

VANESSA KRASZCZUK

**Proposta de organização do processo de importação
baseada na norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

São Paulo
(2016)

VANESSA KRASZCZUK

**Proposta de organização do processo de importação
baseada na norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

São Paulo
(2016)

VANESSA KRASZCZUK

**Proposta de organização do processo de importação
baseada na norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

São Paulo
(2016)

MBA/EG
K865p



Escola Politécnica - EPMN



31600006874

2783201

Catálogo-na-publicação

Kraszczuk, Vanessa

Proposta de organização do processo de importação baseada na norma
ABNT NBR ISO 9001:2008 / V. Kraszczuk – São Paulo, 2016.
176 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE – Programa de Educação
Continuada em Engenharia.

1.ISO 9001:2008 2.Qualidade 3.Importação 4.Clientes 1.Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. PECE – Programa de Educação Continuada em
Engenharia II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmão pelo apoio, incentivo e sacrifício conjunto, mas principalmente por sempre me impulsionarem a prosseguir.

Aos meus adoráveis amigos, pela compreensão.

A minha supervisora, pela liberdade e confiança expressa.

Ao meu orientador, pelo excesso de paciência.

E a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para a concretização deste projeto.

RESUMO

A melhoria da qualidade é um processo que exige atenção, ações e investimentos. A convergência de todos os segmentos da organização na busca da produtividade demanda tempo e atenção de todos os envolvidos, em especial da chefia e consome recursos e apoio, mas representa um investimento com retorno garantido se bem gerenciado (Longo, 1994). O presente trabalho tem por objetivo demonstrar, através de um estudo de caso, as vantagens e melhorias potenciais geradas pela adoção de um eficiente sistema de gestão da qualidade, baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, em uma fábrica de pequeno/médio porte, localizada em São Bernardo do Campo/SP, produtora de artigos higiênicos descartáveis. Mais especificamente, pretende-se estudar inicialmente o processo de importação da referida organização, sob o ponto de vista da satisfação das partes envolvidas, visando elencar as dificuldades encontradas bem como os pontos fortes e a melhorar e propor alterações, sempre que possível, pela aplicação de ferramentas e estratégias da qualidade. Como a empresa em questão não possui um sistema de gestão da qualidade certificado e nem mesmo procedimentos formais já descritos que atendessem aos requisitos de tal norma, ao menos para os processos de apoio como a importação, iniciou-se o trabalho com a elaboração da documentação necessária. Por questões éticas, não serão revelados os nomes das organizações que compõem tal análise, apenas os documentos introduzidos ou sugeridos puderam ser anexados. Ao fim, espera-se ter demonstrado que gerenciar pela qualidade e por meio dela nada mais é do que organizar, padronizar e manter as diversas atividades realizadas no dia-a-dia, mas que, se corretamente realizado, pode ser de grande auxílio no controle e melhoria da empresa, ajudando na determinação das estratégias de atuação.

Palavras-Chave: ISO 9001:2008. Qualidade. Importação. Clientes.

ABSTRACT

Quality improvement is a process that requires attention, actions and investments. The convergence of all segments of the organization in the pursuit of productivity demands time and attention of all, especially from the leader and consumes resources and support, but it's an investment guaranteed if well managed (Longo, 1994). This study aims to demonstrate, through a case study, the advantages and potential improvements engendered by the adoption of an efficient quality management system based on ISO 9001: 2008, in a small / medium sized factory, located in São Bernardo do Campo / SP, producer of disposable hygiene articles. More precisely, the purpose is to study the import process of the organization, from the point of view of the satisfaction of the parties involved, listing difficulties and strengths and proposing, whenever possible, the application of tools and quality strategies. Because the company did not have a quality management system certificated and not even formal procedures already described that fulfill the standard requirements, at least for the supporting processes such as import, the work started with the preparation of all documentation required. For ethical reasons, it won't be disclosed the names of the organizations that make up such analysis, and only introduced or suggested documents were attached. By the end, it is expected to have shown that manage through the quality is nothing more than organize, standardize and maintain the various day-to-day activities on, but, if properly done, can be a great ally of the leader, helping him to determine the operational strategies.

Keywords: ISO 9001: 2008. Quality. Import. Customers.

SUMÁRIO

1	Introdução	8
2	Fundamentação teórica	12
2.1	Qualidade	12
2.1.1	Evolução histórica do conceito	12
2.1.2	Dimensões da qualidade	14
2.1.3	Ferramentas e metodologias básicas da qualidade	20
2.2	Gerenciamento	32
2.2.1	Conceito de processo	32
2.2.2	Conceito de gestão	33
2.2.3	O papel do gestor na era da qualidade	36
2.2.4	Gestão pelas diretrizes	37
2.2.5	Gestão de processos e rotinas	40
2.2.6	Ferramentas gerenciais da qualidade	43
2.3	A série de normas ISO 9000	54
2.4	Conceitos básicos de importação	59
2.4.1	Classificação de mercadorias	60
2.4.2	Incoterms	61
2.4.3	Transporte internacional	63
2.4.4	Documentos de importação	63
2.4.5	Câmbio na importação	66
2.4.6	Outros termos técnicos em comércio exterior	67
3	Estudo de caso	71
3.1	A organização	71
3.2	A norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na importação	72
3.2.1	Sistema de Gestão da Qualidade	75
3.2.2	Responsabilidade da direção	87
3.2.3	Gestão de recursos	90
3.2.4	Realização do produto / serviço	97
3.2.5	Medição, análise e melhorias	113
4	Considerações finais	119
5	Conclusão	117
	Referências bibliográficas	121
	Apêndices	128

1 INTRODUÇÃO

Empresas de várias partes do mundo, e dos mais diversificados segmentos, têm sofrido influência do mundo globalizado no desempenho de seus negócios. A globalização ganha força com a necessidade de expansão das economias e estimula significativamente a competitividade entre as empresas (Araújo, 2014).

Se é bom para o consumidor, o ambiente de forte concorrência para as empresas é uma permanente ameaça e tem exigido foco nos negócios, estreito controle de custos e estratégia agressiva de mercado. Na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC), setor no qual a empresa a ser estudada está inserida, assim como na de alimentos, existem dois grupos estratégicos de concorrência. O primeiro, formado pelas empresas líderes cujo padrão baseia-se, principalmente, em marca, propaganda, inovação de produto e de processo, atuando em nível nacional e mesmo internacional. O segundo, formado por pequenas e médias empresas, que competem basicamente em preços e atuam em mercados mais regionais. As barreiras de mobilidade entre os grupos são bastante sólidas e a concorrência dentro de cada grupo é intensa (Farina, Guedes & Marino, 2008).

Abaixo é apresentado o número de estabelecimentos que atuavam, em 2011, na fabricação de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, por estado.

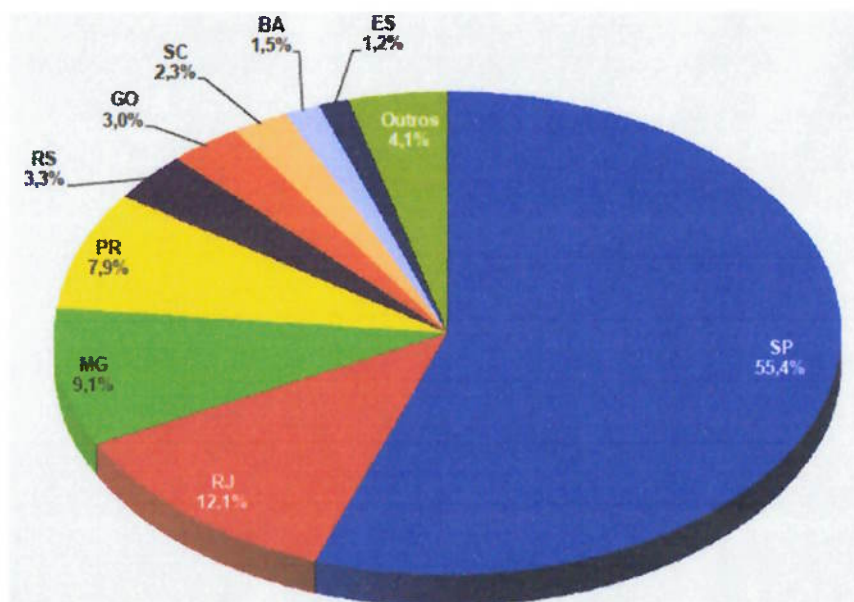


Figura 01 – Estabelecimentos atuantes no setor de HPPC por estado em 2011
Fonte: RAIS (2011) – Elaboração: BRADESCO (2014)

Ainda, segundo o levantamento, em 2014, o Brasil ocupava o 3º maior mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. As principais empresas do setor no Brasil são: Avon, Natura, Colgate, Unilever, Nívea, L'oreal, O Boticário, Procter & Gamble, Água de Cheiro, Wella e Johnson & Johnson. Algumas empresas como Unilever e Multimarcas são multidivisionais, atuam em segmentos diversos como alimentação, higiene pessoal e produtos de limpeza doméstica (Bradesco, 2014).

Complementando o panorama, cerca de 95% das vendas de HPPC vão para o mercado interno e 5% para exportação. Os gráficos abaixo apresentam a pauta de produtos importados e exportados, respectivamente, no setor de PHPP, segundo dados de 2011, da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).

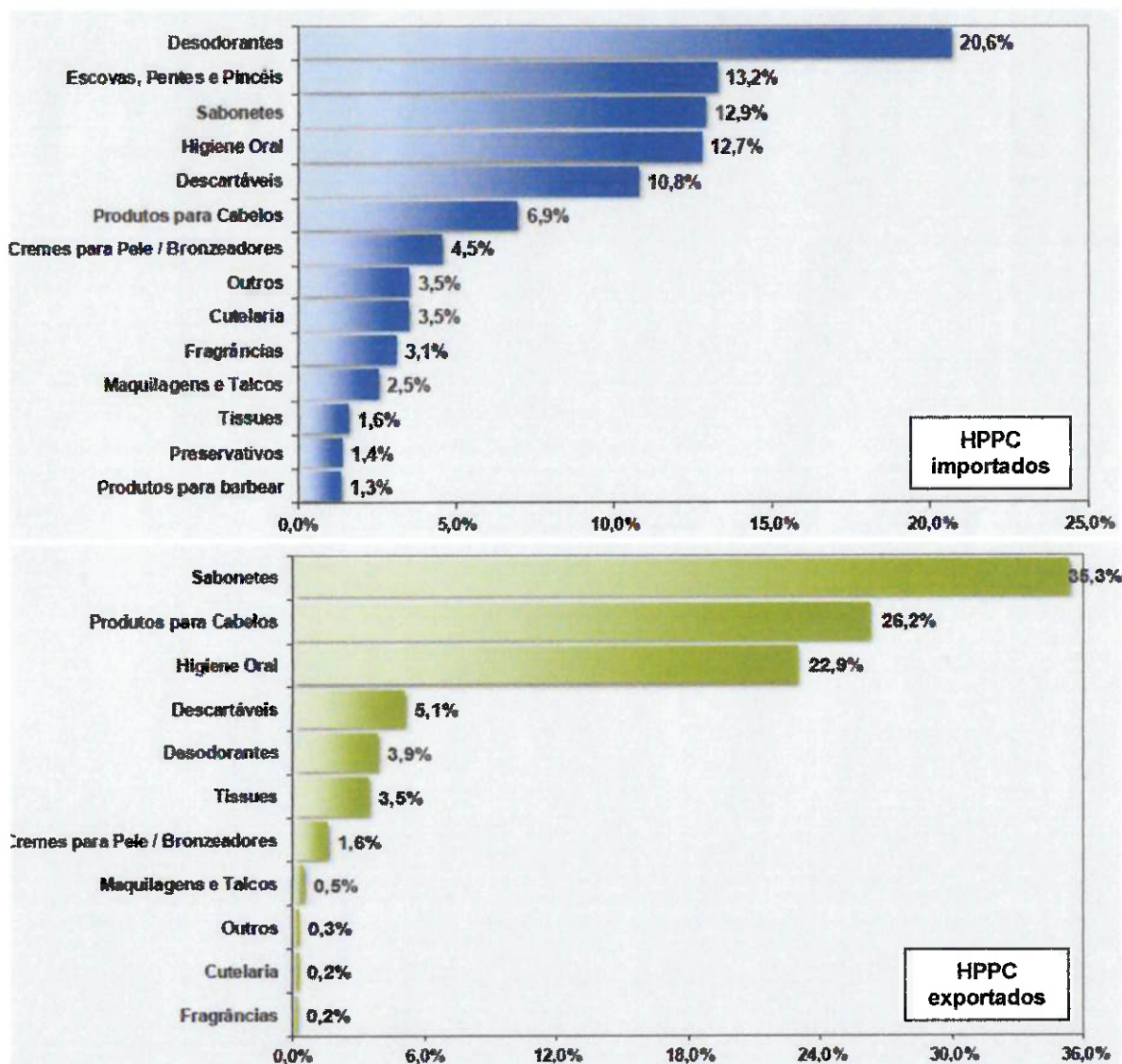


Figura 02 – Produtos importados e exportados pelo setor de PHPP em 2011

Fonte: SECEX (2011) – Elaboração: BRADESCO (2014)

Soma-se a isto, o fato do Brasil estar enfrentando um longo período de turbulência político e econômica que tem se refletido diretamente no poder de compra do consumidor e na mudança de hábitos dos brasileiros (ABIHPEC, 2016). No geral, observa-se uma correlação direta entre o consumo per capita de HPPC com a renda per capita. O setor de HPPC é sensivelmente dependente da renda, o que significa que qualquer aumento de renda incremental implica aumento de suas vendas (Capanema *et al.*, 2007). Além disso, segundo a ABIHPEC (2014), o consumidor está passando por um fenômeno de sofisticação. Com o maior acesso à informação, os clientes do setor passaram a comparar marcas e preços, fazendo escolhas que garantam o melhor custo-benefício, isto é, produtos de maior qualidade, com preço adequado. Qualquer detalhe pode ser motivo para o consumidor para migrar para outro fabricante.

A qualidade no processo é um grande diferencial competitivo, agrega de fato valor ao produto gerando satisfação aos clientes, mas sozinha não será a solução para a organização manter-se no mercado, os gestores devem desenvolver uma visão sistêmica do negócio, estendendo a qualidade para toda a organização e esse novo olhar será o início para a caminhada rumo a excelência (Cristina, 2014).

O fato é que para a organização se manter competitiva precisa estar aberta a mudanças, se redesenhar, adequar-se a novos cenários. Estas mudanças devem ser apontadas com soluções transversais, envolvendo todas as áreas da empresa. Ao final de contas, o atendimento ao cliente é uma tarefa da organização, não apenas das áreas que estão visíveis para ele (De Sant'Anna, 2014). Neste sentido, a melhoria contínua busca adaptar processos ao novo mundo de negócios, ou seja, satisfazer o cliente hoje e amanhã (Coral, 1996). Programas e ferramentas da qualidade são os elementos que permitem operacionalizar, efetivamente, os preceitos da gestão da qualidade contidos nos sistemas de gestão da qualidade norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Isto é, eles atuam como instrumentos de desenvolvimento, medição, análise e melhoria da qualidade nas organizações e podem detectar, prevenir e corrigir as falhas (Oliveira *et al.*, *apud* Martin, 2012). Além disso, certificar o Sistema de Gestão da Qualidade garante uma série de benefícios à organização. Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, surge também a possibilidade de exportação para mercados exigentes ou fornecimento para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos (Fraga, 2011).

Contudo, Graef & Oliveira (2010) ressaltam que a utilização tanto dos sistemas de gestão da qualidade como dos programas e ferramentas enfrenta uma série de dificuldades em face das características do mercado brasileiro e de suas organizações: deficiências em relação à qualificação de mão de obra, baixo fôlego financeiro de médias e pequenas empresas e ausência de programas públicos e/ou coletivos de fomento da competitividade empresarial.

Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar, através de um estudo de caso, as vantagens e melhorias potenciais geradas pela adoção de um eficiente sistema de gestão da qualidade, baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, em uma fábrica de pequeno/médio porte, localizada em São Bernardo do Campo/SP, produtora de artigos higiênicos descartáveis. Mais especificamente, pretende-se estudar inicialmente o processo de importação da referida organização, sob o ponto de vista da satisfação das partes envolvidas, visando elencar as dificuldades encontradas bem como os pontos fortes e a melhorar e propor alterações, sempre que possível, pela aplicação de ferramentas e estratégias da qualidade.

O quadro abaixo descreve a síntese da metodologia de pesquisa utilizada.

Método	Estudo de caso
Técnicas de coleta de dados	Observação direta, análise documental
Estudo	Descritivo
Finalidade	Operacional voltada para fins práticos
Abordagem adotada	Qualitativa
Campos do conhecimento	Multidisciplinares
Natureza dos dados	Relatos e/ou fatos
Técnica de observação	Direta

Quadro 01 – Metodologia de pesquisa
Fonte: Adaptado de LIMA (2005)

Com a análise espera-se demonstrar que gerenciar pela qualidade e por meio dela nada mais é do que organizar, padronizar e manter as diversas atividades realizadas no dia-a-dia, mas que, se corretamente realizado, pode ser de grande auxílio no controle e melhoria da empresa, seja pela redução/eliminação do retrabalho, pelo aumento da percepção da qualidade por parte de um cliente ou ainda ajudando na definição de uma estratégia de atuação adequada à empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE

2.1.1 Evolução histórica do conceito

O termo qualidade assumiu diferentes significados ao longo dos anos, dependendo não só do enfoque teórico-metodológico como também do período histórico e do processo produtivo a que os autores se referem (Turchi, 1997).

Segundo Garvin, o conceito de qualidade é conhecido há milênios, no entanto, só recentemente esta surgiu como função de gerência formal. Em sua forma original, era reativa e voltada para a inspeção. Hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. No mesmo sentido, o autor comenta que antes a qualidade era um reino exclusivo dos departamentos de produção e operações, atualmente ela engloba funções diversificadas, como compras, engenharia e pesquisa de marketing, recebendo atenção de diversos executivos, e lançando mão de diversas ferramentas gerenciais (De Moraes, 2009).

O quadro 2 resume as diferentes fases evolutivas por trás do conceito.

1.ª fase:	Inspeção do processo. Todos os funcionários conheciam o processo produtivo.
2.ª fase:	Inspeção do produto (início do século XX). Devido à produção em massa, os funcionários tinham domínio apenas de seu processo, por isso, surgiram os capatazes como responsáveis pela inspeção das peças na linha de produção. Nesta fase as necessidades dos clientes deixaram de ser consideradas na concepção do produto.
3.ª fase:	Aferição tecnológica (da 1ª Guerra até os anos 30). Implementação da aferição devido ao aumento da complexidade dos processos de fabricação. Walter A. Shewhart criou gráficos de controle e fundiu conceitos de estatística à realidade da empresa. Nesta época o mesmo estudioso propôs o ciclo PDCA (<i>plan-do-check-act</i>).
4.ª fase:	Implementação de novas tecnologias (surgiu durante a 2ª Guerra). As novas tecnologias foram incorporadas para reduzir defeitos e aprimorar a qualidade dos produtos. Neste período também surgiu a técnica de amostragem, assim, a inspeção de produtos passou a ser feita utilizando essa técnica. Neste período, a Escola das Relações Humanas também passou a estudar a importância do trabalhador em todos os processos produtivos.
5.ª fase:	Organizações como sistemas abertos (a partir dos anos 50 e permanece até os dias atuais). Neste período foram priorizados aspectos administrativos e motivacionais, sendo que todo processo voltou a ter ênfase no cliente. Feigenbaum passou a tratar a qualidade de maneira sistêmica, formulando o Controle de Qualidade Total (TQC – Total Quality Control). Nessa década Juran publica <i>Planning and Practices in Quality Control</i> e Crosby lançou os elementos que criaram o programa Zero Defeito.

Quadro 02 – Fases da gestão da qualidade

Fonte: FEIGENBAUM (1983) *apud* COSTA JR (2005)

O ponto central nesta evolução do conceito de qualidade foi a mudança do enfoque tradicional (baseado no controle da qualidade e na garantia de qualidade) para o controle de gestão e melhoria de processos, que garante a produção da qualidade especificada logo na primeira vez. No contexto atual a qualidade não se refere mais à qualidade de um produto ou serviço em particular, mas à qualidade do processo como um todo, abrangendo tudo o que ocorre na empresa (Marques, 2007).

A qualidade final de um produto é resultante do conjunto de atividades que são desenvolvidas ao longo de todo o seu ciclo de produção. Mais especificamente, é resultante da qualidade de cada uma das etapas do ciclo de produção. Portanto, é preciso que existam atividades ao longo do ciclo produtivo que garantam que os produtos serão livres de deficiências e terão os atributos desejáveis. A ausência ou

inadequação dessas atividades pode comprometer o atendimento das expectativas dos clientes (Toledo & Carpinetti, 2000).

Para Feigenbaum, qualidade é determinação do cliente, e não a determinação da engenharia nem de marketing e nem da alta administração. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos através das necessidades percebidas que representem uma meta num mercado competitivo. Qualidade de produto e serviços pode ser definida, então, como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão à expectativa do cliente (*apud* Coral, 1996)

2.1.2 Dimensões da qualidade – relações essenciais na satisfação do cliente

Para Rust *et al.*, satisfação é uma resposta emocional, influenciada não só pela qualidade percebida pelo usuário, mas, também, pelo seu nível de expectativa acerca do produto ou serviço. Existem diferentes níveis de satisfação. Esses tais níveis influenciam o comportamento do cliente, em termos de intenção de recompra, propaganda positiva boca-a-boca, etc. (*apud* de Alencar & Guerreiro, 2004). Por essa razão, a qualidade deve influir não só na percepção do cliente no produto, mas também nos elementos intangíveis como atendimento, confiabilidade, comunicação e relacionamento (Zanella, 2009).

Segundo Kotler & Keller, hoje o cliente avalia e espera de um determinado produto ou serviço, um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos e, são estes benefícios que podem originar a satisfação do cliente (*apud* Silva & Saraiva, 2012). A satisfação visa, portanto, identificar as características do produto que são cruciais para o cliente e, isolar as especificidades que podem arquitetar a base de uma diferenciação bem-sucedida de um serviço, em relação a outros já existentes no mercado (Albrecht *apud* Silva & Saraiva, 2012).

A qualidade é percebida pelas pessoas de forma subjetiva e pessoal. Sendo essa componente não passível de medição, se o objetivo é controlar e gerir a qualidade, ela terá de ser objetivada de alguma forma que permita quantificá-la (Costa, 2013).

Para Campos (2013), para cada produto devemos medir sua qualidade intrínseca, seu custo, suas condições de entrega e a segurança do usuário, definindo assim os

itens de controle referentes às necessidades de seus clientes e partes interessadas. Estas dimensões são apresentadas na figura abaixo:

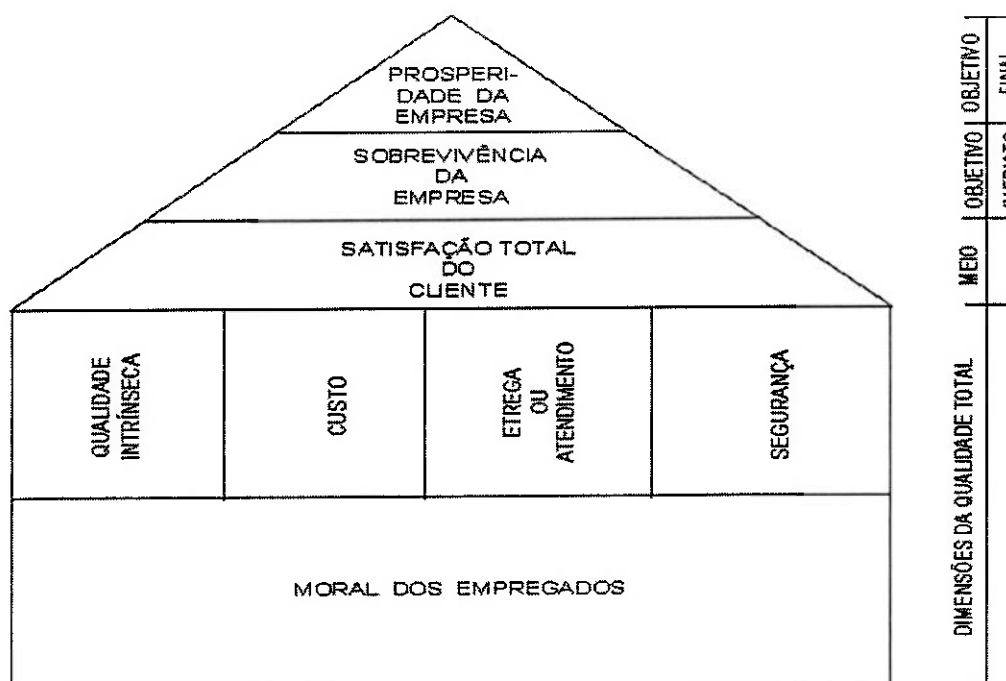


Figura 03 – Dimensões da qualidade
Fonte: BONILLA, J.A.

a) Qualidade intrínseca do produto (ou serviço) - entende-se como a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina (Longo, 1996). Em sentido amplo, refere-se especificamente às características inerentes ao produto (ou serviço) e daí o nome de intrínsecas, capazes de fornecer satisfação ao cliente. Isto implica uma série de aspectos tais como: ausência de defeitos, adequação ao uso, características agradáveis ao cliente, confiabilidade, previsibilidade, etc. (Bonilla, J. A.).

b) Custo do produto ou serviço – esta dimensão tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente (Longo, 1996). Calegare afirma que obter a qualidade desejada custa dinheiro, pois até mesmo um mau produto tem o seu custo de qualidade (*apud* Wernke & Bornia, 2000). A classificação mais usada, referente aos custos da qualidade, é de Juran & Gryna (*apud* De Alencar & Guerreiro, 2004): custos das falhas internas, custos das falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção. Os custos das falhas internas estão relacionados à ocorrência de falhas detectadas antes da entrega do produto

ou da prestação do serviço ao cliente. Os custos das falhas externas, tanto quanto os custos das falhas internas, relacionam-se às não-conformidades encontradas nos produtos e serviços, mas diferem quanto ao momento em que são detectados. Denominam-se custos de falhas externas os custos ocorridos em consequência de falhas detectadas após a entrega do produto ou prestação do serviço ao cliente. Os custos de avaliação são aqueles incorridos na determinação do grau de conformidade aos requisitos de qualidade. Já os de prevenção são os custos incorridos para manter em níveis mínimos os custos das falhas e de avaliação". Sob a ótica do valor atribuído, qualidade que não é percebida pelos clientes, normalmente não produz retorno em termos de vendas, lucratividade ou aumento de fatias de mercado. Considera-se um desperdício de esforços e dinheiro (Coral, 1996). Naturalmente, quanto menor o preço do produto ou serviço, maior será a satisfação do consumidor. Mas isso não implica numa relação linear perfeita. Acontece que um elemento fundamental é o conceito de valor, ou seja, o que o consumidor estaria disposto a pagar pelo produto (ou serviço). Portanto, seu preço deverá levar em conta o valor que o produto ou serviço tem para o usuário. O ideal é que o preço seja igual ou algo menor ao valor estabelecido. Exemplos: custo de elaboração de um levantamento, custo de treinamento para funcionários, etc. (Bonilla, J. A).

c) Entrega ou Atendimento - é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência (Longo, 1996). O cliente deve receber o produto ou serviço no prazo certo, no local certo e na quantidade certa. Alguns indicadores poderiam ser atraso na entrega de correspondência, atraso na movimentação de documentos, atraso na entrega de material xerocado, demora de atendimento, etc. (Bonilla, J. A).

d) Segurança - é fundamental que o produto ou serviço não ameace a saúde mental ou física do usuário (Bonilla, J. A). Neste sentido, a segurança dos clientes internos de uma organização (funcionários) também é um fator decisivo (Longo, 1996). Segundo Campos (2013), refere-se à responsabilidade civil por trás do produto, por isso, itens de controle desta natureza devem ter as ocorrências de não conformidades antecipadas de tal forma que os acidentes não ocorram.

e) Moral - Refere-se à disposição e motivação que os funcionários da organização manifestam. Funcionários desmotivados, mal treinados e inconscientes da

importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente (Longo, 1996). Uma das formas de avaliar o moral é, por exemplo, através do nível de absenteísmo. Segundo Campos (1992), as empresas devem ser vistas como organizações que tem como missão maior satisfazer as necessidades do ser humano – quem fizer isto da melhor maneira ganhara o lucro desejado. É claro que a adoção de medidas isoladas não resolverá nenhum problema de baixa motivação dos colaboradores, ao contrário. É avaliando as necessidades de sua organização, se é possível criar programas que atendam as expectativas daquele que pode ser a chave para o seu negócio: o seu funcionário (Almeida, 2009).

Para facilitar a compreensão da dimensão “qualidade” mais a nível organizacional, Corrêa & Caon (2014) propõem a interação entre lucratividade, valor ofertado, qualidade percebida (linha de frente e retaguarda), produtividade, competências, ambiente e estratégias organizacionais, demonstrando como a qualidade é percebida e produzida ao longo do ciclo produtivo/serviços e correlacionando estes elementos à satisfação, fidelização e conseqüentemente lucratividade da empresa. A figura a seguir, extraída de seu livro, reflete tal abordagem.

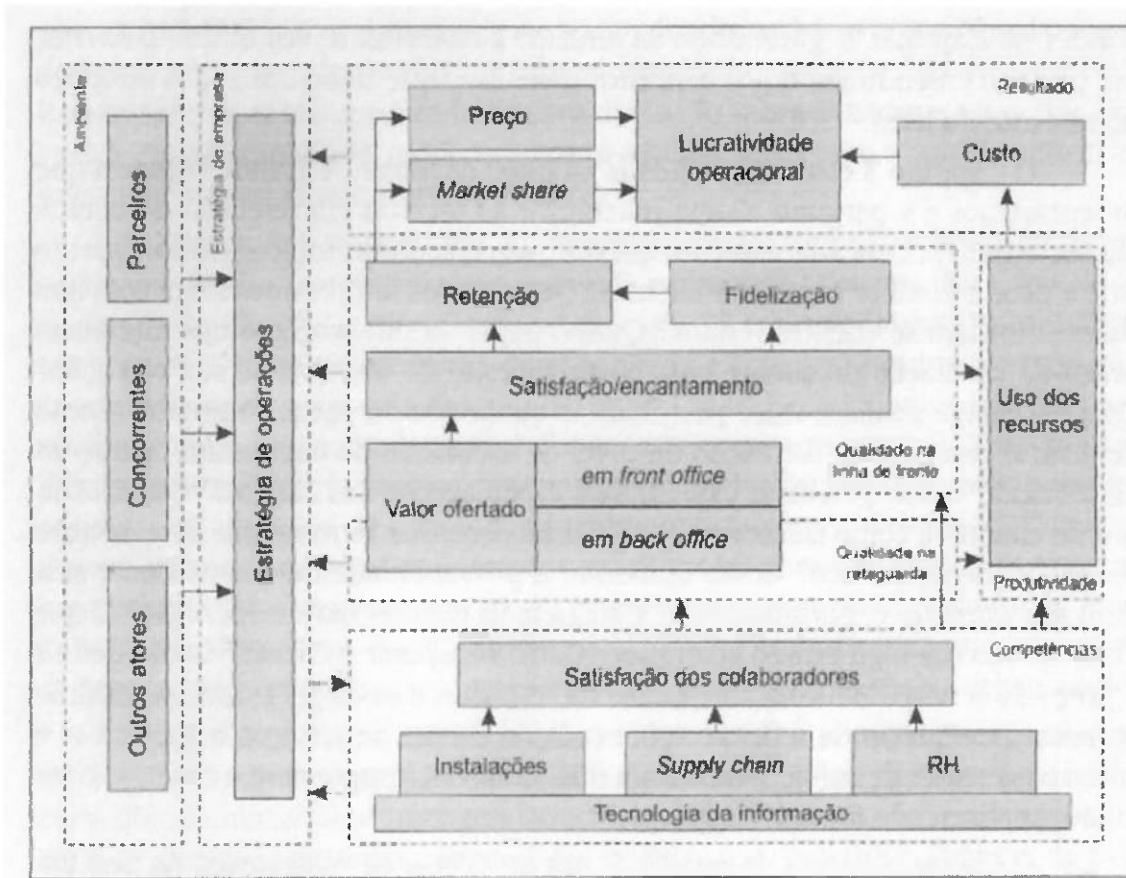


Figura 04 – Dimensões da qualidade
 Fonte: CORRÊA & CAON (2014)

O conceito de qualidade depende ainda de quem é a parte interessada. Essa correlação é apresentada na tabela abaixo.

Tabela 01 – Exemplos de partes interessadas e suas necessidades e expectativas

Partes Interessadas	Necessidades e Expectativas
Clientes	Desempenho em termos da qualidade do produto, preço e entrega
Proprietários/acionistas	Lucro sustentado; transparência
Pessoal da organização	Bom ambiente de trabalho, segurança no emprego, reconhecimento e recompensas justas
Fornecedores	Benefícios mútuos e continuidade
Sociedade	Proteção ambiental, comportamento ético, conformidade com os requisitos estatutários, regulamentares ou legais

Fonte: NORMA ABNT NBR ISO 9004 (2010)

Vale ainda ressaltar que um cliente pode ficar satisfeito, mas isso, não significa que em uma próxima compra/aquisição ele volte a procurar a organização. Assim, podemos afirmar que a satisfação, por si só, não conduz à retenção e aos lucros, mas é um dos passos capazes de originar fidelização. A fidelidade só é alcançada a partir do momento em que o cliente sinta que teve um serviço de qualidade e se sinta satisfeito. A satisfação pode ser alcançada numa única transação, ao contrário da fidelidade, que se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito irá recusar as ofertas da concorrência, no entanto, se for um cliente fiel, a probabilidade de isso acontecer é alta, pois um cliente fiel tem uma relação tal, de confiança com a organização, que constrói uma barreira à concorrência. A fidelização deve ser encarada como um fator de sobrevivência, devendo ser um compromisso estabelecido na missão e na cultura de todas as organizações. Satisfação, qualidade, fidelização e valor, são prioridades que devem estar na base das preocupações organizacionais (Silva & Saraiva, 2012).

Ouvir o cliente é um ponto de partida fundamental e deve ser uma atitude permanente. Se o cliente pensar que foi mal atendido, provavelmente irá procurar refúgio no seu concorrente. E é muito mais caro recuperá-lo do que simplesmente mantê-lo (Jordão, 2011). Tatikonda & Tatikonda citam estudos que indicam que um cliente leal traz menor custo para as empresas, exemplificando que uma certa empresa de autosserviços descobriu que o lucro proporcionado por um cliente, no quarto ano, é mais do que o triplo do lucro proporcionado pelo mesmo cliente no primeiro ano de relacionamento. O aumento da lealdade dos clientes, por sua vez, mantém estreita relação com o grau de sua satisfação. Ainda, segundo os mesmos autores, a Xerox Company descobriu que um cliente muito satisfeito se torna seis ou sete vezes mais propenso a voltar a comprar seus produtos que um cliente satisfeito (*apud* de Alencar & Guerreiro, 2004).

Soares bem afirma, neste momento de mudança constante, qualidade é surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento de serviços cada vez mais sofisticados, para melhor o fidelizar. Mas é também gerir as organizações garantindo que, satisfazendo o cliente e excedendo as suas expectativas, se reduzem a poluição e os impactos negativos da atividade empresarial no ambiente e na sociedade, se satisfazem os colaboradores quer do ponto de vista profissional mas também pessoal e se desenvolvem relações de confiança e benefícios mútuos com os fornecedores, pois a sustentabilidade das

empresas (satisfação dos acionistas), da sociedade e do planeta dependem cada vez mais do sucesso que se conseguir nestas áreas (*apud* Costa, 2013).

2.1.3 Ferramentas e metodologias básicas da qualidade

Segundo Maranhão e Macieira, não basta ter bom senso para gerenciar com competência. É preciso dispor de um arsenal de instrumentos gerenciais, daqueles exaustivamente defendidos por qualquer boa escola de administração e aplicá-los na justa medida (*apud* Costa, L. *et al*, 2006).

As ferramentas da qualidade são métodos utilizados para a melhoria de processos e soluções de problemas de processos, facilitando a coleta de dados e apresentação dos resultados (Paulista & Alvez, 2014).

Quando um problema ocorre, não existe um culpado! Existem causas que devem ser buscadas por todas as pessoas da empresa (Campos, 1992). Ishikawa defendia que as sete ferramentas clássicas (gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão, fluxograma e cartas de controle) poderiam ser usadas por qualquer trabalhador e afirmava que juntas conseguiriam resolver cerca de 95% dos problemas (*apud* Costa, 2013).

O controle das variações é uma preocupação de várias áreas da gestão da qualidade. McCooler afirma que as ferramentas da qualidade envolvem, fundamentalmente, a eliminação de todas as causas de variações inaceitáveis nos processos produtivos (*apud* Hays; *apud* Paladini, 1998). A determinação destas causas está presente em ferramentas como os diagramas de Ishikawa, as árvores de decisão ou o estudo de histogramas. De certa forma, todas estas ferramentas buscam desmembrar causas gerais em causas mais específicas. Nestas causas menores, mais simples, pode-se impor comportamentos que geram maior uniformidade do processo como um todo (Paladini, 1998).

A pesquisa de De Oliveiraa (2011), com 236 organizações do interior do Estado de São Paulo que, conforme o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, possuíam a certificação ISO 9001 em 2009, revela que os programas e ferramentas da qualidade podem ser classificados segundo sua utilização pelas empresas participantes em três grupos: os mais utilizados (diagrama de Ishikawa, programa 5S, PDCA, brainstorming e gráfico de Pareto), os medianamente utilizados (CEP, 5W1H, check list, FMEA, histograma e

benchmarking) e os menos utilizados (seis sigma, SERVQUAL, QFD, setup rápido e poka yoke). Os instrumentos mais utilizados são, em grande medida, os mais simples e considerados estruturantes, ou seja, aqueles que vão criar o “alicerce” para a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade e para a adoção de programas e ferramentas mais complexos. Alguns dos instrumentos classificados no grupo dos medianamente utilizados causaram certa estranheza, pois, segundo a literatura científica e seu baixo grau de complexidade, poderiam estar tranquilamente no grupo dos mais utilizados. São eles: 5W1H, check list, histograma e benchmarking.

2.1.3.1 Fluxograma

A finalidade para o fluxograma é estudar um processo, identificando o melhor caminho para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios dos mesmos. É um diagrama que representa de forma simples e ordenada as várias fases do processo de fabricação, procedimento funcionamento de sistemas. Esses diagramas são elaborados com sequências de decisão e ação e cada um deles possui uma simbologia que ajuda a compreensão do sistema (Paulista & Alvez, 2014).

2.1.3.2 Folha de verificação

São formulários planejados com respostas fáceis e concisas, registrando os dados a serem verificados, sendo assim uma rápida interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões. Essa ferramenta são folhas que questionam o processo e são relevantes para alcançar a qualidade (Paulista & Alvez, 2014).

Uma folha de verificação bem-feita pode auxiliar muito na solução de um problema. Segundo KUME (*apud* De Barros Filho, 2015), os cuidados básicos para o uso desta ferramenta são:

- definir o período de tempo da coleta;
- desenhar a folha de verificação de uma forma clara e fácil de usar;
- obter os dados de uma maneira consistente e honesta;
- certificar-se de que as pessoas que irão preencher, realmente sabem e concordam com o registro.

2.1.3.3 Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto leva esse nome porque foi desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo Pareto, que identificou as seguintes características nos problemas socioeconômicos (Lins, 1993):

- a) poucas causas principais influíam fortemente no problema;
- b) havia um grande número de causas triviais, pouco importantes, que influíam marginalmente no problema.

O gráfico de Pareto tem o aspecto de um gráfico de barras. Cada causa é quantificada em termos da sua contribuição para o problema e colocada em ordem decrescente de influência ou de ocorrência (Lins, 1993).

Para a construção do diagrama, Cantidio (2009) sugere a adoção dos seguintes passos:

1. Coletar os dados (brainstorming ou apontamentos);
2. Organização dos dados;
3. Contagem dos números, separados por categoria;
4. Reescrever as categorias, por ordem de ocorrência;
5. Juntar as categorias com menos frequência sob o nome de "outros";
6. Construir uma tabela;
7. Elaborar o gráfico.

As causas significativas são, por sua vez, desdobradas em níveis crescentes de detalhe, até se chegar às causas primárias, que possam ser efetivamente atacadas. Esta técnica de se quantificar a importância das causas de um problema, de ordená-las e de desdobrá-las sucessivamente é denominada estratificação (Lins, 1993).

2.1.3.4 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, permite, a partir dos grupos básicos de possíveis causas, desdobrar tais causas até os níveis de detalhe adequados à solução do problema (Lins, 1993).

Em sua estrutura, as causas dos problemas (efeitos) podem ser classificadas como sendo de seis tipos diferentes (Paulista & Alvez, 2014):

- Medida: Qualquer causa que envolva uma medida tomada pelo colaborador anteriormente que poderia ter modificado a medida correta.
- Máquinas: Causa que envolve a máquina que estava sendo operada, como um defeito na máquina.
- Matéria Prima: Toda causa que envolve o material que estava sendo utilizado no trabalho.
- Método: Envolve o método que estava sendo executado o trabalho, podendo não ser o método certo.
- Mão de obra: Envolve uma atitude do colaborador, como pressa, imprudência, etc.
- Meio ambiente: Toda causa que envolve o meio ambiente em si, como calor, poeira, poluição, e também o ambiente de trabalho, tais como layout, falta de espaço, localização e outros.

Entre as vantagens de se usar a ferramenta, Lins (1993) cita:

- a) a própria montagem do diagrama é educativa, na medida em que exige um esforço de hierarquização das causas identificadas de uma agregação em grupos. É desejável que a montagem do diagrama seja feita por uma equipe de pessoas envolvidas com o problema, através de um brainstorming;
- b) o foco passa a ser no problema, levando à conscientização de que a solução não se restringirá a atitudes simplistas (substituir pessoas, adquirir equipamentos), mas exigirá uma abordagem integrada, atacando-se as diversas causas possíveis;
- c) conduz a uma efetiva pesquisa das causas, evitando-se o desperdício de esforços com o estudo de aspectos não relacionados com o problema;
- d) identifica a necessidade de dados, para efetivamente comprovar a procedência ou improcedência das diversas possíveis causas identificadas. Assim, o diagrama é o ponto de partida para o uso adequado de outras ferramentas básicas;
- e) identifica o nível de compreensão que a equipe tem do problema. Quando o problema não é adequadamente entendido, a elaboração do diagrama conduz naturalmente à troca de idéias entre as pessoas envolvidas e à identificação dos conflitos;
- f) o seu uso é genérico, sendo aplicável a problemas das mais diversas naturezas.

2.1.3.5 Histograma

Tem como finalidade mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria (Paulista & Alvez, 2014). É útil para identificar o comportamento típico da característica. Usualmente, permite a visualização de determinados fenômenos, dando uma noção da frequência com que ocorrem (Lins, 1993). A figura abaixo revela alguns comportamentos para os processos.

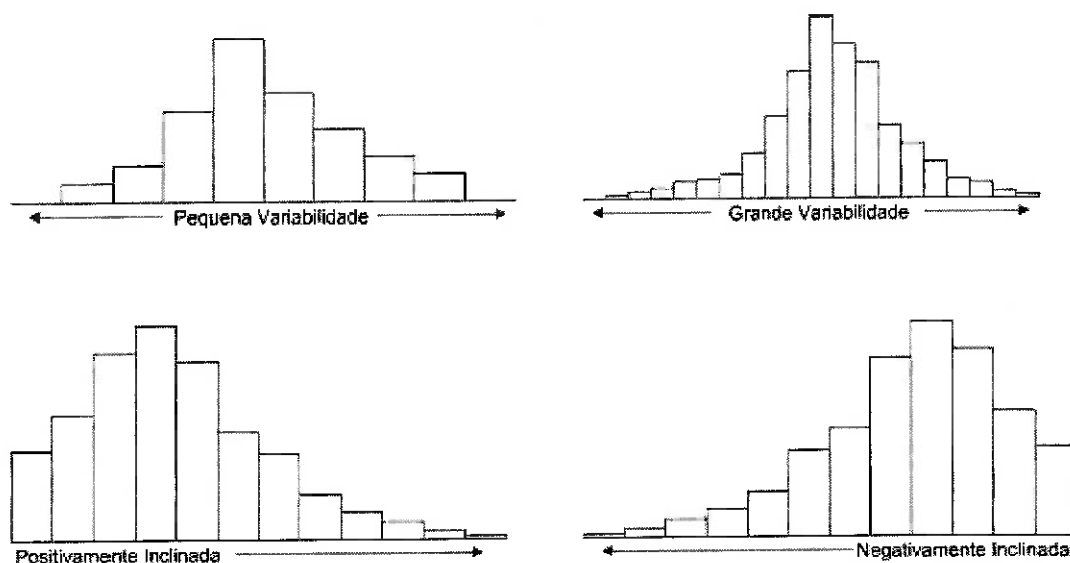


Figura 05 – Exemplo de comportamento para histogramas
Fonte: ESTATCAMP (2006)

Segundo KUME (*apud* De Barros Filho, 2015) os cuidados necessários para trabalhar com a ferramenta seriam:

- Determinar as classes e seus intervalos;
- Montar a tabela de frequências - é recomendável trabalhar com, no mínimo, 30 dados;
- Interpretar os histogramas, lembrando que eles também podem ser estratificados;
- Informações complementares devem ser escritas (nome do elaborador, período em que os dados foram coletados, quantidade de dados, a média (\bar{x}) o desvio padrão (s), etc.

2.1.3.6 Carta de controle

Para colocar um processo sob controle, é necessário analisar todos os desvios significativos de comportamento que venham a ocorrer no mesmo, identificar claramente as suas causas e resolvê-las sempre que possível. Quando o processo estiver sob controle, esses problemas terão sido eliminados e ocorrerão apenas algumas variações eventuais, não sistemáticas ou aleatórias, em seu comportamento. Só então, torna-se adequado estabelecer um ciclo em que esse processo é observado e comparado com um padrão desejado de desempenho (Lins, 1993).

O estudo do comportamento do processo é desenvolvido com o apoio do Controle Estatístico de Processos (CEP), que se baseia em duas premissas:

a) todo processo sofre pequenas variações aleatórias que ocorrem dentro de certos limites, sem uma causa sistemática que possa ser eliminada — o comportamento é estatístico: a maior parte das variações é muito pequena e variações grandes são extremamente raras.

b) quando o processo apresentar um desvio sistemático ou uma variação fora dos seus limites de comportamento, existirá uma ou mais causas para essa ocorrência. Tais causas, denominadas causas especiais, poderão ser identificadas e eliminadas (Lins, 1993).

Com a carta de controle é possível acompanhar o comportamento do processo e documentar a sua variabilidade. Saberemos o instante em que um certo desvio foi identificado e poderemos utilizar as demais ferramentas para estudar as suas causas e corrigi-las (Lins, 1993).

A análise de capacidade é desenvolvida a partir da carta de controle. Estando o processo sob controle, pode-se avaliar se este é capaz de atender às especificações estabelecidas. Uma característica, quantificada por uma variável ou por um atributo, tem uma certa tolerância dentro da qual as variações são aceitas. O processo de fabricação será "capaz" quando produzir resultados dentro da margem de tolerância. Para que isso seja possível, a variação aleatória do processo, quando estiver sob controle, deve estar dentro dos limites da tolerância. O processo tem de ser acurado, ou seja, a sua média deve estar ajustada ao valor nominal da característica, e deve ser preciso, ou seja, ter uma variabilidade, ou dispersão, menor que os limites de

tolerância. Um processo acurado, mas com uma dispersão maior que a tolerância, não é capaz de atender às necessidades. Essa dispersão do processo corresponde, na distribuição normal, a um valor de três desvios padrão a mais ou a menos, ou seis-sigma. Esse processo irá gerar produtos ou serviços que terão de ser descartados (Lins, 1993). Um exemplo de carta de controle é apresentado abaixo.

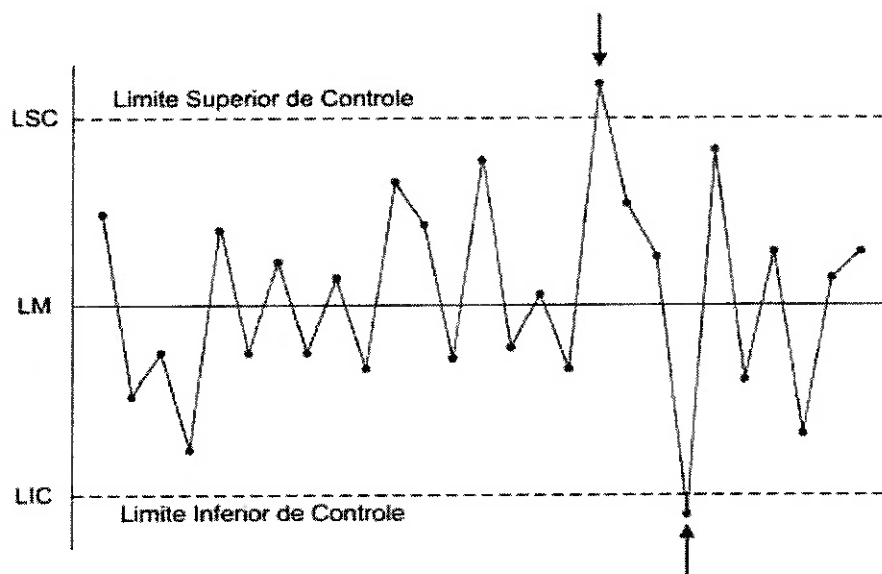


Figura 06 – Exemplo de uma carta de controle
Fonte: ESTATCAMP (2006)

2.1.3.7 Gráfico de dispersão

É um gráfico simples, em coordenadas cartesianas, que descreve o comportamento de uma variável ao longo do tempo ou em função de outra variável de referência. A sua utilidade é a identificação de tendências de comportamento, facilitando a identificação de eventos ou a compreensão do problema em estudo (Lins, 1993). De acordo com a dispersão apresentada no diagrama, podem-se identificar alguns tipos de correlação: positiva (aumento da variável corresponde ao aumento da outra), negativa (aumento da variável corresponde à diminuição da outra) ou sem correlação (não é possível ajustar uma reta) (Paulista & Alvez, 2014).

2.1.3.8 Brainstorming

Em Inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O brainstorming é uma ferramenta associada à criatividade e é, por isso, preponderantemente usada na fase de

planejamento (na busca por soluções). Este método foi inventado por Alex F. Osborn em 1939, quando ele presidia uma importante agência de propaganda (Cantidio, 2009). É uma técnica de idéias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes, em busca de soluções criativas e inovadoras para os problemas. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo método assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos (SEBRAE, 2005). Há, basicamente, duas maneiras de se conduzir um brainstorming: a condução estruturada e a não estruturada. No primeiro caso, todos os participantes devem expor suas idéias de forma ordenada, cada um apresentando uma idéia quando chegada a sua vez e aguardando a próxima rodada para expor a idéia seguinte. Os participantes podem usar algum material de apoio para anotar idéias enquanto aguardam sua vez. No segundo caso, a exposição das idéias é livre (Lins, 1993).

2.1.3.9 SIPOC - Supplier (Fornecedor), Input (Entrada), Process (Processo), Output (Saída), Client (Cliente)

Esse esquema é utilizado para a definição clara dos componentes do processo. Os principais objetivos do SIPOC são, segundo ESTATCAMP (2006):

- Servir como guia para definir quais são as medidas de saída (e eventualmente medidas internas de eficiência do processo) que permitam avaliar o desempenho do processo em relação aos requerimentos dos clientes;
- Ajudar na definição dos clientes e suas necessidades;
- Ajudar na formulação de questões do tipo: estas atividades agregam valor ao processo? Por quê estes processos se relacionam desta forma?

Um exemplo do esquema SIPOC é apresentado a seguir:

SIPOC				
S (Supplier)	I (Input)	P (Process)	O (Output)	C (Customer)
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Software (Interno) • Empresa fornecedora dos Pacotes Utilizados • Local de Reunião • Laboratórios participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacote Estatístico • Estações de trabalho • Editor de Texto • Pessoal (Mão de obra) • Estrutura para reuniões • Locomoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Montagem do Comitê • Preparação da comparação • Controle, análise e confiabilidade dos dados • Controle de não conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Atas das reuniões • Documentos de orientação • Planilhas de coleta de dados • Documentos de envio e recebimento • Relatório estatístico • Cálculo de incerteza • Relatório de avaliação (feed back) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios de ensaio e calibração (Primeiro contato) • Engenharia e/ou usuários dos dados (Segundo contato) • Diretoria da empresa (Final)

Quadro 03 – Exemplo de aplicação da ferramenta SIPOC
Fonte: ESTATCAMP (2006)

2.1.3.10 Ciclo PDCA / MASP

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) é uma metodologia para análise e solução de problemas, conhecida também como a roda de Deming. No Brasil, foi adaptada por Vicente Falconi Campos, recebendo o nome de MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas (Wilker, 2012).

É uma metodologia gerencial que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis no desenvolvimento de atividades. É um eficiente modo de apresentar melhorias nos processos, porque padroniza as informações de controle, minimiza os erros nas análises e torna as informações mais fáceis de serem entendido (Fraga, 2011).

O ciclo PDCA é aplicado, principalmente, nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, projetos, etc.). O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução (De Moraes, 2009).

Dentro do PDCA, os passos do MASP são distribuídos conforme mostrado a seguir:

P (Plan) planejamento	<u>Identificar</u> Problema ou Meta <u>Análise:</u> Características do Problema ou da Meta <u>Plano De Ação:</u> Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta.
D (Do) Fazer	<u>Execução:</u> Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases)
C (Check) Avaliar	<u>Verificação:</u> Se os resultados esperados foram atingidos e por que.
A (Action) Ação corretiva	<u>Padronização:</u> Normalizar o que está funcionando. <u>Conclusão:</u> Revisar as atividades e planejamento para trabalho futuro. Caso ainda não esteja no nível aceitável, seguir para o Plan (planejamento).

Quadro 04 – Passos para o MASP
Fonte: SEBRAE (2005)

2.1.3.11 5W2H

É uma ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução, sendo elaborada em resposta as questões a seguir. Sua maior aplicação é no desenvolvimento de planos de ação, possibilitando uma rápida visualização da solução e o acompanhamento da execução de cada ação todos (SEBRAE, 2005)

- WHAT - O QUE: Qual ação vai ser desenvolvida?
- WHEN - QUANDO: Quando a ação será realizada?
- WHY - POR QUE: Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
- WHERE - ONDE: Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
- HOW - COMO: Como a ação vai ser implementada (passos da ação)?
- WHO - QUEM: Quem será o responsável pela sua implantação?
- HOW MUCH - QUANTO: Quanto será gasto?

Para cada uma das soluções priorizadas, a equipe deve estabelecer metas de melhoria a serem alcançadas. O estabelecimento de metas é importante para constatar o nível de melhoria a ser incorporado ao processo, a partir da causa do problema que foi priorizada para ser eliminada. Esta etapa permite explicitar o nível de resultado esperado, como também, programar as atividades para a implementação da melhoria (Cantidio, 2009).

2.1.3.12 FMEA - Análise Modo de Falhas e Efeitos

É um método de análise de produtos ou de processos utilizado para identificar todos os seus possíveis tipos (modos) de falha potencial, determinando o efeito de cada uma no desempenho do produto / processo. Para isto deve-se priorizar os modos de falha em função da severidade de seus efeitos, de sua frequência de ocorrência e da capacidade de detecção através dos controles já existentes, evitando assim que o problema chegue até o cliente. Após deve-se identificar ações que possam eliminar ou reduzir a chance de uma falha potencial ocorrer (Rotondaro, 2014).

As análises do FMEA são classificadas em dois tipos, segundo De Toledo & Amaral:

- **FMEA DE PRODUTO:** na qual são consideradas as falhas que poderão ocorrer com o produto dentro das especificações do projeto. O objetivo desta análise é evitar falhas no produto ou no processo decorrentes do projeto. É comumente denominada também de FMEA de projeto.
- **FMEA DE PROCESSO:** são consideradas as falhas no planejamento e execução do processo, ou seja, o objetivo desta análise é evitar falhas do processo, tendo como base as não conformidades do produto com as especificações do projeto.

2.2 GERENCIAMENTO

2.2.1 Conceito de processo

Um processo é um conjunto de causas e condições que, em uma sequência de etapas repetidas, transformam as entradas em resultados. Porém em uma organização, o conceito de sistema seria mais bem aplicado. Um sistema é visto como um grupo interdependente de itens, pessoas ou processos trabalhando juntos, em pró de um objetivo comum (Esteves). A figura abaixo traz uma representação sucinta para esta definição.

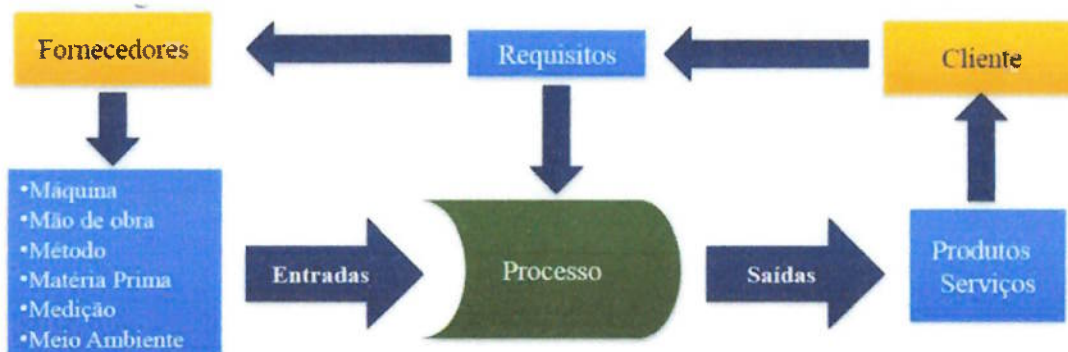


Figura 08 – Representação de um processo
Fonte: FRANCO (2012a)

Para Franco (2012a), o propósito pode ser utilizado como critério de definição de um processo. Segundo o autor, este seria classificado conforme abaixo:

- a) Processos primários: são aqueles diretamente responsáveis pela confecção do produto ou serviço. Qualquer falha, o cliente logo identifica.
- b) Processos de apoio: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.
- c) Processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e os processos primários.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do

processo, no entanto este modelo ainda se faz desconhecido para os gestores de empresas de diversos seguimentos (De Sant'Anna, 2014)

O conceito de processo associa-se ainda à idéia de cadeia de valor: um fluxo de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final (De Sant'Anna, 2014). Seguindo a mesma perspectiva, Juran afirma que os processos são “uma sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta” (*apud* Franco 2012a).

2.2.2 Conceito de gestão

Segundo Chiavenato (1993), administrar é a função de conseguir fazer as coisas, através das pessoas, da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Um aspecto importante do gerenciamento é a habilidade para olhar o processo nos diferentes níveis, quais sejam, estratégico, projetivo, executivo ou de controle, e integrá-los de modo a compreender os seus diferentes aspectos (Costa, L. *et al.*, 2006). A própria norma ABNT NBR ISO 9001:2008 sugere gerenciar o conjunto de processos como um sistema, identificando e compreendendo a rede de processos e suas interações, visando à melhoria no desempenho da organização em relação ao atendimento aos requisitos dos clientes internos e externos.

Para Campos (2013), gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, executá-lo e padronizar em caso de sucesso. Na prática, gerenciar é rodar o ciclo PDCA e os indicadores são as características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle.

O modelo de maturidade de processos fornece informações que orientam a empresa na definição de seu plano de melhoria da qualidade e produtividade e na escolha de técnicas de melhoria compatíveis com seu estágio de maturidade gerencial. Este modelo pode ser eficiente para determinar qual a profundidade das mudanças que deverão ser implementadas. Para obter um processo maduro é necessário observar e avançar em alguns passos pré-definidos, como podemos visualizar na figura a seguir (Siqueira *apud* De Sant'Anna, 2014).



Figura 09 – Passos para a maturidade do processo
Fonte: Siqueira *apud* DE SANT'ANNA (2014)

Segundo Siqueira, a maturidade do processo é extensão em que ele é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. O conceito básico sob o termo maturidade é de que as organizações maduras fazem as coisas de modo sistemático utilizando métodos e planejamento. Já as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos usando abordagens que eles criam instintivamente (*apud* De Sant'Anna, 2014).

Os métodos de gestão evoluíram no sentido de capacitar a organização para o mercado, procurando antecipar as necessidades dos clientes. Esta evolução requer uma maior integração tanto vertical (*diretrizes*) quanto horizontal (*processos e atividades*) da empresa (Martins & Neto, 1998). Na perspectiva horizontal, organizações atingem seus objetivos estratégicos através de processos, e uma mudança nesses objetivos implica em uma ou mais mudanças nos processos relacionados. Numa perspectiva vertical, mudanças em fatores como medições de desempenho, sistemas de gratificação, relatórios gerenciais, sistemas de informação e tecnologia da informação provavelmente irão afetar atividades em um ou mais processos (Costa, L. *et al.*, 2006).

Abaixo são apresentados os fundamentos de gestão, estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ em 2008 (*apud* SENAI/DF), para a excelência dos processos:

- a) **Pensamento sistêmico:** entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- b) **Aprendizado organizacional:** busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- c) **Cultura da inovação:** promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- d) **Liderança e constância de propósitos:** atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
- e) **Orientação por processos e informações:** compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- f) **Visão de futuro:** compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
- g) **Geração de valor:** alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- h) **Valorização das pessoas:** estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- i) **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- j) **Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

- k) **Responsabilidade social:** atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

2.2.3 O papel do gestor na era da qualidade

O estilo tradicional de gestão, baseado no controle externo e na estrita supervisão, é considerado inadequado para uma organização orientada pelo princípio de melhoria contínua. Inadequado, porque é baseado em controle externo para detectar erros e falhas, o que acaba gerando tensão e receio entre os trabalhadores de sugerir formas de solucioná-los ou preveni-los. O que uma organização orientada pelos princípios básicos da qualidade demanda de seus gestores é um conjunto de atitudes e comportamentos que incentivem os seus subordinados a cooperar não só para detectar problemas, mas também para propor soluções para evitá-los (Turchi, 1997). Este pensamento é apresentado na tabela abaixo, extraída de Franco (2012a).

Tabela 02 – Evolução do estilo de gerência








Atributos	Visão Tradicional	Visão de Processo
1. Foco	Chefe	Cliente
2. Relacionamento primário	Cadeia de comando	Cliente – Fornecedor
3. Orientação	Hierárquica	Processo
4. Quem toma decisão	Gerência	Todos os participantes
5. Estilo	Autoritário	Participativo

Fonte: FRANCO (2012a)

O componente “liderança” do máximo executivo, é o principal promotor da introdução, manutenção e evolução da qualidade total na empresa; é quem deve definir as políticas e os objetivos de melhoria, bem como fornecer os meios para atingir os objetivos estipulados e, acima de tudo, dar o exemplo com o próprio comportamento. Aos gerentes médios e supervisores, cabe educar e treinar os

trabalhadores nos princípios da qualidade, práticas e técnicas estatísticas. É fundamental que esse grupo tenha atitudes e comportamentos que demonstrem seu comprometimento com a busca de melhoria contínua (Fernandes & Neto, 1996; Turchi, 1997).

Esta relação é interpretada por Campos (2013) através da figura abaixo.

Funções		Situações	
		Normal	Ocorrência de Anomalias
Gerenciais	Direção	Estabelece metas que garantem a sobrevivência da empresa a partir do planejamento estratégico	 Estabelece metas para corrigir a situação atual Compreende o relatório da situação atual 
	Gerenciamento	 Atinge metas (PDCA) Treina a função supervisão	Relata a situação atual para a direção Elimina as anomalias crônicas atuando nas causas fundamentais Revê periodicamente as anomalias detectando as crônicas Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando complementarmente à função supervisão 
Operacionais	Supervisão	Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais	Registra as anomalias e relata para função gerencial Conduz análise das anomalias atacando as causas imediatas 
	Operação	 Cumpre os procedimentos operacionais	Relata as anomalias 

Quadro 05 – Níveis de responsabilidade de acordo com a situação

Fonte: CAMPOS (2013)

A melhoria da qualidade é um processo que exige atenção, ações e investimentos. A convergência de todos os segmentos da organização na busca da produtividade demanda tempo e atenção de todos os envolvidos, em especial da chefia e consome recursos e apoio, mas que representa um investimento com retorno garantido se bem gerenciado (Longo, 1994).

2.2.4 Gestão pelas diretrizes - estratégia, cultura e competitividade

Para que uma organização se fortaleça no mercado ela deve estar atenta às diversidades e as mudanças que existem. Conhecer a necessidade do cliente é um fator muito importante, mas conhecer a si mesma irá influenciar de forma direta no

seu desempenho e proporcionalmente na satisfação do cliente e no envolvimento dos colaboradores nas soluções para alcançar a maturidade dos processos (De Sant'Anna, 2014).

Na administração de empresas moderna, os processos são os condutores operacionais das organizações, exigindo uma administração proativa. Há alguns anos atrás, metas estratégicas só poderiam ser monitoradas quando os próximos resultados trimestrais fossem publicados. Porém, o gerenciamento do desempenho dos processos monitora continuamente os objetivos fixados e fornece alertas de divergências com o que foi planejado, indicando medidas a serem implementadas. Assim, as organizações alcançam uma qualidade de processo melhorada, que tem um impacto direto nos resultados da corporação. O monitoramento contínuo de processos de negócio atual diminui a distância entre a estratégia organizacional e sua implementação operacional (Costa, L. *et al.*, 2006).

Crosby já dizia – “a qualidade é um imperativo estratégico” (*apud* Costa, 2013).

Uma diretriz consiste de uma meta e das medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta (SENAI/DF).

O gerenciamento pelas diretrizes foi desenvolvido no Japão, onde é denominado Hoshin Kanri (Franco, 2012). O ponto de partida do gerenciamento pelas diretrizes é o tradicional planejamento estratégico, pelo qual a empresa realiza as análises externa e interna e define seus valores, crenças e sua visão, estabelecendo estratégias para transformar esta visão em realidade (De Mello Cordeiro, 2004).

O método proporciona a integração vertical da empresa em torno dos esforços necessários para implantar e disseminar estrategicamente as metas de qualidade da organização por todos os setores e níveis do sistema organizacional (Franco, 2012; Martins & Neto, 1998).

A figura a seguir ilustra um dos métodos pelo quais uma diretriz pode ser desdobrada pelos níveis hierárquicos da empresa.

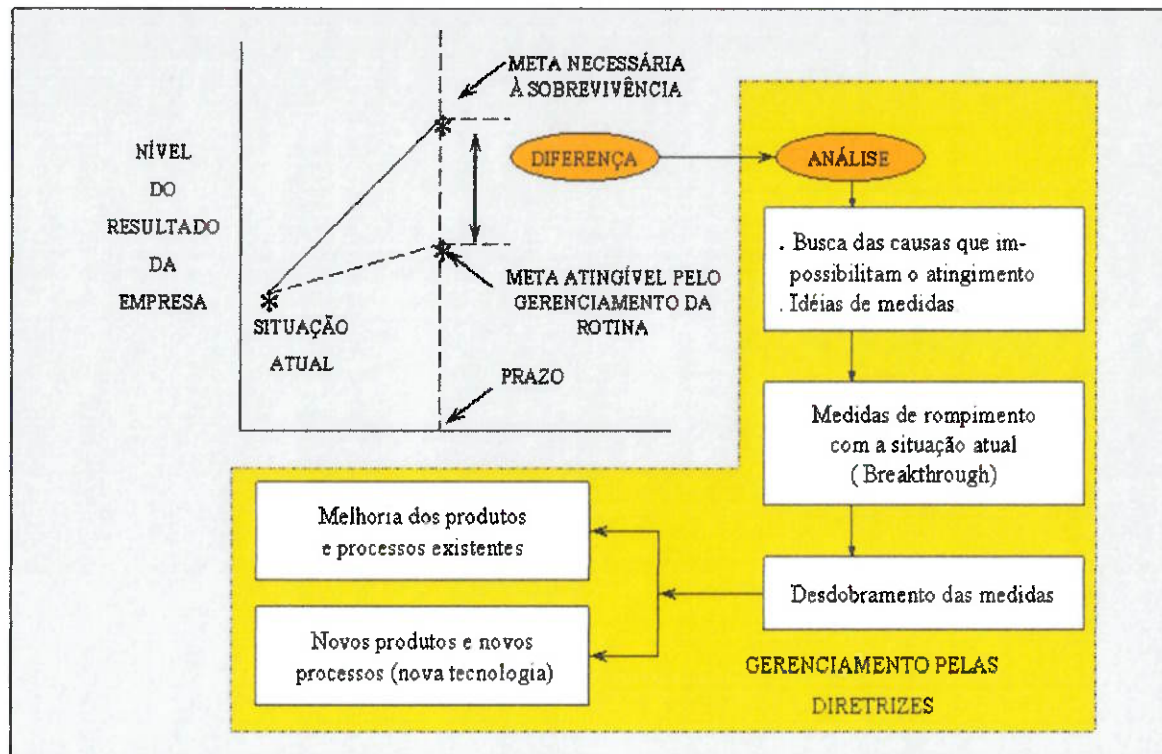


Figura 10 – Desdobramentos de uma diretriz
 Fonte: SENAI/DF

Para Hill & Jones uma instituição constrói vantagem competitiva quando conjuga quatro fatores: eficiência, qualidade, inovação e capacidade de resposta ao cliente (*apud* Silva & Saraiva, 2012). Feigenbaum afirmava que empresas não estão dando a devida importância que a qualidade tem sobre a competitividade. O crescimento econômico depende da qualidade, pois relaciona clientes, trabalhadores e fornecedores. O uso de ferramentas adequadas pode levar empresas a tomarem-se competitivas mundialmente. Para o autor, a qualidade ainda é vista como um campo técnico, ao invés de uma política econômica e social fundamental e determinante, além de ser base estratégica de negócios (*apud* Coral, 1996).

A gestão da qualidade trata-se exatamente de um conjunto de estratégias e planos de ação que visam acompanhar o desenvolvimento da organização, envolvendo todos na empresa no decorrer do tempo, contínua e progressivamente. Com isso direciona-se a gestão da qualidade para a criação de uma cultura da qualidade (*Paladini apud* Martin, 2012). A cultura da qualidade é a transformação da qualidade em valor, com envolvimento de todos os recursos e de todas as pessoas, constituindo-se em um fator estratégico para a sobrevivência das organizações (*Macedo apud* Martin, 2012).

Organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente, eficiente e duradoura. Organizações imaturas criam objetivos, mas se perdem por largas margens de erros. Em muitos casos, a qualidade não é a desejada e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados (De Sant'Anna, 2014).

Nunca se falou tanto na importância do foco no cliente, da atenção ao cliente, da prioridade para o cliente como se tem falado nestes últimos anos. Reflita se você conhece as respostas para as seguintes perguntas: Quem são seus clientes? Quantos de seus clientes compram regularmente os produtos da empresa? Como anda a concorrência? Quais são os 20% dos seus clientes responsáveis por 80% de suas vendas? Quanto mais você conhecer os seus clientes, mais poderá agregar valor aos produtos ou serviços que comercializa (Jordão, 2011). Ao saber exatamente o que o cliente quer, o que não quer, do que precisa e do que não precisa, seus esforços passam a ser direcionados de uma maneira mais eficiente e produtiva. Você se torna mais seguro em suas decisões e se antecipa aos problemas. Posiciona-se para fazer as coisas acontecer, em vez de se ver obrigado a reagir a coisas que já estão acontecendo. As chances de errar ao desenvolver um projeto, lançar um produto ou fixar um preço, por exemplo, diminuem. Você vai saber melhor se deve mudar algo que você ou sua empresa está fazendo - e como deve mudar. E tudo isso pode levá-lo a sobressair num ambiente competitivo, realizando algo que reverta em resultados para a sua empresa. Consequência imediata: você ganha reconhecimento, visibilidade e projeção (Colombini, 2000).

2.2.5 Gestão de processos e rotinas

A gestão por processos ou interfuncional ou da gestão da rotina do trabalho do dia-a-dia integram horizontalmente as atividades e funções da organização, em torno dos processos de negócio que agregam valor, para a satisfação das partes interessadas (Martins & Neto, 1998).

É neste contexto que o gerenciamento por processos é evidenciado como “uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impactam a satisfação dos clientes e acionistas de uma empresa”, por meio da atuação de equipes responsáveis por analisar, definir e priorizar os processos-chave do negócio (Carvalho *et al.*, 2005).

De acordo com Silva e Peso, toda a empresa possui vários fluxos de produção, estes, por sua vez, são compostos por processos repetitivos, os quais são definidos como rotina. Gerenciar a rotina significa identificar as ações e as verificações diárias que devem ser efetuadas para que cada pessoa assuma a responsabilidade pelo real e efetivo cumprimento das obrigações conferidas a ela dentro da organização. Esse método significa implementar os processos repetitivos via ciclo PDCA (*apud* De Moraes, 2009).

Para compreender um processo, torna-se vital analisar os sentimentos, preocupações, barreiras e dificuldades daqueles que trabalham nele diretamente (Coral, 1996). Harrington afirma que a maioria dos problemas em uma organização são pertinentes aos processos e não às pessoas. Os erros são provenientes de procedimentos mal elaborados, *layouts* não funcionais, falta de equipamentos adequados, falta de treinamento, etc. (*apud* Coral, 1996).

Segundo Adair e Murray, a adoção da visão processual possibilita o entendimento da execução das atividades em cada etapa do processamento, tornando as operações mais simples e corretas, assegurando ao mesmo tempo, que os clientes internos e externos passem a receber produtos ou serviços de qualidade excepcional. E, além disso, possibilita que se identifique e melhore o gerenciamento dos processos críticos, tornando-os mais eficazes, eficientes e adaptáveis ao cliente (*apud* De Sant'Anna, 2014).

As etapas de implementação e a mentalidade necessária para execução do gerenciamento da rotina são apresentadas abaixo, na visão de Campos (2013):

1. Faça a descrição do seu negócio;
2. Identifique seus produtos ou serviços e determine seus clientes;
3. Estabeleça os recursos necessários (financeiros, humanos, materiais, equipamentos, instalações, informações, etc.)
4. Mapeie seus processos, isto é, faça o fluxograma de cada processo, começando pelos prioritários;
5. Promova a padronização das tarefas consideradas críticas;
6. Defina os itens de controle (indicadores de desempenho);
 - a. Para cada produto: qualidade, custo, entrega e segurança
 - b. Para cada parte interessada: moral e segurança

7. Defina metas para cada item de controle, consultando seus clientes, internos e externos, e as necessidades da empresa;
8. Faça gráficos para os itens de controle e padronize-os;
9. Padronize cada processo;
10. Gerencie o funcionamento do programa. Atinja as metas. Rode o PDCA sempre que necessário.

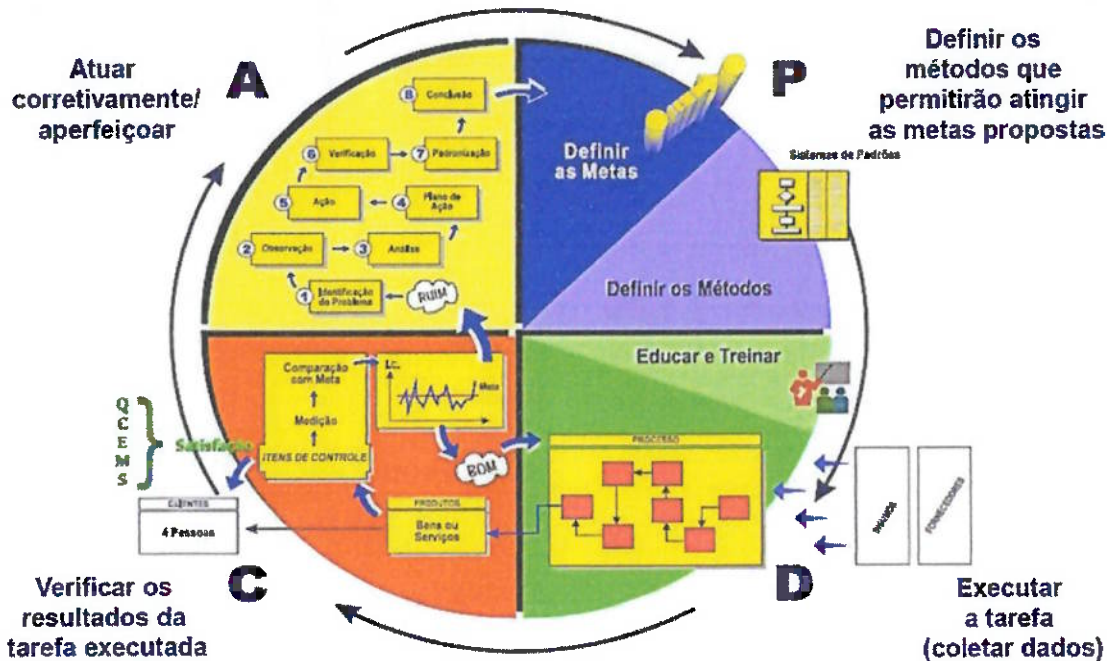


Figura 11 – Ciclo PDCA de gerenciamento de processos
 Fonte: FRANCO (2012a)

Para se falar que um processo pode ser gerenciado, melhorado ou, mesmo, reformulado radicalmente é necessário que se tenha indicadores que possibilitem averiguar sua eficiência e eficácia. Os indicadores, como o próprio nome já diz, indicam o que está ocorrendo em um processo, servem para dar a dimensão exata dos problemas bem como quantificar todos os elementos necessários à gestão racional dos processos (Zamberlan *et al.*, 2006). Vale lembrar que os mesmos podem ser utilizados pelos membros de uma organização para o controle e melhoria, que pode ser tanto reativa quanto proativa. Eles sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa especial crônica ou atingir um desempenho nunca antes atingido. Esse tipo de atividade pressupõe a existência da atividade de controle de processo, que é um uso natural dos indicadores de desempenho. A

segunda forma de uso é para a melhoria proativa, que consiste em utilizar os indicadores como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam um desempenho nunca antes imaginado (Martins & Neto, 1998).

Para Deming, a rotina, que envolve a criação e manutenção de padrões, ataca as causas especiais. Já as melhorias correspondem a uma modificação das causas comuns (*apud* Bonilla, J. A). Estas colocações podem ser sintetizadas segundo a tabela abaixo:

Tabela 03 – Rotina *versus* Melhoria

ASPECTO	ROTINA	MELHORIA
Atitude Gerencial	O nível de desempenho é considerado adequado e suficiente.	O nível de desempenho atual não é satisfatório. Temos um problema a resolver.
Objetivo Gerencial	Manter o desempenho atual no nível registrado.	Obter um melhor desempenho.
Plano Gerencial	Identificar e eliminar desvios eventuais do desempenho atual (causas especiais).	Atacar os problemas de natureza crônica que impedem a realização de um melhor desempenho (causas comuns).

Fonte: Deming *apud* BONILLA, J.A.

Organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as organizações imaturas não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes (De Sant'Anna, 2014).

2.2.6 Ferramentas gerenciais da qualidade

Enquanto as 7 velhas ferramentas da qualidade abordam uma metodologia estatística para levantar e atuar sobre problemas de forma corretiva, o objetivo das 7 novas ferramentas da qualidade, também chamadas de ferramentas gerenciais da qualidade, permite compreender melhor os fenômenos que ocorrem durante o processo, principalmente aqueles que são difíceis de quantificar (Cantidio, 2009).

Uma equipe da União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) reuniu-as em 1976 para promover formas de inovar, comunicar e planejar projetos grandes e complexos. Na época, algumas delas não eram necessariamente novas, mas seu agrupamento e promoção sim (QUALITY PROGRESS, 2012).

Segundo Mizuno (1993), os pré-requisitos para uso são:

- Reunir as pessoas certas para o trabalho em equipe: com responsabilidade sobre o processo e imbuídas de autoridade para propor e implementar soluções;
- Acreditar que o planejamento economiza tempo: gasta-se mais tempo no planejamento, porém economiza-se tempo na implementação;
- Conhecimento e disciplina na aplicação: treinamento.
- Valorizar as opiniões adversas: mente aberta, livre de preconceitos e pré-opiniões, na busca do consenso;
- Bom senso: saber quando usar e até onde ir.

2.2.6.1 Diagrama de afinidades

Segundo Barker (1990) essa ferramenta foi desenvolvida pelo Sr. Jiro Kawakita sob o nome de “Método KJ”, sendo que até hoje esse nome é patenteado pela Kawayoshida Research Centre.

Para se construir o Diagrama de Afinidade, devemos pensar no problema em questão, suas causas e, posteriormente separar estas causas em categorias, através de afinidades. É originado pelo Brainstorming e torna-se um complemento do Ishikawa, porém com aplicações mais amplas (por exemplo, o que pode ser importante na qualidade de um aparelho celular? Cada envolvido dirá o que considera importante, posteriormente estes itens serão separados por categorias e esta separação ocorre pela afinidade dos itens levantados) (Cantidio, 2009).

Affinity diagram of community partners list / FIGURE 2



Figura 12 – Exemplo de Diagrama de Afinidades

Fonte: QUALITY PROGRESS (2012)

2.2.6.2 Diagrama de relação

O diagrama de relações é uma representação gráfica da inter-relação entre causa e efeito ou um determinado resultado, e todos os fatores que influenciam ou contribuem para este resultado (QUALITY PROGRESS, 2012). A figura 13 apresenta um exemplo de aplicação para tal ferramenta.

Segundo Shahin *et al.* (2010) pode ser resumida conforme a tabela abaixo:

Tabela 04 – Resumo da ferramenta Diagrama de Relações

Tabela 1 - Resumo da Ferramenta Diagrama de Relações

PORQUE USAR	QUANDO USAR
Para Demonstrar relação lógica entre itens	Quando queremos identificar ideias e suas interrelações
Para determinar a sequência lógica das fases do plano	Quando uma solução complicada foi implantada
Para Identificar os componentes que tem maior efeito sobre os outros	Quando queremos analisar resultados complicados

Fonte: SHAHIN (2010)

Para construir o diagrama, Mizuno (1993) sugere os seguintes passos:

1. Defina o tema a ser discutido: os participantes devem obter um entendimento comum e concordar com o tema em torno do qual será construído o diagrama. O tema deve ser claramente expresso em uma frase.
2. Coleta de dados verbais: os dados iniciais para a construção do Diagrama de Relação podem vir de várias fontes: Brainstorming, Diagrama de Afinidade, Diagrama de Causa-e-Efeito (Diagrama de Ishikawa), Diagrama de Árvore, etc.
3. Seleção das cartelas: espalhar as cartelas sobre a superfície de trabalho a fim de que possa ser feita a seleção das idéias geradas. Deve-se descartar as idéias repetidas (que tenham o mesmo conteúdo) e também as idéias absurdas
4. Traçado das setas: escolher a primeira cartela, colocando-a sobre a superfície de trabalho. Deve-se tentar estabelecer a relação de causa e efeito entre esta cartela e as demais.
5. Desenhar o Diagrama de Relação: repete-se o procedimento anterior até que todas as cartelas tenham se relacionado com as outras e que todas as setas tenham sido traçadas.
6. Revisão do Diagrama de Relação: após a montagem do diagrama, deve-se revisá-lo, fazendo as alterações que forem necessárias
7. Seleção dos Itens críticos: para selecionar os fatores críticos para a situação ou problema discutido basta verificar aqueles com maior número de setas saindo (causa principal) ou como maior número de setas entrando (efeito principal).

Relations diagram / FIGURE 10

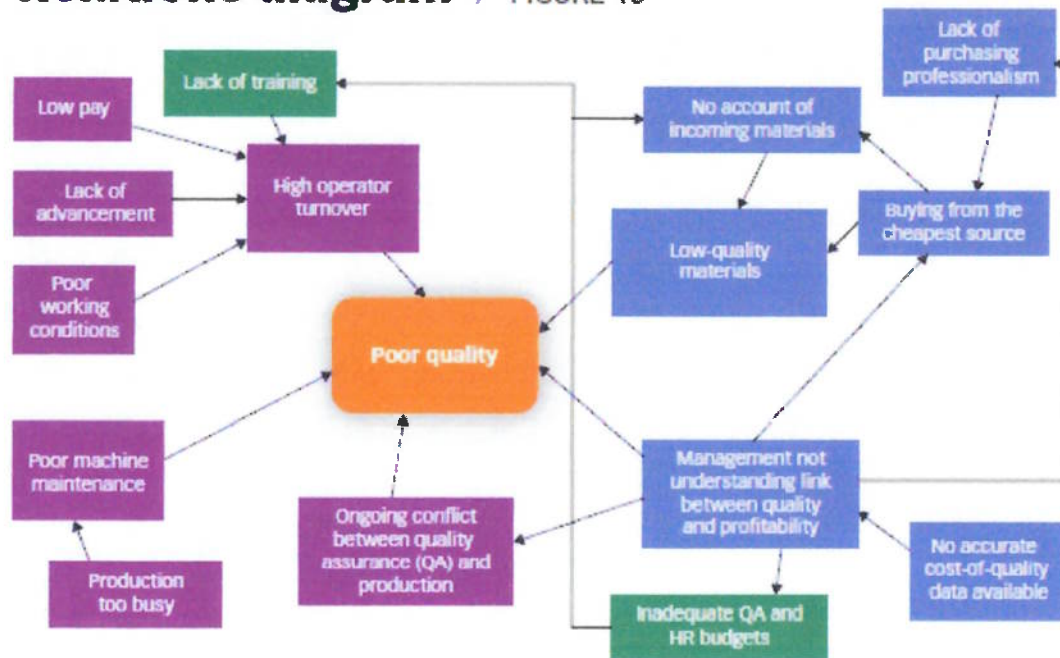


Figura 13 – Exemplo de Diagrama de Relações
Fonte: QUALITY PROGRESS (2012)

2.2.6.3 Diagrama sistemático

Segundo HE *et al.* (1996), o diagrama sistemático, também denominado de diagrama de hierarquia ou diagrama de árvore, se trata de uma ferramenta focada no binômio objetivo-meio, ou seja, tudo nasce de um problema ou ideia central, o qual é desdobrado de forma *top-down*, sendo assim, objetivos ou metas de longo prazo, que originalmente parecem distantes aos funcionários, podem ser desdobradas em metas de curto prazo que permitiram o objetivo macro ser atendido. A estrutura do diagrama representa a natureza hierárquica de uma estrutura em forma de gráfico. Chama-se uma estrutura de árvore porque a representação clássica se assemelha a uma árvore, mesmo que o gráfico é geralmente de cabeça para baixo em comparação com a forma de uma árvore real. A figura a seguir traz uma representação de tal ferramenta.

Tree diagram to prepare for CMQ/OE exam / FIGURE 11

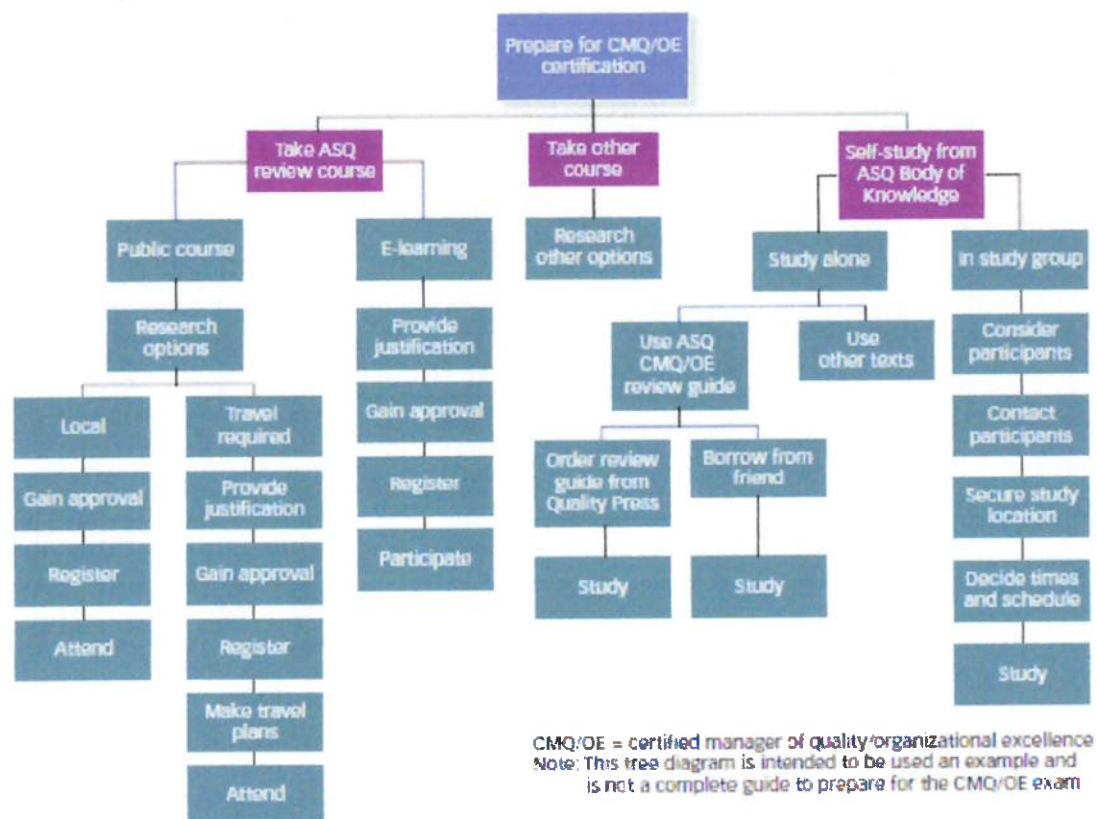


Figura 14 – Exemplo de Diagrama Sistemático
 Fonte: QUALITY PROGRESS (2012)

2.2.6.4 Diagrama de matriz

Segundo Mizuno (1993), o diagrama de matriz estimula o pensamento multidimensional através da investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados verbais. Permite indicar não apenas a presença, mas também a intensidade das relações entre os fatores analisados.

A representação gráfica em matriz permite uma compreensão rápida e clara da “rede de relacionamentos” dos diversos conjuntos de variáveis envolvidas na solução de um problema (Barker, 1990).

Segundo De Mesquita (2004), o **diagrama de matriz** é normalmente usado para:

- Estabelecer pontos de concepção de ideias para o desenvolvimento e melhoria de sistemas e produtos;
- Encontrar pontos de melhoria em materiais para os produtos;

- Estabelecer e incrementar o sistema de garantia da qualidade pela ligação mais estreita entre os níveis fixados da qualidade com as suas variadas funções de controle;
- Reforçar e melhorar a eficiência do sistema de avaliação da qualidade;
- Localizar as causas da não conformidade no processo de fabricação;
- Estabelecer estratégias sobre o "mix" de produtos a serem disponibilizados no mercado, pela avaliação da relação entre os produtos e a situação de mercado;
- Identificar o relacionamento, do ponto de vista técnico, entre diferentes projetos;
- Explorar o potencial de aplicação entre a tecnologia disponível e as matérias primas existente;
- Organizar o sistema de garantia da qualidade;
- Desdobrar da função da qualidade;
- Identificar as causas de problemas;
- Mostrar as relações entre as características de qualidade e os itens de controle em um sistema de garantia da qualidade.

A combinação pode ser de dois a quatro fatores, relacionados entre si, e que possuem pesos específicos conforme o público a quem se dirige. Um exemplo de aplicação é no Desdobramento da Função Qualidade (QFD - Quality Function Deployment QFD), onde através do desdobramento funcional da qualidade, é possível entender os desejos do cliente e do consumidor ao projeto e às especificações de um produto ou serviço (Cantidio, 2009).

Ainda segundo o autor, a análise é feita seguindo os seguintes passos:

1. Construir a matriz de opções: listar as opções nas linhas, numerando-as na sequência. As colunas correspondem às mesmas opções, pois elas serão comparadas entre si.
2. Comparar cada opção com as demais: cada opção deverá ser comparada com as demais, procurando-se verificar se existem relações de causa-e-efeito entre elas. Além disso, procura-se avaliar a intensidade das relações. Para a medição da intensidade da relação, devem ser usados símbolos e pontuações. Deve-se fazer as seguintes perguntas: (a) a opção "X" causa ou influencia a opção "Y"? Detectando a relação, desenha-se uma seta na célula correspondente da matriz, no sentido da opção "causa" para a opção "efeito". Ao marcar a relação, deve-se imediatamente marcar também a "imagem espelhada" da seta e do símbolo na "contra-célula" correspondente. (b) Se existe a relação, qual a sua intensidade?
3. Totalizar os graus de relação: estabelecidas todas as relações, devem ser quantificadas suas intensidades. Para isso basta somar os pontos correspondentes aos símbolos. Finalmente, a partir das informações levantadas, procura-se identificar as opções prioritárias.

2.2.6.6 Diagrama do processo decisório (PDPC - *Process Decision Program Charts*)

É uma ferramenta pouco explorada, mas tem sua utilização voltada para analisar as etapas a serem consideradas para atingir o objetivo proposto, permitindo decidir pelas melhores alternativas à medida que as restrições forem surgindo (Cantidio, 2009).

O diagrama faz o mapeamento de todos os caminhos possíveis para se alcançar um objetivo, mostrando os problemas e as medidas que devem ser tomadas, caso estes ocorram. O resultado é a definição do melhor caminho para se alcançar um resultado desejado (Mizuno, 1993).

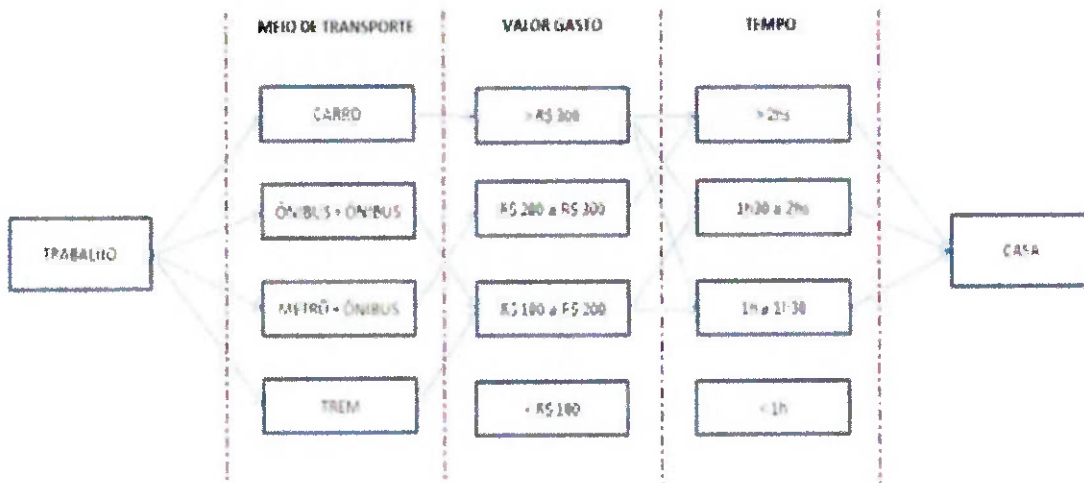


Figura 15 – Exemplo de Diagrama de Processo Decisório
Fonte: CANTIDIO (2009)

Muitos níveis de planejamento poderiam se beneficiar do PDPC. No nível superior, o planejamento estratégico, para o qual o PDPC poderia ser usado para ajudar a selecionar as principais iniciativas ou programas a partir de várias alternativas e, em um segundo nível, o PDPC poderia ser utilizado como um programa de planejamento. Utilizar o pensamento PDPC ao longo do processo facilita o planejamento do projeto, identifica os riscos e mitigações, e ajuda na aprovação segura para execução de um projeto, com base na melhor relação risco x benefício e probabilidade de sucesso. A ferramenta PDPC é, portanto, merecedor de seu nome (QUALITY PROGRESS, 2012).

2.2.6.7 Diagrama de setas ou precedência

Segundo DIAS (2006), o diagrama de seta nada mais é do que um cronograma bem planejado para execução de tarefas. Entretanto, ao longo do tempo, o seu uso evoluiu para o de organizar e monitorar projetos e situações complexas. Na década de 1950, duas técnicas de gestão de projetos - Técnica de Revisão de Avaliação do Programa (PERT) e o Método do Caminho Crítico (CPM) – levaram o desenvolvimento do diagrama de seta para o próximo nível. Com PERT e CPM, o diagrama de seta pode incluir tarefas muito específicas de programação e de controle através da inclusão de informações adicionais e detalhes sobre cada

atividade dentro de um processo, por vezes, complexo ou em projeto que está sendo definido (QUALITY PROGRESS, 2012).

O caminho crítico, marcado em vermelho no diagrama de seta na figura 16, representa as atividades que devem ser realizadas sem demora, porque são fundamentais para o cumprimento da data de término agendada. Todas as outras atividades podem ser realizadas utilizando uma programação mais flexível (QUALITY PROGRESS, 2012).

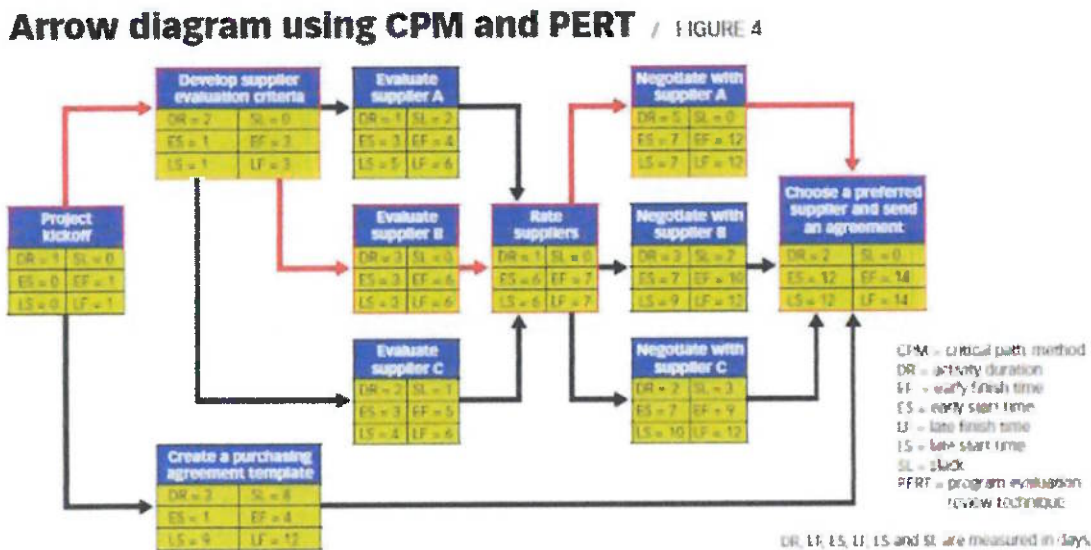


Figura 16 – Exemplo de Diagrama de Setas
 Fonte: QUALITY PROGRESS (2012)

Batti da Silva (2012) sugere ainda descobrir a duração de uma atividade baseando-se em três estimativas possíveis para a atividade: estimativa otimista (cenário perfeito, onde tudo dá certo), pessimista (pior cenário, onde tudo vai dar errado) e a mais provável (cenário razoável, onde tudo ficará dentro da normalidade, sem grandes surpresas, nem boas nem ruins). A combinação dessas três possibilidades é o grande diferencial da técnica, pois ela pondera as incertezas e riscos envolvidos na atividade.

A fórmula de cálculo do PERT seria:

$$\text{PERT} = \frac{\text{Pessimista} + 4 \times \text{Mais provável} + \text{Otimista}}{6}$$

A técnica pode ser usada para todas as atividades, ou somente naquelas de maior risco, quando você não tem muita certeza da estimativa e a variação entre o pior e o melhor cenário é significativa. O desvio padrão indicará o quanto a duração calculada na fórmula PERT ainda poderá variar, para mais e para menos (Batti da Silva, 2012).

A fórmula de cálculo do desvio padrão para o PERT seria:

Desvio Padrão = $\frac{\text{Pessimista} - \text{Otimista}}{6}$

2.3 A série de normas ISO 9000

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) fornece a estrutura para melhoria contínua com a finalidade de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas, assim como também procura incentivar as organizações a analisarem os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto aceitável para o cliente e manter esses processos sob controle (Lima, 2005).

Neste sentido, a norma ISO 9001:2008 é vista como uma linguagem internacionalmente aceita da qualidade, fornecendo uma estrutura e referência para a construção de um SGQ (Martin, 2012). Ela especifica, conforme mostrado na figura 17, os requisitos que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, estando focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes (Fraga, 2011).

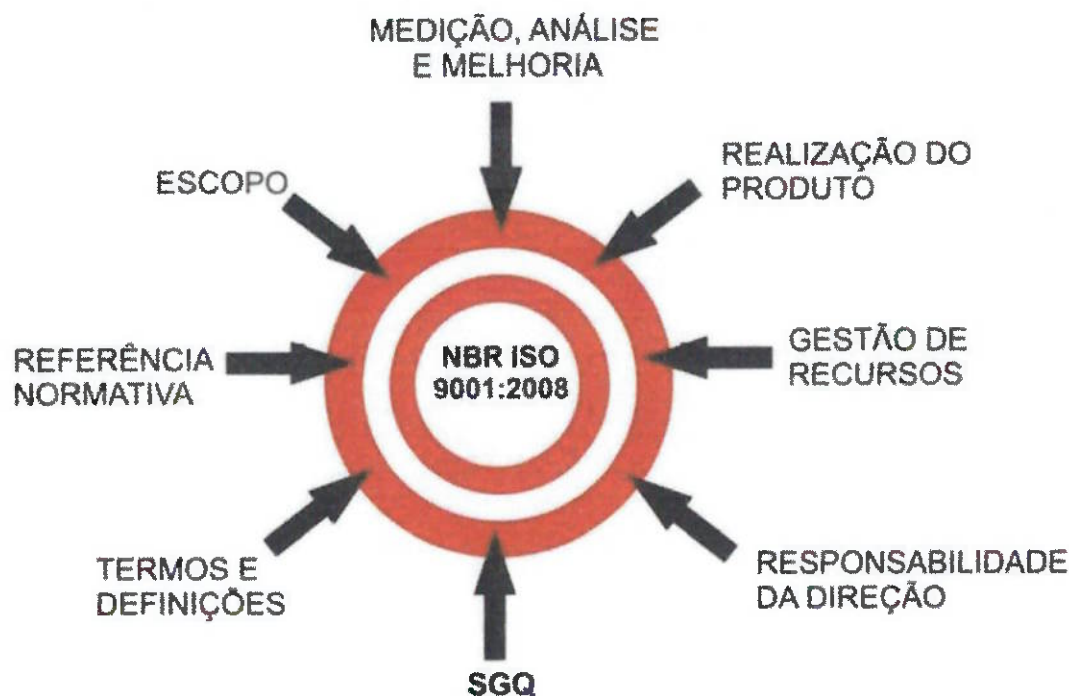


Figura 17 – Requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008
 Fonte: FRAGA (2011)

A International Organization for Standardization é uma organização internacional não governamental formada por países-membros. Particularmente, no Brasil, a entidade responsável em representar a ISO é a ABNT. Por sua vez, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é o organismo de acreditação para o Brasil, ligado à ABNT. O INMETRO é a entidade responsável por determinar as diretrizes que os organismos credenciados de certificação devem seguir ao emitir certificados ISO para entidades corporativas (INMETRO *apud* Martin, 2012).

A Série de normas ISO 9000 foi criada em 1987 com o objetivo de garantir qualidade aos produtos e serviços das empresas (Soares, 2015), sendo composta por:

- ISO 9001:2008 - define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade;
- ISO 9000:2005 - aborda os conceitos básicos e linguagem;
- ISO 9004:2009 - se concentra em como fazer um sistema de gestão da qualidade mais eficiente e eficaz;
- ISO 19011:2011 - estabelece orientações sobre as auditorias internas e externas de sistemas de gestão de qualidade.

Segundo Maranhão, historicamente, a norma ISO 9001 é o resultado da evolução de normas instituídas em duas frentes, segurança e confiabilidade. Com base em experiências pioneiras na atividade nuclear, a partir de nove de abril de 1959, o departamento de defesa dos EUA passou a exigir que os fornecedores das forças armadas americanas possuíssem programas de qualidade, por meio da adoção da MIL STD Q-9858 (Requisitos de programas de garantia da qualidade). A MIL STD Q-9858 foi o ponto de partida e o primeiro guia das ações subsequentes (*apud* De Moraes, 2009).

Conforme indicado por Soares (2015), a norma ABNT NBR ISO 9004:2010 fornece uma visão mais ampla da gestão da qualidade do que a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, pois trata das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas pertinentes e fornece orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho global da organização. A figura 18 apresenta um modelo ampliado de um sistema de gestão da qualidade com base em processo, incorporando os elementos das normas ISO 9001 e ISO 9004.

Diversos são os motivos para uma organização optar por implantar um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001. Os motivos externos geralmente são atribuídos à melhoria da reputação de qualidade ou a satisfazer as expectativas dos clientes (*Prajogo apud* Martin, 2012). Os motivos internos estão, por outro lado, focados em adotar a abordagem estruturada da ISO para construir um programa eficaz de garantia e qualidade comprovada, que inclui documentação de procedimento e de monitoramento, rastreabilidade da operação, redução de erros, a comunicação do cliente e serviço pós-venda (*Boiral apud* Martin, 2012).

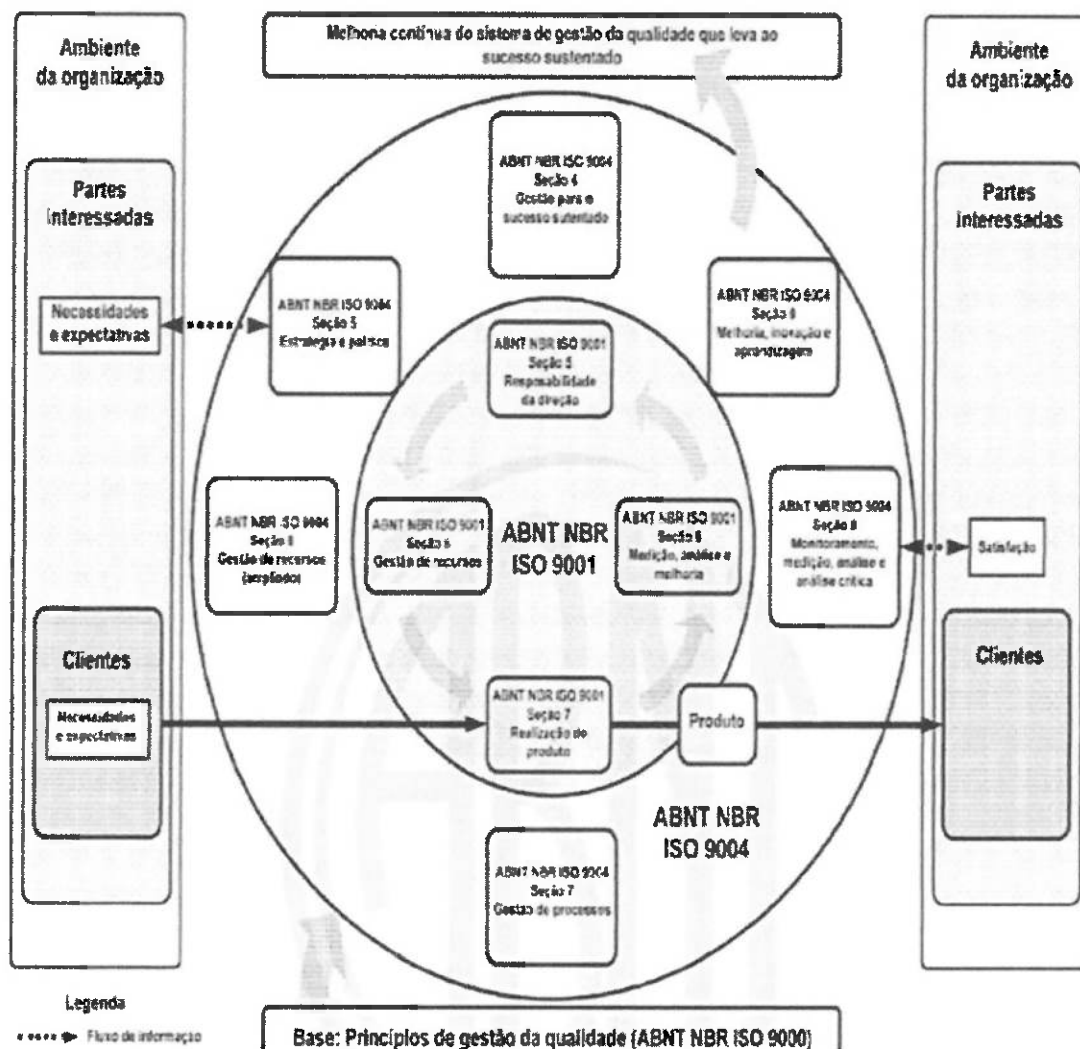


Figura 18 – Modelo ampliado baseado em um processo de sistema de gestão da qualidade
 Fonte: NORMA ABNT NBR ISO 9004 (2010)

A ISO 9001 pode ser implantada em empresas de qualquer setor, pois estabelece requisitos para processos, e não para produtos. Cada empresa implementa seu próprio sistema de gestão da qualidade, de acordo com a norma e com as suas necessidades (Fraga, 2011).

A implementação pode ser dividida em cinco fases, segundo Silva (2009):

- 1) São coletados todos os dados do processo de manufatura definindo as unidades de negócio e unidade organizacional, com a definição das autoridades sobre os processos afins e responsabilidade sobre os resultados organizacionais o que constitui a missão da empresa;
- 2) É definida a Política e Objetivos da qualidade;
- 3) Ocorre o mapeamento dos processos;

- 4) É realizada a padronização dos processos produtivos;
- 5) Realiza-se o delineamento do sistema, no qual são estruturados e elaborados todos os níveis de documentação que visam suprir os requisitos aplicáveis da norma (requisitos 4 a 8).

Em seu trabalho, Martin (2012) reuniu algumas “boas práticas” que parecem favorecer (fomentar) a implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, destacando os seguintes elementos:

- Comprometimento da administração com SGQ formalizando, assim, a posição perante todos os setores;
- Eleição de um profissional com formação e experiência na área da qualidade para assumir a função de Representante da Direção (RD), facilitando a preparação dos funcionários da empresa e maior entendimento dos benefícios advindos do processo de implantação do SGQ;
- Gestão participativa dos setores envolvidos com as mudanças;
- Transparência nos relacionamentos organizacionais;
- Aderência dos treinamentos às necessidades das particularidades individuais;
- Formação de “times de qualidade” (sinergia e sentimento de trabalho em conjunto);
- Atuação com idoneidade e conformidade com as diretrizes empresariais (política, missão e valores traduzidos em indicadores organizacionais);
- Utilização de ferramentas e programas de qualidade para planejamento e implantação da norma;
- Parceria com os fornecedores e clientes;
- Obtenção de uma motivação estratégica ligada aos objetivos internos ou moderadores (externo e interno).

Vale lembrar que utilizar corretamente o instrumento é condição fundamental para que dele se obtenha seus potenciais resultados. Durante a implantação da norma, é comum encontrar dificuldades quanto a seu entendimento conceitual, resistência ao seu uso, baixa disponibilização de recursos para seu desenvolvimento e manutenção, treinamento inadequado ou mesmo desconhecimento de sua existência (Battikha *apud* Maekawa *et al*, 2013).

A revisão da norma ISO 9001, publicada em novembro de 2015, não visou alterar a sua essência no que se refere a melhoria contínua do desempenho das organizações e a garantia da satisfação dos seus clientes. O processo de revisão veio apenas reforçar a abordagem por processos e diminuir a intensidade documental (Fonseca & Tomé, 2014).

As principais alterações são apresentadas por Maciel (2014) abaixo:

- A introdução de novos conceitos como a abordagem à gestão baseada no risco, gestão da mudança, conhecimento organizacional, informação documentada, gestão de recursos, entre outros;
- A eliminação do requisito referente às ações preventivas, passando o próprio sistema de gestão, com uma abordagem baseada em risco, a constituir uma ferramenta preventiva;
- A introdução de requisitos associados à identificação do contexto da organização e requisitos relevantes de partes interessadas;
- Substituição de vários termos. Por exemplo: o termo “produtos” foi substituído por “bens e serviços”;
- Eliminação do conceito de exclusões, sendo substituída pela possibilidade de haver flexibilidade na aplicação, mas não exclusão;
- A revisão dos princípios de Gestão da Qualidade;
- Uso de uma linguagem simplificada, para facilitar a compreensão por todos os possíveis usuários;
- Excluído o papel do Representante da Direção (RD);
- Excluída a obrigatoriedade de se ter um Manual da Qualidade.

2.4 Conceitos básicos de importação

A importação de qualquer bem ou serviço é resultado da falta ou elevado custo de se obter internamente o mesmo tipo de bem ou serviço. As empresas brasileiras iniciam o processo de busca de produtos importados a partir do momento que sentem necessidade de obter algum produto exclusivo ou algum produto encontrado internamente, porém com preços menores que os aqui praticados (Metzger & Kistenmacher, 2008).

A importação é o ingresso seguido de internalização de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua internalização no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos em lei. De acordo com INVEST & EXPORT BRASIL (a), o processo de importação pode ser dividido em três fases:

- Administrativa: refere-se aos procedimentos e exigências de órgãos de governo prévios à efetivação da importação e variam de acordo com o tipo de operação e de mercadoria: trata-se do licenciamento das importações.
- Fiscal: compreende o tratamento aduaneiro, por meio do despacho de importação, que é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro. Essa etapa ocorre em recintos próprios, logo após a chegada da mercadoria no Brasil, e inclui o recolhimento dos tributos devidos na importação. Após a conclusão do desembaraço aduaneiro, a mercadoria é considerada importada e pode ser liberada para o mercado interno.
- Cambial: diz respeito à operação de compra de moeda estrangeira destinada a efetivação do pagamento das importações (quando há esse pagamento) sendo processada por entidade financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil a operar em câmbio.

A regulamentação das atividades de importação se dá por meio de leis, decretos, portarias, resoluções, etc., emitidas por diversos órgãos como Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), Ministério da Fazenda, Ministério de Ciência e Tecnologia, Secretaria da Receita Federal, entre outros. Em termos legislativos, a espinha dorsal das atividades de comércio exterior brasileiro encontra-se no Decreto nº 4.543 de 26/12/2002, denominado Regulamento Aduaneiro, anteriormente a esse decreto as atividades eram regulamentadas pelo Decreto nº 91.030/85 e suas alterações (UNESP, 2003).

2.4.1 Classificação de mercadorias

O método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições é chamado sistema harmonizado de

designação e de codificação de mercadorias ou simplesmente sistema harmonizado (SH) (UNESP, 2003).

A composição dos códigos do SH, formado por seis dígitos, permite que sejam atendidas as especificações dos produtos, tais como: origem, matéria constitutiva e aplicação, em um ordenamento numérico lógico, crescente, e de acordo com o nível de sofisticação das mercadorias (UNESP, 2003).

O Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai adotam a Nomenclatura Comum Do Mercosul (NCM), que tem por base o sistema harmonizado. Assim, dos oito dígitos que compõe a NCM, os seis primeiros são formados pelo sistema harmonizado, enquanto o sétimo e oitavo dígitos correspondem a desdobramentos específicos atribuídos no âmbito do MERCOSUL. É por meio da classificação de mercadorias que se define o percentual dos impostos (I.I. e I.P.I) a ser pago, e qual o órgão competente para autorizar a importação do produto (UNESP, 2003).

2.4.2 Incoterms

Com a falta de padronização nas modalidades negociadas no mercado internacional, a Câmara de Comércio Internacional (CCI) recebeu o papel de padronizar os termos de comércio exterior e adaptá-los a maioria das legislações dos países. Na primeira edição da CCI em 1936 vários termos foram padronizados, porém sua utilização se intensificou apenas o término da Segunda Guerra Mundial. Esses termos ficaram conhecidos *como Incoterms – International Commercial Terms*, ou seja, termos do comércio internacional (Metzger & Kistenmacher, 2008).

Eles são utilizados nos contratos de comércio internacional (importação e exportação) para determinação dos custos, responsabilidades no transporte e demais serviços logísticos entre a figura do comprador e do vendedor. Na prática dos contratos de compra e venda de bens, permitem estabelecer, com exatidão, a divisão de tarefas, de custos e de riscos entre compradores e vendedores (Araújo, 2012).

Vale lembrar que os Incoterms não são o contrato de compra e venda de mercadorias. Eles são apenas uma cláusula desse contrato e visam unicamente as regras de entrega, isto é, os chamados “delivery terms”. Tratam da relação entre comprador e vendedor, não interferindo na relação destes com outros intervenientes na operação, tais como transportadores e seguradores (Araújo, 2012).

Os Incoterms são divididos em quatro grupos conforme o local de entrega das mercadorias ao comprador. Têm-se os grupos: E, C, F e D. Cada incoterm é composto por três letras distintas, que em inglês costumam ser as iniciais da explicação de cada termo (Metzger & Kistenmacher, 2008). Estas quatro categorias são apresentadas no quadro abaixo, em ordem crescente de obrigação do vendedor.

GRUPO	INCOTERMS	DESCRIÇÃO
E de Ex (PARTIDA - Mínima obrigação para o exportador)	<u>EXW - Ex Works</u>	Mercadoria entregue ao comprador no estabelecimento do vendedor.
F de Free (TRANSPORTE PRINCIPAL NÃO PAGO PELO EXPORTADOR)	<u>FCA - Free Carrier</u> <u>FAS - Free Alongside Ship</u> <u>FOB - Free on Board</u>	Mercadoria entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador.
C de Cost ou Carriage (TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO PELO EXPORTADOR)	<u>CFR - Cost and Freight</u> <u>CIF - Cost, Insurance and Freight</u> <u>CPT - Carriage Paid To</u> <u>CIP - Carriage and Insurance Paid to</u>	O vendedor contrata o transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos ♦s mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
D de Delivery (CHEGADA - Máxima obrigação para o exportador)	<u>DAF - Delivered At Frontier</u> <u>DES - Delivered Ex-Ship</u> <u>DEQ - Delivered Ex-Quay</u> <u>DDU - Delivered Duty Unpaid</u> <u>DDP - Delivered Duty Paid</u>	O vendedor se responsabiliza por todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no local de destino.

Quadro 06 – Categorias dos Incoterms

Fonte: APRENDENDO A EXPORTAR

A escolha do incoterm correto numa negociação é de vital importância para ambos os lados, pois fazem com que cada negociador saiba quais serão os custos envolvidos nessa nacionalização das mercadorias e principalmente, os riscos e responsabilidades da mercadoria nesse trânsito (Metzger & Kistenmacher, 2008).

Os incoterms abaixo são os mais utilizados na organização a ser estudada:

- Free On Board (FOB): responsabilidade do exportador termina com carga a bordo do navio, no porto de embarque (Pinheiro, 2014). Esse Incoterm é o mais utilizado no comércio internacional pela maior praticidade de o exportador ser responsável por todo trâmite dentro do seu país, e o importador pelos trâmites legais no país destino da operação. Desse modo,

cada qual fica responsável pelo processo em seu território, o que facilita de grande forma toda burocracia do local de origem e destino ser executada pela parte ativa do processo (Metzger & Kistenmacher, 2008).

- **Cost and Freight (CFR):** responsabilidade do exportador termina com carga a bordo do navio, no porto de embarque, mas o frete internacional pago pelo exportador (Pinheiro, 2014).
- **Cost Insurance and Freight (CIF):** responsabilidade do exportador termina com carga a bordo do navio, no porto de embarque, mas o frete e seguro internacionais pagos pelo exportador (Pinheiro, 2014). Este termo somente pode ser utilizado para modalidade de transporte marítimo, devendo ser utilizado o termo CIP para transporte aéreo (UNESP, 2003).
- **Free Carrier Named Transportation (FCA):** responsabilidade do exportador termina com carga entregue ao transportador indicado pelo importador, em local especificado (Pinheiro, 2014). Este incoterm diferencia-se dos demais termos utilizados por ser utilizada em todo tipo de transporte internacional. Tende a ser utilizado para pequenos pedidos, produtos com baixo volume ou baixa quantidade de peças, como amostras, e é necessária sua utilização para despachar mercadorias através de empresas de courier (empresa de transporte aéreo internacional expresso) ou semelhantes (Metzger & Kistenmacher, 2008).

2.4.3 Transporte internacional

A escolha do melhor meio de transporte é responsável diretamente pelo preço final do produto entregue no local designado, uma escolha errada pode acarretar grandes prejuízos para a negociação, e o produto pode chegar ao destino sem viabilidade de comercialização (Metzger & Kistenmacher, 2008).

2.4.4 Documentos de importação

Segundo UNESP (2003), há três classes de documentos requeridos para o processo de importação:

1) Documentos oficiais, emitidos pelo importador e autorizados por órgãos governamentais:

A) Licença De Importação (LI): licença de Importação é o documento eletrônico que deve ser preenchido *online* pelo importador ou por seu despachante aduaneiro, por meio do Sistema Integrado de Comércio Exterior–SISCOMEX, sendo obrigatório nas importações com isenção de impostos. Quando se tratar de importações por meio da lei 8010, de 29.03.90, o registro e deferimento podem ocorrer depois da emissão do conhecimento de embarque, sempre antes do registro da Declaração de Importação (DI), exceção feita para produtos controlados por órgãos do governo brasileiro (CNEN, IBAMA, MEX, DPF, M/S, etc.). Quando se tratar de importações por meio da lei 8032, de 12.04.90, o registro e o deferimento da LI devem ocorrer antes da emissão do conhecimento de embarque, ou seja, antes do embarque da mercadoria. Anteriormente ou posteriormente ao embarque das mercadorias, a LI. tem aplicação no fechamento de câmbio e no desembaraço alfandegário.

B) Declaração de Importação (DI): a declaração de importação é o documento base do despacho de importação, formalizado, pelo importador ou por seu despachante aduaneiro, no SISCOMEX, no momento do desembaraço da mercadoria. A DI é exigida em todas as importações e compreende o conjunto de informações comerciais, cambiais e fiscais necessárias à análise da operação. Permite o início do processo de desembaraço alfandegário, com a consequente liberação da mercadoria importada.

C) Comprovante de Importação (CI): comprovante de importação é o documento que promove definitivamente a nacionalização da mercadoria. É um documento eletrônico, emitido pela secretaria da receita federal, e que comprova a efetiva nacionalização da mercadoria importada, por meio do pagamento de impostos, quando exigíveis.

2) Documentos fornecidos pelo exportador

A) Fatura: a fatura é o documento emitido pelo exportador, no qual se descreve todas as características das mercadorias, tais como: quantidade, preço unitário e

total, peso líquido e bruto, nome e endereço do exportador, do fabricante, dados bancários, forma de pagamento, termos de garantia, etc. São dois os tipos de faturas emitidas pelo exportador:

- Proforma: é emitida pelo exportador ou representante, precede a fatura comercial, descrevendo a mercadoria e os termos de venda, servindo para fins de cotação e formalizando o que foi tratado pelas partes. É por ela e nos termos nela acordados que será providenciada a licença de importação e o pagamento.
- Comercial (invoice): documento internacional, emitido pelo exportador, imprescindível para que o importador possa liberar as mercadorias em seu país. A fatura comercial formaliza a transferência da propriedade da mercadoria, atesta o que está sendo embarcado e os termos negociados, bem como as características do produto vendido, podendo-se dizer que corresponde a uma "nota fiscal" internacional.

B) Packing List (ou romaneio): o packing list é emitido pelo exportador para instruir o embarque e o desembarço da mercadoria, auxiliando o importador quando da chegada dos produtos no país de destino. A packing list relaciona as mercadorias embarcadas dentro de suas respectivas embalagens (containers, pallets ou outros). Contém também outras informações como, destinatário, quantidade de volumes, marcas, etc.

C) Outros: dependendo do tipo de mercadoria ou importação, outros documentos poderão ser exigidos pelo importador, para apresentação na alfândega, tais como: certificado de origem, certificado fitossanitário, fatura consular, etc.

3) Documentos emitidos pelo transportador

A) Conhecimento de embarque: o conhecimento de embarque, emitido pela empresa transportadora, ou por seu agente, é o documento para transporte objeto de especificações convencionadas em protocolos internacionais, cuja função é identificar os principais dados característicos de uma remessa transportada. O conhecimento de embarque serve para transferir a propriedade da carga, além de constituir prova de embarque, tem função de contrato de transporte e quando

aplicável, de bilhete de seguro. Pode ser contratado tanto pelo exportador quanto pelo importador dependendo da modalidade da importação. Nele são apresentados os dados básicos de uma remessa, onde se incluem os dados do remetente e do destinatário, incluindo-se CNPJ das empresas brasileiras, quantidade, tipo, peso, dimensões ou volume cúbico das embalagens, taxas de câmbio aplicadas, tarifas, rotas, destino, etc. Os conhecimentos de embarque mais comuns são o conhecimento de embarque marítimo – Bill of Lading - B/L e o conhecimento de embarque aéreo – Air Waybill - AWB. Tecnicamente, a consolidação de cargas consiste no agrupamento, por um agente de cargas, de vários embarques, de um mesmo embarcador ou de diversos, para um mesmo destino final ou para redistribuição, com o intuito de beneficiar, pelo agrupamento, com o menor nível tarifário aplicável para o peso total do despacho, ou seja, como as tarifas aéreas existem em níveis cujos valores diminuem à medida que o peso aumenta, quanto maior o peso agrupado menor será a tarifa por quilograma a cobrar.

2.4.5 Câmbio na importação

O pagamento de exportações realizadas por empresas brasileiras, assim como o pagamento de importações para o exterior, acontece através de contrato de câmbio com algum banco e pode ser celebrada para liquidação pronta, quando o fechamento do pagamento/recebimento acontece no ato da operação, ou então, futura quando o pagamento/recebimento for ocorrer numa data futura (Metzger & Kistenmacher, 2008).

O banco e o importador são responsáveis por promover a vinculação dos contratos de câmbio relacionados a operação de comércio exterior ao respectivo registro de importação, no SISCOMEX (UNESP, 2003).

A vinculação entre a declaração de importação e os correspondentes contratos de câmbio é efetuada pelo importador quando se tratar de contratos de câmbio liquidados em pagamento antecipado ou à vista; e é efetuada pelo banco negociador do câmbio, quando se tratar de pagamento de importação a prazo de até 360 dias. O banco e o importador são responsáveis por promover a vinculação dos contratos de câmbio relacionados a operação de comércio exterior ao respectivo registro de importação, no SISCOMEX (UNESP, 2003).

A vinculação entre a declaração de importação e os correspondentes contratos de câmbio é efetuada pelo importador quando se tratar de contratos de câmbio liquidados em pagamento antecipado ou à vista; e é efetuada pelo banco negociador do câmbio, quando se tratar de pagamento de importação a prazo de até 360 dias. Caso o contrato de câmbio não seja vinculado na época correta o importador receberá correspondência do banco central informando as pendências e determinando uma data para regularização, sendo que a falta de regularização poderá resultar na adoção de procedimentos administrativos cabíveis por parte do banco central, incluindo restrições para registro automático de operações no SISBACEN (UNESP, 2003).

O regime cambial do mercado brasileiro é o regime de câmbio de taxas flutuantes, sendo que a definição de taxas flutuantes diz que o valor é determinado livremente no mercado de divisas, por meio da interação das forças da oferta e da procura, sem nenhuma interferência do governo (banco central). O banco e o importador são responsáveis por promover a vinculação dos contratos de câmbio relacionados a operação de comércio exterior ao respectivo registro de importação, no SISCOMEX (UNESP, 2003).

2.4.6 Outros termos técnicos em comércio exterior

- **Importador:** o adquirente de mercadorias estrangeiras. Pessoa jurídica devidamente habilitada no SISCOMEX a importar mercadorias do exterior, utilizá-las ou revende-las no mercado nacional (Pinheiro, 2014).
- **Exportador:** aquele que vende mercadorias ao exterior. Pessoa jurídica devidamente habilitada no SISCOMEX a exportar mercadorias de fabricação própria ou adquirida de terceiros. O exportador goza de vantagens fiscais e financeiras para que o produto brasileiro seja mais competitivo (Pinheiro, 2014).
- **Consignatário:** aquele a quem se destina o recebimento de uma mercadoria, usualmente o próprio comprador (Pinheiro, 2014).
- **Despachante aduaneiro:** pessoa física ou jurídica que opcionalmente pode ser contratada por importadores e exportadores para prestar serviços diversos na atividade de comércio exterior como o desembaraço de mercadorias e a obtenção de documentos (Pinheiro, 2014).

- Agente de carga: empresas que oferecem serviços de agenciamento de cargas aéreas, marítimas, rodoviárias e ferroviárias (Pinheiro, 2014).
- Armador: pessoa jurídica proprietária do navio, que estabelece o valor dos fretes e a rota das suas embarcações (Pinheiro, 2014).
- Freight Forwarder ou Transitário de Cargas: empresa que cuida da carga, desde sua origem até o costado do navio. Às vezes chega também a cuidar da carga no porto de destino, providenciando sua remoção do costado do navio até seu destino final (Pinheiro, 2014).
- Non Vessel Operator Common Carrier (NVOCC): carregador que não é operador de navio. Os NVOCCs compram espaço nos navios para embarcar seus containers com cargas de diversos clientes (Pinheiro, 2014).
- Desembaraço aduaneiro: na importação é o ato pelo qual é registrada a conclusão da conferência aduaneira, sendo que após o desembaraço a receita federal autoriza a entrega da mercadoria ao importador (UNESP, 2003).
- Custos no transporte marítimo: os custos básicos envolvidos em uma operação de transporte marítimo são o frete, custos portuários, capatazia (ou THC) e a taxa de emissão do B/L (B/L fee). Além disso, qualquer eventual descumprimento de alguma cláusula do B/L pode gerar multas (Pinheiro, 2014).
- Custos portuários: despesas pagas pelo contratante pelos serviços de infraestrutura e mão de obra portuária (Pinheiro, 2014).
- Custos de importação: incluem diversas despesas que podem variar de acordo com a forma de negociação que foi feita a compra ou forma de envio ou tipo de mercadoria, sendo que os principais custos são: valor FOB ou FCA do material, frete internacional (aéreo ou marítimo), seguro, imposto de importação, IPI, ICMS, armazenagem, despesas aduaneiras (registro de DI, transporte interno e serviços profissionais), despesas bancárias (abertura e liquidação de CCI, pagamento antecipado, RSS) (UNESP, 2003).
- Tributação incidente sobre a entrada de mercadorias: refere-se à tributação incidente sobre a entrada de mercadorias estrangeiras no território aduaneiro. Para a base de cálculos dos impostos incidentes na importação, faz-se necessário conhecer o valor aduaneiro da mercadoria estrangeira. De acordo

com o Regulamento Aduaneiro toda mercadoria submetida a despacho aduaneiro de importação está sujeita ao controle do valor aduaneiro, de acordo com as regras estabelecidas no Acordo Sobre Valoração Aduaneira do GATT. Os tributos incidentes na importação são, segundo INVEST & EXPORT BRASIL (b):

- Imposto de Importação – II
 - Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI
 - Contribuição para o PIS/PASEP e COFINS
 - Adicional de Frete para a Renovação da Marinha Mercante – AFRMM
 - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS
 - Taxa de Utilização do Siscomex
- Seguro da carga: é um contrato firmado entre o proprietário do bem e uma companhia seguradora ao primeiro o direito de resgatar parte do valor assegurado no caso de haver danos à mercadoria durante o transporte. Este contrato pode abranger toda a cadeia de deslocamento da mercadoria ou apenas uma parte do trajeto total (Pinheiro, 2014).
 - Demurrage: quando o contrato de frete é efetuado com a carga ou descarga ou ambos por conta do contratante é comum o armador fixar um prazo para que a carga seja carregada ou descarregada. O tempo usado em excesso é chamado de demurrage, sendo pago pelo contratante, além do valor acordado pelo frete (Pinheiro, 2014).
 - Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX: é a sistemática do comércio exterior brasileiro que integra as atividades afins da Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, da Secretaria da Receita Federal - SRF e do Banco Central do Brasil - BACEN, no registro, acompanhamento e controle das diferentes etapas das operações de importação e exportação. Na concepção e no desenvolvimento do sistema foram harmonizados conceitos, códigos e nomenclaturas tornando possível a adoção de um fluxo único de informações, tratado pela via informatizada, que permite a eliminação de diversos documentos utilizados no processamento das operações. A conexão ao SISCOMEX é feita por meio do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) (UNESP, 2003).
 - Rastreamento de atuação dos intervenientes aduaneiros (RADAR): habilitação ligada ao SISCOMEX, que indica a capacidade financeira da

empresa. De certo modo representa o quanto em valores a empresa pode importar ou exportar (Pinheiro, 2014).

- Parametrização da Declaração de Importação (Pinheiro, 2014):
 - Canal verde – liberação da carga
 - Canal amarelo – exame documental
 - Canal vermelho – exame físico e documental
 - Canal cinza – exame físico, documental e valoração aduaneira
- Nacionalização: é a sequência de atos que transfere a mercadoria da economia estrangeira para a economia nacional, por meio da declaração de importação (D.I.) (UNESP, 2003).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1986 por uma família de imigrantes chineses, a organização surgiu com a missão atender com qualidade, os anseios e necessidades humanas em higiene pessoal e cosmética, com excelência em produtos e serviços. Hoje a empresa conta com cerca de 430 funcionários, funcionando 6 dias por semana em produção 24 horas.

A figura abaixo apresenta a vista aérea da planta industrial e estoque de produtos acabados.



Figura 18 – Vista aérea da planta industrial e estoque de produtos acabados
Fonte: Organização em análise

Possui uma linha completa de produtos abrangendo fraldas infantis e geriátricas, absorventes, lenços umedecidos, protetor de seios e máscaras descartáveis, atendendo tanto o mercado doméstico e internacional por meio de vendas diretas ao varejo, distribuidoras e contratos de licitação.

Quanto à regulamentação dos produtos, atualmente apenas a Portaria 1480/90, do Ministério da Saúde, dispõe sobre normas e requisitos técnicos (bastante abrangentes, diga-se de passagem) a que ficam sujeitos os produtos absorventes higiênicos descartáveis (absorventes íntimos, absorventes de leite materno e fraldas). A mesma portaria também os isenta de registro na Secretaria de Vigilância Sanitária, o que é algo surpreendente por estar se lidando com um público alvo tão frágil como os bebês, idosos, acamados e/ou com alguma deficiência temporária ou permanente.

A empresa conta com uma gama diversificada de itens marca própria, mas é especializada na produção terceirizada para outras empresas do ramo (*private label*). Hoje são desenvolvidos produtos para grandes empresas como a Natura, Avon, Wal-Mart, Pão de Açúcar, Carrefour, Lojas Americanas, Galderma e Sanofi Aventis.

No início deste ano a organização recebeu o Prêmio ABRAS 2016, como uma das marcas que, em valor, geraram maior rentabilidade para o setor supermercadista, estando classificada entre as cinco mais vendidas no varejo direto nas categorias absorventes higiênicos, fraldas descartáveis geriátricas e lenços umedecidos. Tal informação foi divulgada na Revista Superhiper, edição 17, de 2016.

3.2 A NORMA ABNT NBR ISO 9001:2008 NA IMPORTAÇÃO

Para sobreviver, qualquer negócio precisa atender aos padrões mínimos de qualidade oferecidos pelo conjunto de indústrias e empresas de um ramo de negócio. É o que se denomina de qualidade compulsória. Para ser competitiva, uma empresa precisa exceder em qualidade aos olhos dos clientes e relativamente aos concorrentes. E para prosperar e perenizar sua sobrevivência, a empresa precisa prever as necessidades (Fernandes & Neto, 1996).

Esta sessão apresenta a análise dos principais pontos de exigência da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e baseia-se majoritariamente em evidências observadas nas documentações existentes e durante a execução das atividades que compõem o processo de importação da empresa estudada. Também serão expostos comentários, dificuldades e algumas sugestões de controles/ferramentas que poderiam ser utilizadas para potenciais melhorias do ciclo como um todo. Alguns desses registros passaram hoje a ser parte da rotina do dia-a-dia.

Como a empresa em questão não possui um sistema de gestão da qualidade certificado e nem mesmo procedimentos formais já descritos que atendessem aos requisitos de tal norma, ao menos para os processos de apoio como a importação, iniciou-se o trabalho com a elaboração da documentação necessária. Por questões éticas, não serão revelados os nomes das organizações que compõe tal análise, e apenas documentos introduzidos ou sugeridos puderam ser anexados.

O esquema a seguir traz uma reflexão ilustrativa dos elementos necessários por traz da adoção de um sistema de gestão da qualidade por qualquer organização.

OBJETIVO: Analisar os aspectos gerais de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma organização				
PESSOAS	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	PROCESSOS E MENÇÕES	PERDAS E DESPERDÍCIOS	FLUXOGRAMAS
<p>Estratégia para engajar as pessoas pela causa - estimulando a Cultura pela Qualidade em todos os níveis hierárquicos</p> <p>Criação de um programa de sugestões e/ou incentivo como círculos da qualidade, farol da qualidade ou uma simples caixa de sugestões</p> <p>Treinamento preparatório pré-implantação e após, operacional para padronização e melhoria, bem como acompanhamento de sua eficácia</p> <p>Conscientização dos colaboradores através de palestras ou programas como os 5 sentidos</p> <p>Alta direção e gerência precisam, constantemente, acompanhar os números do programa e demonstrar na prática que estão comprometidas com a evolução do programa (dar o exemplo, direcionar recursos, acatar sugestões dadas, realizar análise crítica, etc)</p>	<p>Implantar o programa "5 sentidos" em parceria com a implantação do SGQ</p> <p>Ferramentas da Qualidade - básicas e após certo tempo, gerenciais</p> <p>Utilização de ferramentas estatísticas nas análises dos dados (trabalhar com fatos/dados e não em cima de opiniões/achismos)</p> <p>Elaborar folhas de verificação da produção baseadas em indicadores reais, aplicáveis e quantificáveis, sob o ponto de vista dos clientes internos e externos</p>	<p>Variáveis do processo (setup, tempo quebra manutenção, organização geral do ambiente etc.)</p> <p>Necessidade de definir claramente as métricas e indicadores do programa</p> <p>Necessidade de obter dados de instrumentos/fontes confiáveis, atentando-se as calibrações dos equipamentos</p> <p>Rastreabilidade de todos os dados contidos nos relatórios que contenham as informações que alimentam o programa</p>	<p>Tempo de parada manutenção, tempo de lavagem para renício</p> <p>Identificação das melhores práticas para execução de cada tarefa</p> <p>Reduzir perdas e desperdícios, fontes de contaminação (se aplicável), reclamações (principalmente de clientes externos e órgão regulatórios), etc.</p> <p>Quantificar e monitorar claramente a qualidade através de refugos, perdas de produção, retrabalhos nas estações prioritárias de trabalho, etc.</p>	<p>Elaborar todos os mapas de processo pertinentes ao programa</p> <p>Definir claramente os donos de cada processo, comunicando-os de suas autoridades e responsabilidades</p> <p>Definir claramente, no fluxograma, as entradas, saídas, documentações e registros necessários para manter o controle, padronização e conhecimento dentro da empresa, bem como o modo de atuação para mantê-los atualizados</p>
BENCHMARK				
	<p>Benchmark com os concorrentes</p> <p>Análise dos concorrentes</p>	<p>Análise dos riscos e custos do projetos</p> <p>Definir claramente as fontes dos recursos</p> <p>Definir claramente as diretrizes da gestão de mudanças</p> <p>Efetuar análise SWOT e identificar gargalos da implantação do programa</p> <p>Definir uma meta para esse projeto (custo máx, reduzir reclamação de clientes internos e externos, homologar fornecedores, refugo máx, etc</p>	<p>Diagnostico interno</p> <p>Estabelecimento da Política da Qualidade seus Objetivos pela alta direção</p> <p>Identificar as necessidades dos clientes internos e externos, transformando-as em metas objetivas e indicadores da qualidade nos processos</p> <p>Identificar fornecedores estratégicos, estabelecendo, sempre que possível, parceria com os mesmos</p>	<p>Definir claramente o cronograma do projeto, com estabelecimento das autoridades e responsabilidade e plano de ação para metas não atingidas</p> <p>Estudar a forma de atuação de TI para auxiliar no projeto/sistemas e automações das coletas, segurança dos dados)</p>
IMPLANTAÇÃO DO PROJETO				

Figura 19 – Sugestão de uso do Diagrama de Afinidades para implantação de um SGQ

Fonte: Autoria própria.

Pensando especificamente na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, existem oito princípios chave sob o qual a norma é apoiada. Esses princípios estão expressos no Anexo B da ABNT NBR ISO 9004:2010 e devem ser internalizados por toda a empresa para que a norma seja de fato cumprida. São eles:

A) Foco no cliente: preocupa-se em atender as necessidades dos clientes e suas expectativas. Assim, a empresa venderá mais e por consequência lucrará mais;

B) Liderança: refere-se à liderança nos negócios e a forma como os líderes gerenciam a sua equipe, pois o próximo princípio, engajamento da equipe, depende da condução dos líderes nesse processo;

C) Engajamento das pessoas: todos os membros da equipe envolvidos com os objetivos da organização, contribuindo com suas habilidades em prol das melhorias para a empresa;

D) Abordagem por processos: os processos bem definidos na empresa, através do controle de suas entradas e saídas e sua relação com outros departamentos e organizações resultam no uso eficaz de todos os recursos, reduzindo ciclos de produção, custos, erros, tempo, além de aumentar a produtividade e melhorar o entendimento da equipe quanto as suas atribuições;

E) Abordagem sistêmica para a gestão: permite a análise e gestão de todos os processos da empresa, resultando em melhor entendimento das causas e problemas, para uma tomada de decisão mais assertiva;

F) Melhoria contínua: está relacionada aos produtos/serviços, processos e sistemas. A melhoria contínua faz com que a empresa seja mais competitiva e tenha melhores resultados;

G) Abordagem factual para a tomada de decisão: trata-se da análise de informações e dados antes da tomada de qualquer decisão;

H) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: a parceria sólida entre empresa e fornecedor deve perdurar nas práticas de gestão da empresa, uma vez que resulta em vantagem competitiva e qualidade nos produtos/serviços.

3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade (Item 4)

Consiste na determinação de informações sobre a empresa: suas estratégias, seus objetivos, atuais programas de qualidade, políticas, fatias de mercado, planos para o futuro, necessidades de melhoria, pontos fortes e fracos (Coral, 1996).

A Figura 20 demonstra a hierarquização de documentações do SGQ. O primeiro nível, diretoria, é considerado o nível estratégico, onde são definidos os Objetivos e a Política da Qualidade da empresa, usualmente presentes no Manual da Qualidade. Este descreve como o sistema da qualidade atende a cada elemento dos requisitos e fornece um guia do sistema para um auditor externo, dando evidências de que todos os requisitos do cliente estão sendo atendidos. O nível tático, definido pelo segundo nível, é onde são indicados os procedimentos documentados requeridos pela norma. No terceiro nível estão as instruções gerais que indicam os procedimentos necessários para a documentação/registros. Na base da pirâmide estão as evidências comprovadas, que são os documentos, incluindo os registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, operação e eficácia de seus processos (Fraga, 2011).

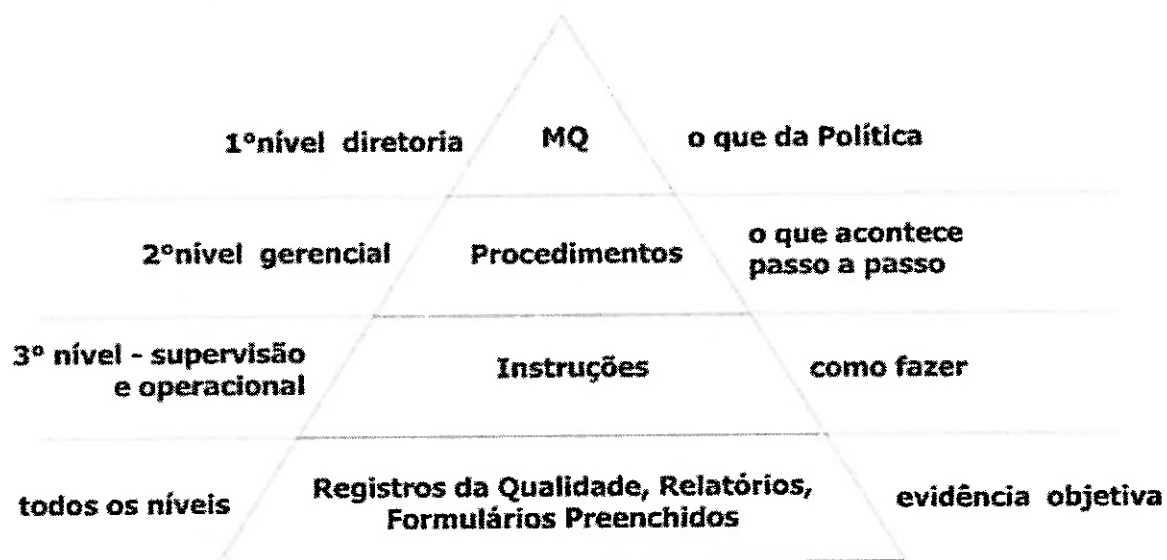


Figura 20 – Estrutura usual da documentação do SGQ
Fonte: FRAGA (2011)

Para as práticas da qualidade funcionarem corretamente, é importante a utilização ter um sistema de rastreabilidade que exige documentação descritos e estejam em ordem e atualizados. A norma requer um procedimento documentado para gerir e controlar os documentos de forma a preservá-los sempre atualizados (de Moraes, 2009).

A organização comprovou a existência de um documento chamado "Manual da Qualidade", contendo a Política da Qualidade, apresentado na figura 21, e o Certificado de Boas Práticas de Fabricação; o fluxograma genérico com a sequência de etapas para fabricação das fraldas infantis, geriátricas, absorventes femininos e lenços umedecidos; as fichas técnicas dos produtos acabados, com a composição percentual das matérias-primas, indicação e forma de apresentação; a lista mestra dos check list realizados nas linhas de produção e um roteiro para execução das análises físico-químicas e sensoriais na chegada de matéria-prima e nos produtos acabados da própria empresa. Segundo indicado, este documento é atualizado anualmente pela garantia da qualidade e assinado pelo gerente da qualidade, atual responsável técnico (RT) da organização, e também pelo diretor-presidente da empresa.

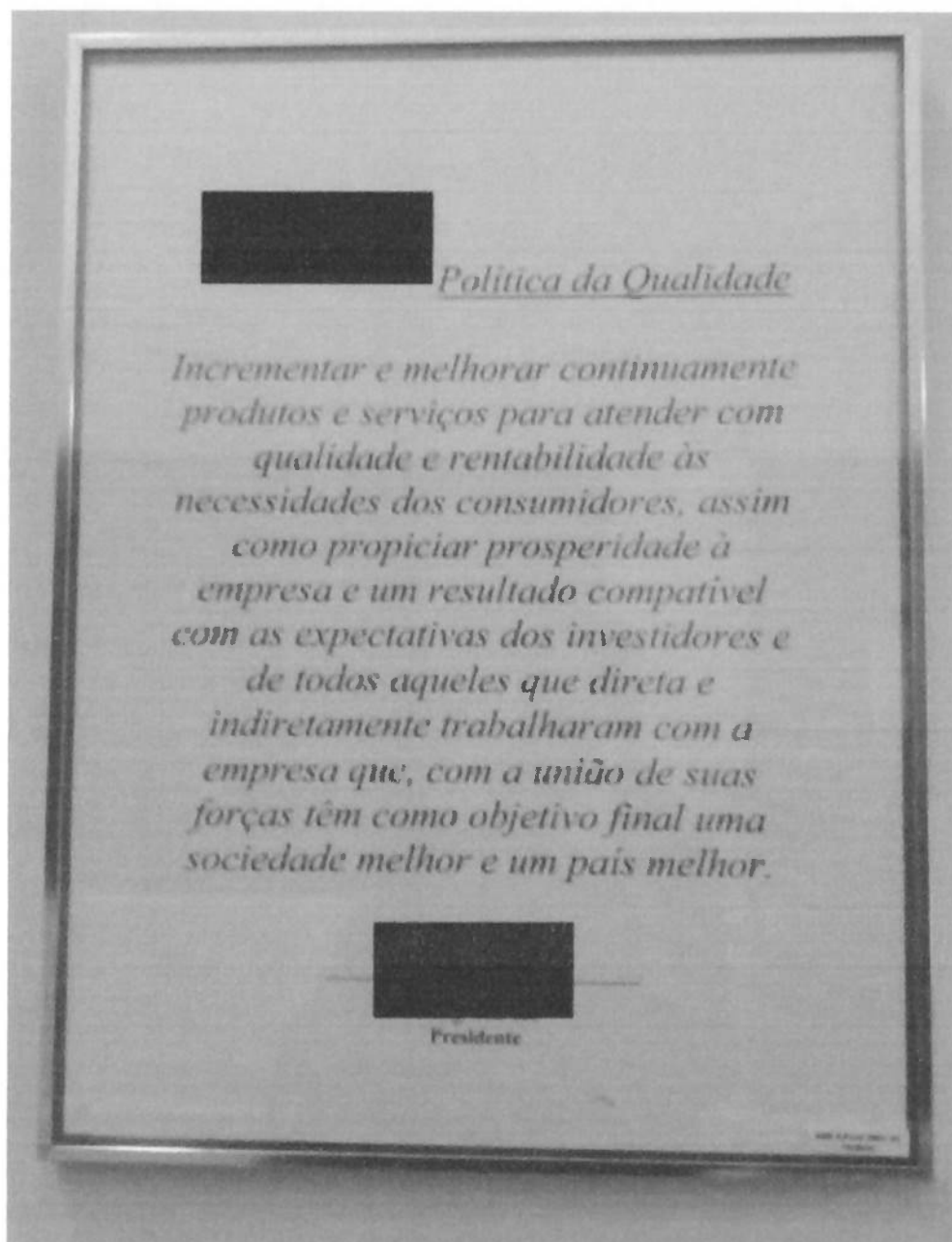


Figura 21 – Política da Qualidade
Fonte: Adaptado, organização em análise

Nota-se que a Política da Qualidade é genérica, sem estratificação para os setores e que não são especificados os Objetivos da organização para a qualidade. A leitura do Manual revela ainda ausência de descrição das etapas produtivas (somente o fluxograma é apresentado), sem nem mesmo indícios das entradas, saídas e interações entre processos; as atividades de apoio como controle da produção e estoques, compras e vendas, gestão de fornecedores, metrologia, expedição e

controle financeiro/administrativo são ignoradas; não há menção ao método para execução dos check lists, aonde é aplicado, com qual frequência, quem o executa e nem quem é responsável pela tomada de ações, dando a entender em conversa informal com o RT que o repasse de tais informações se dá *in loco*, na forma de treinamento, para o qual também não há registro. Outras ausências observadas referem-se a análise do desempenho dos processos (melhoria contínua), ao gerenciamento de processos terceirizados, por exemplo, o controle de pragas, transporte ou a própria importação dos produtos acabados, a matriz/descritivo de cargos, responsabilidades e autoridades, ao controle de documentos obsoletos e ao local de arquivo, físico ou eletrônico, dos registros.

O que se percebe claramente é que apenas as rotinas do controle de qualidade perante as linhas de produção marca própria são abrangidas pelo escopo do documento. Isso pode ser pelo fato de existir, estranhamente, mais de um “Manual da Qualidade”, já que clientes terceirizados possuem documentos e registros específicos para o seu contrato. Isso revela um certo desperdício de tempo, pois um único manual completo, com os requisitos de todos os clientes e especificações marca própria seria mais fácil de gerenciar, evitaria troca de informações, excesso de planilhas/registros similares e trabalho duplicado.

Agora, limitando-se puramente ao ciclo de importação, segue organograma do setor comercial da empresa. O departamento de importação é uma subdivisão do setor de compras e é constituído por um supervisor de importação / exportação e um assistente (cargo por mim ocupado), respondendo à diretoria comercial da companhia, conforme mostrado abaixo. O elemento em laranja corresponde ao dono do processo de importação.

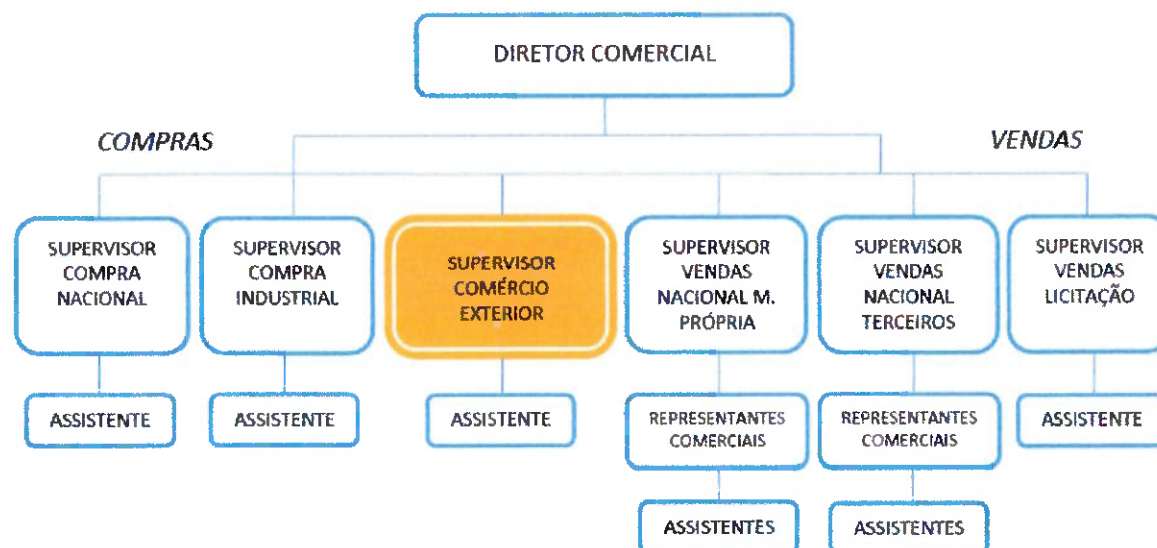


Figura 22 – Organograma do setor comercial, com identificação do dono do processo
 Fonte: Autoria própria

Atualmente são importadas algumas das matérias-primas base para produção de fraldas infantis e geriátricas, absorventes femininos e lenços umedecidos, bem como alguns produtos acabados para venda direta sob nossa marca e peças/ partes de máquina para reposição e garantia, a saber:

- celulose fibra longa tipo fluff (25cm e 50cm) – Argentina, EUA e Uruguai
- gel superabsorvente – Alemanha, China, Coréia, Japão
- adesivo termoplástico tipo elástico e construção – Argentina e Taiwan
- não tecido – Israel e Polônia
- protetores de seios para lactantes – China
- fralda infantil descartável tipo pull-up (cuequinha) – EUA
- facas e contra-facas para molde, simodrives, stackers, entre outros – Alemanha, China, EUA, Itália, Taiwan (dependendo da procedência da máquina envolvida).



Figura 22 – Principais matérias-primas (celulose, gel e adesivo termoplástico) e peça (faca)
 Fonte: Organização em análise.

Também é de responsabilidade do setor a aquisição de alguns materiais nacionais, no caso, celulose fibra curta e gel, ou então nacionalizados, isto é, provenientes de fornecedores estrangeiros, mas cujo processo de importação foi realizado por uma outra empresa/representante, como algumas compras de celulose *fluff*, gel e adesivo termoplástico. Entradas como estas ocorrem esporadicamente, em geral para cobrir eventuais atrasos de navio, liberação de material ou de pagamento do numerário; uma necessidade extra devida a entrada, por exemplo de uma licitação ou mesmo pelo preço ofertado estar atraente. A princípio, tais aquisições deveriam através do setor de compras nacionais, entretanto, problemas internos de acompanhamento do consumo do material, atendimento e principalmente limites de responsabilidade levaram a um acordo entre os dois setores, afinal "*cachorro de dois donos morre de fome*". Hoje as operações passaram a ser separadas pelo tipo de produto (código interno), e não mais por fronteiras. Ao setor responsável, cabe a aquisição e gerenciamento do material em sua totalidade.

Para estratificação da Política da Qualidade corporativa para a importação, primeiramente buscou-se identificar quem eram os clientes internos e externos e quais as suas demandas em relação à importação por meio do estudo do processo, tentando pensar sob o ponto de vista do cliente, indagação direta ao responsável técnico, ao supervisor do setor de comércio exterior e ao diretor comercial e, principalmente, através da conversa franca e acompanhamento por algumas horas das funções executadas pelos setores-clientes, averiguando principalmente as interações entre os setores. Segundo De Sant'Anna (2014), a identificação das necessidades do cliente pode ser realizada observando as suas reclamações ou sugestões, interações com a ouvidoria, e em última instância, nas ações judiciais que a empresa sofre. Devem ser observadas, também, questões regulatórias e mudanças no setor. O quadro-resumo com as informações levantadas é apresentado no Apêndice A.

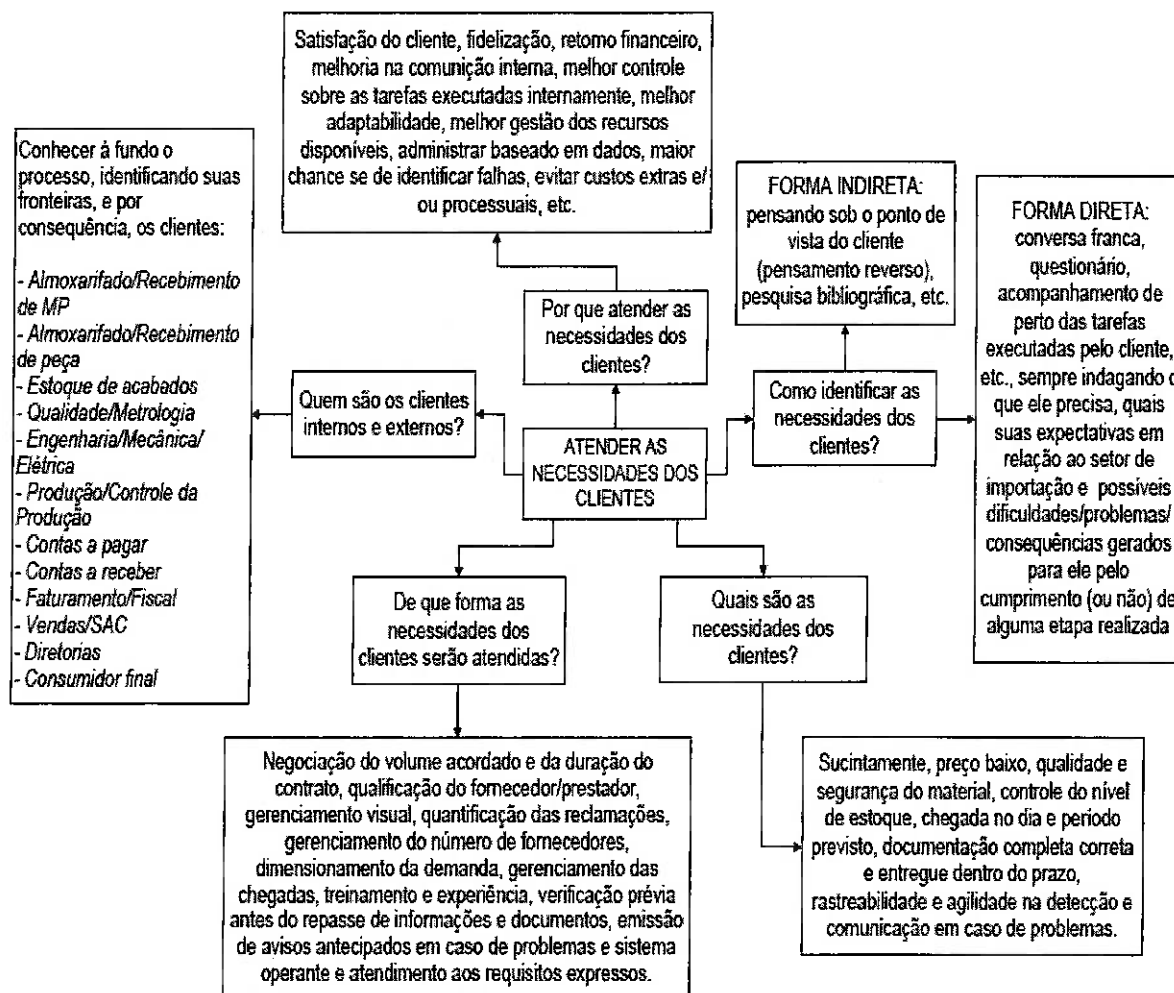


Figura 23 – Levantamento das necessidades dos clientes
Fonte: Autoria própria.

Com base no aprendizado adquirido desta etapa, sugere-se o estabelecimento de algumas diretrizes a fim de assegurar a qualidade dos produtos entregues e aqui processados, o bom funcionamento e, sempre que possível, melhorias no próprio processo de importação, a satisfação completa dos nossos clientes internos e externos e evitar reclamações por parte dos consumidores (internos e externos), fornecedores e órgãos regulatórios como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Receita Federal.

- I. Integridade, respeito e parceria como base de qualquer relação, interna e externa.
- II. Flexibilidade e agilidade para atender as mudanças internas e de mercado.
- III. Cumprimento obrigatório de todos os procedimentos estabelecidos para o desenvolvimento do ciclo de importação por todos aqueles envolvidos em sua execução.
- IV. Comunicação obrigatória e imediata de falhas, atrasos e potenciais não conformidades que possam colocar em risco a qualidade, atendimento e segurança dos produtos, processo ou partes envolvidas.
- V. Proibido adulterar, modificar, rasurar ou eliminar documentos e registros de monitoramento, exceto com autorização prévia da diretoria comercial.
- VI. O destino final dos materiais importados que não atenderem ao padrão de qualidade pré-definido pelo departamento de qualidade e/ou órgãos regulatórios deve ser definido após verificação do risco, parecer exclusivo dado pela área da qualidade, com acompanhamento da importação e decisão final sob responsabilidade da diretoria comercial e/ou industrial.

Em resumo: *VISÃO GLOBAL, AGILIDADE LOCAL, QUALIDADE DOS PRODUTOS ENTREGUES e EXCELÊNCIA NA REALIZAÇÃO DO PROCESSO.*

A transcrição de tais princípios em elementos mensuráveis, compreensíveis, aplicáveis e facilmente coletados/mantidos implicará no estabelecimento dos chamados Objetivos da Qualidade. Pode-se defini-los como a meta/status que a organização pretende atingir, auxiliando na tomada de decisões, pois são um importante instrumento para a gestão estratégica através do planejamento antecipado das ações e não frente a crises (Silva, 2009). A transformação dos

Objetivos da Qualidade em indicadores de desempenho se dará no Item 7 da norma, junto à descrição do processo de importação.

A matriz de relações a seguir indica a interação entre os requisitos dos clientes de importação e as formas de atendimento pelo setor, o nível de importância, segundo a diretoria comercial, de tais requisitos, bem como os Objetivos do setor de importação para com a Qualidade, apresentados no campo "objetivos em relação aos parâmetros". É interessante notar, por exemplo, que a política de "preço em primeiro lugar" é claramente explicitada na matriz.

O Apêndice B traz a descrição representativa da unidade de negócio, baseada na ferramenta SIPOC, elencando os fornecedores e clientes internos e externos da importação, suas entradas (insumos) e saídas (produtos), bem como o objetivo do departamento, a equipe de atuação e a lista de documentos e registros aplicáveis. Notar que, no processo de importação, sob o ponto de vista externo, a empresa atua como cliente, porém, sob o ponto de vista interno, a importação fornece "material de trabalho" para a produção, ou melhor, para o setor de almoxarifado/recebimento. Para outros setores e serviços, como o "contas a pagar" e o despachante, a importação é hora fornecedor, hora cliente, uma vez que fornecemos informações, mas também necessitamos de documentos e pagamentos para dar continuidade ao processo como um todo.

Já o Apêndice C apresenta o controle de documentos e registros específico para o setor de importação.

Matriz de relação	
⊙	Forte = 9
○	Média = 3
Δ	Fraca = 1

Clientes do processo de importação: Almoxarifado/Recebimento de MP, Almoxarifado/Recebimento de peça, Estoque de acabados, Qualidade/Metrologia, Produção/Controle da Produção, Engenharia/Mecânica/Elétrica, Vendas/SAC, Consumidor final, Contas a pagar, Contas à receber, Faturamento/Fiscal e Diretoria

Orientação		↑	↑	↑	↑
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>Requisitos do cliente (O QUE)</p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Características da qualidade (COMO)</p> <p>→</p> </div> </div>	Pesos				
			Volume acordado	Duração do contrato (programação)	Qualificação do fornecedor/prestador
Preço baixo do material (incluindo os custos de nacionalização)	5	⊙	⊙	○	
Qualidade e segurança do material	4			⊙	⊙
Controle do nível de estoque	4	○	○		Δ
Rastreabilidade (informações/materiais)	4	Δ	Δ	Δ	⊙
Documentação correta, completa e entregue dentro do prazo	3			○	
Agilidade na detecção e comunicação em caso de problemas (interna/externa)	3			○	○
Chegada no dia e período previsto	2				
Grau de dificuldade		85	61	73	103
Objetivos em relação aos parâmetros		Máx. 2 containers de 40'HC ou 3 containers de 20'DY do mesmo produto por navio (limitação física). Para peças, no máximo 15 unidades padrão de venda de cada produto (limitação física)	De acordo com o produto, programações a longo prazo (em geral, trimestrais) com embarques fracionados (em geral, semanais), observando-se a limitação física dos estoques nas chegadas	Implantar sistema de homologação dos fornecedores e prestadores até 30/09/16, com índice de qualidade como requisito para compra, sendo este monitorado pelo número de incidências e sua gravidade (anomalias leves, médias e críticas, com possível aplicação de multas e separação dos fornecedores em categorias de A a E), bem como pelo retorno dos questionários de auto-avaliação em no máximo 10 dias após o envio e com 70% de aprovação e comprovação. Elaborar carilhas por fornecedor até 28/02/2017 mostrando como suas matérias primas chegam, como são utilizadas e principalmente como impactam na produção e/ou no produto final quando em não conformidade, estendendo futuramente para demonstração <i>in loco</i> em caso de visita comercial de algum fornecedor	Leituras e identificações padronizadas e objetivos, com letra 14 a 60 sempre que possível com área delimitada por cor diferenciada no piso e/ou parede e acesso controlado, se aplicável. Gerir desta maneira toda a separação dos materiais aprovados, em análise e/ou reprovados, a identificação dos lotes, a identificação de materiais semelhantes de um mesmo fornecedor, bem como a separação em cores nas planilhas de controle e a separação física dos processos de acordo com a etapa em andamento. Implantar sistema de gestão a vista até 31/12/2016, com apresentação dos indicadores no início do próximo ano.

Figura 24 – Matriz de Relação e Objetivos da Qualidade (importação) – Parte 1

Fonte: Autoria própria.

Matriz de relação	
⊙	Forte = 9
○	Média = 3
△	Fraca = 1

Clientes do processo de importação: Almoxarifado/Recebimento de MP, Almoxarifado/Recebimento de peça, Estoque de acabados, Qualidade/Metrologia, Produção/Controle da Produção, Engenharia/Mecânica/Elétrica, Vendas/SAC, Consumidor final, Contas a pagar, Contas a receber, Faturamento/Fiscal e Diretoria

(CONTINUAÇÃO)

Orientação		↓	↓	↑	↑
Requisitos do cliente (O QUE)	Características da qualidade (COMO)	Quantidade de reclamações (internas/externas)	Quantidade de fornecedores	Dimensionamento da demanda	Sistema operante e atendimento aos requisitos expressos
	Pesos				
Preço baixo do material (incluindo os custos de nacionalização)	5	△	○	○	○
Qualidade e segurança do material	4	⊙		○	△
Controle do nível de estoque	4	△	○	⊙	○
Rastreabilidade (informações/materiais)	4	⊙	△		⊙
Documentação correta, completa e entregue dentro do prazo	3	△			○
Agilidade na detecção e comunicação em caso de problemas (interna/externa)	3	⊙	△		○
Chegada no dia e período previsto	2	△		⊙	○
Grau de dificuldade		113	34	81	91
Objetivos em relação aos parâmetros		Através da contagem mensal e separação de todos os apontamentos levantados no registro de incidentes, nos e-mails e nas guias de comunicação interna (C-I), devendo ser separados por tipo de problema, gravidade (se aplicável) e por fornecedor/prestador envolvido. A meta estipulada pela diretoria é de no máximo 3 reclamações internas e 1 externa por trimestre.	Trabalhar com no máximo 4 fornecedores/prestadores por tipo de material/serviço (entre nacionais e estrangeiros), tentando, sempre que possível, estreitar a relação com ele.	Acompanhamento através do controle de estoque e contagens físicas, com pedidos colocados somente quando o estoque atingir o nível de segurança, isto é, 40% do volume total previsto para ser consumido no mês para matérias-primas e produtos acabados, com tolerância de 5% para mais ou para menos e, no caso de peças/partes de máquina, 03 unidades padrão de venda em reserva. Cobrar explicações em caso de consumos anormais (acima ou abaixo de 10% do consumo semanal previsto).	Similar custos antes da colocação de possíveis pedidos e até aquisição de material para testes laboratoriais, tentando manter a diferença entre o valor real e o simulado em no máximo 5%. Informar os requisitos comerciais, técnicos e logísticos no rodapé de todos os pedidos, com reforço de alguma informação no e-mail de envio, controlar datas e prazos em questão, evitando acumar custos adicionais ao processo e/ou hora extra por retrabalho, evitar a falta e o excesso de material, enfim controlar os processos através do cumprimento dos procedimentos e execução dos registros e levantamentos previstos pelo setor.

Figura 24 – Matriz de Relação e Objetivos da Qualidade (importação) – Parte 2

Fonte: Autoria própria.

Matriz de relação	
⊖	Forte = 9
○	Média = 3
Δ	Fraca = 1

Clientes do processo de importação: Almoxarifado/Recebimento de MP, Almoxarifado/Recebimento de peça, Estoque de acabados, Qualidade/Metrologia, Produção/Controle da Produção, Engenharia/Mecânica/Eletrica, Vendas/SAC, Consumidor final, Contas a pagar, Contas a receber, Faturamento/Fiscal e Diretoria

(CONTINUAÇÃO)

Orientação		↑	↑	↑	↑
Requisitos do cliente (O QUE)	Características da qualidade (COMO)				
		Verificação prévia antes do repasse de informações/documentos	Avisos antecipados em caso de problemas (e-mail/telefone/CI)	Treinamento/experiência	Gerenciamento de chegadas
Preço baixo do material (incluindo os custos de nacionalização)	5	○		Δ	
Qualidade e segurança do material	4	○			Δ
Controle do nível de estoque	4	○	○	○	⊖
Rastreabilidade (informações/materiais)	4	○	Δ	○	
Documentação correta completa e entregue dentro do prazo	3	⊖		Δ	
Agilidade na detecção e comunicação em caso de problemas (interna/externa)	3	○	⊖	○	
Chegada no dia e período previsto	2	Δ	Δ		⊖
Grau de dificuldade		89	45	59	58
Objetivos em relação aos parâmetros		Acompanhamento através do controle de importados, de pagamentos e dos custos de nacionalização, com inspeção completa dos processos pelo supervisor, em especial os custos e incidências, por valor envolvido como critério de criticidade (processos até R\$ 35 mil, não são inspecionados, havendo a intervenção somente em caso de solicitação; processos de R\$ 35-80 mil, 1 inspeção mensal; processos de R\$ 80-150mil, 3 inspeções mensais e processos com valor superior a USD150mil, inspeção completa em todos os processos, particularmente aqueles que envolvem maquinário	Envio de relatórios semanais de acompanhamento por e-mail informando o andamento dos processos e eventuais problemas, sempre que possível com a ação tomada para sua solução	Treinamento de integração, com descrição completa das tarefas envolvidas e acompanhamento da evolução do colaborador pelo supervisor. Sempre que possível acompanhar por algumas horas a realização de tarefas em outros setores verificando o impacto mútuo nas atividades. Elaborar cartilhas simplificadas e objetivas, instruindo os outros setores sobre as rotinas de importação significativas e anexá-la ao quadro de gestão à vista até 31/12/2016	Máximo 3 chegadas por período (manhã e tarde) entre pedidos nacionais e importados. Respeito ao calendário de chegadas.

Figura 24 – Matriz de Relação e Objetivos da Qualidade (importação) – Parte 3

Fonte: Autoria própria.

3.2.2 Responsabilidade da Direção (Item 5)

Primeiro e acima de tudo, está se referindo ao comprometimento da direção e alta gerência com os princípios e métodos da qualidade. Cabe à direção e à alta gerência definir a missão, os objetivos e as coordenadas gerais do programa de qualidade, assim como promover mudanças organizacionais necessárias à sua implementação (Turchi, 1997). Além disso, são indispensáveis o comprometimento e a ativa participação da alta direção, conforme preconiza a própria norma, nos processos de desenvolvimento e implantação do sistema, uma vez que recursos (financeiros, humanos e de infraestrutura) deverão ser disponibilizados em intensidades e momentos bastante específicos (Heuvel *apud* De Oliveiraa, 2011).

Segundo Martin (2012), citando o trabalho de Rusjan e Alic, um sistema de gestão da qualidade eficaz permite a organização melhorias em seus negócios, racionalização e um aumento nos rendimentos, seguido de melhorias diretas na qualidade do produto ofertado. Tal sistema contribui ainda para o atingimento dos objetivos de negócios, além de alavancar o desempenho global da organização. Esses autores concluíram em seu trabalho que os benefícios advindos com a implantação da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 são tão importantes que devem ser incorporados à estratégia das organizações. Este é o sonho e a razão de existência de qualquer organização e a inclusão da qualidade com parte estratégica da gestão de negócios vai bem ao encontro das exigências elementares da própria norma ABNT NBR ISO 9001, entretanto esta é uma tarefa que cabe, única e exclusivamente, a alta administração da organização interessada.

Para Asif *et al.* (*apud* Maekawa *et al.*, 2013), as empresas focam muito o caminho para implementação da norma (processos e práticas), mas ignoram os mecanismos para sua institucionalização, que é o processo de torná-la parte integral e sustentável da organização, incorporando-a efetivamente à sua cultura e estrutura.

Pode-se dizer que aqui apareceram as primeiras dificuldades para execução do trabalho, advindas não só da alta direção, como também identificadas, em algum nível, por parte do gerente industrial, do supervisor do almoxarifado e inicialmente do atual RT da empresa, responsável pela qualidade. Esta resistência a mudanças já era esperada e, conforme observado por Martin (2012) durante seu estudo, só foi vencida após o forte apoio gerado pela alta direção, com esclarecimentos diretos, e com a intermediação do Representante da Direção (RD) às chefias opositoras.

A norma ABNT NBR ISO 9001 é hoje reconhecida como um instrumento relevante para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua de organizações de todas as dimensões e setores e, conseqüentemente, para a promoção da confiança e do desenvolvimento do comércio internacional (Tomé & Fonseca, 2014).

Entretanto, na mentalidade do diretor-presidente da empresa por mim estudada, qualidade é mero “*bru bru bru*”, enrolação, pois ele acredita que se deve produzir certo da primeira vez, sem desperdícios de tempo e dinheiro. Ironicamente o termo “qualidade” é citado como parte da missão da companhia, exposta, ao lado da Política da Qualidade, no rol de entrada da empresa e fundamentalmente “produzir certo da primeira vez” é um dos preceitos básicos de qualquer sistema de gestão da qualidade. Por mais de uma vez, a companhia foi questionada sobre a intenção de se obter a certificação para a norma ISO 9001, chegando a perder negócios, inclusive no exterior, por conta desta exigência comercial de alguns clientes em possuir fornecedores qualificados.

Justamente por estas razões, encontrar evidências que revelassem o comprometimento real da alta direção em prol da qualidade foi uma tarefa árdua, ainda mais se tratando de um processo de apoio como a importação.

Novamente, a menos que a alta administração demonstre interesse contínuo com referência à qualidade dos produtos e processos, tanto por intermédio de atitudes como de palavras, não ocorrerá alteração significativa no restante da organização (Juran *apud* Lima, 2005). Este último complementa perfeitamente o raciocínio dizendo que o pronunciamento mais bombástico em defesa da qualidade, perde todo seu valor para os operários quando é recebida uma ordem de expedição de um produto com qualidade inferior ao padrão somente para atender a um compromisso de entrega. (Lima, 2005).

Creio que aos poucos, tem-se conseguido demonstrar que gerenciar um processo como um todo em prol da qualidade, nada mais é do que estabelecer, padronização e divulgar rotinas, procedimentos e monitoramentos diários adequados, tentando se precaver de problemas com as ferramentas que se tem a mão e que, os resultados benéficos podem até tardar, mas sempre aparecem.

Hoje percebe-se que os diversos setores e a própria alta direção têm certa confiança no trabalho executado pela importação, confiança essa expressa verbalmente e através de atitudes como:

- comentários realizados pelo diretor-presidente nas reuniões mensais entre supervisão e produção e também por nossos clientes internos a mesma, elogiando a exatidão nas previsões de entrega, prontidão nos avisos internos em casos de problemas, a redução do número de testes-piloto, baseando-se na simulação prévia dos custos finais no material e na solicitação de laudos/amostras e o esforço conjunto para manter os estoques que matérias-primas em um nível considerado equilibrado;
- explicações e informações de nível gerencial cedidas pela diretoria comercial para melhor uma negociação de contrato e monitoramento de concorrentes;
- diversas autorizações necessárias durante o processo, pois apesar de ser uma burocracia adicional, faz com que a diretoria tenha que se envolver nas diversas etapas, tendo ao menos alguma noção de qual é a situação atual dos diferentes pedidos;
- liberdade para cobrança de explicações e ações perante outros departamentos, sem necessidade de intermédio, inclusive para puxões de orelha na própria diretoria;
- livre arbítrio para busca, escolha e desenvolvimento dos fornecedores estratégicos, com base na performance em máquina, custos e rendimento, sem tirar da diretoria a autoridade por traz da aceitação ou não do pedido;
- consultas espontânea à dados/informações presentes em nossos registros antes da tomada de decisões importantes como a assinatura de um possível novo contrato;
- liberdade de acesso à internet e outras formas de comunicação como aplicativos de celular com o *wi-fi* da organização, algo nem mesmo setor de marketing e todas as supervisões possuem;
- respeito mútuo as opiniões dadas, independente do assunto abordado.

Conforme estabelecido pela ABNT NBR ISO 9001:2008, a alta direção também deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente. Para a importação, tais requisitos serão apresentados no item 7, juntamente com os indicadores de desempenho.

Ainda, segundo a norma, cabe a alta administração analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua

adequação, suficiência e eficácia. Atualmente este quesito não é atendido, nem mesmo para os processos já estabelecidos e sua Política da Qualidade não é atualizada desde a criação da organização, haja vista que nem mesmo os Objetivos da Qualidade corporativos foram determinados. As revisões de documentos e registros até ocorrem anualmente, mas são realizadas pelo supervisor da qualidade, atual RT da empresa, em função de exigências realizadas pelas auditorias de clientes.

3.2.3 Gestão de Recursos (Item 6)

Esta sessão é dedicada a todos os recursos necessários por uma organização para fornecer e garantir produtos e serviços que resultam em clientes fiéis e satisfeitos. Tais recursos incluem as pessoas, os equipamentos de que precisam, as instalações (fábricas, escritórios, etc.), as telecomunicações e outras infraestruturas e apoio (Moura, 2009). Ou seja, são justamente os termos estabelecidos como 6M's e indicados no Diagrama de Ishikawa, a saber: método, material, mão de obra; máquina, medida e meio ambiente. Notar que, apesar de sua importância, a norma ABNT NBR ISO 9001:2008 não faz menção aos recursos financeiros, porém, segundo a norma ABNT NBR ISO 9004:2010, convém que a organização estabeleça e mantenha processos de monitoramento, controle e comunicação da alocação eficaz e utilização eficiente de recursos financeiros em relação aos objetivos da organização.

A empresa tem toda estrutura que precisa para funcionar bem. Os equipamentos e ferramentas para execução das atividades de importação (computador, impressora, scanner, telefone, acesso à internet, skype e/ou whatsapp, suíte de softwares de escritório, servidor para backup das informações, etc.) apresentam desempenho satisfatório e estão em bom estado de conservação, mesmo não sendo de modelos mais atuais. O ambiente é limpo, bem iluminado e arejado. Os ruídos, em geral, provem de discussões, conversas telefônicas e da impressora matricial presente na sala ao lado.

Os funcionários, com os quais interagimos com mais frequência, mostram ótima capacidade técnica e competência para o trabalho, quase sempre adquiridas pelo tempo de experiência, pois é notável a ausência de treinamentos internos voltados ao aprimoramento e desenvolvimento pleno de das atividades, novamente, no que

diz respeito aos setores de apoio à produção. Notar que a norma ABNT NBR ISO 9001:2008 requer que as pessoas que executam trabalhos abrangidos pelo escopo do sistema de gestão da qualidade, sejam competentes e tal competência pode ser derivada de uma combinação de fatores como educação, treinamentos e/ou habilidades específicas requeridas para tarefas específicas de processo, desde que possa ser comprovada e avaliada quanto à sua eficácia. Para Fleury considera-se uma pessoa competente quando ela apresenta capacidade de entrega à organização agregando valor a ela, a si próprio e ao meio onde está inserido (*apud* Lima, 2007). O desenvolvimento de competências abrange três dimensões: o saber, referindo-se ao conhecimento; o saber fazer, referente às habilidades e o saber agir, relativo às atitudes (*Bitencourt apud* Lima, 2007).

O desenvolvimento de atitudes para com a qualidade é um dos objetivos fundamentais para o comprometimento das pessoas perante este valor, e historicamente, tem ocorrido por amplo processo de educação e influências informais sobre o assunto (*Feigenbaum apud* Lima, 2005). Em seu estudo, *Maekawa et al.* (2013) aponta que a maior dificuldade para implementação da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na organização estava relacionada à resistência dos funcionários. Curiosamente, um dos maiores benefícios percebidos ao fim do processo foi a maior conscientização dos empregados em relação à qualidade, ou seja, uma vez vencida a resistência dos funcionários, esse aspecto se converte em benefício para a organização. O envolvimento das pessoas através da participação resulta em uma boa integração, obtendo-se com isso resultado em outras áreas correlatas à qualidade, facilitando também a comunicação interpessoal e incentivo à busca de resultados compartilhados (Lima, 2005).

Obviamente, comprovar a eficácia das competências pessoais e/ou adquiridas fica um pouco complicado na inexistência de treinamentos / orientações, salvo talvez daqueles realizados externamente, com a apresentação do diploma e a certificação *in loco* através do uso prático dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia. No caso da importação, ressalta-se que para o pleno desempenho das atividades é recomendado que o profissional que atue nesta área possua curso técnico ou superior em comércio exterior ou em áreas afins, com especialização em comércio exterior e que seja capaz de expressar-se bem, verbalmente e na forma escrita, em língua estrangeira (inglês, fundamental – espanhol, recomendável – chinês, diferencial). Pode-se dizer que saber manter a calma sob pressão seria uma atitude

recomendável pois será ele será responsável pelas atividades técnicas/burocráticas relativas aos processos de importação e exportação da empresa, oferecendo apoio ao supervisor de comércio exterior e algumas das atividades a serem exercidas estão sujeitas a pressão psicológica. Sugere-se ainda alguns treinamentos com base nas principais rotinas a serem executadas, como, por exemplo:

- Elaboração, controle e acompanhamento dos processos de importação e exportação;
- Acompanhamento do processo de desembaraço da mercadoria, atendimento a prazos de entrega e prazos de pagamentos;
- Preparação de documentos alfandegários;
- Negociação junto às transportadoras de cargas internacionais, armazéns alfandegários e prestadores de fretes terrestres, marítimos e aéreos;
- Planejamento de propostas comerciais de clientes e fornecedores provenientes do exterior;
- Gerenciamento de riscos (simulações) e problemas referentes as atividades de comércio exterior;
- Contagem física do estoque de importados;
- Controle das cargas exportadas junto a produção e expedição.

Conforme mencionado anteriormente, observou-se a ausência de procedimentos internos descritivos para as rotinas de trabalho, o que facilitaria a padronização das atividades; as consultas, em caso de dúvidas; o treinamento de novos colaboradores; a descoberta das melhores práticas para execução de uma certa tarefa, evitando assim esforços desnecessários, retrabalho ou esquecimento de alguma etapa a ser realizada e ainda a apresentação em auditorias internas, externas, de clientes ou órgão interessados, como o Ministério do Trabalho. Para a importação, tais procedimentos serão descritos no item subsequente.

Em relação aos recursos financeiros, o seu controle é parcialmente feito, conforme será exposto no item 7, em parceria com a diretoria comercial, financeira, departamento de fiscal, contas a pagar e a receber através das autorizações (assinaturas das diretorias) para envio e recebimento de dinheiro as partes envolvidas, das simulações de custos em geral, da troca de informações e

cobranças/notas fiscais/recibos/faturas e dos registros nas planilhas de controle de custos de importação, de pagamentos e de câmbio.

Faz-se ainda uma observação quanto a gerenciamento de fornecedores e parceiros. Segundo a norma ABNT NBR ISO 9004:2010, a organização e seus parceiros são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica reforça sua capacidade de criar valor. Este é fundamentalmente o tipo de relação comercial ideal. Hoje a empresa mantém, em relação a importação, um relacionamento bastante próximo com dois dos nossos prestadores de serviço: a empresa de despacho aduaneiro e a de ajudantes temporários para carga e descarga. Algo similar também é notado em relação a um dos nossos fornecedores, que apesar de não ser importado, seu produto é controlado pelo setor de importação. A empresa parceira, localizada no interior de São Paulo, está em fase de desenvolvimento de celulose de fibra curta especificamente voltadas para produtos higiênicos descartáveis e foi elencada pela nossa diretoria comercial como um fornecedor estratégico seja pela sua proximidade ou, principalmente, pela potencial redução dos custos do produto final, com a substituição parcial da celulose tipo *fluff*, 100% importada, pelo material por ela elaborado. Os testes em escala piloto estão sendo ansiosamente aguardados por ambas as partes, e a cada resultado (em escala laboratorial) positivo ou a melhorar, chega-se em soluções conjuntas para desenvolvimento e melhorias da performance, como a necessidade de ajustes técnicos nos moinhos de desfibramento ou da brancura da fibra.

Ainda sobre a gestão de fornecedores sugere-se a adoção de uma escala classificatória para a seleção/homologação dos fornecedores, não somente em termos de preço e outras relações comerciais, que é majoritariamente o que ocorre hoje para manter os custos do produto final “aceitáveis”, mas também com base na qualidade do material (atendimento aos requisitos comerciais, técnicos e logísticos especificados nos pedidos) e performance/rendimento em máquina. Outro potencial benefício seria a possibilidade de se reduzir o número de análises/vistorias no momento de chegada do material à empresa, visto que o nível de confiança estaria baseado no ranking do fornecedor de acordo com a gravidade e recorrência das anomalias. O enquadramento poderia ser determinado pelo tipo de anomalia, conforme abaixo especificado, criado utilizando como referência o monitoramento realizado na antiga empresa em que trabalhava:

- Anomalia Crítica: materiais estranhos que ofereçam risco de danos físicos (metais, plástico rígido, vidro, madeira e pedra), materiais estranhos que causem asco/repugnância (insetos), contaminação microbiológica (quando aplicável), problemas que possam levar a perdas no processo ou possíveis reclamações por parte de clientes;
- Anomalia Média: descumprimento de parâmetros estabelecidos na especificação técnica ou comercial;
- Anomalias Leves: demais anomalias atualmente são classificadas como: PARA CONHECIMENTO.

Classificação	Requisitos
Classe E	<p>As 05 primeiras entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresentar anomalias e reprovação; • Os laudos do fornecedor entregues no ato do recebimento e em conformidade com os requisitos técnicos, comerciais e logísticos apresentados no pedido; • Análises de recebimento e monitoramento na produção em todas as entregas, devendo estar em conformidade com as especificações do produto.
Classe D	<p>Outras 03 entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresentar anomalias críticas e reprovação; • Os laudos do fornecedor entregues no ato do recebimento e em conformidade com os requisitos técnicos, comerciais e logísticos apresentados no pedido; • Análises de recebimento e monitoramento alternadas (uma entrega sim, outra não), devendo estar em conformidade com as especificações do produto.
Classe C	<p>Outras 03 entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresentar anomalias críticas e reprovação; • Os laudos do fornecedor entregues no ato do recebimento e em conformidade com os requisitos técnicos, comerciais e logísticos apresentados no pedido; • Análises de recebimento e monitoramento alternadas (uma entrega sim, outra duas não), devendo estar em conformidade com as especificações do produto.

Classe B	<p>Outras 03 entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresentar anomalias críticas e reprovação; • Os laudos do fornecedor entregues no ato do recebimento e em conformidade com os requisitos técnicos, comerciais e logísticos apresentados no pedido; • Análises de recebimento e monitoramento alternadas (uma entrega sim, outras três não), devendo estar em conformidade com as especificações do produto.
Classe A	<p>Outras 02 entregas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresentar anomalias críticas e reprovação; • Os laudos do fornecedor entregues no ato do recebimento e em conformidade com os requisitos técnicos, comerciais e logísticos apresentados no pedido; • Análises de recebimento e monitoramento alternadas (uma entrega sim, outras quatro não), devendo estar em conformidade com as especificações do produto. • Realizar análises de monitoramento alternadas (uma entrega sim, outras seis não).
Após	<ul style="list-style-type: none"> • Sem anomalias críticas; • Máximo de 01 anomalia média ou 03 anomalias leves, devidamente tratadas pelo fornecedor • Nesta categoria serão realizadas análises completas (recebimento e monitoramento) a cada 6 meses.
Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Laudo e nota fiscal não entregue com a carga: empresa não recebe. • Entregas diárias, ampliar a frequência para semanal. • Anomalias críticas: ocorrência em qualquer classificação leva a suspensão temporária do fornecimento (reavaliação), exigência plano de ação por parte do fornecedor e se possível, auditoria e/ou visita para encontro de soluções conjuntas. Multa de 5% sobre o valor total da mercadoria, acrescido de 1% em caso de reincidência. • Anomalias médias: sua ocorrência em qualquer classe o leva a uma classe anterior. Multa de 2% sobre o valor total da mercadoria, acrescido de 1% em caso de reincidência. • Anomalias leves: 03 reincidências levam a classe anterior e cada nova reincidência decai. Notificação no primeiro caso, com multa de 1% sobre o valor total da mercadoria em caso de reincidência.

Quadro 05 – Separação de fornecedores por classes
Fonte: Autoria própria.

Hoje são realizadas na empresa análises físico-químicas em 100% dos lotes recebidos de todos os fornecedores, além da verificação dos certificados de análises enviados junto com o material. Cliente terceirizados podem ainda solicitar laudos microbiológicos ou inspeção externa dos insumos que serão utilizados na fabricação de seus produtos, tudo por nossa conta. Novamente em conversa informal com o gerente da qualidade pôde-se perceber que não há uma tentativa de descobrir juntamente com o fornecedor a causa por trás do problema detectado, evitando teoricamente sua recorrência, talvez por falta de pessoal ou interesse. Algumas vezes o fornecedor nem chega a ser notificado, seja por esquecimento, falta de registros para comprovação ou pior, quando se percebe o problema, o material já foi todo ou parcialmente utilizado.

É por isso que hoje todas as descargas de importados são obrigatoriamente acompanhadas por algum inspetor da qualidade e a comunicação de qualquer problema, maior ou menor, com o material, container, documentação ou equipe de descarga deve ser avisado de imediato a importação, que realizará o registro do ocorrido. É claro que a análise do risco e parecer são de responsabilidade do setor da qualidade, porém como é a importação que lida dia a dia com tais fornecedores e prestadores, a comunicação e a cobrança de ação é mais eficiente. Entretanto, a decisão final, em se tratando de materiais não conforme, sobre o que será feito de imediato (descarte, devolução, ressarcimento ou uso aprovado com ressalvas) e como o fato será comunicado as partes interessadas ainda é de responsabilidade da diretoria comercial e/ou industrial, que recebem, por e-mail, a notificação descritiva do problema encontrado e parecer (se imediato) do supervisor do controle de qualidade. Este procedimento está, digamos, em fase de adaptação, funcionando melhor na teoria do que na prática, em especial para recebimentos emergências autorizados ocorridos no fim de semana e/ou após o horário comercial, quando pessoal trabalhando e a supervisão, em geral, é mais frouxa. No Apêndice D é apresentado o modelo de documento utilizado hoje para registro de incidentes, comunicação e acompanhamento das ações. Cada ficha do registro de ocorrências fica arquivada junto ao arquivo físico do fornecedor e/ou prestador, além de ser escaneada para permitir futura localização do arquivo eletrônico. Com as informações por fornecidas pelo documento é possível hoje verificar o número de incidentes por período, estratificá-los por tipo, por material, por fornecedor, verificar recorrências e ações tomadas, etc.

Outra melhoria sugerida neste quesito e que está agora em fase de adoção é um “questionário de auto avaliação de fornecedores e prestadores”, já que a realização de auditorias internas nos mesmos é, neste momento, impraticável. Este documento, apresentado no Apêndice E, será inicialmente enviado por e-mail para os fornecedores ou representantes novos e anualmente para os regulares. As respostas serão avaliadas e, se possível, comprovadas com base na documentação/certificados enviada. O documento ficará arquivado junto com os demais pertencente ao prestador em questão, compondo o futuro arquivo de homologação do fornecedor.

Também em fase de implantação, com prazo final até fevereiro de 2017, está a elaboração das cartilhas por fornecedor mostrando como suas matérias primas chegam, como são utilizadas e principalmente como impactam na produção e/ou no produto final quando em não conformidade, estendendo futuramente para demonstração *in loco* em caso da visita comercial de algum fornecedor.

3.2.4 Realização do Produto/Serviço (Item 7)

O foco no processo implica na existência de sistemas de controle, ou melhor, autocontroles, onde a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos é consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa e todos precisam saber, a todo momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho (Longo, 1996).

Nesta fase deve ser definido como os setores devem interagir entre si, quais os padrões de trabalho, de medição e monitoramento, como também serão postos em prática os resultados de indicadores e começarão a ser planejadas ações para evitar desvios de processo, utilizando técnicas de melhoria (Silva, 2009).

Uma empresa não pode ser controlada somente nos resultados, mas durante o processo. O resultado final é tardio para se tomar ações corretivas (Campos, 1992). Isso significa que as etapas de adequação aos padrões, ao uso, ao custo e às necessidades latentes devem estar incorporadas na estratégia e no trabalho do dia-a-dia de um empreendimento (Fernandes & Neto, 1996).

A adoção de um sistema de gestão da qualidade, geralmente, implica na padronização dos métodos e práticas dentro de uma organização. A padronização é importante para a empresa, pois permite, entre outros objetivos, demonstrar para os

clientes, por meio de evidências objetivas (documentos e registros), que os requisitos contratuais especificados podem ser alcançados. Além disso ela permite a análise crítica e a melhoria dos procedimentos e métodos da organização (Fraga, 2011). Sant'Ana Filho (2013) aponta ainda a rastreabilidade como uma conquista importante conseguida com a implementação do sistema ISO, podendo identificar rapidamente os produtos e quais funcionários estavam presentes e quem executou uma determinada ação, devido aos registros de serviço. A comunicação também melhorou, segundo este autor, aproximando a expectativa da cliente do projeto realmente entregue.

O mapa do processo de importação é representado no Apêndice F (padrão gerencial do sistema), bem como os setores/serviços internos e externos que prestam apoio à atividade, e, portanto, fazem a fronteira com o fluxo de importação. Nele também são indicados o tempo máximo previsto para a execução de cada uma das etapas e quais delas podem ser consideradas chaves ou além mesmo críticas para o bom andamento do processo em si, sendo assim uma sugestão de aplicação da ferramenta “diagrama de setas ou precedência”.

O ciclo foi elaborado com base na experiência adquirida em um ano e meio na função de assistente de importação, uma vez que a empresa não possuía um procedimento documentado para execução e controle deste tipo de atividade, contando apenas com o conhecimento prático-teórico do profissional que o executava e alguns poucos registros eletrônicos de acompanhamento, na sua maioria trocas de e-mails salvos no servidor sobre os processos em andamento / finalizados, o que dificultava e muito a rastreabilidade dos mesmos e recuperação das informações.

Como será relatado ao longo do texto, o processo em si é bastante rotineiro e burocrático, mas eventualmente podem ocorrer os chamados pontos fora da curva, responsáveis pela maior parte da dor de cabeça, pois são em geral elementos que fogem ao nosso controle e causam transtornos em cadeia no processo, como o atraso na chegada de um navio ou então a parametrização da Declaração de Importação (DI) em canal vermelho no porto, ficando a mercadoria retida até inspeção visual e documental da carga pela Receita Federal. Há também uma transação constante de informações, documentos e cobranças, principalmente com o despachante e com o setor contas a pagar/ a receber e também consultas

frequentes a diferentes bancos de dados externo, já que não há hoje no Brasil um canal que centralize todas as informações pertinentes.

O fluxograma tem início com a identificação da necessidade de compra de material importado por parte do PCP, engenharia/manutenção/elétrica, vendas e da própria importação, dependendo do produto requisitado (1), seguido do recebimento por e-mail da solicitação de compra ou cotação (2). Sempre no décimo quinto dia do mês, o dono do processo de importação recebe um e-mail do diretor comercial informando a previsão de vendas para o mês seguinte, elaborado com base no histórico e no “pressentimento” dos representantes comerciais, sendo este atualizado no último dia útil do mês com a listagem final dos pedidos concretizados a serem produzidos. Pedidos colocados após este período não são aceitos, exceto entregas emergenciais de licitações. A partir destas informações e das fichas técnicas dos produtos acabados, “formulações” criadas e atualizadas pela qualidade em parceria com o setor industrial, a supervisão do PCP simula a quantidade total de insumos e matérias-primas que necessitará para a produção de todos os pedidos. Tais informações são atualizadas semanalmente, às sextas, por e-mail pelo PCP ou pelo gerente industrial, através do relatório de produção, sempre que possível, com alguma indicação de quando os pedidos serão executados. Ainda em cima destes mesmos relatórios, a importação consegue acompanhar as vendas mensais dos produtos acabados e com isso prever antecipadamente quando será necessária a reposição dos mesmos no estoque. Para um acompanhamento mais preciso, é solicitada também a contagem física destes produtos ao responsável pelo estoque de acabados no último dia de cada mês, sendo a quantidade informada registrada no então criado “calendário de consumo de importados”, apresentado no Apêndice G. A empresa possuía originalmente um controle, contendo com o número do pedido, a data de atracação e a quantidade do material existente no estoque no dia, informação esta retirada diariamente do sistema interno da empresa, sem apresentar, porém, qualquer indicação de quando a colocação de material seria necessária. Hoje, com base na informação repassada pelo PCP, a importação estabelece a previsão de queda diária das matérias-primas por nós controladas. Por garantia, o setor também realiza a contagem física diária destes materiais no estoque, registrando os valores primeiro no “check list de contagem de matéria-prima” e após no “calendário de consumo de importados”, conseguindo, desta maneira, visualizar a necessidade de colocação de pedido, antecipar possíveis

problemas e ainda cobrar explicações em caso de quedas anormais (acima ou abaixo de 10% do consumo semanal previsto, conforme acordado com a diretoria, porém, quedas diárias podem ser questionadas imediatamente devido ao seu impacto). Ainda neste quesito, em acordo com a diretoria industrial, PCP e almoxarifado, foi estipulado um estoque mínimo de segurança correspondente a 40% do volume total previsto para ser consumido no mês para matérias-primas e produtos acabados, com tolerância de 5% para mais ou para menos, garantindo assim um tempo de reação e tomada de providências mais adequados. Como relatado acima, a empresa até conta com um sistema eletrônico interno para registro e acompanhamento, entre outros, das entradas e saídas diárias de materiais, porém, por diversas vezes, foram identificadas falhas como divergência entre a quantidade física real e a indicada no sistema ou então duas informações diferentes sendo visualizadas dependendo da tela de acesso, por isso, ironicamente, hoje a diretoria e o PCP confiam mais na contagem registrada pela importação do que na do próprio sistema. Este pode-se dizer que foi o primeiro benefício prático observado com a inserção de um simples controle como um calendário. Notar, entretanto, que o problema central não é o sistema, e sim sua forma de alimentação e a confiança cega depositada nos dados por ele transmitidos, sem questionamentos e busca de adequações no processo. Eventualmente também são repassadas informações diretamente dos representantes comerciais e do SAC, relatando, por exemplo, locais aonde os produtos acabados importados estão se destacando, ou mesmo em falta, ou ainda reclamações/elogios sobre o desempenho das diferentes linhas de produtos da empresa, que podem ou não estar relacionadas com algum dos materiais importados. Quanto a requisição de importação ou cotação de peças/partes de máquina por parte da engenharia/ manutenção/elétrica, não há um cronograma pré-estabelecido, visto que geralmente ocorrem após alguma quebra ou identificação de defeito na linha de produção, o que acaba tornando quase todo pedido urgente. A exceção talvez seja para as facas e contra-facas modeladoras, pois, devido a sua importância e uso contínuo, a engenharia repassa trimestralmente uma requisição, já aprovada pela diretoria industrial, de quais códigos deverão ser repostos. Este controle é feito integralmente pela engenharia, ficando apenas arquivado, na importação, a solicitação de compras. Ainda para garantir um certo controle, o almoxarifado de peças é contado e inventariado uma vez ao mês, visando haver sempre ao menos três unidades reserva de cada tipo em prontidão.

Uma vez recebida a solicitação de compra ou identificada sua necessidade, inicia-se a verificação da especificação técnica do material (3), criada e atualizada, conforme necessidade, pelo controle de qualidade ou engenharia e mantida na pasta de mesmo nome no sistema interno da empresa (acesso e modificações controladas por senha), da Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM) (4), através do site do Ministério da Fazenda ou então na tabela impressa, salva como "Tabela NCM" na pasta eletrônica da importação (acesso e modificações controladas por senha) e também da disponibilidade de navio no site dos próprios armadores (5), de acordo com a necessidade de chegada da mercadoria na empresa. Notar que hoje, para a grande maioria dos processos, há fornecedores pré-estabelecidos e que, geralmente, é realizada importação marítima. Apenas para conhecimento, o tempo médio de viagem marítima dos EUA-Brasil é de 21 dias; Canadá/Alemanha-Brasil, 25 dias; China-Brasil, 33 dias; Japão/Coréia-Brasil, 38 dias; e Israel-Brasil, 50 dias, entretanto estes dados são indicados no site dos armadores durante a busca. Ter isto sempre em mente para colocação de pedidos em função do prazo para atendimento à produção. O documento "Lista de Contatos", salvo na pasta eletrônica da importação (acesso e modificação controlada por senha), contém a identificação de todos os contatos (nome, e-mail, telefone e/ou skype) de fornecedores, representantes, armadores, despachantes, transportadoras, armazéns, seguradora, ajudantes, entre outros serviços, com os quais trabalhamos costumeiramente, sendo o mesmo atualizado conforme necessidade.

Paralelamente, inicia-se as cotações com os fornecedores (6), negociando-se o código/especificação técnica do produto de interesse, a quantidade, data de chegada, preço base, condições de pagamento, incoterms, forma de acondicionamento, tempo máximo para devolução do container e qualquer outra informação pertinente, comercial e tecnicamente, para o estabelecimento de um possível acordo. A idéia é conseguir o melhor preço, prazo de pagamento e atendimento dentro das condições requeridas. Para isso, informações vindas da diretoria (informações de mercado, críticas/elogios do setor de vendas, conversas com representantes, outras diretorias e até concorrentes, táticas/atitudes para negociação, etc.), o histórico do fornecedor (volume comprado, evolução de preço, reclamações da produção/clientes, desempenho, etc.) e também comparativos anteriores com outros fornecedores (caso ainda não tenha o preço e condições dos fornecedores concorrentes) podem fazer a diferença.

Todo ciclo de cotação fica registrado, a princípio em e-mails, na pasta de nome "cotação" até a próxima fase, quando será feita a simulação dos custos de importação (7), a partir da taxa do dólar ou euro obtida diariamente no site do Banco Central do Brasil, para o então estabelecimento do pedido. Também é necessário consultar o simulador de impostos presente no site da Receita Federal para verificar as alíquotas dos impostos incidentes sobre a mercadoria a partir do NCM e do valor aduaneiro, bem como se haverá necessidade da licença prévia de importação (LI) por algum órgão anuente e/ou ainda incidência de taxas/documentos adicionais como a tarifa *antidumping*. O documento "Alíquotas", salvo na pasta eletrônica da importação (acesso e modificação controlada por senha), contém a lista das alíquotas para as principais mercadorias que importadas pela empresa, mas é sempre bom checar o site eventualmente para simples conferência. Hoje são realizadas também comparativos semelhantes, geralmente a cada três meses, a partir de cotações com diferentes transportadoras, armazéns e eventualmente agentes de carga (frete marítimo ou aéreo internacional), a fim de averiguar se realmente estamos mantendo uma tabela vantajosa com as empresas utilizadas atualmente. Como estes custos são incorporados ao preço final do produto acabado, qualquer redução é importante. No Apêndice H é apresentado um exemplo usado para este tipo de comparativo, analisando-se os custos com a armazenagem. Notar ainda que estas matrizes revelam qual escolha mais indicada de terminal/armazém para redirecionamento dos containers, por exemplo, se a atracação está prevista de ocorrer no terminal Santos Brasil (localizado na margem esquerda), a redirecionamento mais indicada atualmente será para o terminal B. Tais tabelas também foram adicionadas incorporadas como controle e criação de histórico a partir do presente trabalho, uma vez que se apresentava os diversos e-mails impressos e simulava-se os valores à mão, correndo-se o risco de esquecer algum custo importante ou então utilizar um valor desatualizado. Um pouco antes do fim do contrato atual, que tem vencimento anual, é feito um ciclo de cotações com diferentes seguradoras, a fim de obter uma ampliação dos serviços assegurados, bem como uma menor taxa paga por processo. Hoje praticamente só não são realizadas cotações para os serviços de despachante aduaneiro e contratação de ajudantes pois, conforme menção anterior, após muitos problemas ocorridos no passado, a empresa tem plena confiança nos serviços destes dois prestadores e, justamente por esta parceria, conseguimos negociar com mais facilidade e até obter alguns serviços adicionais como

consultorias gratuitas ou extensão da hora/homem para alguns serviços pelo mesmo preço. Notar, porém, que a decisão final sobre continuidade de qualquer um destes cenários está por conta da diretoria comercial, financeira e industrial, mediante assinatura.

Se aprovado, emite-se o pedido de compras (*Purchase Order* - PO), apresentado no Apêndice I, recolhe-se a assinatura do diretor comercial e encaminha-se o documento para o fornecedor (8a). Para produtos ou fornecedores novos será necessário solicitar por e-mail à qualidade o cadastramento das informações no sistema interno, antes da emissão do pedido. Esta é verdadeiramente a primeira etapa “fazer” do ciclo de importação, já que todas as anteriores, incluindo a 8b, envolvem o “planejamento” do processo, conforme determinado pelo ciclo PDCA. Pode-se ainda apelar para a renegociação (8b), geralmente uma contraproposta informada pela própria diretoria comercial em função da estratégia e/ou nível de interesse no negócio, a qual poderá ou não resultar no fechamento do acordo. As simulações e principalmente comparativos com os outros fornecedores, agora atualizados para esta negociação, também são importantes fontes de informação, pesando sobre a decisão de renegociação e/ou servindo de moeda para o fechamento do acordo.

É comum o fornecedor firmar o compromisso estabelecido por meio da emissão de um documento conhecido como *Proforma Invoice* (PI) ou *Sales Confirmation* (SC). Estes funcionam como uma espécie de contrato pré-embarque, com a transcrição formalizada das informações negociadas, contendo também os dados bancários do fornecedor para futuro pagamento (fechamento de câmbio) na data previamente estabelecida. O Apêndice J retrata um pré-contrato de vendas, com algumas de suas principais informações. Até esta etapa ainda é possível desistir do negócio, sem prejuízo para ambas as partes, já que o produto ainda não foi produzido e/ou embarcado, após, os custos pela desistência / quebra de acordo podem se tornar impraticáveis ou judicialmente arriscado. Ao receber a *proforma* ou *sales confirmation* no e-mail será necessário checar se as informações estão corretas e então encaminhá-los ao e-mail do despachante (9), como forma de indicação do início do contrato de serviço com este prestador.

Como relatado anteriormente, é possível verificar previamente se a mercadoria necessitará de uma licença de importação, porém a responsabilidade pela sua emissão no site do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) está a

cargo do despachante aduaneiro contratado. Caso sua emissão seja necessária, primeiramente deve-se enviar a comunicação prévia do produto a ser importado ao despachante para as devidas providências, documento este emitido pelo departamento jurídico da empresa, com reconhecimento de firma do diretor comercial em cartório. Após, a empresa receberá a Guia de Recolhimento da União (GRU) para pagamento ao órgão anuente e, somente depois, o despachante conseguirá emitir a LI e encaminhá-la para deferimento no órgão responsável. Atualmente somente os nossos produtos acabados importados precisam de licença prévia por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que leva de 7 a 10 dias, em situações normais, para deferir o documento. Somente após esta etapa será recebido o documento oficial pelo e-mail vindo do despachante (10b). Há que se considerar que na ausência da licença de importação (LI), quando esse documento for exigível, o importador, para suprir a falta e ter a nacionalização autorizada, ficará sujeito ao pagamento de multa de 30%, calculada sobre o valor aduaneiro acrescido o frete e seguro internacional da importação (UNESP, 2003). Com a licença deferida ou caso a mesma não seja necessária, autoriza-se, por e-mail ao fornecedor, o embarque da mercadoria (10a).

Para embarques marítimos, solicitar em um ou dois dias após a data de embarque prevista, a confirmação do mesmo ao fornecedor e/ou armador (11), assim, cerca de 5 dias depois, receberemos do fornecedor a cópia dos documentos de embarque (12). Caso contrário, cobrar insistentemente sob o risco de atrasos e custos adicionais no processo, principalmente na redesignação do navio. Nas importações aéreas, a confirmação deve ocorrer no dia previsto de embarque, sendo as cópias enviadas somente por mera cortesia, uma vez que não há redesignação e os documentos originais são enviados junto da mercadoria. No Apêndice K são apresentadas cópias dos principais documentos, a saber: a *Commercial Invoice* (versão oficial do contrato estabelecido pela proforma), o *Packing List* (listagem dos produtos embarcados, com indicação do peso e cubagem), o *Bill of Lading* (B/L) ou *Airwaybill* (AWB) (conhecimento de embarque marítimo ou aéreo, respectivamente) e o Certificado de Origem (determina o país de procedência da mercadoria, sendo fundamental para abatimento de impostos caso haja acordos comerciais entre o Brasil e o país em questão). Recebe-se ainda os Certificados de Análise (CoA) feitos pelo fornecedor, que serão entregues ao nosso controle de qualidade. Todos estes documentos devem ser cuidadosamente checados, em particular os referentes ao

embarque, pois, uma vez autorizada emissão dos originais, sua alteração resultará em custos adicionais dolarizados. Uma vez verificados, tais documentos devem ser encaminhados por e-mail à seguradora contatada e também ao despachante, juntos com uma descrição simplificada da mercadoria referida na documentação, por exemplo, para o filtro rotativo: "Fabricante: T. Filtro rotativo para máquina de fraldas modelo XHGT-6, para filtragem do ar e remoção do pó proveniente da manufatura de fraldas descartáveis. Volume de ar: 52.000 m³/h, eficiência da coleta: ≥97%, tamanho 670x230x230 cm. NCM: 8421.39.90. PO 000155". O documento "Descrição de mercadorias", salvo na pasta eletrônica da importação (acesso e modificação controlada por senha), contém as informações necessárias para os processos corriqueiros. Como é possível observar nas figuras do Apêndice K, cada documento possui um código que o relaciona ao nosso pedido oficial. Estes "números" devem ser obrigatoriamente registrados na planilha "controle de importação", apresentada no Apêndice L. Pode-se dizer que este registro é o coração de todo processo de importação, apresentando pouco a pouco tudo que ocorreu no processo, resumidamente, do começo ao fim. A empresa possuía originalmente um controle semelhante, contendo com o número do pedido, código do conhecimento de embarque, data de atracação, o número da declaração de importação e da nota fiscal, porém, para quem não pertence a área de comércio exterior, como eu quando comecei a trabalhar na empresa, era bastante difícil rastrear todas as informações na planilha e nos e-mails, por isso, com o aval da supervisão, passei a detalhar mais o controle original. Isto facilitou muito, pois nem sempre os processos são referenciados com a nossa numeração de pedido, e sim pelo número do container, nome do navio, numeração dos documentos de embarque, da declaração de importação ou mesmo pelo número do nosso próprio departamento financeiro. Qualquer troca de informação pode ser crítica, em especial para a determinação dos custos finais do processo, pagamento aos prestadores e ao próprio fornecedor. Saber, por exemplo, quanto foi pago de adiantamento do despachante, qual o número da nota fiscal de entrada, em qual terminal atracou e para qual foi redirecionado, quando ocorreu a armazenagem da mercadoria, quando ela chegou na empresa e quando os containers foram devolvidos é fundamental para evitar cobranças desnecessárias, problemas fiscais ou mesmo judiciais. Manter a rastreabilidade de cada processo (pedido) é fundamental!

As etapas 13, 13-1, 14a, 14b e 15 ocorrem quase que paralelamente. Cerca de 7 dias antes do navio atracar, com tolerância máxima de 4 dias antes, deve-se solicitar ao despachante o valor a ser pago antecipadamente para quitação dos impostos federais, estaduais e registro da declaração de importação, valor este conhecido como numerário ou desembaraço (13). Para processos aéreos, este montante deve ser solicitado junto da confirmação de embarque. Uma vez recebido, este é verificado e anexado junto as cópias dos documentos de embarque e ao controle “capa de desembaraço”, mostrado abaixo. Este jogo é então direcionado para o supervisor de comércio exterior e após, para a diretoria comercial e financeira, para aprovação, assinatura e autorização do pagamento junto ao setor contas a pagar (13-1). O pagamento ocorre frequentemente de 5 a 7 dias após a atracação, dependendo da necessidade de estoque e da liberação de crédito pela diretoria financeira para o pagamento. O ideal é que não se exceda o prazo dos 7 dias, pois temos no máximo 15 dias, a contar da atracação, para remover as unidades do terminal, sob pena de pagamento de uma taxa adicional diária e por container pelo uso adicional do espaço no terminal, conhecida como pró-rata. Notar ainda que demora cerca de 4 dias até a liberação completa do processo para carregamento, visto as burocracias intermediárias para a liberação completa da mercadoria, a saber: confirmação do pagamento dos impostos, do Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM) e da taxa de utilização do SISCOMEX, a liberação do Conhecimento de Embarque Mercante (CE mercante), a realização ou não da inspeção de madeira e o deferimento da Declaração de Importação (DI) – isto se o resultado do canal aduaneiro for verde, por isso o pagamento deve obrigatoriamente ocorrer em até 4 dias antes do vencimento da armazenagem. Para pedidos emergenciais, antecipar pagamento conforme necessidade de chegada. Tais informações devem ser obrigatoriamente lançadas na planilha “controle de pagamentos”. Geralmente, durante neste período, ocorrerá o recebimento dos documentos originais de embarque pelo correio, dos quais devem ser separados uma via de cada para nosso controle, sendo os demais enviados por Sedex simples ao endereço do despachante, mediante autorização assinada pela diretoria comercial (14a). O ideal é que os originais sejam recebidos 7 dias antes da atracação prevista, com tolerância máxima até o dia da atracação real, para processos marítimos. Para pedidos emergenciais, o prazo máximo aceitável é de 3 dias antes da atracação. Caso a modalidade conhecida como saque seja aplicada,

os documentos originais serão liberados primeiramente para o banco oficial escolhido pelo fornecedor ou sua seguradora, sendo liberados, para nós ou para nosso despachante, mediante assinatura de uma nota promissória pela diretoria comercial, no qual a empresa se compromete a pagar ao banco o valor estabelecido em contrato no dia determinado (14b). A confirmação do terminal de atracação do navio pelo armador também virá neste meio tempo. Deve-se obrigatoriamente solicitar a redirecionamento do navio para o terminal/armazém de nossa escolha em no máximo 3 dias antes da atracação oficial (15), pois, após, o container ficará retido no terminal de atracação, com o qual não temos tabela de preços contratados, elevando desnecessariamente os custos de processo, dependendo do terminal em questão.

A confirmação de atracação (16) deve ser solicitada por e-mail ao terminal exatamente no dia previsto, pois, em geral, demora cerca de 1 dia para se obter a resposta.

Uma vez confirmada e dada a presença de carga, o departamento de importação deve solicitar o comprovante de pagamento do numerário ao setor “contas a pagar” (17). O despachante redirecionará a maior parte do dinheiro do desembaraço para quitação dos impostos e taxas acima mencionadas, conseguindo então emitir a Declaração de Importação (DI). Neste meio tempo, ele também receberá a indicação sobre a necessidade ou não de se realizar a inspeção de madeira pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), escolha esta que se dá de forma aleatória utilizando o número do CNPJ do importador. Após, o despachante nos encaminhará por e-mail a DI, os comprovantes de pagamento, a tela com o agendamento ou liberação da madeira e uma cópia da CE mercante. Estes devem ser encaminhados por e-mail para ao departamento fiscal/faturamento, para comprovação e emissão da nota fiscal do site da Secretaria da Fazenda (SEFAZ). No e-mail deve ser informado também qual será a transportadora responsável pela entrega (18). Lembrar que estas informações devem ser registradas, juntamente com o número da nota fiscal, no “controle de importação”.

Uma vez recebida a nota fiscal, esta deve ser enviada por e-mail à transportadora, junto com uma cópia da DI, da guia do ICMS e com a data e horário requeridos para a entrega na empresa (19). Ter em mente que somente 3 chegadas por período (manhã ou tarde) são permitidas, justamente para melhor alocação na doca, organização das demais descargas e atendimento por parte do inspetor da

qualidade. Conforme relatado no item 6, evitar também de programar entregas para fins de semana ou fora do horário comercial, salvo por urgência do material ou para evitar custos extras de armazenagem e/ou demurrage. Não esquece de registrar o dia de agendamento na planilha “controle de importação”. Assim que transportadora confirmar o agendamento de retirada do container do terminal e a própria entrega, deve-se comunicar internamente por e-mail a portaria/segurança, qualidade, almoxarifado ou estoque de acabados, PCP ou engenharia (dependendo da mercadoria) quanto a chegada de importados (20a). Esta etapa ocorre mais para bom relacionamento, pois sempre até o 5º dia do mês é repassado, para todos estes setores, com cópia para diretoria comercial, o calendário de chegadas, que nada mais é que uma cópia do próprio calendário de consumo de importados, informando, porém, somente as datas de chegada previstas para cada material dentro do mês em questão. Possíveis alterações, como um atraso no embarque, transbordo, demora na liberação da ANVISA ou mesmo necessidade de antecipação, são informadas em e-mails subsequentes, o que melhorou bastante a comunicação interna entre os setores, afinal todos sabem o que está acontecendo com antecedência e conseguem se programar. Paralelamente a confirmação de carregamento, realiza-se a contratação dos ajudantes junto empresa prestadora do serviço, de acordo com a necessidade e tipo de material (20b). Atualmente contratamos 3 ajudantes por container por um período máximo de 6 horas de serviço nas descargas de adesivo termoplástico, protetores de seios e fraldas *pull-up*. As demais descargas são realizadas pela própria equipe do almoxarifado de matéria-prima ou de peças ou do estoque de acabados, com equipamento próprio, de maneira adequada e sendo sempre acompanhadas por um inspetor da qualidade. Neste meio tempo, deverá ocorrer o deferimento do canal e liberação da CE mercante, que se dá geralmente em 24 horas após o registro da DI, dependendo do resultado final do canal aduaneiro. O resultado da inspeção de madeira, caso esta tenha ocorrido, será disponibilizado em seguida, possibilitando assim a liberação da mercadoria para carregamento (21).

A segurança deve sempre comunicar assim que a transportadora der entrada na portaria, no dia agendado para a descarga, assim realiza-se a baixa da nota fiscal no sistema interno e registro real no “controle de importados” da data de entrada da mercadoria na empresa (22). A planilha “controle de entrada de ajudantes”, existente na pasta eletrônica da importação (acesso e modificação restrito por senha), deve

ser impressa e entregue à segurança para preenchimento e recolhimento das devidas assinaturas, sendo este importante para comprovar os dias de serviço contratados com a prestadora, quem foram os ajudantes presentes e se devemos ou não pagar hora extra.

Conforme já mencionado do item 6, hoje um inspetor da qualidade acompanha as descargas, reportando prontamente em caso de problemas (23b). A importação só acompanha a descarga em casos especiais como a primeira entrega de um novo fornecedor ou caso seja detectado algum problema mais específico como um container danificado, mercadoria avariada ou divergente do especificado no pedido e nota fiscal ou então que esta esteja fora do nível de qualidade requerido nas especificações do controle de qualidade. Nestes casos, realizar, sempre que possível, o registro fotográfico, descrever no “registro de ocorrências” para cobrança de ação pelos envolvidos e acompanhar de perto junto com a equipe da qualidade e/ou até o parecer final da diretoria.

Finalizada a descarga, a transportadora deverá proceder com a devolução da unidade (23a), sempre que possível, no mesmo dia. Notar que temos no máximo 21 dias, a contar da atracação, para devolver as unidades de armazenagem vazias ao armador, sob pena de multa dolarizada, diária e por container conhecida como demurrage. Após, a transportadora deverá encaminhar por e-mail a minuta de devolução, comprovando assim a entrada do container no terminal/depósito especificado pelo armador e sua aceitação nas condições em que foi recebido. Este documento deve ser arquivado junto aos demais, pedido a pedido, na pasta eletrônica da importação (acesso e modificação controlada por senha). Eventualmente podem ocorrer problemas nesta etapa, por exemplo, a necessidade de lavagem simples para remoção de sujidades, lavagem química, geralmente para remoção de odores ou sujeira mais pesada ou então a execução de reparos para devolver o container ao padrão mínimo aceitável para o próximo cliente. Isto pode causar um certo transtorno, pois muitas vezes o container já é recebido em estado deplorável (nem mesmo o fornecedor tem muito controle sobre isso), mas, mesmo assim, o armador insiste em algum dos procedimentos supracitados para aceitar a devolução. É por isso que devem ser realizados os registros fotográficos assim que algo de errado for identificado na unidade. Os terminais de atracação e de redirecionamento também costumam manter registros (relatórios) informando as

condições gerais das unidades que estão em sua posse, e estes podem ser solicitados conforme a necessidade, sem custos adicionais.

As etapas seguintes são referentes basicamente as burocracias de pagamento, registro das informações e arquivamento do processo finalizado. Durante todo o ciclo do processo, diferentes serviços são prestados pelas empresas contratadas, e que, ao fim das atividades, emitirão suas diversas notas fiscais, recibos e faturas/boletos. Atentar que cobranças na versão física não são recebidas, apenas por e-mail proveniente do próprio prestador. Todas estas documentações têm de ser cuidadosamente verificadas em termos de dados cadastrais, pertinência, veracidade de execução, valores conforme contrato, taxas adicionais, responsabilidade sobre os impostos de serviço e até mesmo se pertencem ao processo (pedido) em questão (24). Caso haja qualquer irregularidade, o prestador deve ser notificado em cima do próprio e-mail de envio. Se tudo estiver conforme, deve-se preencher a “guia para autorização de pagamento”, retirada no departamento financeiro, anexando-a junto a cobrança e documentos comprobatórios, recolher a assinatura da diretoria comercial e financeira, autorizando a execução da cobrança e após entregá-la ao setor contas a pagar, não se esquecendo de registrar as informações pertinente no “controle de pagamento”, antes da entrega física.

Uma vez realizado o pagamento, encaminhar os comprovantes aos respectivos prestadores (25). Finalizado o processo em termos físicos, inicia-se o registro dos custos nacionalização do material importado (26) na planilha de mesmo nome, existente na pasta eletrônica de cada fornecedor, dentro da pasta de importação (acesso e modificação controlada por senha). Tal planilha é apresentada no Apêndice M. Estes custos serão novamente verificados pelo supervisor de comércio exterior, tentando identificar anomalias ou tendências a serem corrigidas ou melhoradas no processo, caracterizando, portanto, a etapa de “conferir”, segundo o ciclo PDCA (27). Após, estes deverão ser lançados no sistema interno da empresa pelo supervisor, através do acesso por senha pessoal autorizada pelo diretor-presidente e pelo departamento de informática (28a). Ter em mente que a diretoria comercial, por fim, utilizará essas informações para composição do preço final de venda do produto acabado, baseando-se, entre outras coisas, na percentagem representativa dos custos de cada matéria-prima na composição do custo de elaboração do produto pela empresa. Caso sejam necessárias correções e/ou ainda existam pendências a serem resolvidas, o supervisor orientará o assistente e/ou

repassará maiores instruções para fechamento das ações existentes (28b), caracterizando-se pela etapa “ajustar” do ciclo PDCA. Notar, porém, que a etapa 28c, referente justamente à “melhoria” do processo, com uma profunda reflexão e análise, identificando-se possíveis correções e/ou aprimoramentos no processo de importação em si por parte da supervisão, com auxílio principal das diretorias comercial e industrial, não se encontra exatamente consolidada. Hoje faz-se uma espécie de reflexão reativa sobre os problemas pontuais identificados e a serem corrigidos, algumas sobre os materiais comprados, troca de fornecedor ou como reduzir mais os custos, outras sobre alterações no desenrolar do ciclo, porém nada que envolva decisões puramente estratégicas ou um acompanhamento preventivo, como uma auditoria interna, o que dificulta a evolução do processo, um melhor posicionamento no mercado e principalmente a criação de uma cultura voltada para qualidade e real melhoria. Pode-se dizer que a etapa 28c não é realizada, por isso, como sugestão fica a implantação do plano de ação, nos moldes do atual controle de avarias, a ser realizado a cada finalização de processo e também da análise crítica por parte da alta direção, requisito obrigatório da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, a ser realizado a cada seis meses a nível inicial, e anual após uma melhor compreensão do procedimento. Sugere-se levar em conta as entradas e saídas dos processos para realização de tal análise, a saber: requisitos de clientes; objetivos da qualidade; mudanças estatutárias; resultado das auditorias de clientes (por enquanto não são feitas auditorias internas); auto avaliação dos fornecedores; fichas, especificações e desenhos técnicos dos materiais; informações de mercado; alocamento de recursos; planejamento dos pedidos; contagem física dos materiais; relatórios de produção; reclamações/ críticas/ dúvidas/elogios vindas do SAC e/ou representantes; planos de ação encerrados e/ou andamento; análises críticas anteriores (quando houver); simulações e comparativos; registros/controles do processo; lançamento dos custos de nacionalização; relatório de vendas; análise da lucratividade; relatórios de perdas de produção; relatórios de performance em máquina dos materiais; relatórios de análises da metrologia e do controle de qualidade; modificações realizadas; entre outras.

Retomando novamente o mapa do processo, o pagamento do produto ao fornecedor deverá ocorrer na data especificada em contrato e na moeda acordada pela negociação, geralmente dólares americanos (29). A data prevista para pagamento é registrada tanto no “controle de importação”, quanto na planilha “controle de

câmbios”. Após a execução do mesmo, estes registros são atualizados, especificando a data ocorrida. O comprovante de pagamento (*swift*) é cedido eletronicamente pelo setor contas a receber, responsável pelos trâmites financeiros das transações cambiais, e encaminhado ao fornecedor por e-mail, notificado a realização do pagamento da *Commercial Invoice* “tal”.

Finalizada essa etapa, o supervisor emite a “capa de fechamento do processo” no modelo apresentado abaixo, preparando o pedido para posterior arquivamento (30). Faz-se necessária a assinatura do supervisor de comércio exterior e das diretorias comercial e financeira na capa de fechamento. Os registros físicos permanecem em arquivo intermediário, no fichário da importação, na sala do departamento comercial por 12 meses e no arquivo morto da comum da empresa, na prateleira do departamento de comércio exterior por mais 48 meses, por questões fiscais. Antes de serem encaminhados ao arquivo morto, os pedidos são listados um a um na “listagem de processos no arquivo morto”. Eletronicamente, os arquivos não são deletados para se manter o histórico dos pedidos, porém, anualmente, o departamento de informática realiza o *backup* das informações dos computadores para o servidor e mídia externa, eliminando-os do computador para mantê-lo em plena capacidade de funcionamento.

Todo procedimento acima citado é revisado ao menos uma vez a cada 12 meses ou antes conforme necessidade. Se preciso, os registros pertencentes ao documento têm a versão alterada na lista mestra, no controle de registros e documentos e no arquivo eletrônico, pasta online acessada e modificada somente pelo departamento de comércio exterior perante senha pessoal.

Segundo Melo (*apud* Araújo, 2014), os indicadores de desempenho, também chamados de itens de controle, têm como principal função avaliar condições e tendências em relação às metas e objetivos, promover informações de advertência e antecipar futuras condições e tendências.

Sugere-se no Apêndice N alguns indicadores que poderiam ser utilizados no monitoramento do processo de importação e atividades de apoio, elencando sua importância.

3.2.5 Medição, Análise e Melhoria (Item 8)

Todas as operações, não importam quão bem gerenciadas, são capazes de melhoramento. O que se vê hoje é o aumento da competitividade, a necessidade das empresas em se adaptar às exigências dos clientes e de normas e regulamentações, estar respondendo aos concorrentes e atentas às inovações tecnológicas e organizacionais. Ou seja, a empresa precisa ser capaz de gerir o seu negócio e suas operações. Para isso, ela precisa de uma visão sistêmica e melhoria da qualidade de processos, saber cada conceito para passá-lo à organização a fim de que todos trabalhem para o mútuo crescimento (Lima, 2005).

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 9001:2008, o item 8 concentra-se no monitoramento e medição da satisfação dos clientes e suas expectativas, na realização de auditorias internas a intervalos planejados para se determinar o atendimento e a conformidade do sistema de gestão da qualidade, no controle dos produtos, inclusive os não conformes, bem como dos processos industriais e gerenciais e também na análise de tais dados e informações. A norma ainda requer que a organização planeje e gerencie os processos necessários para a melhoria contínua do seu sistema de gestão da qualidade, e essa filosofia de melhoramento contínuo tem sua melhor representação no ciclo PDCA. Girar o ciclo PDCA é o mesmo que adquirir previsibilidade nos processos, pois, quando a melhoria é bem-sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a girar (Fraga, 2011).

Segundo Shiba (*apud* Fernandes & Neto, 1996), a melhoria contínua pode ser vista sob três aspectos: O primeiro é o **controle do processo**. Tem por objetivo a manutenção do processo dentro de um padrão pré-determinado de desempenho. O processo deve ser monitorado e, caso esteja fora de controle, ações corretivas devem ser desencadeadas para que o padrão de desempenho retorne ao estado original ou esperado, sendo geralmente considerado como componente base do gerenciamento da rotina do dia-a-dia. Medidas preventiva de bloqueio devem ser tomadas para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa (Campos, 1992) O segundo é a **melhoria reativa**. Tem por objetivo a melhoria dos processos que apresentam, sistematicamente, grande variabilidade. A ação de melhoria é realizada no sentido de eliminar as causas da variabilidade. O terceiro é a **melhoria proativa**. Tem por objetivo melhorias inovadoras e drásticas nos

processos, visando satisfazer os clientes e eliminar, reduzir ou ultrapassar vantagens competitivas da concorrência (Fernandes & Neto, 1996).

É justamente neste primeiro tipo que se encontra hoje a empresa em estudo. Houve um certo progresso em relação a medição, acompanhamento do processo, comunicação interna e compreensão de responsabilidades com a inserção e organização dos registros e documentos anteriormente relatados, porém o mais importante que seria a análise, identificação e prevenção de falhas ainda é totalmente debilitada e reativa. Isto também foi notado por Sant'Ana Filho (2013) em sua pesquisa, onde apesar de os projetos e serviço serem específicos, alguns erros comuns continuam a se repetir.

Em termos de importação, hoje as maneiras mais próximas que temos para coletar informações sobre o nível de satisfação e percepção dos clientes internos e externos seriam os blocos de comunicação interna, notificações via e-mail e o SAC, apesar de o último não ser concentrar precisamente no processo de importação. Tais informações deveriam futuramente servir de entrada para análise crítica por parte do supervisor de importação e diretoria, o que conforme já explicitado não é realizado, ao menos ao nível de atividades de apoio. Quanto a realização de auditorias internas, percebe-se que elas até ocorrem, em geral às vésperas de auditorias de clientes mais significativos ou terceirizados, porém não contemplam o ciclo de importação. Mesmo nas auditorias externas, o foco está no processo fabril em si, envolvendo parcialmente o compras/importação no quesito de inspeções de entrada de material, metodologia para sua aprovação antes da primeira compra e eventualmente na questão de homologação dos fornecedores. O "questionário de auto avaliação dos fornecedores" surgiu justamente para suprir em partes esta demanda e poderia bem ser aplicado internamente para avaliação dos processos internos da empresa, inclusive na importação. No requisito de controle dos produtos e processos, pode-se dizer que os registros hoje empregados atentem tal questão, em particular o controle de importados, o controle dos custos de nacionalização e os registros de ocorrências. Para a questão da análise de dados, em conversa com o RT, pôde-se verificar que a empresa "diz" utilizar o MASP e o FMEA, por exemplo, para análise dos problemas encontrados, porém, novamente, tais ferramentas só entram em ação fundamentalmente para apresentação em auditorias de clientes, com poucas realizações saindo realmente do papel e menor ainda é o número daquelas que se perpetuam a longo prazo. Na maioria das vezes, pulam-se etapas

consideradas desnecessárias pelos realizadores como o brainstorming entre as partes envolvidas, partindo-se direto para alguma solução fácil ou mesmo óbvia ou então uma solução pronta, já aplicada anteriormente em situações e/ou realidades diferentes, que podem ou não chegar a dar certo. Sant'Ana Filho (2013) lembra que sem uma análise em tempo hábil, a fase de melhoria em si também fica comprometida.

Na tentativa de se averiguar as causas por trás de algum problema (efeito) sugere-se a aplicação de algumas das ferramentas apresentadas na revisão, entre elas o diagrama sistemático. Trabalhando-se um pouco mais a fundo em cima das causas secundárias pode-se determinar soluções a serem aplicadas de imediato, como a substituição dos big bags de gel por sacarias, diminuindo desperdícios/perdas ou a adoção de caminhões tipo sider, permitindo dupla descarga ou a ser reservadas para projetos futuros, como as auditorias em fornecedores.

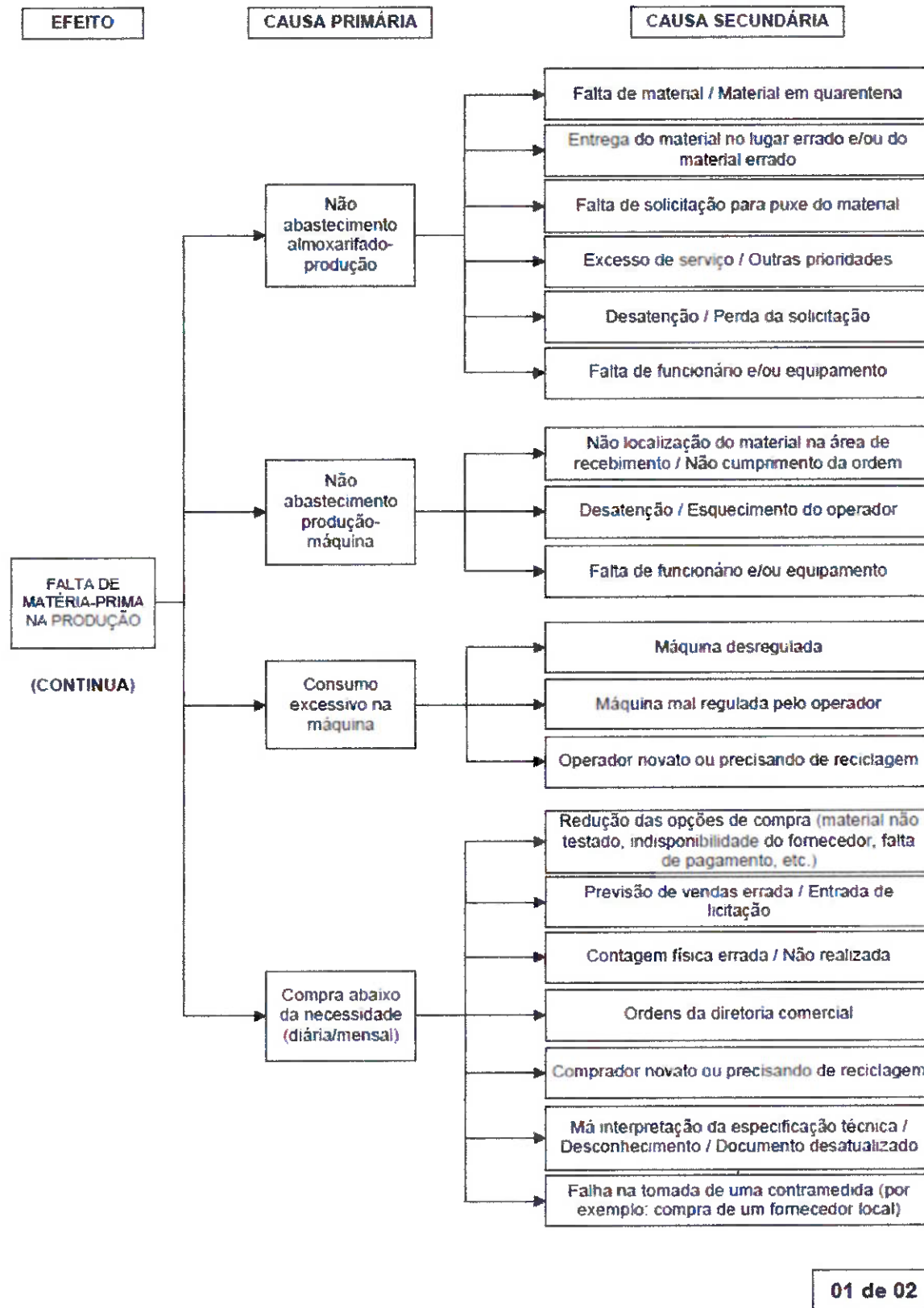


Figura 25 – Exemplo de aplicação do Diagrama Sistemático para estudo do problema “falta de matéria-prima na produção” – Parte 1

Fonte: Autoria própria.

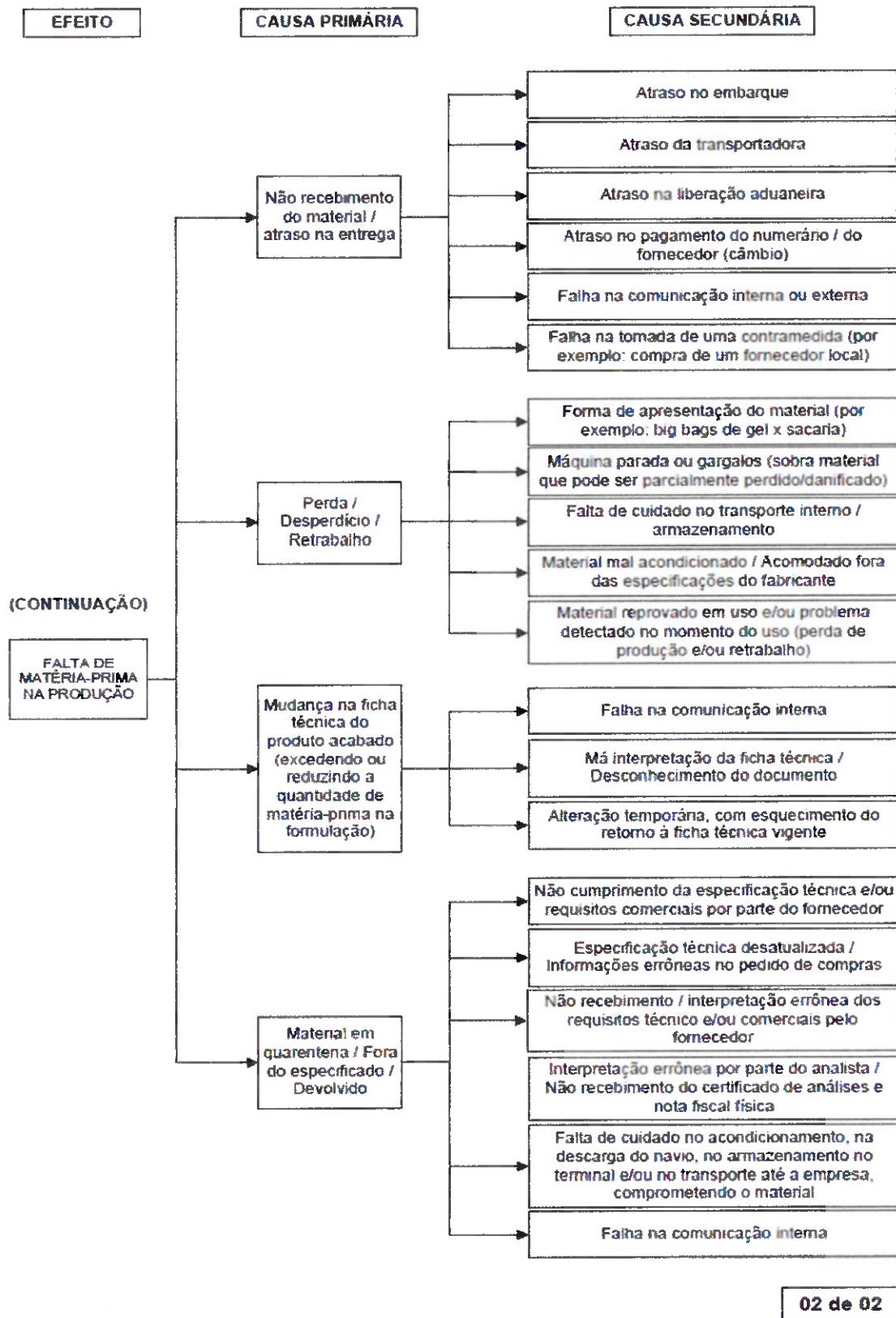


Figura 25 – Exemplo de aplicação do Diagrama Sistemático para estudo do problema “falta de matéria-prima na produção” – Parte 2

Fonte: Autoria própria.

Sob o aspecto do “pensamento baseado no risco”, que será introduzido com a norma ABNT NBR ISO 9001:2015, se propõe o modelo indicado no Apêndice O, apresentando uma sugestão de aplicação da ferramenta gerencial “PDPC” na antecipação de alguns dos riscos presentes do processo de importação. Outras ferramentas como o FMEA, GUT e a árvore de análises de falhas (do HAPPC) também poderiam ser aplicadas em tal reflexão, desde que utilizadas corretamente, com conhecimento, paciência e discussão, seguindo-se todas as etapas previstas do começo ao fim e, se possível, em concordância com outras ferramentas como o ciclo PDCA.

Em termos de importação, a adoção do “Painel de Gestão à Vista”, as cartilhas para fornecedores e acompanhamento das atividades entre setores (estilo *job rotation*) já poderiam ser vistos como exemplos de melhoria no processo. Silva (2009) recomenda o desenvolvimento e introdução de trabalhos de fundo motivacional como forma de despertar nas pessoas o interesse pela qualidade e também melhorar as formas de comunicação entre os empregados e a alta direção. Duas idéias interessantes apresentadas em seu trabalho e que poderiam bem ser aplicadas na empresa seriam o chamado Painel de Soluções, onde os empregados exercitavam sua criatividade e oportunidade de participar na resolução de problemas, e o Semáforo da Qualidade, onde para ajudar as pessoas da produção a visualizar as não conformidades encontradas no processo produtivo, sempre que um desvio era encontrado, o inspetor fixava uma etiqueta no painel do semáforo da qualidade. Slack, Stuart e Robert citam ainda as idéias e atividades de concorrentes, idéias de funcionários e as idéias de pesquisa e desenvolvimento como fontes importantes para novos projetos ou melhorias (*apud* De Sant’Anna, 2014).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como muitas empresas de cunho familiar, a organização estudada segue um modelo de gestão com a maioria das decisões e aprovações centradas nas mãos dos donos, sendo sua cultura um reflexo da personalidade das pessoas que exercem o comando. Se tudo estiver funcionando, é melhor deixar como está! O foco central é sempre em quanto foi faturado, sendo toda sua sistemática de ação baseada neste fato (ao menos para aquele mês), pouco importando no que se pode fazer para fidelizar um cliente, fortalecer a própria identidade organizacional ou mesmo eliminar focos de perdas/desperdícios/retrabalhos que ocorrem neste trajeto. Como toda grande mudança, dificuldades e resistências são esperadas e até largamente preconizadas. Como já explicitado, a inexistência de políticas, objetivos e critérios para avaliação de desempenho para as atividades de apoio como a importação, o imediatismo na tomada de decisões, sem planejamento prévio e reflexão sobre os passos a serem executados, o baixo incentivo à gestão participativa, o uso errôneo de ferramentas e práticas básicas para análise dos fatores (gerando, por consequência, soluções duvidosas e uma desconfiança para futuras implantações), e, fundamentalmente, a falta de interesse (ou conhecimento) pela filosofia da qualidade foram os obstáculos mais claramente identificadas durante a execução do presente trabalho.

Na minha opinião, tanto o supervisor de comércio exterior quanto o diretor comercial têm pleno conhecimento do processo e grande experiência comercial, não sendo “pseudo-especialistas” como indicado nas bibliográficas consultadas. O que falte talvez seja uma visão mais estratégica para com os interesses dos clientes e na tratativa dos processos, não somente em relação a importação.

5 CONCLUSÃO

Apesar de relativamente simples, a atividade de importação é bastante burocrática e altamente dependente de um adequado fluxo de informações entre as partes interessadas. Organização, rastreabilidade e planejamento prévio das ações tornam-se essenciais para o correto funcionamento do ciclo, controle de custos e alinhamento com as estratégias da empresa. Conforme demonstrado, a adoção de uma metodologia de trabalho baseada na norma ABNT NBR ISO 9001:2008 pode ser uma saída para tal problema, principalmente devido a sua estrutura e possibilidade de adaptação a qualquer tipo de empresa e processo.

Com base nos resultados obtidos até o presente momento, tem-se demonstrado que gerenciar um processo como um todo em prol da qualidade, nada mais é do que estabelecer, padronização e divulgar rotinas, procedimentos e monitoramentos diários adequados, tentando se precaver de problemas com as ferramentas que se tem a mão e que, os resultados benéficos podem até tardar, mas sempre aparecem. Hoje percebe-se que os diversos setores e a própria alta direção têm mais confiança no trabalho executado pela importação. Desta forma, considera-se atingido o objetivo central do estudo, mesmo sem a organização ter realmente enfrentado uma auditoria de certificação.

Ao longo do trabalho também foram elencadas algumas das dificuldades enfrentadas na evolução das etapas de implantação, entretanto estas devem ser encaradas como contratempos, e não barreiras, afinal, conforme exposto, com o apoio e as ferramentas certas, elas podem ser superadas. O pior inimigo de qualquer organização é o comodismo!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC. Com aumento da renda, Brasil já é o terceiro maior consumidor de fralda descartável do mundo. **ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Informações de mercado, 06 out. 2014. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2014/10/com-aumento-da-renda-brasil-ja-e-o-terceiro-maior-consumidor-de-fralda-descartavel-do-mundo/>> Acesso em: 27 mai. 2016.

ABIHPEC. ABIHPEC reuniu os principais institutos de pesquisa para falar sobre o mercado de HPPC. **ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Informações de mercado, 16 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2016/05/abihpec-reune-principais-institutos-de-pesquisas-para-falar-sobre-tendencias-e-perspectivas-para-o-setor-de-hppc/>> Acesso em: 19 mai. 2016.

ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ABNT NBR ISO 9004:2010. **Sistemas de gestão da qualidade - Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade**. ABNT, 2010.

ABRAS. Venda de fraldas descartáveis cresce mesmo com alta nos preços este ano. **ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados**. Notícias do setor: higiene e beleza, 20 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=11&clipping=47801>> Acesso em: 27 mai. 2015.

ADUANEIRAS. **Incoterms 2010**. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br/canais/roteiros/default.asp?roteiro_id=28>. Acesso em 09 jun. 2016.

ALEX, Douglas. **Gestão pela Qualidade Total**. Monografia: 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao-pela-qualidade-total/3145/> Acesso em: 06 jul. 2015.

ALMEIDA, Patrícia. Algumas empresas e suas boas práticas. RH: Motivação. ARTIGO, 30 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6354/algumas-empresas-e-suas-boas-praticas.html>> Acesso em: 19 abr. 2016.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Incoterms**. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/informacoes/incoterms2.htm>> Acesso em 13 abr. 2016

ARAÚJO, Carlos. **Incoterms Versão 2010**. COMEXBLOG, 01 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.comexblog.com.br/importacao/incoterms-versao-2010/>> Acesso em 05 mai. 2016

ARAÚJO, T. S. **Análise dos benefícios da implantação da ISO 9001 pela percepção dos clientes internos, numa fábrica de colchões em Campina Grande - PB**. 2014. 48f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/4741>> Acesso em: 14 mar. 2016.

ARROTEIA, Michele Cristina de Sousa; ZUCCARI, Patricia; TOMAZ, Washington Luiz. Características e decisões de implantação da ISO 9001:2008: estudo de caso múltiplo no centro-oeste paulista. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 6, p. 99-128, 2015. Disponível em: <<http://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/247>> Acesso em: 08 abr. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxas de câmbio**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpsq.asp?id=txcotacao>>. Acesso em 09 jun. 2016.

BARKER, R.L. Drawing on Japanese Experience. **The TQM Magazine**, v2, nº6, 337-344, 1990. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000003055>> Acesso em: 19 jan. 2016

BATTI DA SILVA, Kelli Aparecida Bez. **Utilizando a técnica PERT em projetos**. Tecnológica, BLOG, 11 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.tecnologica.com.br/blog/utilizando-a-tecnica-de-pert-em-projetos/>> Acesso em 11 mar. 2016

BONILLA, José. A. **Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos**. Monografia: UFMG. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos908/gestao-qualidade-servicos/gestao-qualidade-servicos2.shtml>> Acesso em: 17 jul. 2015.

BRADESCO. **Higiene pessoal**. DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos:2014. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_higiene_pessoal.pdf> Acesso em: 08 abr. 2016

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.480, de 31 de dezembro de 1990. Dispõe sobre as Normas e Requisitos Técnicos, a que ficam sujeitos os produtos absorventes higiênicos descartáveis de uso externo e intravaginal, destinados ao asseio corporal. **Diário Oficial da União**, 07 jan.1991. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/f0131f004aee3b12b711bfa337abae9d/Portaria+n%C2%BA+1480+MS+de+31+de+Dezembro+de+1990.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 15 mai. 2015.

CANTIDIO, Sandro. **Solução de Problemas com o uso do PDCA e das Ferramentas da Qualidade**. BLOG, 3 nov. 2009. Disponível em: <<https://sandrocan.wordpress.com/2009/11/03/solucao-de-problemas-com-o-uso-do-pdca-e-das-ferramentas-da-qualidade/>> Acesso em: 27 fev. 2016

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Ed. Bloch: Falconi, 1992. 21 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9ª ed. Nova Lima: Falconi, 2013. 266 p

CAPANEMA *et al.* Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, mar. 2007. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/6541/3/BS%2025%20Panorama%20da%20indústria%20de%20higiene_P_BD.pdf> Acesso em: 08 abr. 2016.

CARVALHO, M. M. de; ROTONDARO, R.G.; BOUER, G. *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993. v.1. 653 p.

COLOMBINI, Leticia. Ouça o que ele diz. **Revista VOCÊ SA**, mar. 2000.

CORAL, Eliza. **Avaliação e gerenciamento dos custos da não qualidade**. 1996. 184 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção, Florianópolis, 1996. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76465>> Acesso em: 02 fev. 2016.

CORRÊA, Henrique L. & CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA JÚNIOR, Antônio Gil da. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de Minas Gerais**. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

COSTA, Lourenço; PILLATI, L. A.; JÚNIOR, CTP. Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística. **Simpósio de Engenharia de Produção, XIII**, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1073.pdf> Acesso em 11 abr. 2016.

COSTA, Paula Lemos. **A Qualidade: a evolução do conceito**. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2013. Disponível em: <<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/2134>> Acesso em: 11 mai. 2016.

CRISTINA, Daniela. **Gestão de qualidade o caminho para o sucesso**. Artigo: 18 set. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-qualidade-o-caminho-para-o-sucesso/81119/>> Acesso em: 19 mai. 2016.

DE ALENCAR, Roberta Carvalho & GUERREIRO, Reinaldo. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 07 - 23, 30 junho 2004. Aceito em 31 mai. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772004000400001&script=scj_arttext&tlng=es> Acesso em: 04 mai. 2016.

DE BARROS FILHO, Luis Cordeiro. **Gestão da qualidade em serviços**. 1983. Tese de Doutorado. Universidade do Porto. FG-FCAP, 2015. Disponível em: <http://www.fcap.adm.br/wp-content/uploads/2015/10/3_FERR-GESTAO-FERR-LCBF-2016.pdf> Acesso em: 14 mar. 2016.

DE MELLO CORDEIRO, José Vicente B. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**. Curitiba, v. 7, n. 1, p. 19-33, 2004. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32891471/L2_Reflexoes_sobre_a_GQT_Fim_d_e_mais_um_modismo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467606828&Signature=IjP5LxOZR%2Bkd7auZfaBQvSaHinc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRevista_da_FAE_Reflexoes_sobre_a_Gestao.pdf> Acesso em 21 abr. 2016.

DE MESQUITA, Mauro. Gerenciamento da Qualidade em projetos. Editora Campus, 5ª Edição, 1-15, 2004, São Paulo.

DE MORAES, Ivo. Gestão da qualidade nas agroindústrias: um estudo exploratório no município de Marau-RS. **Economia e Gestão no Agronegócio**. ARTIGO, 07 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/gestao-da-qualidade-nas-agroindustrias-um-estudo-exploratorio-no-municipio-de-marau-rs/30627/>> Acesso em: 06 mar. 2016.

DE OLIVEIRAA, José Augusto *et al.* Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Production**, v. 21, n. 4, p. 708-723, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_t6_0002_0302.pdf> Acesso em: 20 abr. 2016.

DE SANT'ANNA, Ana Carolina. Gestão de processos de negócios: uma abordagem para a qualidade no atendimento ao cliente. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354, 8 a 9 ago.2014.

DE TOLEDO, José Carlos & AMARAL, Daniel Capaldo. FMEA: Análise do Tipo e Efeito de Falha. **GEPEQ – Grupo de Estudos e Pesquisa em Qualidade**, UFSCar. Apostila.

DIAS, Elder Emanuel Pedrosa. **Análise de Metodologia de Processos: Aplicações à Indústria Automobilística**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006. Disponível em: <http://www.btdtd.ndc.uff.br/tfe_arquivos/14/TDE-2007-08-01T135548Z-972/Publico/Diissertacao%20Elder%20Pedrosa.pdf> Acesso em 24 jan. 2016.

ESTATCAMP. MASP: Metodologia para Análise e Solução de Problemas. **Estatcamp - Consultoria em Estatística e Qualidade**. Apostila, 2006.

ESTEVEES, S. **Gestão por processos**. Disponível em: <http://www.ccuac.unicamp.br/gepro/pdf/Palestra_Introducao_Gestao_por_processos.pdf> Acesso em: 25 mar. 2016.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; GUEDES, Tereza M. Marsicano & MARINO, Matheus Kfour. **Nestlé – Socôco: certificação privada na gestão da qualidade**. PENSA:2008. Disponível em:

<http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/852008174311_CasoNestleSococoFINAL.pdf> Acesso em: 14 mar. 2016.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; COSTA NETO, P. L. O significado do TQM e modelos de implementação. **Revista Gestão & Produção**, v. 3, n. 2, p. 173-187, 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v3n2/a04v3n2>> Acesso em: 09 mar. 2016.

FONSECA, Luís & TOMÉ, João Boléo. A Futura ISO 9001: 2015. Guia Cem Palavras, p. 26-29, 2014. Disponível em: <https://paginas.isep.ipp.pt/sites/default/files/lmf/files/2014.fonseca_l_boleo_tome_j_iso_90012015_cem_palavras.pdf> Acesso em: 06 jun. 2015.

FRAGA, Samira Vitalino. **A qualidade na construção civil: uma breve revisão bibliográfica do tema e a implementação da ISO 9001 em construtoras de Belo Horizonte**. 2011. 77f. Monografia (Especialização) - Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.especializacaocivil.demc.ufmg.br/trabalhos/pg2/72.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2016.

FRANCO, Bruno C. **Gerenciamento pelas Diretrizes e da Rotina**. Material de aula: UNESP. 2012.

FRANCO, Bruno C. **Gerenciamento de Processos**. Material de aula: UNESP. 2012a

GRAEL, P. F. F.; OLIVEIRA, O. J. **Sistemas certificáveis de gestão ambiental e da qualidade: práticas para integração em empresas do setor moveleiro**. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 1, p. 30-41, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop200802011>> Acesso em: 13 mar. 2016.

HE, Z. STAPLES, G. ROSS, M. COURT, I. Fourteen Japanese Quality Tools in Software Process Improvement. **The TQM Magazine**, v8, n4, 40-44, 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544789610125333>> Acesso em: 22 jan. 2016.

INVEST & EXPORT BRASIL (a). **Definição de Importação**. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/definicao-de-importacao>> Acesso em 03 mai. 2016.

INVEST & EXPORT BRASIL (b). **Tratamento Tributário na Importação**. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/tratamento-tributario-na-importacao>> Acesso em 03 mai. 2016.

JORDÃO, Sônia. **O relacionamento do líder com os seus clientes**. Recanto das letras, BLOG, 04 jan. 2011. Disponível em <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/2709185>> Acesso em 27 fev. 2016.

LIMA, Hellen Soares. A administração no sistema prisional: um estudo das competências gerenciais. Belo Horizonte: FUMEC/Faculdade de Ciências Empresariais, 2007. Disponível em: <http://fea.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/hellen_soares_lima.pdf> Acesso em 07 mar. 2016.

LIMA, Hércules Eliézer Rodrigues. **Análise da melhoria da qualidade no nível operacional para empresas industriais manufatureiras**. 2005. 88f. Dissertação (Mestrado) – UNIFEI, Itajubá, 2005. Disponível em: <<http://saturno.unifei.edu.br/bim/0029430.pdf>> Acesso em: 29 abr.2016.

LINS, Bernardo FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993. Disponível em <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/502>> Acesso em: 20 abr. 2016.

LONGO, Rose Mary Juliano. A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial. Diretoria de Projetos Especiais do IPEA. **Relatório Interno nº31**. 1994. Disponível em <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1033>> Acesso em: 09 mar. 2016.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação da educação. Diretoria de Planejamento e Políticas Públicas do IPEA. **Texto para discussão nº 397**. Brasília, jan.1996. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1722>> Acesso em: 02 fev. 2016.

MACIEL, Rafael. Revisão da norma ISO 9001:2015: Principais alterações. Administradores, BLOG, 3 set. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/revisao-da-norma-iso-90012015-principais-alteracoes/80357/>> Acesso em 01 mai. 2016.

MAEKAWA *et al.* Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **GESTÃO & PRODUÇÃO**. Aceito em 04 jul. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp0334_ao.pdf> Acesso em: 04 mai. 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Implantação da qualidade total nas empresas e seus programas de apoio**. BLOG, 01 dez. 2007. Disponível em: <<http://wlmcne.blogspot.com.br/2007/12/implantao-da-qualidade-total-nas.html>> Acesso em: 15 mar. 2016.

MARTIN, Eduardo José Pereira. **Um estudo sobre as boas práticas e principais dificuldades na implantação de um sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9001 e seus reflexos na área ambiental**. 2012. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/handle/11449/93026>> Acesso em: 14 mar. 2016.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/MPE_e_empresa_familiar/indicadores_desempenho_GQT.pdf> Acesso em: 09 mar. 2016.

METZGER, Rafael & KISTENMACHER, Georgia MP. VIABILIDADE DE IMPORTAÇÃO: Levantamento dos principais conceitos pertinentes à importação. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2008. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/44> > Acesso em 07 mar. 2016.

MIZUNO, Shigeru. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Livros Técnicos e Científicos, 1993.

MOURA, Valéria Feitosa de. Leitura e interpretação da NBR ISO 9001:2008. **Apostila do curso de Gestão da Qualidade – 4º semestre**. Universidade Ibirapuera, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, p. 168-186, 1998.

PAULISTA, Paulo Henrique, ALVEZ, Raphaelly Antunes. Ferramentas da qualidade: revisão bibliográfica e análise bibliométrica. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2014, Ponta Grossa. **CONBREPRO**.

PESSOA, GERISVAL A. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Série ferramentas da qualidade. v. 5. Belo Horizonte: FCO/EEUFMG, 1996.

PINHEIRO, Ricardo Rodrigues. Curso: analista de comércio exterior. **ADUANEIRAS – Cursos e Treinamentos**. Apostila, 2014.

QUALITY PROGRESS. **Beyond the Basics: Seven new quality tools help innovate, communicate and plan**. American Society for Quality – ASQ. BLOG, 08 set. 2012. Disponível em: <<http://sistemasdegestaointegrada.blogspot.com.br/2012/09/beyond-basics.html>> Acesso em: 13 fev 2016.

SANT'ANA FILHO, Luiz Carlos. **Implantação da ISO 9001:2008: estudo de caso em empresa do setor de construção civil**. 2013. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Estadual Paulista. Guaratinguetá, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/handle/11449/120948>> Acesso em: 11 mai. 2016.

SEBRAE. Manual de ferramentas da qualidade. **SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Apostila, ago. 2005.

SENAI/DF. Gestão de Processos. **SENAI - Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial**, Centro de Formação Profissional de Taguatinga. Apostila.

SHAHIN, Arash; ARABZAD, S. Mohammad; GHORBANI, Mazaher. Proposing an integrated framework of seven basic and new quality management tools and techniques: A roadmap. **Research Journal of International Studies-Issue**, p. 183, 2010. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/24709041/282492301/name/journal.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2016.

SILVA, José Paulo Pereira. **Implantação da ISO 9001 em indústrias de embalagens plásticas flexíveis**. 2009. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Anhembí Morumbi. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://engenharia.anhembib.br/tcc-09/prod-17.pdf>> Acesso em: 02 abr.2016.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense**. Anais eletrônicos, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO43.pdf> Acesso em: 05 mai. 2016.

SILVA, Sônia & SARAIVA, Margarida. A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. **Proceedings of the III Encontro de Tróia 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento**, 2012.

SOARES, Ricardo da Costa. **Avaliação da qualidade utilizando o modelo SERVQUAL em empresa de consultoria em segurança do trabalho após implementação da norma ISO 9001: 2008**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16636>> Acesso em 11 abr. 2016.

RECEITA FEDERAL. **Tabela NCM**. Disponível em: <<http://www4.receita.fazenda.gov.br/simulador/PesquisarNCM.jsp>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

ROTONDARO, Roberto Giloni. **Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TOLEDO, José C. & CARPINETTI, LCR. Gestão da qualidade na fábrica do futuro. **ROZENFELD, H. A fábrica do futuro**. São Paulo: Banas, 2000.

TOMÉ, João Boléo & FONSECA, Luís. A futura ISO 9001:2015. **GEC - Guia de Empresas Certificadas**. Edição 2014. Disponível em: <https://paginas.isep.ipp.pt/sites/default/files/lmf/files/2014.fonseca_l_boleo_tome_j_iso_90012015_cem_palavras.pdf> Acesso em: 04 mai. 2015.

TURCHI, Lenita Maria. Qualidade Total: afinal, de que estamos falando? Diretoria de Planejamento e Políticas Públicas do IPEA. **Texto para discussão nº 459**. Brasília, fev. 1997. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2053>> Acesso em: 02 fev. 2016.

UNESP. **Manual de importação da UNESP**. Universidade Estadual Paulista "Júlio De Mesquita Filho", Pró-Reitoria de Administração. 2003. Disponível em: <<http://www.unesp.br/prad/importacao/manual-importacao.pdf>> Acesso em 13 abr. 2016.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio *et al.* Gerenciamento de processos: o caso da LJ central de cosméticos Ltda. **XIII SIMPEP**. Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/901.pdf> Acesso em: 24 jan. 2016.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte: roteiro prático de implantação**. 1ª ed. Juruá Editora, 2008. 162 p.

WERNKE, Rodney & BORNIA, Antonio Cezar. Considerações acerca dos conceitos e visões sobre os custos da qualidade. **Revista FAE Business**, v. 3, n. 2, p. 77-88, 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.pdf> Acesso em 07 mar. 2016.

WILKER, Braulio. **Gestão da qualidade: operações de produção e de serviços**. Artigo: 2012. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/brauliowilker/gesto-da-qualidade-operaes-de-produo-e-de-servios-14109719?qid=08d40433-74ae-4d04-a488-c7c82de072d4&v=default&b=&from_search=1> Acesso em: 26 fev. 2016.

APÊNDICE A

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO		EXG-SBC-IMP-A	
		PAC. N.º		1/3	
<p>MISSÃO DO SETOR: Visão global, agilidade local, qualidade dos produtos entregues e eficiência na realização na realização do processo.</p>					
CLIENTE	QUALIDADE INTRÍNSECA (requisitos mínimos esperados)	CUSTO	ATELAMENTO / PRAZO	AMBIENTE / SEGURANÇA	SATISFAÇÃO / PARCERIAS / EXPECTATIVAS
<p>Almoxarifeado/Recebimento de MP Almoxarifeado/Recebimento de peça Estoque de acabados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Material limpo e armazenado dentro do caminhão com refrigeração em caso de material perecível, contante ou inflamável e sem requisitos sofisticados para descarregamento e armazenagem – por exemplo, um quindaste, no caso de algum maquinário pesado ou a necessidade de manter o material sob refrigeração - Entrega, no momento da chegada e com tudo em ordem, da nota fiscal física, conhecimento de embarque rodoviário e documentos do motorista/veículo (versão em português) já enviada anteriormente por e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo adicional pelo não cumprimento da free time de descarga (geralmente temos 8 horas para descarregar o veículo, após pagamos taxa adicional por hora excedida). O mesmo vale para os ajudantes, exceto que temos 8 horas de sempre rodadas na franquia - Custo com eventual processo trabalhista dependendo da periculosidade do material e ocorrência de algum acidente interno ou envolvendo terceiros durante descarga e armazenagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Chegada no dia e período previsto (calendário de chegadas) - Não mais do que 3 chegadas por período (considerar que ocorre atendimento também a outros setores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Material entregue nas condições logísticas solicitadas - pallet PTEP, amarrações, separação mínima entre os materiais. - Tempo de descarga caminhão tipo steer (colúmbese) - Consciência com o material que está sendo descarregado - Material acondicionado corretamente - "Caminhão livre" dentro do caminhão, permitindo uma descarga segura 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade suficiente de ajudantes para auxiliar descarga (dependendo do material) - Motonista presente - Material de "fóti" descarga - Parceira Correas - Importação x Almoxarifeado/Recebimento na tentativa de manter o estoque a um nível ideal (sem excesso de material parado, mas sem risco de falta insumo para abastecimento da fábrica).
<p>Qualidade Metrologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega dos Certificados de Análises, FISCQ, relativos laudos de condições de operação, uso e armazenagem físicos em ordem e no momento da chegada (versão em pdf, já enviada por e-mail) - Material e veículo em boa ordem limpo, armazenado e acondicionado corretamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo extra desnecessário com análise, devolução, restorno ou outros após tempo, dinheiro e realocação de funcionários, sem mencionar com uma possível parada de linha por falta do material - Custo com eventual processo trabalhista dependendo da periculosidade do material 	<ul style="list-style-type: none"> - Chegada no dia e período previsto (inspetor acompanha a descarga) - Material entregue dentro das especificações técnicas condizentes, sem necessidade de reunião se, avaliação, restorno ou outras ações que envolvam perda de tempo, dinheiro e realocação de funcionários, sem mencionar possível parada de linha por falta do material 	<ul style="list-style-type: none"> - Material acondicionado corretamente - Condições especiais de uso especificadas claramente - Identificação clara dos lotes na etiqueta dos materiais e nos laudos, a fim de se manter a rastreabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor aberto a elogios, críticas, reclamações e esclarecimento de dúvidas - Parceira Correas/ Importação x Qualidade/ Metrologia na tentativa de homologação dos fornecedores no retorno dos questionários de auto avaliação na troca de informações, no registro de não conformidades/ reclamações e na cobrança de soluções

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado por: Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	--	--	---	------------------------------	---------------

Figura 26 – Identificação das necessidades dos clientes (importação) – Parte 1

Fonte: Autoria própria.

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO EVG-SBC-IMP A
		PÁGINA 2/3
<p>MISSÃO DO SETOR: Visão global, agilidade local, qualidades dos produtos entregues e excelência na realização do processo.</p>		

CLIENTE	QUALIDADE INTRÍNSECA (requisitos mínimos esperados)	CUSTO	ATENDIMENTO / PRAZO	AMBIENTE / SEGURANÇA	SATISFAÇÃO / PARCERIAS / EXPECTATIVAS
Produção/Controle da Produção Engenharia/Mecânica Elétrica	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de operação e desempenho (desempenho) condizentes com a especificação técnica e material adquirido - Vida útil extensa (dentro do prazo de validade e condições corretas de uso) - Relação custo x benefício (rendimento) atrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo extra desnecessário com outras ações que envolvam perda de tempo, dinheiro e realocação de funcionários, sem mencionar com um possível parada de linha por falta do material - Custo com eventual processo trabalhista dependendo da penúcia sobre do material 	<ul style="list-style-type: none"> - Material disponível para atendimento da fábrica quando solicitado e dentro das especificações técnicas - Condições sem necessidade de outras ações que envolvam perda de tempo, dinheiro e realocação de funcionários, sem mencionar possível parada de linha por falta do material 	<ul style="list-style-type: none"> - Condições especiais de uso especificadas claramente - Rastreabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade e troca de informação para tomada de ação antecipada em caso de problemas
Vendas:SAC Consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos bons, a preço justo (relação custo x benefício atrativa), padronizados e que atendem adequadamente o seu propósito de uso (dentro da validade e condições estabelecidas) (isto também é válido para as matérias-primas que os compõem) - Pronto atendimento em caso de dúvidas e reclamações relacionadas com os produtos acabados e/ou matérias-primas importadas e/ou nacionalizadas adquiridas para importação 	<ul style="list-style-type: none"> - Multas por não cumprimento da entrega ou por contratação de serviço emergencial para atendê-la - Custo com a perda de um cliente, ofensa da marca e/ou processo judicial (lembrar que o público alvo em questão é frágil e delicado, em especial para as famílias infantis, gerentes e absorventes pós-operatórios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto acabado disponível quando solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento as condições de uso previstas - Identificação clara dos lotes na etiqueta dos materiais e dos produtos acabados, a fim de se manter a rastreabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria Compra/ Importação x Vendas/SAC na troca de informações, no registro de não conformidades-reclamações e na cobrança de trabalho dos mesmos junto aos fornecedores - Agilidade e comunicação para tomada de ação antecipada, em caso de problemas

Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado por Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em 31/05/2016	Versão 04
--	---	---	--	-----------------------------	--------------

Figura 26 – Identificação das necessidades dos clientes (importação) – Parte 2

Fonte: Autoria própria.

	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO	CÓDIGO EVS-SBC IMP A
MISSÃO DO SETOR: Visão global, agilidade local, qualidade dos produtos, entregas e excelência na realização do processo		PÁGINA 3/3

CLIENTE	QUALIDADE INTRÍNSECA (requisitos mínimos esperados)	CUSTO	ATENDIMENTO / PRAZO	AMBIENTE / SEGURANÇA	SATISFAÇÃO / PARCERIAS / EXPECTATIVAS
Contas a pagar Contas a receber Faturamento/Fiscal	- informações e valores corretos já verificados e comprováveis	- Multas juros pelo pagamento pós-venimento	- Entrega dos boletos/faturas e requisição para emissão de nota fiscal em tempo hábil (no mínimo 3 dias antes do vencimento, no caso de cobranças e 24 horas de antecedência no caso de notas fiscais)	- Segurança básica já esperada com assinaturas e dados bancários como não repassar estas informações sem autorização prévia e/ou de x-las expostas e plicar documentos e registros que envolvam tais dados, salvando os comprovantes, recibos e notas fiscais em local de acesso restrito por senha pessoal	- Colaboração no cumprimento dos prazos e também na requisição de promoções junto aos fornecedores (quanto necessário e solicitado)
Direcionais	- Retorno rápido (basicamente menor prazo, maior prazo de pagamento, melhor qualidade, melhor desempenho, melhor rendimento, maior prazo de validade, melhor conexão de entrega, menor número de acidentes e menor número de reclamações, orçãos e custos, internos e principalmente externos ou provenientes de órgãos regulatórios)	- Entrar veemente material parado (estoque parado) e qualquer custo adicional não previsto como demurrage e armazenagem são aplicáveis em particular os referentes a perda de um cliente, difamação da marca e processo judicial e/ou trabalhista	- Material disponível para abastecimento da fábrica, em tempo hábil, mas sem estresse de material (oitinho parado)	- Segurança básica já esperada com assinaturas e dados bancários como não repassar estas informações sem autorização prévia e/ou de x-las expostas e plicar documentos e registros que envolvam tais dados, salvando os comprovantes, recibos e notas fiscais em local de acesso restrito por senha pessoal	- Colaboração no cumprimento dos prazos de pagamentos e na tentativa de manter o estoque a um nível ideal - Troca de informações para negociações - Compensação e de dados do mercado novidades (por exemplo, fornecedores e/ou materiais novos disponíveis e passíveis de uso) - Simulações e comparativos e outros controles hoje executados para poder tentar manter e se possível, reduzir os custos operacionais, testes desnecessários, focos de retrabalho, perdas de material, etc

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado por: Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	--	--	---	------------------------------	---------------

Figura 26 – Identificação das necessidades dos clientes (importação) – Parte 3

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE B

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO		ORÇAO	EVG-SBC MP A
		TACNA	1/1
<p>MISSÃO: Visão global, agilidade local, qualidade dos produtos entregues e excelência na realização do processo</p>			
FORNECEDOR	INSUMO	NEGÓCIO	PRODUTO
<p>Importação *</p> <p>Estoque de acabados</p> <p>Engenharia</p> <p>Qualidade/Metrologia</p> <p>Vendas/SAC</p> <p>Produção/Controle da Produção</p> <p>Fornecedores em si</p> <p>Contas a pagar</p> <p>Contas a receber</p> <p>Faturamento/Fiscal</p> <p>Armadores</p> <p>Despachante</p> <p>Seguradora</p> <p>Armazéns/terminais</p> <p>Transportadora</p> <p>Contratação de ajudantes</p> <p>Portaria/Segurança</p> <p>Diretorias (informação – mercado – diretrizes - autorizações)</p> <p>Ministério da Fazenda, Banco Central, Receita Federal, Sistema Integrado de Comércio Exterior etc.) **</p>	<p>Contagem física de matéria-prima</p> <p>Contagem física de produtos acabados</p> <p>Solicitação de compra (peças)</p> <p>Especificações técnicas</p> <p>Fichas técnicas</p> <p>Resultado da análise de recebimento (quando aplicável)</p> <p>Previsão de vendas</p> <p>Simulação e Relatório de produção</p> <p>Informações de mercado/fornecedores</p> <p>Licença prévia (se houver), documentos de embarque, declaração de importação, etc.</p> <p>Comprovantes de pagamentos diversos</p> <p>Nota fiscal</p> <p>Prestação dos serviços contabilizados</p> <p>Autorizações (assinaturas)</p> <p>Controle de entrada de ajudantes</p> <p>Diretrizes (não conformidade)</p> <p>Informações diversas de fontes externas como Tabela NCM, inoeternis, taxa de câmbio, etc.</p>	<p>Importação de matérias-primas (MP), produtos acabados (PA) e peças/parts de máquinas (PÇ/MAQ), bem como outros materiais controlados pela importação</p> <p>EQUIPE</p> <p>1 diretoria comercial</p> <p>1 supervisor de comércio exterior (importação)</p> <p>1 assistente de comércio exterior (importação)</p> <p>INSTRUÇÃO / DOCUMENTO</p> <p>Manual do processo de importação</p> <p>Especificações técnicas de MP, PA e PÇ/MAQ</p> <p>Lista de contatos</p> <p>Alíquotas</p> <p>Desonção de mercadorias</p> <p>Banco de dados e ritmos</p>	<p>Pedido de compras (PO)</p> <p>Check list de contagem de matéria-prima</p> <p>Calendário de consumo de importados</p> <p>Controle do processo de importação</p> <p>Controle de entradas de ajudantes</p> <p>Controle de pagamento</p> <p>Controle de câmbios</p> <p>Controle de custos de importação</p> <p>Simulação/comparativos</p> <p>Registro de ocorrências</p> <p>Capas de desembarço e fechamento do processo</p> <p>Questionário de auto avaliação de fornecedores</p>
CLIENTE	<p>Almoçafado/Recebimento de MP</p> <p>Almoçafado/Recebimento de peça</p> <p>Estoque de acabados</p> <p>Qualidade/Metrologia</p> <p>Engenharia/Mecânica Elétrica</p> <p>Produção/Controle da Produção</p> <p>Vendas/SAC</p> <p>Consumidor final</p> <p>Contas a pagar</p> <p>Contas a receber</p> <p>Faturamento/Fiscal</p> <p>Diretorias</p>		
<p>INSTALAÇÃO E EQUIPAMENTOS</p> <p>Computador, impressora, scanner, telefone, acesso à internet, skype e/ou whatsapp, suite de softwares de escritório, servidor para backup das informações.</p>			
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado por: Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação
		Atualizado em: 31/05/2018	Versão: 04

Figura 27 – Descrição da unidade de negócio (importação)

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE C

		CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS - IMPORTAÇÃO						
		CÓDIGO		EVS-SBC IMP A		PÁGINA		14
DOCUMENTO / REGISTRO	CÓDIGO	VERSÃO	ONDE ENCONTRAR	QUEM FAZ	COMO FAZER (registros)	QUANDO FAZER (registros) / ATUALIZAR (registros e documentos)	OBSERVAÇÃO	
MANUAL DE IMPORTAÇÃO	EVS-SBC IMP A	04	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Não se aplica Contém: descrição do negócio, identificação das necessidades dos clientes, política e objetivos de qualidade para o setor, organograma do setor comercial, padrão gerencial do sistema (com mapa de processo), indicadores para o setor, diagrama do processo decisório e o controle de registros e documentos de importação	Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior e diretoria comercial e industrial	
COMUNICAÇÃO PREVIA DE IMPORTAÇÃO	-	-	No departamento jurídico	Jurídico Importação	Solicitação enviada por e-mail ao jurídico	Quando realizada a importação de produtos que exigem Licença de Importação (LI)	Assinatura do responsável técnico (qualidade) e diretoria comercial	
QUESTIONÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES E/OU PRESTADORES	EVS-SBC IMP B	01	No arquivo eletrônico da importação	Fornecedores Prestadores Importação	Questionário enviado por e-mail aos diversos fornecedores e prestadores	Envio para fornecedores e/ou prestadores novos ou em aprovação e anualmente para os já aprovados e utilizados. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	EM FASE DE IMPLANTAÇÃO	
ANÁLISE CRÍTICA	EVS-SBC IMP C	01	No arquivo eletrônico da importação	Importação Diretoria	Análise de entradas e saídas do processo, verificando pontos fortes de conexão e melhor a reclamações, erros, necessidades de recursos e treinamentos, entre outros	Supervisor de comércio exterior, a cada fechamento (etapa 1 do mapa de processos) Diretoria comercial, anual (no máximo) ou conforme necessidade	EM FASE DE IMPLANTAÇÃO	
AJUDÍAS	EVS-SBC IMP D	02	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Não se aplica	Atualização conforme mudança estipulada pela Receita Federal, após publicação no Diário Oficial	-	
TABELA NCM - 2013	EVS-SBC IMP E	01	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Não se aplica	Atualização conforme mudança estipulada pela Receita Federal, após publicação no Diário Oficial	-	
DESCRIÇÃO DE MERCADORIAS	EVS-SBC IMP F	07	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Observar descritivo simplificado na tabela NCM, consultar o fornecedor (ou catálogo) e/ou o solicitante para maiores detalhes	Revisão semestral (no máximo) ou conforme necessidade	-	
LISTA DE CONTATOS	EVS-SBC IMP G	11	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Não se aplica	Revisão semestral (no máximo) ou conforme necessidade	-	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Observação:	Atualizado em	Versão
Assistente de Comércio Exterior	Supervisor de Comércio Exterior	Supervisor de Comércio Exterior	Parte integrante do Manual de Importação	31/05/2016	04

Figura 28 – Controle de documentos e registros (importação) – Parte 1

Fonte: Autoria própria.

CÓDIGO EVG-SBC IMP A FAC-NA 2.4		CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS - IMPORTAÇÃO						
		DOCUMENTO / REGISTRO	CÓDIGO	VERSÃO	ONDE ENCONTRAR	QUEM FAZ	COMO FAZER (registros)	QUANDO FAZER (registros) / ATUALIZAR (registros e documentos)
	CONTAGEM DE MATERIA-PRIMA	EVG-SBC FML-IMP 01	02	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Através da contagem física das matérias-primas aprovadas para uso, contidas no estoque de matéria-prima. O registro é feito em toneladas	Diarimente Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Separar contagem por produto e fornecedor, pois o peso líquido médio será diferente para cada caso
	CALENDRÁRIO DE CONSUMO DE IMPORTADOS	EVG-SBC FML-IMP 02	03	No arquivo eletrônico da importação	Importação Expedição Engenharia	Planilha eletrônica onde serão incluídos todos os pedidos já emitidos adicionando-se a quantidade esperada (em toneladas) no dia de chegada esperado na empresa. Incluir também a queda de linha (consumo) ocorrida após contagem física das matérias-primas. Para os produtos acabados e peças/ partes de máquina, tais informações serão repassadas pela expedição e engenharia, respectivamente	Matéria-prima diaramente Produto acabado e peças/partes de máquinas mensalmente Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Uma aba para cada material comprado e controlado
	CALENDRÁRIO DE C-REGACAC	EVG-SBC FML-IMP 03	03	No arquivo eletrônico da importação	Importação	É o calendário de consumo, apenas com as datas de chegada esperadas para cada pedido ao longo do mês. É enviado por e-mail aos setores interessados	Envio até o 5º dia do mês Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Uma aba para cada material comprado e controlado
	SIMULAÇÃO COMPARATIVO	EVG-SBC FML-IMP 04	01	No arquivo eletrônico da importação	Importação	As cotações são solicitadas por e-mail ou telefone, porém a resposta deve ser sempre registrada em e-mail, recebida diretamente do fornecedor cotado. Tais informações serão mantidas na pasta "cotação" existente no e-mail, separadas apenas por data e material. Após todas as respostas, faz-se as simulações de cada material na planilha eletrônica correspondente, podendo ou não se realizar o comparativo entre os fornecedores e/ou prestadores de serviços. Fica zada esta base imprimir uma via para verificação e aprovação (ou não) das partes responsáveis	Cotações conforme a necessidade Simulações e comparativos: após receber todas as cotações de fornecedores e/ou prestadores, sendo geralmente trimestral para prestadores e anual para seguradora, para comparar os custos com o processo (marítimo x aéreo) fornecedor nacional x importado, preço atual x novo; antes da aquisição em potencial de algum material novo ou envio por solicitação da diretoria comercial (informações de mercado ou antes de reuniões); Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior e diretoria comercial e industrial
	PEDIDO DE COMPRAS	EVG-SBC FML-IMP 05	05	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Modelo eletrônico onde serão adicionadas as condições acordadas com o fornecedor. Para prestadores, a solicitação é feita por e-mail	Conforme necessidade, após o fim das negociações e/ou renegociações Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior e diretoria comercial

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado por: Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	--	--	---	------------------------------	---------------

Figura 28 – Controle de documentos e registros (importação) – Parte 2
Fonte: Autoria própria.

DOCUMENTO / REGISTRO		CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS - IMPORTAÇÃO							EVS-SBC IMP A	
		CÓDIGO	VERSÃO	ONDE ENCONTRAR	QUEM FAZ	COMO FAZER (registros)	QUANDO FAZER (registros) / ATUALIZAR (registros e documentos)	OBSERVAÇÃO	#4044	3.4
CONTROLE DE IMPORTAÇÕES	EVS-SBC FML-IMP 06	06	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Planilha eletrônica onde serão registrados passo a passo, toda a evolução dos pedidos até sua conclusão na 23ª. Em caso de dúvidas, nos títulos haverá breves explicações para guiar o preenchimento e na parte inferior consta uma legenda para as indicações de cores	Conforme a chegada de novos pedidos e/ou informações referentes aos já em andamento. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Organizada cronologicamente através das datas de atracação previstos nos navios correspondentes			
CAPA DE DESEMPENHO	EVS-SBC FML-IMP 07	07	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Modelo eletrônico onde serão arquivadas as informações básicas dos pedidos como seu número e código dos documentos de embarque, datas de embarque, atracação e pagamentos necessários. Finalizada esta fase imprimir uma via para verificação e aprovação das partes responsáveis	Após recebimento das cópias eletrônicas dos documentos de embarque e do numerário. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior, diretora comercial e financeira			
CONTROLE DE PAGAMENTOS	EVS-SBC FML-IMP 08	08	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Planilha eletrônica onde serão computados todos os pagamentos a serem realizados ao longo da evolução dos processos, sempre informando a qual pedido corresponde, a que serviço se refere, valor em real (ou dólar, dependendo do caso), data de envio da solicitação de pagamento assinada e data agendada para pagamento. As atas são separadas em fechamento (despachante), transporte, armazenagem, nacionalizações e diversos (geralmente seguro, ajudantes, fretes aéreos e liberações de mercadorias via courier)	De acordo com os prazos de fechamento negociados nos respectivos contratos dos prestadores de serviço. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior, diretora comercial e financeira na solicitação de pagamento			
CONTROLE DE CÁMBIO	EVS-SBC FML-IMP 09	09	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Planilha eletrônica onde serão computados todos os pagamentos a serem realizados para os fornecedores, expressos em dólar e referem, bem como o dia de pagamento. Eventualmente poderá ser solicitada uma via impressa pelas direções, para melhor controle e acompanhamento junto ao financeiro	Conforme prazo de pagamento estipulado no contrato (Prforma e/ou Sales Confirmation e Commercial Invoice). Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior, diretora comercial e financeira, já presentes na capa de desembargo			

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado por: Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	--	--	---	------------------------------	---------------

Figura 28 – Controle de documentos e registros (importação) – Parte 3
 Fonte: Autoria própria.

CONTROLE DE DOCUMENTOS E REGISTROS - IMPORTAÇÃO									
		CÓDIGO EVG-SBC-IMP-A		FAC/VA		4/4			
DOCUMENTO / REGISTRO	CÓDIGO	VERSÃO	ONDE ENCONTRAR	QUEM FAZ	COMO FAZER (registros)	QUANDO FAZER (registros) / ATUALIZAR (registros e documentos)	OBSERVAÇÃO	Atualizado em	Versão
CONTROLE DE ENTRADA DE AJUDANTES	EVG-SBC FML-IMP 10	01	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Modelo eletrônico onde serão registrados os nomes e documentos dos ajudantes contratados para a descarga do material. Informações estas recebidas pelo e-mail da prestadora contratada, bem como o número de ajudantes e a qual processo se refere o portaria de segurança para devidas providências	No dia agendado com a transportadora e ajudantes para realização da descarga. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da portaria de segurança e dos ajudantes em serviço		
REGISTRO DE OCORRÊNCIAS (com plano de ação)	EVG-SBC FML-IMP 11	01	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Modelo eletrônico necessários ao registro de possíveis problemas encontrados no material, no contêiner, acidentes durante a descarga, entre outros. A avaliação dos riscos envolvidos para não conformidades nos materiais ocorrem por conta da qualidade/metrologia, com decisão final pela diretoria comercial e/ou industrial, com devida assinatura. Dêmias, informar as partes envolvidas e interessadas dependendo do problema encontrado	Durante a descarga, dependendo do problema apontado. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior e da qualidade, bem como da diretoria comercial e industrial		
CONTROLE DE CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO	EVG-SBC FML-IMP 12	02	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Planilha eletrônica para registro de todos os custos relativos o processo de nacionalização do produto, separado de acordo com o fornecedor, produto e pedido em questão. Em caso de dúvidas, nos títulos haverá breves explicações para guiar o preenchimento. Atentar-se ao lançamento dos custos e informações no sistema, lembrando que tais custos não compor o preço final de venda dos produtos acabados e por isso serão revisados no sistema pela diretoria comercial	Após finalização do processo e entrega dos boletins, notas e comprovantes. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior, diretoria comercial e financeira (se solicitada a versão impressa)		
CAPA DE FECHAMENTO	EVG-SBC FML-IMP 13	02	No arquivo eletrônico da importação	Importação	Modelo eletrônico onde serão adicionadas as informações finais dos pedidos como o número da Declaração de Importação (DI), da nota fiscal e o dia de pagamento do fornecedor. Finalizada esta fase, monitorar uma via para verificação e aprovação das partes responsáveis	Após finalização completa do processo, com pagamento ao fornecedor. Revisão anual (no máximo) ou conforme necessidade	Assinatura da supervisão de comércio exterior, diretoria comercial e financeira		
Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado por Supervisor de Comércio Exterior	Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação Parte integrante do Manual de Importação		Atualizado em 31/05/2016	Versão 04			

Figura 28 – Controle de documentos e registros (importação) – Parte 4

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE D

REGISTRO DE OCORRÊNCIAS - IMPORTAÇÃO					
Nº:		FORNECEDOR E/OU PRESTADOR:			
PRODUTO (Nome e Cod.):		QUANTIDADE (kg):			
DATA DE PRODUÇÃO:		LOTE:			
DETALHAMENTO DO PROBLEMA					
CONCLUSÃO REVER <input type="checkbox"/> OUTRA <input type="checkbox"/> Desfazer					
AVALIAÇÃO DO PROBLEMA					
NECESSIDADE DE REANÁLISE SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
DETALHAMENTO DA AVALIAÇÃO					
IDENTIFICAÇÃO DETALHADA APÓS REAVALIAÇÃO					
PRODUTO (Nome e Cod.):		QUANTIDADE (kg):			
DATA DE PRODUÇÃO:		LOTE:			
RESPONSÁVEL:		PLANO DE AÇÃO		DATA ABERTURA	
ANOMALIA (Problema Encontrado no Lote)	CAUSA	AÇÃO CORRETIVA (ação no caso e nível)	RESPONSÁVEL	DATA (início ação)	VERIF. (data Check)
DISPOSIÇÃO					
DATA DE PRODUÇÃO QUANTIDADE (kg) LOTE:			DATA DE PRODUÇÃO QUANTIDADE (kg) LOTE:		
<input type="checkbox"/> A) UTILIZAR NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRA <input type="checkbox"/> B) LIBERAR MED. ANTE CONCESSÃO * <input type="checkbox"/> C) RECLASSIFICAR PARA APLICAÇÕES ALTERNATIVAS <input type="checkbox"/> D) RETRABALHAR PARA ATENDER OS PADRÕES DE QUALIDADE * <input type="checkbox"/> E) REJEITAR OU SUICIDAR *			<input type="checkbox"/> A) UTILIZAR NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRA <input type="checkbox"/> B) LIBERAR MED. ANTE CONCESSÃO * <input type="checkbox"/> C) RECLASSIFICAR PARA APLICAÇÕES ALTERNATIVAS <input type="checkbox"/> D) RETRABALHAR PARA ATENDER OS PADRÕES DE QUALIDADE * <input type="checkbox"/> E) REJEITAR OU SUICIDAR *		
* DATA LIMITE			* DATA LIMITE		
OBSERVAÇÕES			OBSERVAÇÕES		
RESPONSÁVEL DECISÃO			DATA:		

Figura 29 – Registro de ocorrências (importação)

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE E

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

DADOS DO FORNECEDOR

FORNECEDOR: [REDACTED]		
ENDEREÇO: [REDACTED]		
BAIRRO: [REDACTED]	CIDADE: [REDACTED]	CEP: [REDACTED]
PAIS: Argentina	TELEFONE: [REDACTED]	FAX: [REDACTED]
PRODUTO(S) OU SERVIÇO(S) FORNECIDOS: ECF Bleached Softwood Fluff Pulp (celulose fibra longa – 25cm e 50cm)		
CAPACIDADE INSTALADA DE PRODUÇÃO:		
<ul style="list-style-type: none"> • MENSAL: 29000 ADT (fluff + hojas), 350000 ADT/ano • ÁREA FABRIL: 4574809 m² • ÁREA CONSTRUÍDA: 56015 m² 		
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 541 en planta fabril		
<ul style="list-style-type: none"> • TOTAL DA EMPRESA: planta industrial + casa central: 704 		
CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO		
PONTUAÇÃO	SITUAÇÃO DA ATIVIDADE	DEFINIÇÃO
0	NÃO ADEQUADO	NÃO IMPLEMENTADO E NÃO DOCUMENTADO
1	EMBRIONÁRIO	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO E PARCIALMENTE DOCUMENTADO
2	EM EXECUÇÃO	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO E TOTALMENTE DOCUMENTADO
3	IMPLEMENTADO	TOTALMENTE IMPLEMENTADO E PARCIALMENTE DOCUMENTADO / EM PROCESSO DE DOCUMENTAÇÃO
4	ADEQUADO	TOTALMENTE IMPLEMENTADO E TOTALMENTE DOCUMENTADO
N.A.	NÃO APLICADO	O REQUISITO NÃO SE APLICA OU É DESNECESSÁRIO PARA A AVALIAÇÃO EM QUESTÃO
NOTAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. MULTIPLICAR A PONTUAÇÃO ADOPTADA PELO PESO PRÉ-ESTABELECIDO. REGISTRANDO O VALOR ENCONTRADO NO CAMPO "SOMATÓRIO" PARA CADA SEÇÃO. 2. QUANDO A QUESTÃO NÃO FOR APLICÁVEL AO ESCOPO DO FORNECIMENTO, INFORMAR N.A. (NÃO SE APLICA) NO CAMPO "PONTO", PORÉM CASO A EVER GREEN JULGUE NÃO PROCEDENTE A RESPOSTA, O FORNECEDOR TERÁ PONTUAÇÃO IGUAL A ZERO 3. QUANDO O QUESTIONÁRIO FOR DEVOLVIDO DO FORNECEDOR PARA AUTO AVALIAÇÃO, A EVER GREEN PODERÁ EFETUAR UMA AUDITORIA NO SISTEMA, COM O INTUITO DE COMPROVAR A VERACIDADE DAS RESPOSTAS. 4. CASO A EMPRESA SEJA CERTIFICADA NA NORMA ISO 9.000, ISO 14000, GMP ENVIAR A CÓPIA DO CERTIFICADO COM O NÚMERO. 5. AS OBSERVAÇÕES QUE SE FIZEREM NECESSÁRIAS PODERÃO SER EFETUADAS EM ANEXO 		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em:	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 1
 Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

1. RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
1.1	A Política da Qualidade está definida e divulgada em todos os níveis?	0	1	2	3	4	1	4
1.2	A Política da Qualidade define claramente os objetivos da Qualidade e o seu comprometimento para com a qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
1.3	As responsabilidades e autoridades para os elementos da Qualidade estão definidas?	0	1	2	3	4	1	4
1.4	Os recursos necessários para implementação da Qualidade estão definidos?	0	1	2	3	4	1	4
1.5	A direção da Empresa certifica-se sistematicamente da eficácia do Sistema da Qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								20
PONTOS POSSÍVEIS								20

2. SISTEMA DA QUALIDADE

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
2.1	O Sistema da Qualidade abrange todos os setores, níveis e funcionários da Empresa?	0	1	2	3	4	2	4
2.2	As pessoas da organização entendem o propósito da implantação do Sistema da Qualidade e o seu funcionamento?	0	1	2	3	4	2	4
2.3	Area da Qualidade tem sua independência garantida?	0	1	2	3	4	2	4
2.4	O Sistema da Qualidade esta descrito em Manual ou em documento equivalente e adequadamente divulgado?	0	1	2	3	4	2	4
2.5	Existem procedimentos operacionais e administrativos específicos de cada uma das áreas que afetam a Qualidade??	0	1	2	3	4	2	4
2.6	O pessoal executa as Auditorias da Qualidade e qualificado e independente das áreas auditadas?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								48
PONTOS POSSÍVEIS								48

3. ANÁLISE CRÍTICA DO CONTRATO

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
3.1	Existem procedimentos para análise de contrato?	0	1	2	3	4	2	3
3.2	As análises são registradas e documentadas?	0	1	2	3	4	2	4
3.3	Existem uma sistemática definida para informar o cliente quando de alterações de especificações ou de processo produtivo?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								22

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em:	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 2
Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

PONTOS POSSÍVEIS	24
-------------------------	-----------

4. CONTROLE DE PROJETOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
4.1	Existem procedimentos para as atividades de desenvolvimento de projetos?	0	1	2	3	4	1	4
4.2	Existe um sistema que garante que projetos e especificações em utilização estão atualizados?	0	1	2	3	4	1	4
4.3	Existe um programa formal de ensaios do produto na fase de desenvolvimento, para comprovar o atendimento às exigências da Qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
4.4	Existem métodos para realizar fase a fase, uma avaliação qualitativa de projetos e de amostras durante o desenvolvimento?	0	1	2	3	4	1	4
4.5	Todos os setores envolvidos participam do desenvolvimento do projeto?	0	1	2	3	4	1	4
4.6	O resultado do trabalho de desenvolvimento está documentado sob a forma de especificações e desenhos?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATORIO								24
PONTOS POSSÍVEIS								24

5. CONTROLE DE DOCUMENTOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
5.1	Existem procedimentos para controle de documentos?	0	1	2	3	4	1	4
5.2	Todos os documentos são analisados e aprovados antes de serem emitidos?	0	1	2	3	4	1	4
5.3	Os documentos estão disponíveis nos locais de trabalho?	0	1	2	3	4	1	4
5.4	Existe um procedimento que estabeleça como as alterações nos documentos devem ser feitas?	0	1	2	3	4	1	4
5.5	Existe uma lista de todos os documentos do Sistema da Qualidade e a relação das áreas onde foram distribuídos?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATORIO								20
PONTOS POSSÍVEIS								20

6. AQUISIÇÃO

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
6.1	Existem procedimentos que especifiquem requisitos para os produtos adquiridos?	0	1	2	3	4	1	4
6.2	Existem métodos estabelecidos para a seleção de fornecedores?	0	1	2	3	4	1	4
6.3	Existem métodos estabelecidos para exame de amostras iniciais?	0	1	2	3	4	1	4

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 3
 Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

6.4	Existem um sistema para avaliar a qualidade de fornecimento?	0	1	2	3	4	1	4
6.5	Existe uma lista de fornecedores aprovados, atualizados e adotados pela área de compras?	0	1	2	3	4	1	4
6.6	Os documentos de aquisição contêm a forma clara e completa os dados para aquisição?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								24
PONTOS POSSÍVEIS								24

7. CONTROLE DE PRODUTO FORNECIDO PELO CLIENTE

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
7.1	Existem procedimentos para verificação, armazenagem e manutenção de produtos recebidos pelo cliente?	0	1	2	3	4	2	No Aplica
SOMATÓRIO								
PONTOS POSSÍVEIS								8

8. IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DE PRODUTO

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
8.1	Existem procedimentos que permitam a rastreabilidade do produto?	0	1	2	3	4	1	4
8.2	Existem procedimentos para identificação do produto desde o processo de recebimento até a entrega final?	0	1	2	3	4	1	4
8.3	Existe garantia de que os dados de identificação do produto acabado estão corretos?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								12
PONTOS POSSÍVEIS								12

9. CONTROLE DE PROCESSOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
9.1	Existem planos de fabricação e instruções de trabalho por escrito?	0	1	2	3	4	2	4
9.2	Todos os equipamentos utilizados no processamento do produto são adequados, controlados e aprovados?	0	1	2	3	4	2	4
9.3	Existem planos e procedimentos de controle da Qualidade?	0	1	2	3	4	2	4
9.4	As áreas de fabricação são limpas, organizadas e equipadas convenientemente?	0	1	2	3	4	2	4
9.5	Todos os equipamentos de fabricação são submetidos a manutenção preventiva de acordo com um programa de manutenção de conservação?	0	1	2	3	4	2	4
9.6	São mantidos registros a respeito dos processos de fabricação e seus parâmetros?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								48

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Revisado por: Supervisor da Garantia da Qualidade	Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	Atualizado em: 01/04/2016	Versão: 01
--	--	--	------------------------------	---------------

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 4
Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

PONTOS POSSÍVEIS	48
------------------	----

10. INSPEÇÃO E ENSAIOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
10.1	Os materiais recebidos são inspecionados de acordo com as especificações estabelecidas?	0	1	2	3	4	2	4
10.2	São realizadas inspeções e ensaios durante o processo produtivo?	0	1	2	3	4	2	4
10.3	São realizadas inspeções e ensaios no produto acabado?	0	1	2	3	4	2	4
10.4	Um produto utilizado sem aprovação pode ser identificado, se necessário?	0	1	2	3	4	2	No Aplica
10.5	São mantidos registros de inspeções e ensaios realizados por tempo definido?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								32
PONTOS POSSÍVEIS								40

11. CONTROLE DE EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
11.1	Há um sistema estabelecido para inspeção, liberação, calibração e identificação dos equipamentos de controle?	0	1	2	3	4	1	4
11.2	Os padrões de calibração são rastreáveis a padrão nacional ou internacional reconhecidos?	0	1	2	3	4	1	4
11.3	Existem procedimentos de manutenção, preservação e armazenamento de equipamentos de controle?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								12
PONTOS POSSÍVEIS								12

12. SITUAÇÃO DE INSPEÇÃO E ENSAIOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
12.1	Existe identificação nas matéria primas e nos produtos que garantam a utilização apenas de aprovados e inspeção e ensaios?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								4
PONTOS POSSÍVEIS								4

13. CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
13.1	Existem métodos estabelecidos para o tratamento de produtos não –conformes?	0	1	2	3	4	2	4
13.2	As responsabilidades para revisão e disposição de produtos não – conformes estão claramente definidas?	0	1	2	3	4	2	4

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em:	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

13.3	Os produtos retrabalhados são inspecionados?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								24
PONTOS POSSÍVEIS								24

14. AÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
14.1	As responsabilidades e a autoridade para decidir sobre as medidas corretivas e supervisiona-las estão claramente definidas?	0	1	2	3	4	2	4
14.2	Existem métodos para avaliar o risco de possíveis defeitos e para introduzir medidas preventivas?	0	1	2	3	4	2	4
14.3	Existem métodos para analisar causas e defeitos para sua eliminação?	0	1	2	3	4	2	4
14.4	Existem metodologia para processamento de reclamações de clientes?	0	1	2	3	4	2	4
SOMATÓRIO								32
PONTOS POSSÍVEIS								32

15. MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM, PRESERVAÇÃO E ENTREGA.

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
15.1	Existem procedimentos para manuseio, preservação e entrega de produto?	0	1	2	3	4	1	4
15.2	Os procedimentos que regulamentam o armazenamento consideram o princípio F.I.F.O. (first-in first-out)?	0	1	2	3	4	1	4
15.3	São realizados estudos para definição da embalagem e da paleteização do produto?	0	1	2	3	4	1	4
15.4	Existem garantia de que durante o transporte do produto são evitadas danificações que causem prejuízo à Qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
15.5	Existem métodos estabelecidos para apurar e aplicar medidas corretivas no caso de defeitos de embalagem e danos de transporte?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO								20
PONTOS POSSÍVEIS								20

16. CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
16.1	O fornecedor possui procedimentos para coletar, identificar, arquivar e dispor os registros da Qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
16.2	Os registros são legíveis, estão armazenados em local seguro e prontamente recuperáveis?	0	1	2	3	4	1	4

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em:	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 6
Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

14.3	Os registros são retidos pelo período de validade do produto ou prazo não inferior a 02 anos da data de liberação dos produtos?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO							12	
PONTOS POSSÍVEIS							12	

17. AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
17.1	Existe um plano de auditorias para avaliação regular interna do elemento do Sistema da Qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
17.2	É verificado e registrado a implementação e a eficácia das ações corretivas tomadas?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO							8	
PONTOS POSSÍVEIS							8	

18. TREINAMENTO

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
18.1	Existe um programa detalhado de treinamento (necessidades individuais, registro e gerenciamento), integrado aos objetivos globais da empresa? As responsabilidades para tal estão estabelecidas?	0	1	2	3	4	1	4
18.2	O programa de treinamento contém medidas para aperfeiçoamento da qualidade?	0	1	2	3	4	1	4
18.3	Existem programas de instrução para funcionários no caso de novas contratações, transferências e na introdução de métodos, sistemáticas novas ou alteradas?	0	1	2	3	4	1	3
18.4	Os funcionários possuem qualificação formal para atividades a serem realizadas?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO							15	
PONTOS POSSÍVEIS							16	

19. SERVIÇOS ASSOCIADOS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
19.1	Existem procedimentos para serviços de assistência técnica?	0	1	2	3	4	1	4
19.2	Existem métodos para acompanhamento do produto durante o uso?	0	1	2	3	4	1	4
19.3	Existem métodos de análise de falhas do produto durante a utilização, bem como para a introdução e supervisão de medidas corretivas?	0	1	2	3	4	1	4
SOMATÓRIO							12	
PONTOS POSSÍVEIS							12	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em:	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 7
Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

20. TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

ITEM	REQUISITO	PONTUAÇÃO					PESO	PONTO
		0	1	2	3	4		
20.1	São utilizadas técnicas estatísticas para verificação de processo ou características do produto?						1	4
SOMATORIO								4
PONTOS POSSÍVEIS								4

ITEM	PARÂMETRO	I.Q
01	RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO	20
02	SISTEMA DA QUALIDADE	48
03	ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATO	22
04	CONTROLE DE PROJETOS	24
05	CONTROLE DE DOCUMENTOS	20
06	AQUISIÇÃO	24
07	PRODUTO FORNECIDO PELO CLIENTE	
08	IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE DO PRODUTO	12
09	CONTROLE DE PROCESSOS	48
10	INSPEÇÃO E ENSAIOS	32
11	CONTROLE DE EQUIPAMENTOS DE INSPEÇÃO, MEDIÇÃO E ENSAIOS	12
12	SITUAÇÃO DE INSPEÇÃO E ENSAIOS	4
13	CONTROLE DE PRODUTO NÃO CONFORME	24
14	AÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA	32
15	MANUSEIO, ARMAZENAMENTO, EMBALAGEM, PRESERVAÇÃO E ENTREGA	20
16	CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE	12
17	AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	8
18	TREINAMENTO	15
19	SERVIÇOS ASSOCIADOS	12
20	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	4
IQ (Somatório dos pontos)		393
$N.S.Q \text{ final} = \frac{I.Q \text{ (total)} \times 100}{\text{Pontos possíveis}}$		

BASE PARA AVALIAÇÃO

Qualificado	De 70% a 100%
Aprovado com desejáveis melhorias	De 50% a 69,9%
Fornecimento restrito a aprovação da Diretoria	De 0% a 49,9%

Elaborado por:	Revisado por:	Aprovado por:	Atualizado em	Versão:
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 8
Fonte: Autoria própria.

SISTEMA DA QUALIDADE

EVG-SBC IMP B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES E PRESTADORES

AUTO-AVALIAÇÃO - FORNECEDOR	
AVALIADOR: [REDACTED]	FUNÇÃO: Superintendente Control Técnico
DATA: 11/05/2016	ASSINATURA: [REDACTED]
AVALIAÇÃO - EVER GREEN	
AVALIADOR: [REDACTED]	FUNÇÃO: Supervisor da Garantia da Qualidade
DATA: 23/05/2016	ASSINATURA: [REDACTED]

Elaborado por.	Revisado por	Aprovado por	Atualizado em:	Versão
Assistente de Comércio Exterior e Técnico da Garantia da Qualidade	Supervisor da Garantia da Qualidade	Supervisor de Comércio Exterior e Supervisor da Garantia da Qualidade	01/04/2016	01

Figura 30 – Questionário de auto avaliação de fornecedores e/ou prestadores (importação) – Parte 9
Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE F

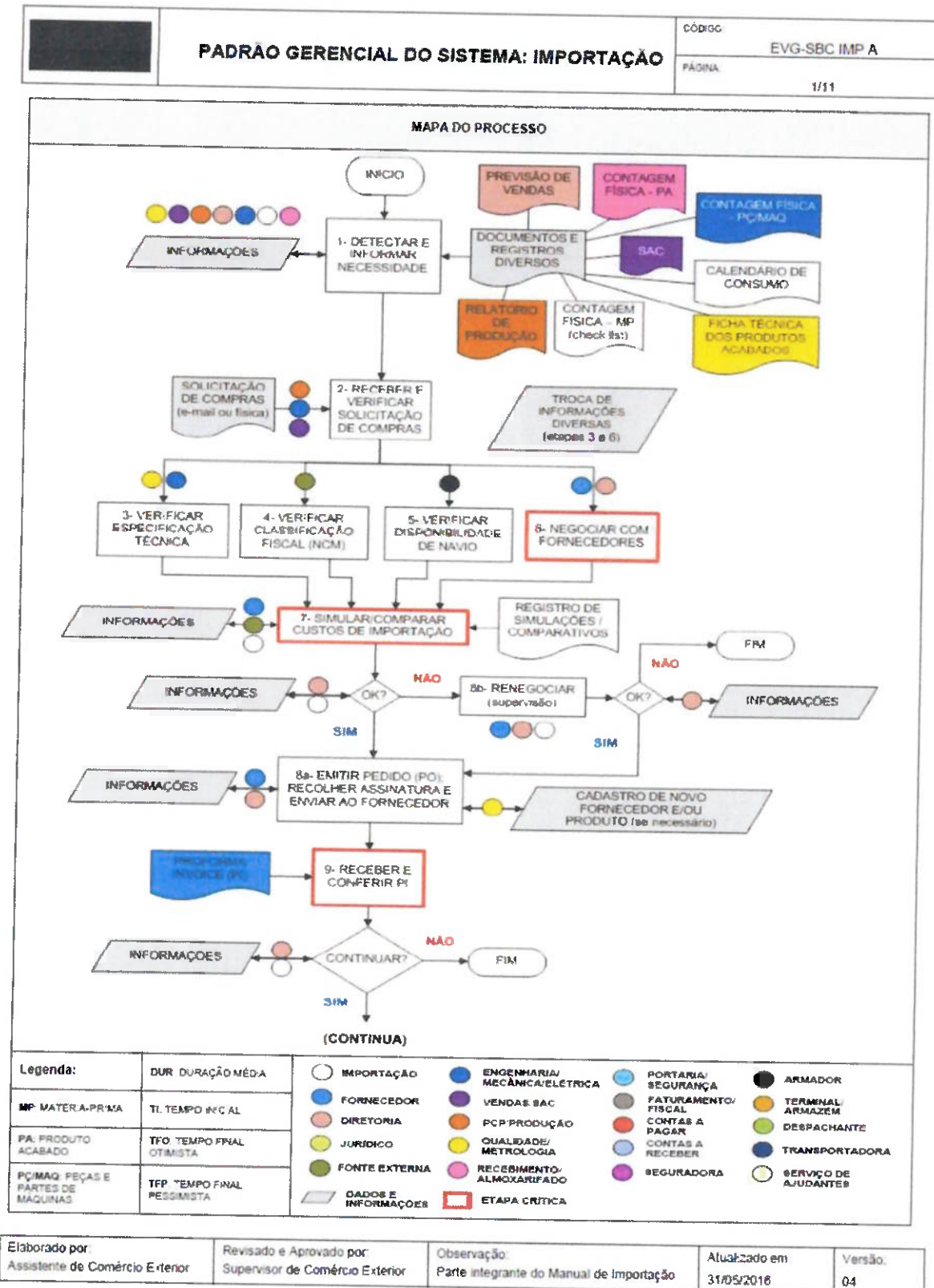


Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 1
 Fonte: Autoria própria.

PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO	EVG-SBC IMP A
	PÁGINA	2/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
1	N	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> - Previsão de vendas (quinzenal) - Relatório de produção (semanal) - Contagem física (MP: diário // PA e PÇ/MAQ mensal) - Informação do SAC (eventual) - Check list de contagem de MP (diário) - Calendário de consumo de importados (diário) - Ficha técnica dos produtos acabados 	- Quando identificada nos registros	<ul style="list-style-type: none"> - Estoque mínimo de segurança: 40% do volume total previsto para consumo no mês, com tolerância de 5% para mais ou para menos (MP e PA) e ao menos 1 unidade reserva no estoque (PÇ/MAQ) - Demais, conforme surgimento (SAC e mecânica/elétrica), capacidade produtiva e de armazenagem - 10% acima ou abaixo do consumo semanal previsto de MP (quedas diárias também podem ser questionadas imediatamente devido ao seu impacto) 	P
2	N	DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000	- Solicitação de compras de importados ou de produtos controlados pela importação (MP e PA: e-mail // PÇ/MAQ física, sendo facas, Imestra)	- Conforme demanda e informação da mesma	- Completa, com requisitante, quantidade, código interno do material (para acessar especificação técnica correta) e assinatura da diretora (PÇ/MAQ)	P
3	N	DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0,165	- Especificação técnica do material em questão	- Após etapa anterior	<ul style="list-style-type: none"> - Usuário e senha para acesso ao sistema interno - Demais, atentar-se as informações expressas no documento 	P
4	N	DO: 0 DP: 1 DMP: 1 PERT: 0,833	- Tabela NCM ou consulta no site do Ministério da Fazenda	- Em paralelo a etapa anterior e/ou após etapa 2	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e/ou à internet	P
5	N	DO: 1 DP: 3 DMP: 1 PERT: 1,332	- Lista de contatos ou consulta em sites de amadores	- Em paralelo a etapa anterior e/ou após etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Usuário e senha para acesso à pasta da importação e/ou à internet - Conforme a necessidade de chegada na empresa e respeitando o tempo médio de viagem previsto (importação marítima) 	P
6	S	DO: 2 DP: 6 DMP: 3 PERT: 3,333	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de contatos - Informações fornecidas pela diretoria comercial - Histórico de fornecedor/pedidos - Comparativos anteriores 	- Em paralelo a etapa anterior e/ou após etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> - Usuário e senha para acesso à pasta da importação e/ou a internet e acesso ao e-mail - Não especificado – conseguir o melhor produto, com o melhor preço, prazo de pagamento e atendimento dentro das condições requeridas - Ciclo de cotações fica registrado inicialmente na pasta de mesmo nome no e-mail. 	P
Legenda:			DO: DURAÇÃO OTIMISTA			
MP: MATÉRIA-PRIMA			DP: DURAÇÃO PESSIMISTA			
PA: PRODUTO ACABADO			DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL			
PÇ/MAQ: PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS			PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA			

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 2
Fonte: Autoria própria.

	PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO	EVG-SBC IMP A
		PÁGINA	3/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
7	S	DO 0 DP: 3 DMP: 1 PERT: 1.156	<ul style="list-style-type: none"> - Simulação dos custos de importação do material e comparativo com outros fornecedores e/ou prestadores - Aliquotas ou consulta ao simulador no site da Receita Federal - Cotação do dólar/real no site do Banco Central 	<ul style="list-style-type: none"> - Após receber todas as cotações de fornecedores e/ou prestadores - Prestadores: trimestral / Seguradora: anual - Para comparar os custos com o processo (marítimo x aéreo, fornecedor nacional x importado, preço atual x novo) - Aquisição em potencial de algum material novo, antes de se solicitar amostras para testes - Por solicitação da diretoria comercial (informações de mercado ou antes de reuniões, por exemplo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuário e senha para acesso a pasta da importação e à internet - Não especificado – decisão final sobre continuidade por conta da diretoria comercial, financeira e industrial 	P
8b	N	DO: 1 DP: 3 DMP: 2 PERT: 2.000	<ul style="list-style-type: none"> - Simulação dos custos de importação do material e comparativo com outros fornecedores - Informações fornecidas pela diretoria comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Após primeira negativa ao pedido por parte da diretoria comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Não especificado – conseguir o melhor produto, com o melhor preço, prazo de pagamento e atendimento dentro das condições requeridas, agora em cima da simulação realizada na etapa 7, do comparativo com outros fornecedores e da contraproposta da diretoria comercial (se houver) - Decisão final sobre continuidade por conta da diretoria comercial 	P
8a	N	DO 0 DP: 1 DMP: 0 PERT 0.166	<ul style="list-style-type: none"> - Pedido de compras (<i>Purchase Order</i> – PO) - Lista de contatos - Novo cadastro 	<ul style="list-style-type: none"> - Após aprovação da diretoria comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuários e senhas para acesso ao sistema interno, à pasta da importação e ao e-mail - Atenção às informações para emissão correta do pedido e/ou repasse de dados para cadastro pelo faturamento - Aprovação através de assinatura do supervisor de comércio exterior e da diretoria comercial 	D
9	S	DO 0 DP: 2 DMP: 0 PERT 0.333	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proforma Invoice</i> (PI) - <i>Sales Confirmation</i> (SC) - Manual de importação 	<ul style="list-style-type: none"> - Após fechamento do acordo de compra-venda com o fornecedor, sendo a PI um pré-contrato formalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - Informações descritas na PI tem que bater com o combinado na etapa 8a – VER MANUAL DE IMPORTAÇÃO PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE DADOS PRINCIPAIS DO DOCUMENTO 	D
Legenda:			DO: DURAÇÃO OTIMISTA			
MP: MATERIA-PRIMA			DP: DURAÇÃO PESSIMISTA			
PA: PRODUTO ACABADO			DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL			
PC/MAQ: PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS			PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA			

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 3
Fonte: Autoria própria.

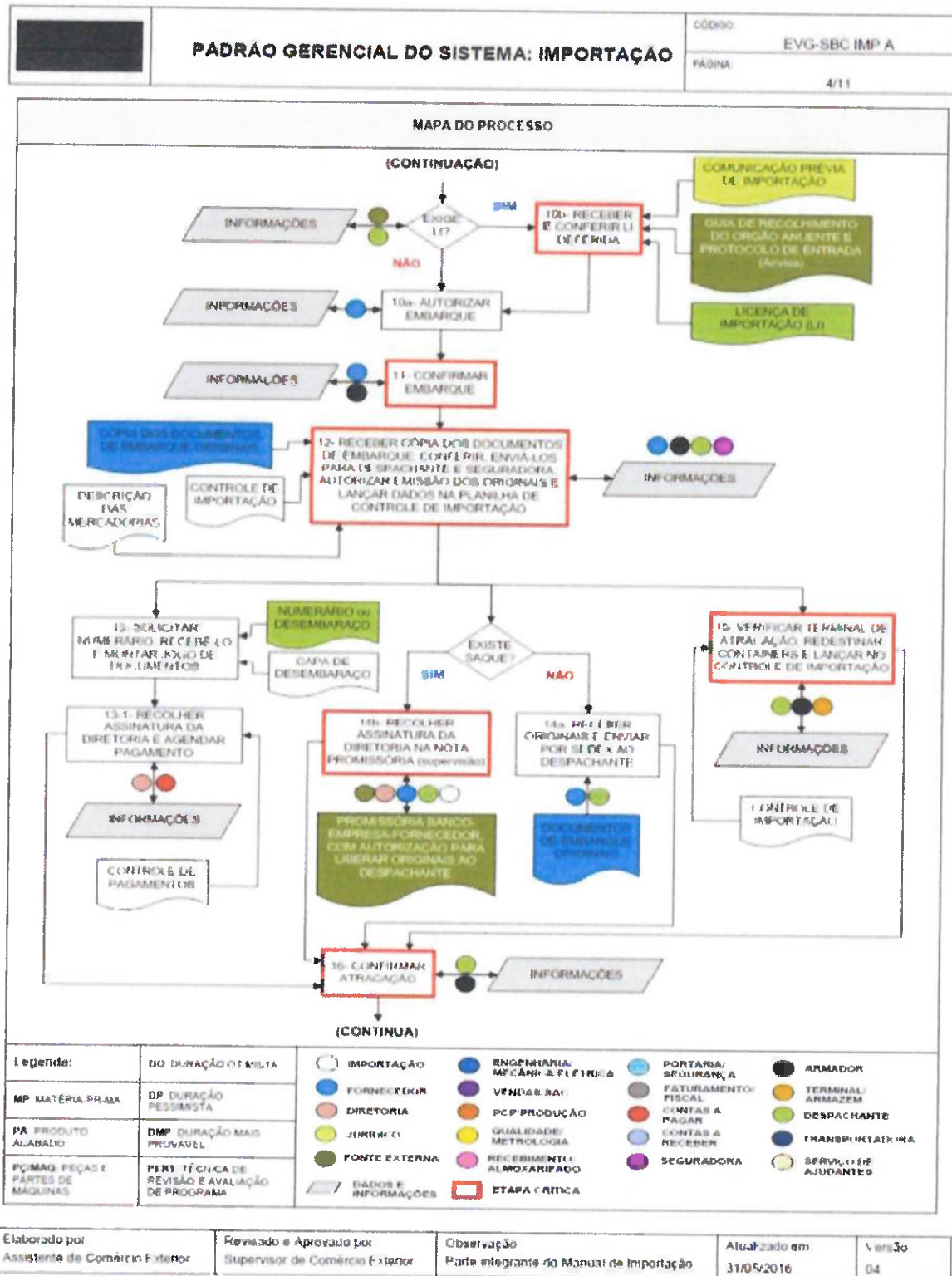


Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 4
 Fonte: Autoria própria.

PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	código:	EVG-SBC IMP A
	Página:	5/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL A ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
10b	N	DO: 9 DP: 18 DMP: 12 PERT: 12,500	Se houver licença prévia: - Comunicação prévia do produto a ser importado - Guia de Recolhimento da União (GRU) para o órgão anuente envolvido (no caso, ANVISA) - Licença de importação já protocolada e defendida pelo órgão anuente - Manual de importação	- Após confirmação por parte da diretoria sobre a continuidade do processo de importação e antes de autorizar efetivamente o embarque	- 2 dias úteis para emissão da comunicação prévia e reconhecimento de firma em cartão - 7 a 10 dias úteis para protocolar e sair o parecer do órgão anuente (teoricamente) - Atenção às informações para emissão correta da licença – VER MANUAL DE IMPORTAÇÃO PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE DADOS PRINCIPAIS DO DOCUMENTO	D
10a	N	DO: 0 DP: 0 DMP: 0 PERT: 0,000	- Não se aplica (troca de e-mail)	- Após etapa 9 ou 10b (se houver licença prévia)	- Usuário e senha para acesso ao e-mail	D
11	N	DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1,000	- Não se aplica (troca de e-mail)	- Após a data de embarque inicialmente prevista	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - Solicitar a confirmação no máximo 1 dia após embarque previsto, pois geralmente leva 1 dia para obter resposta	D
12	N	DO: 5 DP: 8 DMP: 6 PERT: 6,166 * após o embarque	- Commercial Invoice (CI) [cópia] - Packing List (PKL) [cópia] - Conhecimento de embarque marítimo ou aéreo (B/L ou AWB) [cópia] - Certificado de Origem (CO) [cópia] - Certificado de Análises (CoA) [cópia] - Controle de importação - Manual de importação	- No mínimo 5 dias após a confirmação oficial do embarque, com tolerância máxima de 7 dias após (importação marítima) - Junto da confirmação de embarque (importação aérea)	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação e ao e-mail - Atenção às informações de cada documento para emissão correta dos originais (importação marítima) – VER MANUAL DE IMPORTAÇÃO PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE DADOS PRINCIPAIS DE CADA DOCUMENTO - Demais atentar-se ao prazo para recebimento e lançamento adequado dos dados na planilha de controle - Nas importações aéreas os documentos originais já são enviados juntamente com a mercadoria, sendo as cópias mera cortesia	D
Legenda:			DO: DURAÇÃO OTIMISTA			
MP: MATÉRIA-PRIMA			DP: DURAÇÃO PESSIMISTA			
PA: PRODUTO ACABADO			DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL			
PC: MAQ PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS			PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA			

Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em 31/05/2016	Versão: 04
--	--	---	-----------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 5
Fonte: Autoria própria.

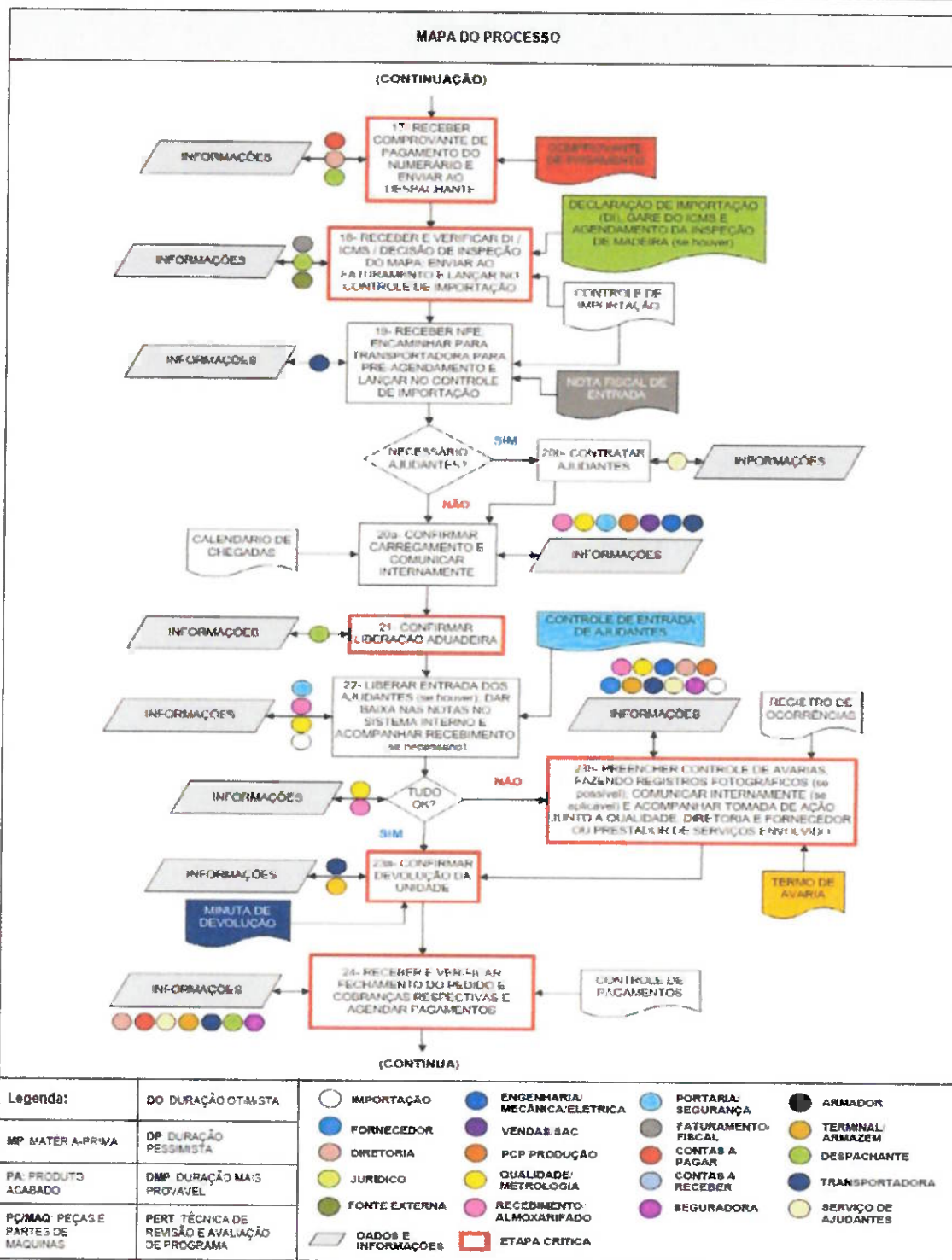
PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO:	EVG-SBC IMP A
	PÁGINA:	6/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PO CA
13	N	DO: 10 DP: 4 DMP: 7 PERT: 7.000 * antes da atracação prevista	- Numerário - Cópia dos documentos de embarque (FC, PKL, B/L ou AWB e CO) - Capa de desembarço	- Após etapa 12 - No mínimo 7 dias antes da atracação, com tolerância de 4 dias antes - Junto da confirmação de embarque (importação aérea)	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação e ao e-mail - Atenção para não misturar documentos de diferentes processos e para emitir corretamente a capa de desembarço - Demais atentar-se ao prazo para recebimento	D
13-1	N	DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0.166	- Controle de pagamentos	- Após emissão da capa de desembarço, com o jogo de documentos de embarque e numerário	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação - Ter em mente que o pagamento deve ocorrer até no máximo 4 dias antes do vencimento da armazenagem no terminal. Pedidos emergenciais agendar conforme necessidade de chegada na empresa - Aprovação através de assinatura do supervisor de comércio exterior, da diretoria comercial e financeira	D
14a	N	DO: 7 DP: 0 DMP: 4 PERT: 3.833 * antes da atracação prevista	- Documentos de embarque originais (FC, PKL, B/L ou AWB, CO e CoA)	- Após etapa 12 - Ideal 7 dias antes da atracação, com tolerância até o dia da atracação oficial - Pedidos emergenciais, receber no máximo 3 dias antes	- Autorização para envio de Sedex - Demais, atentar-se ao prazo para recebimento - Nas importações aéreas, os documentos originais já são enviados junto da mercadoria	D
14b	S	DO: 7 DP: 3 DMP: 5 PERT: 5.000 * antes da atracação prevista	- Nota promissória banco (ou seguradora) -fornecedor- empresa	- Após etapa 12 - Ideal 7 dias antes da atracação, com tolerância até 3 dias antes da atracação oficial - Pedidos emergenciais, receber no máximo 5 dias antes	- Aprovação através de assinatura da diretoria comercial e/ou financeira - Demais, atentar-se ao prazo para recebimento	D
15	S	DO: 7 DP: 3 DMP: 5 PERT: 5.000 * antes da atracação prevista	- Controle de importação	- Após etapa 12 - Ideal 7 dias antes da atracação, com tolerância até 3 dias antes da atracação oficial	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação e ao e-mail - Demais, atentar-se ao prazo para redesignação das unidades de armazenagem e lançamento adequado dos dados na planilha de controle	D
16	S	DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0.166	- Não se aplica (troca de e-mail)	- Após a data de atracação inicialmente prevista	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - Solicitar confirmação na data prevista para atracação, pois, em geral, leva 1 dia para obter resposta	D
Legenda:		DO: DURAÇÃO OTIMISTA				
MP: MATÉRIA-PRIMA		DP: DURAÇÃO PESSIMISTA				
PA: PRODUTO ACABADO		DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL				
PQ: MAQ. PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS		PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA				

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 6
Fonte: Autoria própria.

PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO: EVG-SBC IMP A
	PÁGINA: 7/11



Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 7
Fonte: Autoria própria.

ETA PA		CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
17	S		DO: 14 DP: 4 DMP: 7 PERT: 7.666 * antes do vencimento da armazenagem	- Comprovante de pagamento	- Após pagamento efetivo do desembarço	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - O pagamento deve ocorrer obrigatoriamente até no máximo 4 dias antes do vencimento da armazenagem no terminal. Pedidos emergenciais, antecipar conforme necessidade de chegada na empresa	D
18	S		DO: 1 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.166 * após o pagamento do numerário	- Declaração de importação (DI) - Guia para pagamento, isenção ou exoneração do ICMS (conforme caso) - Tela de agendamento da inspeção de madeira pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) – se houver - Controle de importação - Manual de importação - Alíquotas ou consulta ao simulador no site da Receita Federal - Manual de importação	- Após pagamento efetivo dos impostos federais e sorteio da inspeção de madeira, com base no CNPJ do importador	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação, ao e-mail e à internet - Atenção às informações expressas na DI – VER MANUAL DE IMPORTAÇÃO PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE DADOS PRINCIPAIS DO DOCUMENTO - Demais atentar-se ao tempo para retorno das informações e lançamento adequado dos dados na planilha de controle	D
19	N		DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000 * após receber DI	- Nota fiscal de entrada (NFE) - Controle de importação	- Após recebimento da DI e autenticação e/ou pagamento dos impostos estaduais (ICMS) – conforme caso	- Usuário e senha para acesso à pasta de importação, ao e-mail e à internet - No máximo 3 chegadas por período, exceto pedidos emergenciais - Demais atentar-se ao tempo para retorno das informações e lançamento adequado dos dados na planilha de controle	D
20b	N		DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0.1666	- Não se aplica (troca de e-mail)	- Após agendar dia e hora do carregamento (por segurança)	- Contratados 3 ajudantes por container por um período máximo de 6 horas somente para descargas de produtos acabados e adesivo termoplástico. Demais descargas, por conta do recebimento/almoxarifado	D
20a	N		DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000	- Calendário de chegadas	- Geralmente 1 dia após envio do e-mail com pré-agendamento e recebimento da nota fiscal	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - Demais, atentar-se ao tempo para retorno da confirmação	D
Legenda:			DO: DURAÇÃO OTIMISTA				
MP: MATÉRIA-PRIMA			DP: DURAÇÃO PESSIMISTA				
PA: PRODUTO ACABADO			DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL				
PÇ/MAQ: PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS			PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA				

Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em 31/05/2016	Versão: 04
--	--	---	-----------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 8
Fonte: Autoria própria.

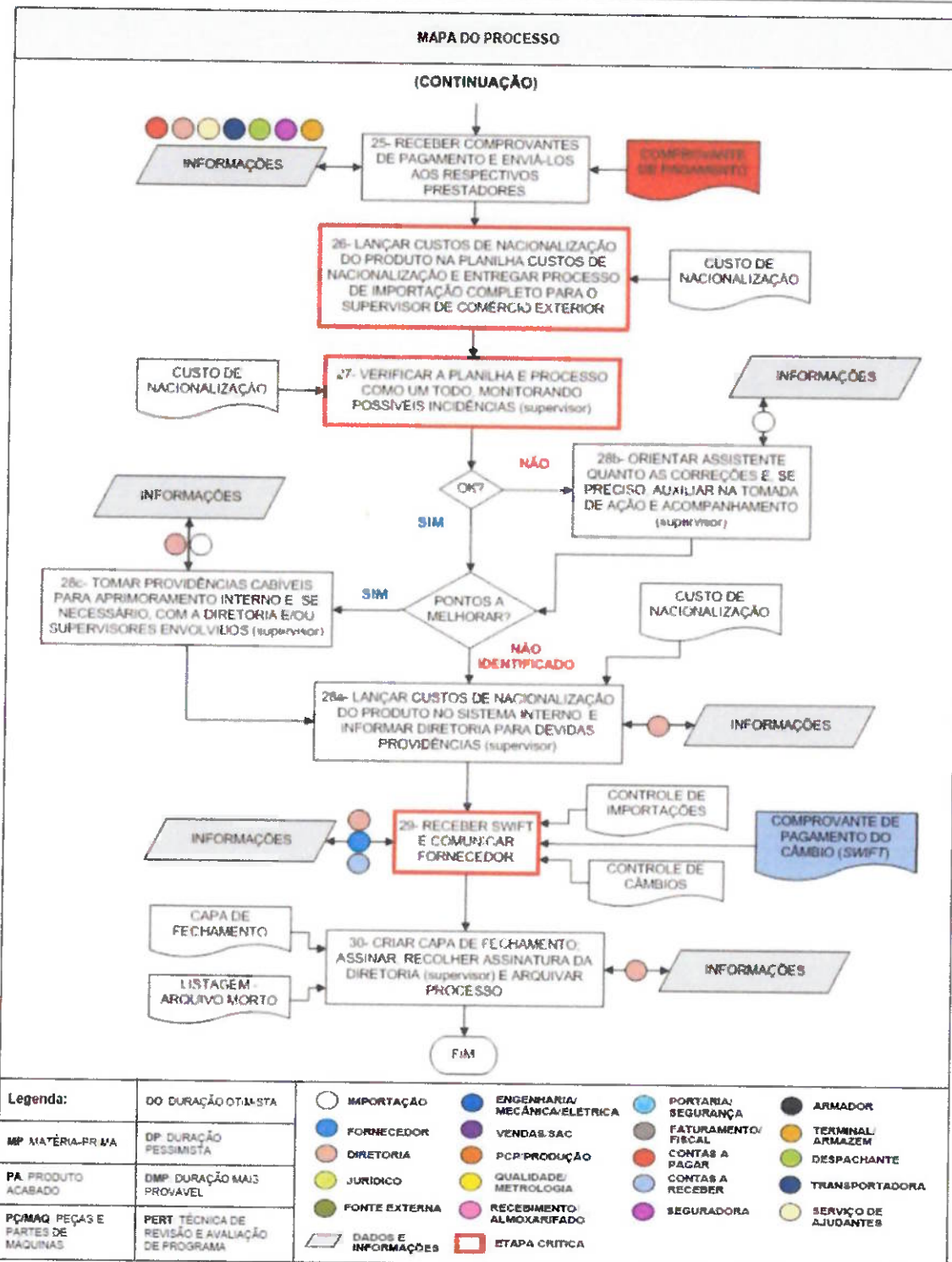
	PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO: EVG-SBC IMP A
		PÁGINA: 9/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
21	S	DO: 1 DP: 10 DMP: 3 PERT: 3.833 * após registro da DI	- Manual de importação	- No máximo 24h após registro da DI, dependendo do resultado final do canal aduaneiro (verde, amarelo, vermelho ou cinza)	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - Demais, atentar-se ao tempo para retorno da liberação - VER MANUAL DE IMPORTAÇÃO PARA DESCRIÇÃO DOS CANAIS ADUANEIROS	D
22	N	DO: 0 DP: 0 DMP: 0 PERT: 0.000	- Controle de entrada de ajudantes	- Após liberação aduaneira, no dia e horário combinados com a transportadora e ajudantes	- Usuários e senhas para acesso ao sistema interno, à pasta da importação e ao e-mail - Controle de entrada de ajudantes entregue na portaria para devidos registros - Inspetor da qualidade acompanhando a descarga e reportando prontamente em caso de problemas - Demais, atentar-se ao horário de chegada e saída dos ajudantes e veículos e para dar baixa na NFE correta	D
23b	S	DO: 0 DP: 5 DMP: 2 PERT: 2.166 * considerando que ações mais prolongadas se desenrolam em paralelo	- Registro de ocorrências, com registro fotográfico (se possível e necessário) - Termo de avaria (se necessário)	- Durante a descarga, dependendo do problema apontado	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - Câmera fotográfica ou celular (se necessário) - Termo de avaria solicitado ao terminal de atracação e redestinação (se necessário) - Análise dos riscos envolvidos para não conformidades em MP, PA ou PÇ/MAQ por conta da qualidade/metrologia, com decisão final pela diretoria comercial e/ou industrial, com devida assinatura. - Demais, informar as partes envolvidas e interessadas dependendo do problema encontrado	D
23a	S	DO: 14 DP: 0 DMP: 11 PERT: 9.666 * antes do vencimento da demurrage	- Minuta de devolução	- Após finalização da descarga e chegada do veículo vazio no terminal de devolução - A minuta é emitida no momento da devolução e entregue ao motorista.	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - 21 dias de free time para devolução do container ao armador - Minuta de devolução recebida, em geral, 48h após entrega - Demais, atentar-se para o recebimento da minuta, às informações nela registradas (nº do container, nº do B/L, local, data e hora da devolução) e para salvá-la junto ao processo correspondente	D
24	S	DO: 1 DP: 3 DMP: 2 PERT: 2.000	- Cobranças diversas, dependendo dos serviços prestados - Controle de pagamentos	- Após finalização do processo e de acordo com os prazos de faturamento negociados nos respectivos contratos dos prestadores de serviço	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - Todas estas informações têm de ser cuidadosamente verificadas em termos de dados cadastrais, pertinência, veracidade, valores, taxas, responsabilidade sobre imposto de serviço e correspondência de pedido. - Demais, atentar-se para o recebimento dos boletos e agendamento dos pagamentos a tempo, ao lançamento adequado dos dados na planilha e para salvá-los junto ao processo correspondente	D
Legenda:		DO: DURAÇÃO OTIMISTA				
MP: MATÉRIA-PRIMA		DP: DURAÇÃO PESSIMISTA				
PA: PRODUTO ACABADO		DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL				
PÇ/MAQ: PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS		PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA				

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 9
Fonte: Autoria própria.

PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO	EVG-SBC IMP A
	PÁGINA	10/11



Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
--	--	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 10
Fonte: Autoria própria.

PADRÃO GERENCIAL DO SISTEMA: IMPORTAÇÃO	CÓDIGO:	EVG-SBC IMP A
	PÁGINA	11/11

ETA PA	CRIT ICA?	CRONOGRAMA (em dias)	REGISTRO / DOC. APLICÁVEL À ETAPA	QUANDO A ETAPA É FEITA	OBSERVAÇÕES PARA EXECUÇÃO ou CONTROLE DA ETAPA	PD CA
25	N	DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000	- Comprovantes de pagamento diversos, dependendo dos serviços prestados para o refendo processo em andamento	- Após realização dos pagamentos	- Usuário e senha para acesso ao e-mail - Demais, atentar-se para o envio ao prestador correspondente	D
26	S	DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000	- Custo de nacionalização do produto, de acordo com o fornecedor, produto e pedido em questão	- Após finalização do processo e chegada dos boletos, notas e comprovantes	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - Demais, atentar-se ao lançamento dos custos e informações na planilha de custos de nacionalização, lembrando que tais dados irão compor o preço final de venda dos produtos acabados	D
27	S	DO: 1 DP: 4 DMP: 2 PERT: 2.166	- Custo de nacionalização do produto, já com valores de processo lançados e documentos, notas e comprovantes salvos na pasta de importação	- Após finalização da etapa anterior	- Não se aplica (supervisor de comércio exterior, tentará identificar anomalias ou tendências a serem corrigidas ou melhoradas no processo)	C
28b	N	DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0,166	- Não se aplica	- Após finalização da etapa anterior, caso sejam necessárias correções e/ou ainda existam pendências a serem resolvidas	- Atentar-se as orientações do supervisor evitando recorrência e/ou questionamentos posteriores	A
28a	N	DO: 0 DP: 1 DMP: 0 PERT: 0,166	- Custo de nacionalização do produto, já com valores de processo lançados e/ou corrigidos e documentos, notas e comprovantes salvos na pasta de importação	- Após etapa 28b e/ou 28c (se houver)	- Usuário e senha para acesso ao sistema interno e à pasta da importação - Demais, atentar-se ao lançamento dos custos e informações no sistema, lembrando que tais dados irão compor o preço final de venda dos produtos acabados e por isso serão revisados no sistema pela diretoria comercial	D
28c	N	Não se aplica	- ETAPA NÃO REALIZADA <i>(Sugestão: plano de ação e análise crítica do processo)</i>	- ETAPA NÃO REALIZADA <i>(Sugestão: avaliação a cada finalização de processo, com abertura, se necessário, de registro no plano de ação e realização da análise crítica a cada seis meses a nível inicial, e anual após melhor entendimento do procedimento)</i>	- ETAPA NÃO REALIZADA <i>(Sugestão: para o plano de ação, realizar de forma semelhante ao atual registro de ocorrências, lembrando que as ações são sobre o processo em si. Para a análise crítica, levar em conta as entradas e saídas do processo)</i>	A
29	N	DO: 3 DP: 4 DMP: 3 PERT: 3.166	- Controle de câmbios - Controle de importação - Comprovante de pagamento do câmbio (swift)	- Conforme prazo de pagamento estipulado no contrato	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação e ao e-mail - Atentar-se para o cumprimento da agenda de pagamento e para o envio do swift ao fornecedor correto - Informar no e-mail a qual Invoice se refere	D
30	N	DO: 0 DP: 2 DMP: 1 PERT: 1.000	- Capa de fechamento - Listagem de processos no arquivo morto	- Após finalização completa do processo, com pagamento ao fornecedor	- Usuário e senha para acesso à pasta da importação - Cuidado para emitir corretamente a capa de desembaraço - Arquivo físico intermediário: 12 meses - Arquivo físico morto: mais 48 meses - Arquivos eletrônicos: mantido indeterminadamente, porém realiza-se backup anual para retirada do computador e salvamento em mídia externa - Necessária assinatura do supervisor de comércio exterior e das diretorias comercial e financeira	D
Legenda:		DO: DURAÇÃO OTIMISTA				
MP: MATÉRIA-PRIMA		DP: DURAÇÃO PESSIMISTA				
PA: PRODUTO ACABADO		DMP: DURAÇÃO MAIS PROVÁVEL				
PC/MAQ, PEÇAS E PARTES DE MÁQUINAS		PERT: TÉCNICA DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA				

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 31 – Padrão gerencial do sistema (importação) – Parte 11
Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE G

CALENDARIO DE CONSUMO DE IMPORTADOS			Linha EVG-SBC FML-IMP 02			
			Página			
MATERIAL: Gel superabsorvente			DATA: 10/09/2016			
TIPO	Importado	105000001				
	Nacionalizado	106000001				
	Nacional	104000001				
PCSO BASE	Fornecedor A	1000 kg				
	Fornecedor B	850 kg				
	Fornecedor C	800 kg				
	Fornecedor D	1300 kg				
2016						
Junho						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
			1	2	3	4
			13,6	20,5	15,4	9,7
5	6	7	8	9	10	11
	9,7	13,7	21,9	26,4	20,1	14,7
12	13	14	15	16	17	18
	0,0	20,3	31,6	25,0	20,2	14,5
19	20	21	22	23	24	25
	8,8	15,1	9,4	23,2	17,5	11,8
26	27	28	29	30		
	23,1	34,4	28,7	23,0		
PREVISÃO: 5,7 ton / dia						
Julho						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
					1	2
					17,3	11,0
3	4	5	6	7	8	9
	39,0	34,2	28,5	22,8	17,1	11,4
10	11	12	13	14	15	16
	39,7	34,0	28,3	22,6	16,9	11,2
17	18	19	20	21	22	23
	39,5	33,8	28,1	22,4	16,7	11,0
24/31	25	26	27	28	29	30
	30,3	33,6	27,0	22,2	28,5	22,8
PREVISÃO: 5,7 ton / dia						
Agosto						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
	1	2	3	4	5	6
	17,8	12,4	33,0	28,0	23,0	18,0
7	8	9	10	11	12	13
	13,0	59,2	54,2	49,2	44,2	39,2
14	15	16	17	18	19	20
	34,2	29,2	24,2	19,2	39,8	34,8
21	22	23	24	25	26	27
	29,8	24,8	19,8	14,8	61,0	56,0
28	29	30	31			
	51,0	46,0	41,0			
PREVISÃO: 5,0 ton / dia						
Elaborado por Assistente de Comércio Exterior		Revisado e Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior		Atualizado em 22/03/2016		Versão 01

Figura 32 – Calendário de consumo de importados
Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE H

		SIMULAÇÃO E COMPARATIVOS - IMPORTAÇÃO				Número: EVG-28C FAL-IMP 04
						Página: 1/1
TIPO	Comparativo	DESCRIÇÃO: Armazenagem				DATA
		Sem madeira				26/04/2016
Terminal A	Armazenagem dias	Sem madeira				
		Embarque	MD	Santos Brasil	Pró-rata	
	14	R\$ 797,73	R\$ 797,73	R\$ 797,73	R\$ 85,00	
	Remoção MD/ME	-	R\$ 192,97	R\$ 192,97		
	THC	-	R\$ 140,21	R\$ 140,21		
	Handling In	-	R\$ 56,96	R\$ 56,96		
	Handling Out	R\$ 148,15	R\$ 148,15	R\$ 148,15		
	Scanner	R\$ 113,96	R\$ 113,96	R\$ 113,96		
	Posicionamento	-	-	-		
	Seguro	Incluso	Incluso	Incluso		
	Impostos	Incluso	Incluso	Incluso		
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica		
	Total	R\$ 1.650,84	R\$ 1.450,00	R\$ 1.450,00		
Terminal A	Armazenagem dias	Com madeira				
		Embarque	MD	Santos Brasil		
	14	R\$ 797,73	R\$ 797,73	R\$ 797,73		
	Remoção MD/ME	-	R\$ 192,97	R\$ 192,97		
	THC	-	R\$ 140,21	R\$ 140,21		
	Handling In	-	R\$ 56,96	R\$ 56,96		
	Handling Out	R\$ 148,15	R\$ 148,15	R\$ 148,15		
	Scanner	R\$ 113,96	R\$ 113,96	R\$ 113,96		
	Posicionamento	R\$ 170,94	R\$ 170,94	R\$ 170,94		
	Seguro	Incluso	Incluso	Incluso		
	Impostos	Incluso	Incluso	Incluso		
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica		
	Total	R\$ 1.230,78	R\$ 1.620,34	R\$ 1.620,34		
Terminal B	Armazenagem dias	Sem madeira				
		Santos (Sábado)	Santos (Libra)	Guanjá	Pró-rata	
	14	R\$ 900,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.190,00	R\$ 65,00	
	Remoção MD / ME	Incluso	Incluso	Incluso		
	THC	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling In	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling Out	Incluso	Incluso	Incluso		
	Scanner	Incluso	Incluso	Incluso		
	Posicionamento	Incluso	Incluso	Incluso		
	Seguro	Incluso	Incluso	Incluso		
	Impostos	Incluso	Incluso	Incluso		
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica		
	Total	R\$ 900,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.190,00		
Terminal B	Armazenagem dias	Com madeira				
		Santos (Sábado)	Santos (Libra)	Guanjá		
	14	R\$ 900,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.190,00		
	Remoção MD / ME	Incluso	Incluso	Incluso		
	THC	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling In	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling Out	Incluso	Incluso	Incluso		
	Scanner	Incluso	Incluso	Incluso		
	Posicionamento	Incluso	Incluso	Incluso		
	Seguro	Incluso	Incluso	Incluso		
	Impostos	Incluso	Incluso	Incluso		
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica		
	Total	R\$ 900,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.190,00		
Terminal C	Armazenagem dias	Sem madeira				
		Esoporto	Santos	Guanjá	Pró-rata	
	14	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 40,00	
	Remoção MD / ME	-	R\$ 150,00	R\$ 450,00		
	THC	R\$ 140,21	R\$ 140,21	R\$ 144,96		
	Handling In	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling Out	Incluso	Incluso	Incluso		
	Scanner	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Posicionamento	-	-	-		
	Seguro	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Impostos	R\$ 198,26	R\$ 340,14	R\$ 302,23		
	Carregamento	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Mov. interno	R\$ 100,00	-	-		
	LS	R\$ 37,50	R\$ 37,50	R\$ 112,50		
	Total	R\$ 936,97	R\$ 1.027,85	R\$ 1.469,69		
Terminal C	Armazenagem dias	Com madeira				
		Esoporto	Santos	Guanjá		
	14	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00		
	Remoção MD / ME	-	R\$ 150,00	R\$ 450,00		
	THC	R\$ 140,21	R\$ 140,21	R\$ 144,96		
	Handling In	Incluso	Incluso	Incluso		
	Handling Out	Incluso	Incluso	Incluso		
	Scanner	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Posicionamento	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00		
	Seguro	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Impostos	R\$ 212,22	R\$ 254,10	R\$ 316,19		
	Carregamento	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00		
	Mov. interno	R\$ 100,00	-	-		
	LS	R\$ 37,50	R\$ 37,50	R\$ 112,50		
	Total	R\$ 1.849,93	R\$ 1.141,81	R\$ 1.583,65		
Terminal D	Armazenagem dias	Sem madeira				
		Sábado (Esoporto, Rodízio)	Libra	Santos Brasil	Embarque	
	14	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00	
	Remoção MD / ME	-	-	R\$ 360,00	R\$ 300,00	
	THC	Incluso	Incluso	Incluso	Incluso	
	Handling In	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
	Handling Out	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
	Scanner	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	
	Posicionamento	-	-	-	-	
	Seguro	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	
	Impostos	R\$ 105,40	R\$ 105,40	R\$ 154,36	R\$ 147,26	
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	
	Total	R\$ 878,40	R\$ 878,40	R\$ 1.277,36	R\$ 1.220,26	
Terminal D	Armazenagem dias	Com madeira				
		Sábado (Esoporto, Rodízio)	Libra	Santos Brasil	Embarque	
	14	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00	R\$ 635,00	
	Remoção MD / ME	-	-	R\$ 390,00	R\$ 300,00	
	THC	Incluso	Incluso	Incluso	Incluso	
	Handling In	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 13,00	R\$ 10,00	
	Handling Out	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 10,00	
	Scanner	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	
	Posicionamento	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$ 100,00	
	Seguro	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00	R\$ 18,00	
	Impostos	R\$ 119,36	R\$ 119,36	R\$ 168,22	R\$ 161,24	
	Outras taxas	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	
	Total	R\$ 992,36	R\$ 992,36	R\$ 1.391,22	R\$ 1.334,24	
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Atualizado em: 03/01/2016	Versão: 01			

Figura 33 – Simulação e comparativos – armazenagem (importação)
Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE I

[Redacted]		[Redacted]				
Exporter: [Redacted] Manufacturer: [Redacted]	Dados do fabricante	Número do pedido no sistema interno e data de emissão PURCHASE ORDER 5795/16 Date: May 11, 2016				
Material Specifications: Super Absorbent Polymer (SAP) GS 4800N Packing: 850 kg / bag Fine PSD: 2 – 3% NCM: 3008 90.44	Especificações do material, incluindo código identificador no fabricante	Quantidade total por embarque e tipo de				
Order	Qty	Unit	Container	Scheduling of Orders	Unit Price USD	Total Price USD
A	34.000	kg	20' DV	ETD: 20 May 16 ETA: 28 Jun 16	\$1,150	\$39.100,00
B	34.000	kg	20' DV	ETD: 27 May 16 ETA: 03 Jul 16	\$1,150	\$39.100,00
C	34.000	kg	20' DV	ETD: 03 Jun 16 ETA: 10 Jul 16	\$1,150	\$39.100,00
D	34.000	kg	20' DV	ETD: 10 Jun 16 ETA: 17 Jul 16	\$1,150	\$39.100,00
Total	136.000	kg			Total	\$156.400,00

Cronograma de embarques, conforme necessidade de chegada na empresa (cerca de 10 dias antes da ETA)

Preço unitário e total acordados, na moeda combinada

Payment Terms: T/T 120 days from B/L date

Shipment Terms: CFR Santos

Free Time: 28 days

Submit the Quality Certificate along with the goods.

Do not ship more than 21 access. per week, without prior authorization

Pallet PBR: 110 x 110 x 13 cm (0,6 kg)

Prazo de pagamento, incoterm e free time para devolução do material ao embarco

Observações adicionais (se houver)

Import Dept.

Director

Exporter

Assinaturas para autorização

Figura 34 – Pedido de compras (importação)
 Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

APÊNDICE J

SALES CONTRACT

Buyer: [REDACTED]

Date: Mar 17, 2016
No: WPC-160401

We have the pleasure to issue THIS SALES CONTRACT mentioning below goods, subject to

Shipping Port : Any Korean port Destination : Santos, Brazil

Shipment : Partial shipment in Mar, Apr and May of 2016 (as per below shipment schedule)

Origin : [REDACTED] in South Korea

Insurance : Covered by buyer **Informação inserida no incoterm**

Inspection : Manufacturer's to be final

Packing : Export Standard Packing (850kg/bag X 20bag = 17mt/FCL)

Payment : By T/T 120 days from B/L (shipment) date **Prazo de pagamento combinado**

Remarks : Shipping Mark : Maker's Export Standard Mark

Free time : 28days

Tempo para devolução da unidade ao armador sem custos - caso não haja no B/L ou em documento separado

Quantidade comprada, preço unitário e total acordado

	Quantity	Unit Price	Amount
SAP (Super Absorbent Polymer) Grade : GS-4800N	170MT(10FCL)	USD1,150/MT	USD195,500.00
TOTAL	170MT(10FCL)		USD195,500.00

CFR SANTOS, BRAZIL

* Manufacturer: [REDACTED] **Incoterm acordado**

* Shipment Schedule

1. 34MT (2FCL) : ETD Mar 31, 2016
2. 34MT (2FCL) : ETD Apr 7, 2016
3. 34MT (2FCL) : ETD Apr 21, 2016
4. 34MT (2FCL) : ETD Apr 28, 2016
5. 34MT (2FCL) : ETD May 16, 2016

Dados bancários do fabricante

Programação de embarques, conforme pedido ou datas aproximadas

BUYER: [REDACTED] LER: [REDACTED]

Assinaturas do fabricante e do comprador

Assinaturas do fabricante e do comprador

Figura 35 – Contrato de compra-venda (importação)
Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

APÊNDICE K

COMMERCIAL INVOICE

1. Shipper/Exporter (Beneficiary) [Redacted] Dados do fabricante		8. NO. & Date of Invoice WPC160401-1 MAR. 25, 2016	
2. To applicant [Redacted] Dados do comprador, com CNPJ		9. No. & Date of DC(L/C) Numero da fatura comercial	
3. Notify party [Redacted]		10. DC(L/C) issuing Bank	
4. Port of loading BUSAN, KOREA		5. Port of Discharge SANTOS, BRAZIL	
6. Vessel Name/Voyage No. CCN ANDES 06980W		7. Sailing on or about MAR. 25, 2016	
11. Remarks :		Prazo de pagamento acordado - PAYMENT <u>T/T 120DAYS FROM B/L DATE</u> - MANUFACTURER : [Redacted] - COUNTRY OF ORIGIN : THE REPUBLIC OF KOREA - P/O NO. & DATE : 5612/16(A) & MAR. 17, 2016	
12. Marks and No. of PKGS	13. Description of Goods(Commodity)	14. Quantity/unit	15. Unit-price
16. Amount			
SUPER ABSORBENT POLYMER GRADE GS-4800N LOT NO. NET WT. 850KG DATE //////////	<u>40 BAGS OF SUPER ABSORBENT POLYMER (SAP) GRADE: GS 4800N</u> <u>TOTAL (GFR VALUE)</u> //////////////////////////////////////	<u>34.00MT (2FCL)</u> <u>34.00MT (2FCL)</u> //////////////////////////////////////	<u>US\$1,150/MT</u> <u>US\$39,100.00</u> <u>US\$39,100.00</u> //////////////////////////////////////
Material e código identificador no fabricante		Quantidade, preço unitário e total (na moeda acordada, no caso, dolares americanos)	
Incoterm acordado <u>CFR SANTOS, BRAZIL</u>		Assinatura do fabricante 17. Signed by (Issued by) [Redacted Signature]	
OBS.: código NCM não é obrigatório, mas é sempre bom constar aqui ou na proforma / contrato de compra-venda			

Figura 36 – Documentos de embarque (importação) – Fatura Comercial
 Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

PACKING LIST

1. Shipper/Exporter (Beneficiary) <div style="background-color: black; width: 100%; height: 40px;"></div> <p style="color: red; text-align: right;">Dados do fabricante</p>		8. NO. & Date of Invoice WPC160401-1 MAR. 25. 2016				
2. To applicant <div style="background-color: black; width: 100%; height: 60px;"></div>		9. Remarks : - QUANTITY/NET AND GROSS WEIGHT OF EACH PACKAGE FOR SUPER ABSORBANT POLYMER(SAP) 1) GROSS WEIGHT : 870KG/BAG 2) NET WEIGHT : 850KG/BAG - PACKING CONDITION: 850KG/FLECON BAG X 40BAGS = 34MT - PAYMENT : T/T 120DAYS FROM B/L DATE - MANUFACTURER : <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> - COUNTRY OF ORIGIN : THE REPUBLIC OF KOREA - P/O NO. & DATE : 5612/16(A) & MAR. 17. 2016				
3. Notify party <div style="background-color: black; width: 100%; height: 60px;"></div> <p style="color: red; text-align: right;">Dados do comprador, com CNPJ</p>						
4. Port of loading	5. Port of Discharge					
BUSAN, KOREA	SANTOS, BRAZIL					
6. Vessel Name/Voyage No.	7. Sailing on or about					
CCNI ANDES 0898DN	MAR. 25. 2016					
10. Marks and No. of PKGS	11. Description of Goods(Commodity)	12. Quantity	13. Net-weight	14. Gross-weight	15. Measurement	
SUPER ABSORBENT POLYMER	40 BAGS OF					
GRADE GS-4800N	SUPER ABSORBENT POLYMER (SAP)	34.00MT (2FCL)	34.000 KGS	34.800 KGS	54.000CBM	
LOT NO.	GRADE: GS 4800N					
NET WT. 850KG	TOTAL:	34.00MT (2FCL)	34.000 KGS	34.800 KGS	54.000CBM	
DATE	////////////////////////////////////	////////////////////////////////////	////////////////////////////////////	////////////////////////////////////	////////////////////////////////////	
	Peso por unidade		Peso liquido, bruto e cubagem carregada - igual a do B/L			
17. Signed by (Issued by) <div style="background-color: black; width: 100%; height: 100px;"></div> <p style="color: red; text-align: right;">Assinatura do fabricante</p>						

Figura 36 – Documentos de embarque (importação) – Romaneio
 Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

SHIPPER		[Redacted]		DADOS DO FABRICANTE		DRAFT BILL OF LADING Número do B/L: 089BDW Versão do documento - neste caso, prévia do B/L: SEL0603708	
CONSIGNEE		[Redacted]		DADOS DO COMPRADOR, INCLUINDO CNPJ			
NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify		[Redacted]		DADOS DO COMPRADOR, INCLUINDO CNPJ		Armador: CMA CGM CARRIER: CMA CGM - Societe Anonyme au capital de 175 000 000 euros Head Office: 4, quai d'Arenic - 13002 Marseille - France Tel (33) 4 88 91 90 00 - Fax (33) 4 88 91 90 95 B 562 024 422 R C S Marseille	
PRE CARRIAGE BY*		PLACE OF RECEIPT*		FREIGHT TO BE PAID AT		NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING	
Nome do navio, porto de embarque e de atracação		Nome do navio, porto de embarque e de atracação		Nome do navio, porto de embarque e de atracação		THREE (3)	
VESSEL		PORT OF LOADING		PORT OF DISCHARGE		FINAL PLACE OF DELIVERY*	
CCNI ANDES		BUSAN, KOREA		SANTOS, BRAZIL			
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS		NO AND KIND OF PACKAGES		DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN		GROSS WEIGHT CARGO	
TEMU3414951 SEAL F2616565		1 x 20ST 20 BAGS		SUPER ABSORBENT POLYMER (SAP) GRADE : GS4800N		KGS 17400.000	
TGHU3323935 SEAL F2616562		1 x 20ST 20 BAGS		SUPER ABSORBENT POLYMER (SAP) GRADE : GS4800N		KGS 17400.000	
SUPER ABSORBENT POLYMER GRADE GS-4800N LOT NO. NET WT. 850KG DATE //////////		40 BAGS OF SUPER ABSORBENT POLYMER (SAP) GRADE : GS4800N		- MANUFACTURER : [Redacted] - P/O NO. & DATE : 5612/16(A) & MAR.17,2016 - NCM NO : 1906.90.44		TARE 2200 MEASUREMENT 27.000	
OBS.: Tempo para devolução do container (free time) não obrigatório, mas é sempre bom constar aqui ou em um certificado em separado.		HS CODE: 3906.90.44 FREIGHT PREPAID		NCM do material		Peso bruto e cubagem - iguais ao do packing list	
		PREPAID CHARGES: BASIC FREIGHT: USD 780.00 COLLECT CHARGES: TERMINAL HANDL. CH DESTINATIO: BRL 1,500.00 IMPORT DOCUMENTATION FEES: BRL 310.00		Valor do frete marítimo, capatazia (THC) e outras taxas pagas ou a pagar no Brasil			
		Shipped on Board CCNI ANDES 25-MAR-2016 CMA CGM Korea Co., Ltd. As agents for the Carrier					
Weight in Kgs Total 2 CONTAINER(S)		Sheet 1 of 1		34800.000		4460 54 000	
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER, CARRIER NOT RESPONSIBLE							
ADDITIONAL CLAUSES							
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004. 202. Demurrage and detention shall be calculated and paid as per general tariff available on the web site www.cma-cgm.com, or in any of CMA CGM agency. However if special free time conditions are granted, then rates applicable as per general tariff grid shall start from the day following the last free day. 218. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of damage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge. 220. The original bills of lading need to be surrendered to the port of discharge agent even though BLOCARDA has been implemented. Terminal costs which will arise for failure to produce the original bills of lading will be borne by the importer. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 233. Notwithstanding anything to the contrary in this bill of lading Merchant is advised and agrees that according to destination country law and practice the Carrier has no control on the cargo's release once discharged. Moreover Carrier has no interference on Consignee's decision to remove the cargo from one bonded terminal to another. Cargo is delivered through terminals to Receivers. This may be done without surrendering original bills of lading to the ship agent. In such case, the Carrier will not be responsible for any claim due to delivery of cargo without original bills of lading. Thus Shipper must ensure they are paid for their cargo prior to the beginning of the voyage. 234. The Merchant is responsible for returning any empty container, with exterior clean at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be reworked.							
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. In witness whereof three (3) original Bills of Lading unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)							
PLACE AND DATE OF ISSUE		SEUL Data de embarque 25 MAR 2016		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM Korea Co., Ltd. as agents for the carrier CMA CGM S.A.		Assinatura - somente no BL original	
SIGNED FOR THE SHIPPER		*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING					

Figura 36 – Documentos de embarque (importação) – Conhecimento de embarque marítimo
 Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

CERTIFICATE OF ORIGIN - ISRAEL - MERCOSUR FTA			
1. Exporter (name, address, country) [REDACTED]		2. Certificate no. 211066899	
3. Importer (name, Full address, country) [REDACTED]		4. Country of origin ISRAEL	
5. Port of shipment and Transport Details HAIFA		6. Country of destination BRAZIL	
7. Observations		8. Commercial Invoices 002001018	
9. Description of goods			
Tariff item number	Origin criteria	Description of the Goods	Gross Weight or Other measure
5603 12	B	TGRU 910211/9 1 SEAL: 595118	8629KG
		COBT 418CC:237 ROLLS OF NONWOVEN SPUNLACE NET WEIGHT 7972.93 KG	
ORIGIN CERTIFICATION			
10. Declaration by: <input checked="" type="checkbox"/> The Producer <input type="checkbox"/> The Exporter (if not the producer) The undersigned hereby declares that he has read the instruction for filling out this Certificate, and that the goods comply with the origin requirements specified in the Agreement. Date: 06 02 16 [REDACTED] Stamp and signature		11. Certification by the Issuing Authority: [REDACTED] Name of the issuing authority We hereby certify the authenticity of this certificate and that it was issued in accordance with the provisions of the Agreement. [REDACTED] Date: [REDACTED] Stamp and signature	

* O fornecedor X, de não-texido, está localizado em Israel, assim podemos usufruir do Acordo de Livre Comércio Mercosul / Israel assinado em 18 de dezembro de 2007, reduzindo gratuitamente o imposto de importação para mais de 9000 materiais, chegando a isenção em um prazo de 18 anos (Ministério de Desenvolvimento e Comércio Exterior)

Figura 36 – Documentos de embarque (importação) – Certificado de origem
Fonte: Autoria própria (adaptado da organização em análise).

APÊNDICE M

CONTROLE DE CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO										Código EVS-SBC-FM-IMP 12		
										Fluxo		
MATERIAL: Adesivo tipo construção e tipo elástico				FORNECEDOR: N				DATA: 28/05/2016				
Nº Pedido	DIAPTE	Ref. Fabricação	Ref. Despe.	Ord. Orig.	Armatagem	Free Capitalizável	II	Imposto PIS/COFINS	COFINS	Margem Mercante	ICMS	
2016												
5528 - constr.	76631	018/16	MLA 106/16	-	RS 1.587,71	RS 2.210,89	RS 23.156,42	RS 3.039,28	RS 13.966,21	RS 340,59	-	
5528 - elast.	76631	018/16	MLA 106/16	-	RS 302,29	RS 418,31	RS 4.281,24	RS 576,04	RS 2.642,44	RS 84,44	-	
5528 (total)	76631	018/16	MLA 106/16	1	RS 1.900,00	RS 2.629,20	RS 27.837,66	RS 3.614,32	RS 16.608,65	RS 425,03	-	
5614 - constr.	77732	029/16	MLA 170/16	-	RS 1.587,71	RS 3.507,81	RS 22.091,27	RS 2.809,44	RS 13.321,79	RS 661,51	-	
5614 - elast.	77732	029/16	MLA 170/16	-	RS 302,29	RS 663,69	RS 4.179,71	RS 548,59	RS 2.520,89	RS 125,18	-	
5614 (total)	77732	029/16	MLA 170/16	1	RS 1.900,00	RS 4.171,50	RS 26.270,98	RS 3.448,03	RS 15.844,68	RS 786,67	-	
5791 - constr.											-	
5791 - elast.											-	
5791 (total)											-	
5792 - constr.											-	
5792 - elast.											-	
5792 (total)											-	
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior				Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior				Atualizado em: 12/11/2015		Versão: 02		
TA. BSCOMEX	Processamento	SDA	MAPA	Comércio	Free Indivíduos	Região - MERCOSUL	Outros	Total	Data DI	Taxa USD - DI	Taxa Câmbio	Valor CFR USD
RS 186,37	-	RS 252,27	-	RS 594,43	RS 1.298,93	RS 85,07	RS 304,47	RS 47.136,65	11/4/16	3,6921	3,5220	\$39.826,57
RS 34,13	-	RS 47,73	-	RS 110,57	RS 264,60	RS 18,09	RS 57,81	RS 8.544,57	11/4/16	3,6921	3,5220	\$7.303,85
RS 214,50	-	RS 300,00	-	RS 695,00	RS 1.083,51	RS 103,16	RS 362,28	RS 56.831,21	11/4/16	3,6921	3,5220	\$46.210,89
RS 186,37	-	RS 252,27	-	RS 594,43	RS 1.167,72	RS 80,41	RS 304,47	RS 46.691,25	16/5/16	3,4877	3,4877	\$39.894,57
RS 34,13	-	RS 47,73	-	RS 110,57	RS 220,94	RS 18,21	RS 57,81	RS 8.826,51	16/5/16	3,4877	3,4877	\$7.455,43
RS 214,50	-	RS 300,00	-	RS 695,00	RS 1.308,66	RS 98,62	RS 362,28	RS 55.477,76	16/5/16	3,4877	3,4877	\$46.660,86

Figura 38 – Controle de custos de nacionalização – Fornecedor N (adesivo construção e elástico) – Partes 1 e 2
Fonte: Autoria própria.

Valor CFR BRL	Valor na EVG	Peso Líquido – kg	Valor por Kg BRL	Valor por Kg USD	Valor por Kg SIMULADO	OBS
R\$ 144.088,52	R\$ 191.205,16	18.500	R\$ 10,3354	\$2,80	\$2,59	Dissídio 2016 - Ajudantes
R\$ 27.261,84	R\$ 36.176,41	3.000	R\$ 12,0588	\$3,27	\$3,03	Dissídio 2016 - Ajudantes
R\$ 171.350,36	R\$ 227.381,57	-	-	-	-	
R\$ 137.431,33	R\$ 184.082,58	18.500	R\$ 9,9504	\$2,85	\$2,92	Aumento do frete marítimo
R\$ 26.002,29	R\$ 34.828,80	3.000	R\$ 11,6096	\$3,33	\$3,44	Aumento do frete marítimo
R\$ 163.433,62	R\$ 218.911,38	-	-	-	-	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	
				#DIV/0!	#DIV/0!	

Figura 38 – Controle de custos de nacionalização – Fornecedor N (adesivo construção e elástico) – Parte 3
 Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE N

INDICES E INDICADORES DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO: EVG-SBC IMP A	
		PÁGINA: 1/1	
ÍNDICE	INDICADOR	RELEVÂNCIA	FONTE DE INFORMAÇÃO (registro)
Quantidade de matéria-prima consumida na semana em relação a quantidade de consumo planejada	>10% consumo excessivo Até 10% acima ou abaixo da previsão consumo normal <10% consumo abaixo do esperado	É muito importante para o controle de estoque, uma vez que indica o consumo da matéria-prima e todo planejamento de compra é feito em cima de um consumo médio fixo. Se por qualquer razão o material for consumido mais rápido que o planejado, pode ser que o estoque fique crítico antes da hora e talvez não haja tempo de reação. Consumo abaixo é o mesmo que dinheiro parado, além de significar possível cancelamento de futuros pedidos já colocados ou em planejamento. Um controle similar é feito em relação aos produtos acabados, porém em relação a quantidade vendida e a manutenção faz o acompanhamento em relação as peças/partes de máquina	Contagem de matéria-prima Calendário de consumo
Quantidade de produto final produzido em relação quantidade de matéria-prima usada	>1 rendimento excelente (produzi mais com a mesma quantidade de mp) =1: rendimento padrão <1: rendimento insatisfatório	Mostra a eficiência da matéria-prima, sendo uma informação relevante para saber se ao comprar o produto de certo fornecedor terei de comprar uma quantidade "x" a mais (ou não) para compensar. Pode ser um indicativo de perdas ou retrabalho no processo	Ficha técnica do produto Relatórios de produção Calendário de consumo
Prazo real até a chegada do material na unidade x prazo planejado	>1: carga atrasada =1: chegada ideal <1: carga adiantada	Atrasos e adiantamento sempre devem ser evitados. Ao chegar antes da hora, posso sobrecarregar o estoque ou nem mesmo ter gente para proceder à descarga. Atrasos obviamente podem significar fábrica parada por falta de material	Calendário de chegadas
Custo de hora extra mensal	Acima 30 minutos semanais: hora extra Até 30 minutos semanais: expediente normal	Os motivos para a geração de hora extra devem ser verificados conforme o caso. O ideal é que tudo sempre ocorra conforme planejado, porém quando algo sai errado ou não houve tempo hábil para realizar certo trabalho, as vezes faz-se necessário algum tipo de retrabalho como por exemplo refazer uma simulação ou ficar até mais tarde para resolver um problema diretamente com o fornecedor	Registro do RH Controle de importações
Número de ocorrências mensais	Acima 3 reclamações internas e/ou 1 externa por trimestre: meta excedida Até 3 reclamações internas e 1 externa por trimestre: dentro da meta	Indica todo tipo de problema ocorrido no processo, desde uma lavagem de container até problemas no material em si como falta de durabilidade, uma devolução ou mesmo uma reclamação de cliente (interno ou externo). Deve-se buscar sempre averiguar e resolver os problemas, evitando novas incidências e/ou reincidências	Registro de ocorrências
Custo real em relação ao custo simulado	Acima de 5%: custo excedido Até 5% acima do custo simulado: aceitável	Quando o custo real do processo supera o simulado deve-se averiguar o motivo, uma vez que diversos problemas podem ocasionar custos extra como por exemplo o atraso em um pagamento, a não redirecionamento de um navio em tempo hábil, a perda de parte do material na descarga, etc.	Custo de nacionalização Simulação Controle de pagamentos Controle de câmbios Controle de importação

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 39 – Indicadores do processo (importação)
Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE O


 DIAGRAMA DO PROCESSO DECISÓRIO (PDPC) – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO EVG-SBC IMP A		
		PÁGINA 1/5		
FLUXO PLANEJADO	O QUE PODE DAR ERRADO?	POSSÍVEIS AÇÕES		
1- DETECTAR E INFORMAR NECESSIDADE	<ul style="list-style-type: none"> a) Previsão de vendas sub ou superestimada b) Erro na contagem física c) Ficha técnica desatualizada d) Falha na programação da produção e) Necessidade imediata (por exemplo: quebra de máquina) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar novamente os pedidos de venda já colocados, verificar programação de compras, autorizando a aquisição e/ou corte de pedidos, averiguar motivo de falha (por exemplo: entrada de pedido não autorizado, licitação ou então perda de alguma venda/cliente regular) b) Recontar, verificar peso base utilizado, verificar o sistema interno (entrada e saída de material), realizar contagem na fábrica, acompanhar, re-treinar (preferencialmente <i>in loco</i>) e, se necessário, substituir colaborador responsável; autorizar aquisição ou corte de pedidos c) Ajustar documento no sistema interno; orientar colaborador autorizado d) Abrir chamado na TI para verificação do sistema interno; verificar manualmente a programação das máquinas; realizar contagem no estoque de acabados, comparando com os pedidos de venda já colocados e previstos para aquela semana, re-treinar colaborador responsável e) Averiguar quando ocorreu a última manutenção e substituição da peça; verificar cronograma de manutenção preventiva, verificar laudos de entrada na metrologia; utilizar a peça reserva e já solicitar aquisição de uma nova para reposição; verificar motivo da falha (por exemplo: perdas e/ou retrabalhos, máquina desregulada ou mal regulada) 		
2- RECEBER E VERIFICAR SOLICITAÇÃO DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio (o recebimento sempre é confirmado por e-mail) b) Falta ou divergência de informação na solicitação c) Material novo e/ou não cadastrado 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar o recebimento por telefone, tentar novamente, abrir chamado na TI, proceder com a solicitação manualmente (pedido físico ou registro no bloco de "comunicação interna", recolhendo autorização da diretoria) b) Solicitar correção ao responsável pela solicitação, orientando-o c) Solicitar cadastro ao responsável pela qualidade, checando por segurança, se o material já foi realmente testado 		
3- VERIFICAR ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> a) Ficha técnica desatualizada b) Não funcionamento do sistema interno 	<ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar correção ao responsável pela solicitação, orientando-o b) Consultar versão física no departamento de qualidade, tentar novamente depois 		
4- VERIFICAR CLASSIFICAÇÃO FISCAL (NCM)	<ul style="list-style-type: none"> a) Site fora do ar b) Desconhecimento de detalhes técnicos do material c) Má interpretação da codificação (materiais novos) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Consultar versão física existente na pasta eletrônica da importação; tentar novamente depois b) Solicitar maior informações ao responsável pela solicitação c) Solicitar ajuda e/ou revisão do supervisor 		
5- VERIFICAR DISPONIBILIDADE DE NAVIO	<ul style="list-style-type: none"> a) Site fora do ar b) Mudança na programação dos navios 	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar consulta pelo telefone (ver lista de contatos); tentar novamente mais tarde b) Tentar encaixe mais próximo, levando em conta a necessidade de chegada do material na empresa e/ou adquirir material emergencial de um fornecedor local 		
6- NEGOCIAR COM FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> a) Não fechamento de um acordo e/ou recusa b) Fechamento de um acordo não favorável c) Redução do número de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> a) Renegociar (se autorizado e de acordo com a necessidade); tentar acordo com outros fornecedores (desde que o material já tenha sido testado e aprovado), renegociar dívida (se for questão de pagamento em atraso) b) Orientar colaborador responsável quanto a prática de simulação dos custos e da necessidade de autorização para colocação efetiva do pedido (ao menos que o pedido tenha sido autorizado nestas condições por necessidade) c) Buscar mais opções de materiais e/ou fornecedores, mantendo o leque em aberto e disponíveis conforme a necessidade (solicitar informações técnicas e comerciais, realizar simulação de custos e análise dos laudos pela qualidade, depois teste em laboratório e após em escala piloto, somente adquirindo o material se todas estas etapas forem cumpridas favoravelmente) 		
Elaborado por Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04

Figura 40 – Diagrama do processo decisório (importação) – Parte 1
Fonte: Autoria própria.

<div style="background-color: black; width: 100px; height: 40px; display: inline-block;"></div> DIAGRAMA DO PROCESSO DECISÓRIO (PDPC) – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO		
		PÁGINA		
		EVG-SBC IMP A		
		2/5		
FLUXO PLANEJADO	O QUE PODE DAR ERRADO?	POSSÍVEIS AÇÕES		
7- SIMULAR/COMPARAR CUSTOS DE IMPORTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a) Esquecer de algum custo ou computá-lo errado b) Site fora do ar (simulador de impostos e consulta da taxa do dólar) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Orientar colaborador responsável quanto a prática de simulação dos custos; solicitar orientação e/ou verificação ao supervisor; calcular o prejuízo caso o pedido já tenha sido colocado, tentando, se possível, reparar o dano com a redução de outros custos b) Realizar simulação a mão (utilizar a tabela de impostos para os materiais mais comumente na pasta eletrônica da importação; tentar novamente mais tarde) 		
8b- RENEGOCIAR (supervisão)	<ul style="list-style-type: none"> a) Não fechamento de um acordo b) Fechamento de um acordo não favorável 	<ul style="list-style-type: none"> a) Renegociar (se autorizado e de acordo com a necessidade); tentar acordo com outros fornecedores (desde que o material já tenha sido testado e aprovado) b) Orientar colaborador responsável quanto a prática de simulação dos custos e da necessidade de autorização para colocação efetiva do pedido (ao menos que o pedido tenha sido autorizado nestas condições por necessidade) 		
8a- EMITIR PEDIDO (PO): RECOLHER ASSINATURA E ENVIAR AO FORNECEDOR	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio (o recebimento sempre é confirmado por e-mail) b) Falta, divergência ou contestação de informação c) Fornecedor novo e/ou não cadastrado d) Pedido colocado no momento errado 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar o recebimento por telefone; tentar novamente: abrir chamado na TI b) Efetuar correção e reenviar o pedido c) Solicitar cadastro ao responsável pela qualidade, checando por segurança, se o material de tal fornecedor já foi realmente testado d) Orientar o colaborador responsável que os pedidos devem ser colocados quando o nível do material no estoque atingir 40% e somente devem ser enviados após aprovação da diretoria 		
9- RECEBER E CONFERIR PI	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Falta, divergência ou contestação de informação 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Solicitar correção ao fornecedor, verificando novamente após o reenvio 		
10b- RECEBER E CONFERIR LI DEFERIDA	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Esquecer de solicitar a emissão e/ou emissão sem a necessidade c) Falta ou divergência de informação d) Atraso no deferimento e emissão do documento por parte do órgão regulador 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Verificar se ainda há tempo para emissão ou cancelamento da solicitação, caso contrário, arcar com a multa de 30% sobre o valor da mercadoria e com o tempo de atraso que ocorrerá na liberação aduaneira (em caso de esquecimento) ou com os gastos já ocorridos com a sua emissão, geralmente em torno de R\$ 180 00 (em caso de emissão desnecessária), re-treinar colaborador responsável pela solicitação c) Solicitar correção ao responsável pelo documento (departamento jurídico, no caso da comunicação prévia e despachante, no caso da licença em si, pagando a taxa adicional pela reedição do documento), verificando novamente após o reenvio d) Aguardar ou entrar com mandato judicial, autorizar a aquisição emergencial de material de um fornecedor local 		
10a- AUTORIZAR EMBARQUE	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio 	<ul style="list-style-type: none"> b) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone 		
11- CONFIRMAR EMBARQUE	<ul style="list-style-type: none"> a) Embarque não ocorrer efetivamente na data combinada 	<ul style="list-style-type: none"> a) Aguardar, cancelar pedido, autorizar a aquisição emergencial de material de um fornecedor local e comunicar partes interessadas 		
12- RECEBER CÓPIA DOS DOCUMENTOS DE EMBARQUE, CONFERIR, ENVIÁ-LOS PARA DESPACHANTE E SEGURADORA, AUTORIZAR EMISSÃO DOS ORIGINAIS E LANÇAR DADOS NA PLANILHA DE CONTROLE DE IMPORTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Falta ou divergência de informação c) Atraso e/ou não recebimento d) Troca de dados na planilha (comprometendo a rastreabilidade) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone. b) Solicitar correção ao fornecedor, verificando novamente c) Solicitar insistentemente ao fornecedor e aguardar arcar com os custos adicionais, por exemplo pela não redestinação dos contêineres em tempo hábil ou pela emissão de um conhecimento de embarque por contêiner, computando tais gastos para posterior notificação do fornecedor para reembolso, orientar o colaborador responsável a solicitar com no máximo 7 dias após o embarque oficial d) Identificar a troca e corrigir os dados, acompanhar e re-treinar colaborador responsável 		
13- SOLICITAR NUMERÁRIO, RECEBÊ-LO E MONTAR JOGO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Falta ou divergência de informação c) Atraso no recebimento d) Troca de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Solicitar correção ao despachante, verificando novamente c) Solicitar insistentemente ao despachante e aguardar, arcar com o atraso na liberação pelo não pagamento (ou atraso no pagamento) dos impostos, orientar o colaborador responsável a solicitar com no máximo 4 dias de antecedência à atracação d) Identificar a troca e corrigir a, acompanhar e re-treinar colaborador responsável 		
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04

Figura 40 – Diagrama do processo decisório (importação) – Parte 2
Fonte: Autoria própria.


 DIAGRAMA DO PROCESSO DECISÓRIO (PDPC) – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO EVG-SBC IMP A		
		PÁGINA 3/5		
FLUXO PLANEJADO	O QUE PODE DAR ERRADO?	POSSÍVEIS AÇÕES		
13-1- RECOLHER ASSINATURA DA DIRETORIA E AGENDAR PAGAMENTO	a) Atraso no pagamento	a) Realizar pagamento imediato, lembrando que este deve ocorrer no máximo 4 dias antes do vencimento da armazenagem		
14a- RECEBER ORIGINAIS E ENVIAR POR SEDEX AO DESPACHANTE	a) Atraso e/ou não recebimento e/ou recebimento sem assinatura b) Troca de documentos c) Envio ao local errado	a) Solicitar insistentemente ao fornecedor e aguardar em caso de recebimento sem assinatura, solicitar troca e reenvio imediato, se o problema for pagamento, solicitar pagamento imediato ou negociar extensão de prazo; arcar com o atraso na liberação dos impostos, computando os custos adicionais e encaminhando posteriormente ao fornecedor, orientar o colaborador responsável a rastrear acompanhar o recebimento para que os mesmos estejam em posse no mínimo 7 dias antes da atracação b) Identificar a troca, corrigi-la e re-enviar ao despachante, acompanhar e re-treinar colaborador responsável c) Rastrear documentos com a empresa de envio, solicitando o retorno do documento ou então entrar em contato direto com o receptor		
14b- RECOLHER ASSINATURA DA DIRETORIA NA NOTA PROMISSÓRIA	a) Não localização da diretoria b) Valor divergente ao combinado	a) Chamar via rádio ou celular, recolher assinatura do diretor industrial (presidente da empresa) ou com o representante legal do diretor comercial no departamento jurídico) b) Não assinar e entrar em contato com o fornecedor		
15- VERIFICAR TERMINAL DE ATRACAÇÃO. REDESTINAR CONTAINERS E LANÇAR NO CONTROLE DE IMPORTAÇÃO	a) Não redestinar os containers em tempo hábil b) Redestinar para o terminal errado c) Troca de dados na planilha (comprometendo a rastreabilidade) d) Site fora do ar	a) Arcar com os custos adicionais; orientar colaborador que a redesignação para o terminal correto, no qual a empresa tem tabela acordada, deve ser feita no máximo 3 dias antes da atracação b) Arcar com os custos adicionais; orientar o colaborador a utilizar a tabela comparativa de armazenagem atualizada para escolha adequada do terminal c) Identificar a troca e corrigir os dados; acompanhar e re-treinar colaborador responsável d) Realizar consulta pelo telefone (ver lista de contatos) tentar novamente mais tarde		
16- CONFIRMAR ATRACAÇÃO	a) Falha de envio b) Site fora do ar c) Atracação não ocorrer na data prevista (por exemplo: quando o ocorrer transbordo de navio)	a) Confirmar atracação por e-mail e/ou telefone b) Realizar consulta pelo telefone (ver lista de contatos), tentar novamente mais tarde c) Aguardar; averiguar necessidade de colocar pedido emergencial com fornecedor local e comunicar partes interessadas		
17- RECEBER COMPROVANTE DE PAGAMENTO DO NUMERÁRIO E ENVIAR AO DESPACHANTE	a) Falha de envio b) Não realização do pagamento em tempo hábil	a) Confirmar recebimento por e-mail ou telefone b) Arcar com os custos adicionais e atraso no processo pelo não pagamento dos impostos; negociar com o despachante para que ele pague todo o processo e adicione todos os custos no fechamento do processo, orientar colaborador responsável que o pagamento deve ser feito no máximo 4 dias antes da armazenagem vencer		
18- RECEBER E VERIFICAR DI / ICMS / DECISÃO DE INSPEÇÃO DO MAPA, ENVIAR AO FATURAMENTO/FISCAL E LANÇAR NO CONTROLE DE IMPORTAÇÃO	a) Falha de envio b) Site fora do ar c) Falta ou divergência de informação d) Atraso no recebimento e/ou envio e) Troca de dados	a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Aguardar; tentar novamente mais tarde c) Solicitar correção ao despachante, arcando com a taxa de retificação do documento e verificando novamente após recebimento, caso contrário arcar com a multa por pagamento dos impostos a menos (se for o caso) d) Solicitar insistentemente ao despachante pois a mesma é emitida em no máximo 24h após o pagamento dos impostos e preenchimento dos dados no site, arcar com o atraso na liberação, orientar o colaborador responsável a enviar os documentos ao faturamento logo após verificá-los e) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador responsável		
19- RECEBER NOTA FISCAL, ENCAMINHÁ-LA PARA TRANSPORTADORA E LANÇAR NO CONTROLE DE IMPORTAÇÃO	a) Falha de envio b) Site fora do ar (emissão da nota fiscal) c) Falta ou divergência de informação d) Troca de documentos e/ou dados	a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Aguardar; tentar novamente mais tarde c) Solicitar correção ao faturamento, verificando novamente d) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador responsável		
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04

Figura 40 – Diagrama do processo decisório (importação) – Parte 3
Fonte: Autoria própria.

	DIAGRAMA DO PROCESSO DECISÓRIO (PDPC) – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO	CÓDIGO EVG-SBC IMP A
		PÁGINA 4/5

FLUXO PLANEJADO	O QUE PODE DAR ERRADO?	POSSÍVEIS AÇÕES
20b- CONTRATAR AJUDANTES E/OU SERVIÇOS ESPECIAIS	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha no envio b) Não contratar ajudantes e/ou serviços especiais (por exemplo, algum equipamento especial para descarga de maquinário) conforme a necessidade c) Recusa por parte do prestador 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Orientar colaborador responsável sobre as ocasiões e quantidades acordadas para contratação de ajudantes, em caso de descargas fora do padrão verificar necessidades logísticas com o almoxarife/recebimento, solicitando autorização da diretoria c) Localizar outros prestadores similares, realizar pagamento imediato ou renegociar (se este for o problema)
20a- CONFIRMAR CARREGAMENTO E COMUNICAR INTERNAMENTE	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha no envio b) Atraso na liberação aduaneira, afetando o pré-agendamento c) Não remoção da unidade do terminal de armazenamento em tempo hábil (custos adicionais) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone, no máximo 24h após o envio do e-mail com o pré-agendamento b) Reprogramar chegada e comunicar as partes interessadas em cima do e-mail com o calendário de chegadas de materiais do mês em questão c) Arcar com os custos adicionais pelo não cumprimento do tempo acordado de 14 dias (pró-rata)
21- CONFIRMAR LIBERAÇÃO ADUANEIRA	<ul style="list-style-type: none"> a) Atraso na liberação aduaneira 	<ul style="list-style-type: none"> a) Aguardar, responder as solicitações no caso de canal amarelo, vermelho e/ou cinza; averiguar necessidade de colocar pedido emergencial com fornecedor e comunicar as partes interessadas
22- ACOMPANHAR RECEBIMENTO (se necessário); LIBERAR ENTRADA DOS AJUDANTES (se houver) E DAR BAIXA NAS NOTAS NO SISTEMA INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> a) Sistema fora do ar b) Haver mais do que 3 chegadas por período no dia c) Indisponibilidade do inspetor da qualidade acompanhar o recebimento d) Não receber a lista com os nomes e dados dos ajudantes 	<ul style="list-style-type: none"> a) Aguardar; abrir chamado na TI b) Aguardar; solicitar caminhão tipo sider (se possível), uma vez que não precisam da doca para descarga; solicitar prioridade em caso de ser um material emergencial c) Solicitar auxílio ao supervisor da qualidade, acompanhar a descarga por conta própria d) Solicitar novamente ao prestador, por e-mail e/ou telefone, entregando documento pré-preenchido na portaria/segurança para devidas providências
23b- PREENCHER CONTROLE DE AVARIAS, FAZENDO REGISTROS FOTOGRAFICOS (se possível); COMUNICAR INTERNAMENTE (se aplicável) E ACOMPANHAR TOMADA DE AÇÃO JUNTO A QUALIDADE, DIRETORIA E FORNECEDOR OU PRESTADOR DE SERVIÇOS ENVOLVIDO	<ul style="list-style-type: none"> a) Contestação e/ou recusa por parte de algum fornecedor e/ou prestador b) Reclamação de cliente por algum dano ter passado despercebido c) Falta de material d) Falta ou divergência de informação e) Troca de documentos e/ou dados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Manter registros claros no controle de avarias, reunir fotos (áudios da qualidade, termos de avaria, relatórios da seguradora, depoimentos, relatórios de produção e qualquer outro documento que sirva de prova para o ocorrido) b) Averiguar reclamação, solicitando o material/ produto avariado para análise e substituindo-o ao cliente por em bom estado, repassar resultado da análise final as partes interessadas, em especial ao reclamante c) Averiguar a necessidade de colocação de pedido emergencial de fornecedor local, comunicar partes interessadas d) Realizar a correção; solicitar ajuda em caso de dúvida e/ou opinião e) Identificar a troca e corrigi-la, acompanhar e re-treinar colaborador
23a- CONFIRMAR DEVOLUÇÃO DA UNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Não recebimento da minuta de devolução c) Não realização da devolução da unidade em tempo hábil d) Custos adicionais para devolução (lavagens e/ou reparos) 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail e/ou telefone b) Solicitar novamente documento à transportadora e aguardar; orientar o colaborador pois a minuta é recebida em geral em 48h após o carregamento c) Arcar com os custos adicionais pelo não cumprimento do tempo acordado de 21 dias (demurrage), se a falha foi da transportadora, repassar tais custos para ela d) Arcar com os custos adicionais ou solicitar ao despachante o pagamento, com posterior inclusão do valor no fechamento do processo, se o problema já veio do terminal, transportador e/ou fornecedor, solicitar termo de avaria nos terminais de atracação e armazenagem e repassar tais custos extras ao responsável
24- RECEBER E VERIFICAR FECHAMENTO DO PEDIDO E COBRANÇAS RESPECTIVAS E AGENDAR PAGAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> a) Não recebimento dos boletos e notas correspondentes b) Falta ou divergência de informação c) Troca de documentos e/ou dados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar novamente ao prestador e aguardar, lembrando que são necessários no mínimo 48h de antecedência para entrega da fatura já verificada ao financeiro para pagamento b) Solicitar a correção ao prestador, solicitar ajuda em caso de dúvida e/ou opinião c) Identificar a troca e corrigi-la, acompanhar e re-treinar colaborador responsável

Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04
---	---	---	------------------------------	---------------

Figura 40 – Diagrama do processo decisório (importação) – Parte 4
Fonte: Autoria própria.


 DIAGRAMA DO PROCESSO DECISÓRIO (PDPC) – PROCESSO DE IMPORTAÇÃO		CÓDIGO EVG-SBC IMP A		
		PÁGINA 5/5		
FLUXO PLANEJADO	O QUE PODE DAR ERRADO?	POSSÍVEIS AÇÕES		
25- RECEBER COMPROVANTES DE PAGAMENTO E ENVIÁ-LOS AOS RESPECTIVOS PRESTADORES	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Não realização do pagamento em tempo hábil c) Troca de documentos e/ou dados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail ou telefone b) Arcar com os custos adicionais (multas e juros) em caso de atraso no pagamento; arcar com possível recusa de serviços posteriores e/ou ações judiciais dependendo do montante; negociar com o prestador c) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador 		
26- LANÇAR CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO DO PRODUTO NA PLANILHA CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO E ENTREGAR PROCESSO DE IMPORTAÇÃO COMPLETO PARA O SUPERVISOR DE COMÉRCIO EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de algum documento e/ou informação b) Troca de documentos e/ou dados c) Custo real divergente do inicialmente previsto 	<ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar documento e/ou informação ao responsável, verificando-os antes do lançamento na planilha eletrônica; solicitar auxílio ao supervisor, se necessário b) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador responsável c) Notificar o supervisor; se for a menor, melhor, uma vez que isto representará uma redução no custo final do produto acabado. Se for a maior, arcar com a diferença e identificar a origem do problema (por exemplo: hora extra paga aos ajudantes, lavagem simples ou química no container para sua devolução ao armador, entre outros); verificar novamente a planilha de simulação; orientar colaborador sobre o levantamento dos custos e preenchimento adequado 		
27- VERIFICAR A PLANILHA E PROCESSO COMO UM TODO, MONITORANDO POSSÍVEIS INCIDÊNCIAS (supervisor)	Não se aplica (supervisor de comércio exterior tentará identificar anomalias ou tendências a serem corrigidas ou melhoradas no processo, por isso os problemas variarão de acordo com o incidente)	Não se aplica (supervisor de comércio exterior tentará identificar anomalias ou tendências a serem corrigidas ou melhoradas no processo, por isso os problemas variarão de acordo com o incidente)		
28a- LANÇAR CUSTOS DE NACIONALIZAÇÃO DO PRODUTO NO SISTEMA INTERNO CRIAR CAPA DE FECHAMENTO, ASSINAR E INFORMAR DIRETORIA	<ul style="list-style-type: none"> a) Sistema fora do ar b) Falta de algum lançamento c) Troca de documentos e/ou dados d) Custo real divergente do inicialmente previsto 	<ul style="list-style-type: none"> a) Aguardar; abrir chamado na TI b) Solicitar informação ao assistente, orientando-o c) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador responsável d) Notificar a diretoria; se for a menor, melhor, uma vez que isto representará uma redução no custo final do produto acabado. Se for a maior, arcar com a diferença e identificar a origem do problema; verificar novamente a planilha de simulação; orientar colaborador sobre o levantamento dos custos e preenchimento adequado 		
28b- ORIENTAR ASSISTENTE QUANTO AS CORREÇÕES E, SE PRECISO, AUXILIAR NA TOMADA DE AÇÃO E ACOMPANHAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> a) Algum problema não ter sido identificado a tempo (gerando custos adicionais ou parada de máquina) e/ou pendências a serem resolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> a) Questionar assistente, orientando-o para a não recorrência; auxiliar nas pendências ainda existentes, atuando diretamente a nível de supervisão e/ou diretoria 		
28c- TOMAR PROVIDÊNCIAS CABÍVEIS PARA APRIMORAMENTO INTERNO E, SE NECESSÁRIO, COM A DIRETORIA E/OU SUPERVISORES ENVOLVIDOS	<p>>> ETAPA NÃO REALIZADA</p> <p>Não se aplica (a forma de atuação dependerá do problema encontrado)</p>	<p>>> ETAPA NÃO REALIZADA</p> <p>Não se aplica (a forma de atuação dependerá do problema encontrado)</p>		
29- RECEBER SWIFT E COMUNICAR FORNECEDOR	<ul style="list-style-type: none"> a) Falha de envio b) Não realização do pagamento em tempo hábil c) Pagamento do valor a outro fornecedor d) Valor divergente do acordado e) Troca de documentos e/ou dados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Confirmar recebimento por e-mail ou telefone, lembrando que o swift leva de 2 a 3 dias para ser recebido no banco b) Arcar com os custos adicionais (multas e juros) em caso de atraso no pagamento; arcar com possível recusa de serviços posteriores e/ou ações judiciais dependendo do montante; negociar com o fornecedor. c) Checar dados bancários do fornecedor; contatar o banco e o receptor, explicando o ocorrido e solicitar estorno do valor, direcionando-o ao fornecedor correto; seguir o cronograma de pagamento de câmbios d) Não pagar e contatar o fornecedor e) Identificar a troca e corrigi-la; acompanhar e re-treinar colaborador 		
30- RECOLHER ASSINATURA DA DIRETORIA E ARQUIVAR PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> a) Não localizar algum processo no arquivo físico 	<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar novamente no arquivo e/ou na mesa; se for no arquivo intermediário, verificar com o fiscal, contas a pagar e/ou a receber (em geral estão em posse deles para devidas providências); caso contrário, reimprimir os documentos, recolher novamente as assinaturas, explicando o ocorrido e solicitar uma cópia escaneada dos documentos originais ao despachante e/ou fornecedor; se for no arquivo morto, realizar o mesmo procedimento, porém solicitar à TI o backup eletrônico do arquivo 		
Elaborado por: Assistente de Comércio Exterior	Revisado e Aprovado por: Supervisor de Comércio Exterior	Observação: Parte integrante do Manual de Importação	Atualizado em: 31/05/2016	Versão: 04

Figura 40 – Diagrama do processo decisório (importação) – Parte 5
Fonte: Autoria própria.