados respondem que a gerência e os proprietários também efetuam as compras e por ser uma empresa de menor porte isso pode gerar alguns problemas na hora da autorização, recebimento e pagamento, então talvez se direcionar a uma ou duas pessoas apenas, pode ser que haja uma redução nos erros diante da rotina administrativa e financeira.

Já o entrevistado dois, sobre a pergunta de número seis, com os fatos observados em visitas técnicas na obra e escritório, não foi localizado a caixinha para



depósito de cobranças e notas, o que seria uma iniciativa boa e que traria facilidade para os colaboradores se organizarem, já na resposta do entrevistado três, que diz que tudo é assinado e entregue ao financeiro, presenciou-se que nem tudo ocorria assim de fato, pois recebeu-se cobranças presenciais e com documentos que não haviam chegado até o setor financeiro.

Recomenda-se então que visando uma redução nos erros que envolve o setor de compras e financeiro que para não haver ou para minimizar problemas relacionados a atrasos nos pagamentos em função de ausência de controle nesses processos que a empresa adote algumas ações, uma delas seria uma definição de uma diretriz de controle de processos, o controle de processos é formado por três ações distintas, recomenda-se que a empresa defina a diretriz de controle por meio de um procedimento operacional padrão (P.O.P), e por meio deste planejamento seja feito uma segunda ação, iniciar uma numeração ou quantificação dos pagamentos não efetuados e com os números e dados obtidos, e com isso tomar uma decisão se os dados encontrados podem ser aceitáveis ou não ou se conseguem reduzir essa porcentagem e em seguida alterar o método atuando ou corrigindo a causa dos atrasos.

Nas visitas também foi coletado uma amostra de documentos que inclui pedidos e notas de pagamentos. Foram rastreados dez pedidos de compra de materiais. Destes dez pedidos, foi evidenciado que dois chegaram ao setor de pagamento após a data de vencimento, pelo fato de extravio na obra ou pela falta de entrega do próprio fornecedor. Este problema de entrega dos boletos para pagamento pode causar custos financeiros para a empresa devido ao atraso nos pagamentos, além de um desconforto se os documentos estiverem em nome do cliente e no caso da empresa administrar este empreendimento em construção.

## **CONCLUSÃO**

Observou-se durante a realização deste trabalho que o processo de compra se inicia no momento da assinatura de um novo contrato de um empreendimento, com a preparação, planejamento e andamento do processo como um todo, a obra inicia e



centralizar as compras apenas a algumas pessoas autorizadas traz benefícios para a empresa, entre eles fluidez, economia e organização.

Durante esse período de observação e análise do processo, pôde-se ver uma mudança na postura dos responsáveis pelas compras, gerando assim uma nova conduta com os pagamentos realizados pelo financeiro, com um processo padronizado e alinhado entre as áreas administrativas.

Alguns dos erros que se observou foi de vários colaboradores efetuarem as compras e perder assim as vias de documentação de obra, notas, recibos e pedidos por exemplo, cada funcionário tem sua especialidade e sua importância na organização, suas funções e responsabilidade são limitadas ao cargo e devem ser distribuídas para que tudo aconteça naturalmente de acordo com a sua função, pois durante observação presenciou-se cobranças inesperadas, notificação através de cartório de protestos e notificação do Serasa, por documentação que acabou não chegando ao financeiro, gerando uma perda de informações importantes entre os setores o que leva a ressaltar a importância de desenvolvimento de um procedimento operacional padrão.

Os colaboradores foram dedicados e empenhados para realizar as atividades de melhorias e passaram a contribuir com ideias para em busca de facilidades entre eles, levaram suas opiniões e passaram a se dedicar mais na hora e mais atenção ao passar adiante as cobranças e documentos.

Variáveis observadas e eficazes para empresa como troca de recibos, permutas antecipação de pagamento, uso de cheques pré datados que beneficiam a empresa e o fornecedor, então o passo a passo e o controle são extremamente importantes.

O trabalho desenvolvido trouxe tanto para mim estagiária, como pra empresa a oportunidade de aprendermos e a trabalhar juntos com as diversas ferramentas que um administrador pode usufruir diante das situações, um trabalho de grande valia e que beneficiou a todos os envolvidos na sua realização.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 428 p.

CARPINETTI, I, Luiz Cesar Ribeiro; **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015** / Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti ; Mateus Cecílio Gerolamo. – 1. ed. – [4. Reimpr.]. – São Paulo : Atlas, 2022. P. 192.

\_\_\_\_\_ CARPINETTI, I, Luiz Cesar Ribeiro; **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015** / Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti ; Mateus Cecílio Gerolamo. – 1. ed. – [4. Reimpr.]. – São Paulo : Atlas, 2022. P. 96.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_ CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 415 p.

\_\_\_\_\_ CHIAVENATO, I.; SAPIRO, **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

\_\_\_\_\_ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**: E-book. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772902/>. Acesso em: 05 set. 2023. PÁGINA 17

CLOSS. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, Georg et al. **Gestão da Qualidade - Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2009. 2ª reimpressão: 2013. 240 p.

FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo. **O Modelo Dinâmico da Gestão Financeira**: Editora Alta Books, 2015. E-book. ISBN 9786555207446. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555207446/>. Acesso em: 03 set. 2023. CAÍTULO 2 PÁGINA 25

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa Qualitativa**. 3º ed. São Paulo: Editora S.A, 2009.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARECHI, Helena Maria. **A Padronização de Processos no Serviço Público Através do Uso de Manuais**: a Viabilidade do Manual de Eventos da UTFPR – Campos de Francisco Beltrão. Revista Organização



Sistêmica. Curitiba, v.2, n.1, p.XX – XX, jul./dez. 2012. Disponível em: Acesso em: 27 março. 2022.

FURNIEL, Igor **ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade** disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>. Acesso em: 03 nov. 2023.PAGINA 02.

GAMBLE, John, E. e Arthur A. Thompson Jr.. **Fundamentos da Administração Estratégica**. Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Grupo A, 2013.

GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Editora S.A, 2009.

GOUREVITCH, Philip; MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

HOJI, Masakazu. **Gestão Financeira Econômica**: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597019292. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019292/>. Acesso em: 05 set. 2023. 1.2.3 **Funções de administração financeira**

JULIO, Carlos Alberto. **A arte da Estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. São Paulo: Elsevier, 2005.

JUSTO, Silva Andreia. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/04/matriz-gut/> **matriz GUT: guia completo e como aplicar na prática (+ planilha excel)**. Acesso em 08 de out. 2022.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. 2º ed. São Paulo: Edições Layola, 1996

MOTA, Hellen Disponível em: <https://mereio.com/blog/planejamento-estrategico/> **Planejamento Estratégico: o que é, como fazer e suas etapas**. Acesso em 11 de out. 2022.

NAPOLEÃO, Bianca Moneto. Disponível em <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/> **Matriz GUT (Matriz de Priorização) - Ferramentas da Qualidade**. Acesso em 21 de set. 2022.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. - 35. ed. - Barueri [SP]: Atlas, 2023.



POZO, Hamilton **Administração de recursos materiais e patrimoniais : uma abordagem logística** / 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho Científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2º ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**, guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

ROCHA, Francisca Cecília Viana. **Manual de Procedimentos Operacionais Padrão de Enfermagem do Hospital Getúlio Vargas**. 1 ed. Teresina: HGV, 2012. 149 p

SILVA, Luciana. Disponível em: <https://blog.zeev.it/padronizacao-de-processos-o-que-e-como-fazer/>**Padronização de processos: princípios, implementação e benefícios**. Acesso em 08 de out. 2022.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.

SOBRAL, Filipe. **Administração: Teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Almir Ferreira. Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/controle-pagamentos-recebimentos/>**Planejamento financeiro pessoal e gestão do patrimônio: fundamentos e práticas/[organizadores] ...[et al.]**. --2. ed. --Barueri, SP : Editora Manole, 2018.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas, São Paulo: Alínea, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco **Gestão e avaliação da qualidade : uma abordagem estratégica** / Edson Pacheco Paladini. – São Paulo : Atlas, 2019.