

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MATHEUS MORAES MOTA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA CICLO PDCA NA GESTÃO DE VIAGENS
CORPORATIVAS DE UMA LOGTECH BRASILEIRA.**

LONDRINA

2023

MATHEUS MORAES MOTA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA CICLO PDCA NA GESTÃO DE VIAGENS
CORPORATIVAS DE UMA LOGTECH BRASILEIRA.**

**Application of the cycle PDCA tool in the corporate travel management of a
brazilian logtech.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Rogério Tondato.

LONDRINA

2023



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

MATHEUS MORAES MOTA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA CICLO PDCA NA GESTÃO DE VIAGENS
CORPORATIVAS DE UMA LOGTECH BRASILEIRA.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 19/junho/2023

Rogério Tondato
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2023

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por conceder força e saúde com o intuito de me dedicar a esse trabalho de conclusão de curso.

Agradecer a minha família por acreditar e me apoiar neste desafio. Sem eles esse sonho não seria possível de se concretizar.

Agradeço também a meu professor orientador, Dr. Rogério Tondato, pela oportunidade de aprendizado e apoio no processo de desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso de Engenharia de Produção da UTFPR-LD, por todo o ensinamento e oportunidades de aprendizados e capacitação, sendo eles de forma direta ou indireta.

Resumo

Em busca do diferencial competitivo, as empresas no cenário atual precisam estar aptas a mudanças e avanços em seus processos. Uma das estratégias para se melhorar nesse quesito é o uso de ferramentas da qualidade em processos empresariais, que auxiliam no acompanhamento de uma possível solução para um determinado problema. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo apresentar uma aplicação de uma ferramenta da qualidade, o Ciclo PDCA, em um processo de viagens corporativas, que inicialmente foi notificado com diversos problemas, como falta de padronização e controle. Quanto ao método, tratou-se de um Estudo de caso, por descrever, de forma analítica, o desenvolvimento e aplicação de uma Política de Viagens. Dos resultados obtidos, houve a padronização e controle de gastos de viagens corporativas, gerando uma redução de 25% nas despesas dos mesmos. Concluindo assim que uma ferramenta de qualidade, como o Ciclo PDCA, presente neste respectivo estudo, é eficaz em qualquer tipo de atividade ou processo de uma organização.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Ciclo PDCA; Viagens Corporativas.

ABSTRACT

In search of a competitive advantage, companies in the current scenario need to be able to change and advance their processes. One of the strategies to improve in this regard is the use of quality tools in business processes, which help in monitoring a possible solution to a given problem. In this sense, the present work aimed to present an application of a quality tool, the PDCA Cycle, in a corporate travel process, which was initially warned with several problems, such as lack of standardization and control. As for the method, it was a case study, for describing, in an analytical way, the development and application of a Travel Policy. From the results obtained, there was standardization and control of corporate travel expenses, generating a 25% reduction in their expenses. Thus, concluding that a quality tool is effective in any type of activity or process of an organization.

Keywords: Quality Management; PDCA Cycle; Corporate Travel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do Ciclo PDCA.....	14
Figura 2 – A Política no Ciclo PDCA.....	19
Figura 3 – Hierarquia do Setor de Operações.....	20
Figura 4 – Seleção de Colaborador	24
Figura 5 – Solicitação do Valor de Adiantamento de Viagem	24
Figura 6 – Data de Utilização do Adiantamento de Viagem.....	24
Figura 7 – Centro de Custo.....	25
Figura 8 – Planilha de Adiantamento.....	25
Figura 9 – Compilação dos Dados no Senior	26
Figura 10 – Planilha de Despesa Cartão Corporativo	27
Figura 11 – <i>Email</i> de Comprovantes.....	27
Figura 12 – Controle de Prestação de Contas.	29

Sumário

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivos	9
1.2	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Qualidade e seus conceitos	11
2.2	Gerenciamento de Processos	12
2.3	Ferramentas da Qualidade	13
2.4	Planejamento Estratégico	15
2.4.1	Orçamento Empresarial	15
2.5	Viagens Corporativas	16
3	MATERIAIS E MÉTODOS	18
4	APLICAÇÃO DA FERRAMENTA CICLO PDCA, NA GESTÃO DE VIAGENS CORPORATIVAS DE UMA LOGTECH BRASILEIRA.	19
4.1	Descrição da Empresa	19
4.2	Política de Viagens Corporativas	20
4.3	Aplicação da Política aos Colaboradores	23
4.3.1	Adiantamento de Viagens	23
4.3.2	Carga dos Cartões Corporativos	25
4.3.3	Prestação de Contas	26
4.3.4	Controle dos Gastos e Tomada de Decisão	28
4.4	Resultados	30
5	DISCUSSÕES	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo, em que há uma alta concorrência econômica em diversos setores, as organizações enfrentam uma pressão por reduzir custos, tanto quanto a exigências dos clientes por produtos que atendam às suas necessidades em termos de qualidade, funcionalidade e preço, e pressão dos acionistas por rentabilidade que reflita seu risco (Gonçalves, Gaio & Silva, 2018).

Visando a competitividade empresarial, o avanço tecnológico voltado para a transformação digital, faz com que as organizações se diferenciem com diferentes propostas de soluções. O termo *Logtech* é caracterizado por trabalhar com plataformas que utilizam como base a tecnologia para conectar pontas. Desta forma se diferencia de uma empresa de logística convencional por não utilizar frota própria de caminhões e com rotas específicas, mas sim como uma plataforma de *marketplace* para atender seus clientes.

É comum a existência de problemas com comunicação entre setores nas empresas. A falta de padronização de processos definidos é uma das vertentes para este problema. Há três categorias para problemas de comunicação: falha no canal de comunicação, fracasso na emissão e falhas na recepção, onde a mensagem enviada de maneira correta é interpretada de forma equivocada (Meadows, 2003); neste último, muitas vezes, é sinal de falta de padronização de um determinado processo.

Desta forma, para o aperfeiçoamento da gestão de um processo, pode se aplicar ferramentas de qualidade, que para Mariani (2005) é necessário para gerenciar processos e tomar decisões com maior precisão, isso pois busca a interpretação correta das informações disponíveis e elimina o empirismo.

Sob a ótica da qualidade, o gerenciamento de processo deve ser conduzido por uma ferramenta, no caso deste trabalho o ciclo PDCA (*plan, do, check, act*). Para CAMPOS (1992), a fase *Plan* é a etapa de identificação de problema, análise de processo; *Do* seria a fase de melhoria, ou seja, da ação; *Check* consiste na verificação da efetividade das ações e a fase *Act* seria da padronização e conclusão.

Por outro lado, a falta de gerenciamento de processos, principalmente no controle e gestão de recursos financeiros, pode fazer com que o valor gasto ultrapasse orçamentos estipulados, interferindo assim, na orçamentação empresarial. A falta de

padronização de gastos gera confusão por parte dos usuários, gerando problemas na gestão dos recursos.

Com base no contexto apresentado e no problema evidenciado, a pergunta de pesquisa que norteou o desenvolvimento do trabalho foi: Qual o impacto da aplicação da ferramenta PDCA no processo de gastos corporativos de viagem em uma empresa de setor serviços?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é demonstrar a aplicação da ferramenta de qualidade de ciclo PDCA no processo de gastos corporativos de viagem, para padronizar o processo de concessão de despesas.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Elaborar um referencial teórico sobre o tema da gestão de qualidade e suas ferramentas, do gerenciamento de processos, do planejamento estratégico com a vertente de orçamento empresarial e das viagens corporativas;
- Descrever no contexto do Ciclo PDCA o modelo de política desenvolvida e demonstrar sua aplicação tanto por parte dos usuários, mas também pelos colaboradores de operação;
- Analisar os impactos operacionais da aplicação da ferramenta.
- Avaliar a eficiência do novo processo tanto no âmbito financeiro no escopo de viagens corporativas, quanto na mudança cultural perante os envolvidos no processo.

1.2 Justificativa

Considerando a falta de gestão e padronização nos gastos de viagem dos gerentes da empresa deste estudo, essa pesquisa se justifica por ser uma tentativa de identificação e padronização dos recursos financeiros com destinação a viagens corporativas.

Uma vez que para gerir e padronizar um determinado processo Marshall (2010), o Ciclo PDCA, é aplicado na análise e solução de problemas, permitindo assim, a realização do controle da qualidade em toda a empresa. Desta forma, esta

ferramenta pertence ao escopo da Gestão da Qualidade, e tem como objetivo padronizar processos, reduzir custos e otimizar recursos.

Por meio desta ferramenta, é possível estruturar um projeto de melhoria como o presente neste estudo, em que ordena a criação de uma política de viagens corporativas, estruturando sua parte prática, analisando resultados e por fim buscando aprimoramentos no devido processo.

Além disso, essa pesquisa procura contribuir com outros estudos e aplicações em organizações que também realizam viagens corporativas, com o intuito de auxiliar no aprimoramento de sua gestão e controle.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade e seus conceitos

A preocupação com a qualidade, seja ela de bens e serviços, não é de hoje, e vem evoluindo com o tempo. Ela não está apenas no processo de fabricação, se estende por todo o processo industrial e administrativo, com o objetivo de atender a maior satisfação dos consumidores. Essa preocupação se chama *Total Quality Control* (TQC) (ROBLES JR, 1996).

Considerando o tempo, desde os primórdios, as ferramentas de caça eram aprimoradas sempre utilizando a qualidade, pois era o pensamento de melhorar o consumo de alimento. (FERNANDES, 2011).

A qualidade se tornou uma ferramenta de acompanhamento gerencial de empresa, com o intuito de aperfeiçoar sempre os processos, para que assim, entregar o melhor produto para o cliente e melhorar o posicionamento competitivo no mercado (GARVIN, 2002)

Para Campos (1992) a qualidade está focada no cliente. É preciso entregar um produto ou serviço, no tempo correto e com segurança, além de atender as necessidades do cliente.

Já Toledo (1987) a qualidade não é bem compreendida, mas é um assunto muito disseminado no mundo empresarial. Os autores do tema têm dificuldade de definir a qualidade com precisão, o que leva a qualidade ser definida por diversas formas em diferentes situações.

A qualidade também está ligada quanto aos custos do produto e serviço. Ishikawa (1993) destaca que ao objetivo da gestão da qualidade é produzir o melhor produto, levando em consideração o custo, que no caso deverá ser o menor possível, sempre sendo úteis e satisfatórias para os consumidores. Portanto as variáveis de preço de custo, preço de venda e lucro, estão ligadas com a gestão da qualidade.

Segundo Crosby (1994) a qualidade é conceituada como conformidade com requisitos, isto é, se o produto ou serviço satisfaz todos os requisitos do consumidor, ele é um produto de qualidade. Portanto se o produto é produzido conforme na primeira vez, não haveria desperdícios e a qualidade não influenciaria o mesmo.

Outro fator em que a qualidade está ligada, é em relação ao posicionamento de mercado. Paladini (2019) afirma que a competitividade e a constante busca pela liderança de mercado, são fundamentais fatores na determinação e atuação da gestão

da qualidade de uma empresa, a qual deve direcionar seus esforços à toda a organização com o intuito de atender às necessidades do consumidor de acordo com as múltiplas características que ele considera importantes.

Já para Deming (1993) expõe que a qualidade é a algo que para o cliente pode melhorar. Nota-se que para todos os autores, a qualidade tem em comum a necessidade de cumprir com os requisitos dos clientes, isto é, em segurança, funcionalidade e no prazo correto estipulado.

2.2 Gerenciamento de Processos

Trata-se de um conjunto de ações intencionais que devem gerar um resultado. Em uma empresa, processo é a via pela qual trafegam as causas e efeitos. Quando se tem um processo em curso conforme idealizado, tem-se como resultado final o produto como foi preconcebido pela companhia e, neste caso, causa e efeito estão alinhados à estratégia empresarial. Quando não acontece exatamente como esboçado, tem-se um problema, Problema, então, pode ser definido como sendo um resultado alcançado e não desejado (BRITO, 2015)

Werkema (1995) define o processo como uma combinação dos elementos insumos, equipamentos, condições ambientais, pessoas, informações e métodos ou procedimentos, com o objetivo de fabricar um bem ou fornecer um serviço.

Nas organizações, todos os setores são feitos de processos, podendo ser Marketing, Vendas e Finanças o que difere é a forma de gerenciamento desses processos e o que será produzido individualmente. Para Slack (2013) o setor de operações não é necessariamente chamado por esse nome, porém sempre está relacionado com o gerenciamento da principal finalidade do negócio. Portanto, todos os gerentes têm algo a aprender com o estudo de gerenciamento de operações e de processos.

Desta forma, toda atividade que existe necessariamente passa por um processo. Nada pode existir sem que um processo o tenha produzido. E nenhum processo pode existir sem ter que produzir ao menos um produto. Tudo que existe neste universo, pelo menos até onde nós o conhecemos, existiu, existe ou existirá por meio de um ou de vários processos físicos, químicos, biológicos, mecânico e etc (CRUZ, 2022)

A área responsável pelo gerenciamento de processos pode ser chamada de Engenharia de Processos, que para Perlingeiro (2005) graças a essa área projetos

hoje são executados com maior rapidez, maior segurança e tudo isso com um custo minimizado, o que resulta em projetos mais econômicos, seguros e ambientalmente integrados.

2.3 Ferramentas da Qualidade

Processos precisam ser controlados, ou seja, necessitam ter uma certa previsibilidade. Portanto metas no sentido de se desejar um resultado devem ser projetadas e indicadores desenvolvidos, para medir os resultados. (BRITTO,2015)

Desta forma, para Lobo (2020) o primeiro passo para melhorar a lucratividade do processo é a aplicação das ferramentas de qualidade, com o intuito de otimizar as operações.

A princípio neste trabalho, foi necessário a utilização da ferramenta chamada *brainstorming*, mais conhecido como tempestade de ideias, que para Maximiano (2005) é uma ferramenta que é utilizada em problemas que não possuem solução prévia.

Abreu (2002) diz que seu objetivo é, através de contribuições e sugestões de membros da equipe, destinar esse recolhimento de ideias e sugestões viabilizadoras de soluções para determinados problemas ou situações de trabalho. De forma a não haver julgamentos sobre as ideias. O autor ainda explica o processo de brainstorming, dividido em duas fases:

Fase 1: Criativa – os participantes apresentam as ideias e sugestões de forma que ninguém se preocupe em criticá-las;

Fase2: Crítica – os mesmos, de forma individual, defendem as ideias e seus propósitos como forma de convencer o grupo.

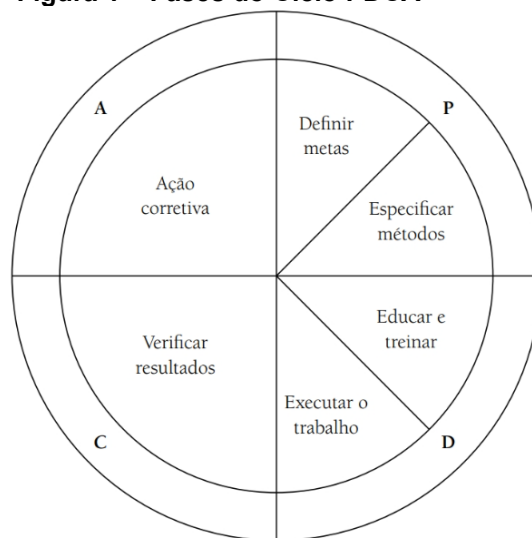
A “tempestade de ideias” pode ser utilizada como suporte a muitas ferramentas de gestão, e propõe gerar e apresentar ideias por parte de um grupo de pessoas reunidas, de forma a potencializar a criatividade. Posteriormente, as melhores e mais viáveis ideias são selecionadas para aplicação. (TOLEDO, 2017)

Desta forma, as ideias foram se desmembrando em possíveis ações de padronização do processo. Foi necessário então a utilização do Ciclo PDCA, uma estratégia que para Paladini (2019) sugere que o planejamento seja aplicado de forma cíclica, podendo ser aplicado em toda a companhia, ou em cada atividade específica, em que se cria um hábito de planejamento associado a cada ação executada na organização.

O ciclo PDCA é um dos métodos mais utilizados para o controle de processos. Sua base teórica foi introduzida por Shewhart e desenvolvida por Deming. Evidencia-se nos autores grande generosidade acadêmica, pois enquanto um grande número de estudiosos refere-se ao Ciclo PDCA como Ciclo de Deming, o próprio Deming se referia a esta metodologia como Ciclo de Shewhart. (BRITTO, 2015)

Para Lobo (2020) a correta utilização do ciclo de melhoria contínua, como também é conhecido, permite que a empresa cresça sempre com uma base sólida, promovendo a melhoria contínua do processo. O ciclo de PDCA está representado na Figura 1:

Figura 1 – Fases do Ciclo PDCA



Fonte: Lobo, 2020.

Britto (2015) ainda explica as fases do PDCA da seguinte forma:

- Planejar (*Plan*): planejamento da meta a ser alcançada e a definição do método para tratamento da não conformidade;
- Fazer (*Do*): Capacitação e treinamento dos colaboradores para execução do que foi planejado. Também é feito a coleta de dados para posterior verificação;
- Checar (*Check*): verificação dos dados coletados e se estão alinhados com as metas;

- Agir (*Act*): Havendo alinhamento entre as metas e resultados, padronizar. Caso os resultados não sejam os propostos pelas metas, rodar o ciclo outra vez após um novo planejamento.

2.4 Planejamento Estratégico

Visando uma melhor organização e padronização de um determinado processo, é preciso planejar os resultados, uma vez que para Hoji (2017) é necessário estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, com base em premissas definidas, atribuindo responsabilidades e estimando os recursos necessários.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1993)

O planejamento estratégico é um assunto que envolve toda a organização, portanto com o objetivo de focalizar algumas atividades, Hoji (2017) divide ele em dois processos: planejamento tático e planejamento operacional. O primeiro tem abrangência mais limitada do que o próprio planejamento estratégico, isso por ter um prazo menor ou ser aplicado em apenas uma área da empresa. Já o planejamento operacional, é a ação do planejamento tático por meio de execuções de tarefas no dia a dia da organização.

Kuazaqui (2015) conceitua o planejamento como um processo contínuo, sistêmico e dinâmico que envolve ações integradas e orientadas para um futuro cenário, sustentando o processo de tomada de decisão. Portanto essas ações precisam ser identificadas e executadas de forma a garantir a qualidade e os resultados esperados, sempre respeitando os custos e prazos definidos.

2.4.1 *Orçamento Empresarial*

Primeiro é preciso compreender que o orçamento empresarial está relacionado com o planejamento estratégico de uma organização, uma vez que para Sá (2013) o orçamento empresarial é um instrumento fundamental para auxiliar no processo decisório.

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Portanto o orçamento depende do planejamento estratégico e a ele está subordinado. (FREZATTI,2015)

O orçamento empresarial, para Hoji (2017) é ter o conhecimento com antecedência de qual rumo que a empresa ou organização vai trilhar para obter o resultado desejado, este último, através de atividades planejadas cuja execução siga o plano orçamentário.

2.5 Viagens Corporativas

Nas últimas três décadas, segundo Ferreira (2018) houve uma crescente representatividade das viagens corporativas dentro do mercado turístico nacional e o que justifica a necessidade de melhor entender a forma que a administração é feita pelas empresas é o impacto econômico que elas provocam no orçamento e estratégia da organização.

Primeiro é importante afirmar que as viagens corporativas são do segmento de turismo, uma vez que para a Organização Mundial de Turismo (2001) define o turismo como as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em diferentes lugares de seu entorno habitual, podendo ser de finalidade de lazer, negócios, entre outros.

Por outro lado, há uma relação perante a sociedade de turismo com viagens a lazer, por isso uma resistência por parte do mercado em utilizar esse termo. Os profissionais lidam no dia a dia com viagens de executivos, quando ouvem o termo turismo, relacionam-no ao lazer. Portanto é importante deixar claro que o foco do executivo são as viagens à negócio. (MARTINS, 2010)

Desta forma, viagens corporativas de acordo com o mercado é mais adequado para abordar no trabalho em questão, isso por sua definição diante da Associação Brasileira Gestores de Eventos e Viagens Corporativas são viagens cujo objetivo é atender uma necessidade profissional ou de negócios, administradas e custeadas pela organização, seja uma empresa, corporação, associação ou órgão governamental.

Outra definição importante é citada por Martins (2010), em que viagens corporativas são aquelas frequentemente efetuadas por colaboradores, convidados

de pessoas jurídicas ou também terceirizados e que são pagas pela empresa, sempre com o foco em objetivo profissional. Podem ser divididos em

- Viagens individuais: profissionais individualmente
- Eventos corporativos: treinamentos, reuniões ou eventos profissionais.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A natureza de pesquisa é de abordagem Quali-Quantitativa, pois foi interpretado os indicadores de viagens para que assim fosse proposto uma hipótese de melhoria. Na abordagem da pesquisa qualitativa, Prodanov e Freitas (2013) considera a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas neste processo. Já na abordagem Quantitativa considera tudo que pode ser quantificável, assim seria transformar números em opiniões e informações, para que seja feita a sua classificação e análise. Portanto numa pesquisa científica, os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997).

O objetivo da pesquisa foi exploratório, segundo Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa exploratória em sua fase preliminar tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orienta a fixação de objetivos e formulação de hipóteses, bem como, descobrir novo tipo de enfoque para o assunto. Essas pesquisas, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

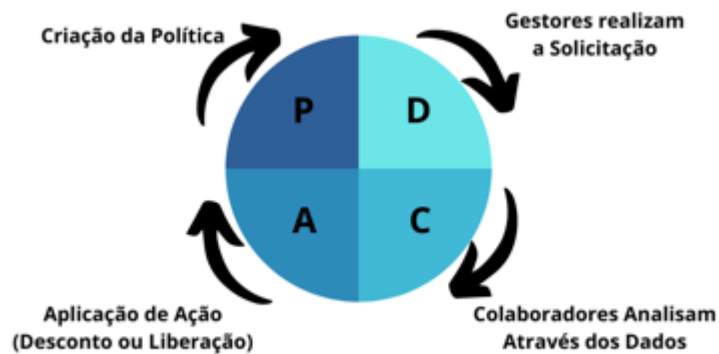
A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa interpretativa que abarca um processo metodológico empírico. Compreende a identificação do problema dentro de um contexto social e/ou institucional, o levantamento de dados relativos ao problema, a análise e significação dos dados levantados pelos participantes, a identificação da necessidade de mudança, o levantamento de possíveis soluções e, por fim, a intervenção e/ou ação propriamente dita no sentido de aliar pesquisa e ação, simultaneamente. (KOERICK,2009).

4 APLICAÇÃO DO CICLO PDCA COMO FERRAMENTA MELHORIA CONTÍNUA

Neste capítulo será desenvolvido uma descrição analítica da implementação, desenvolvimento e avaliação da Política de Viagem, como forma de padronizar os custos em uma *logtech*, mais especificamente no setor de Operações.

Para o desenvolvimento deste capítulo, o processo do ciclo PDCA está representado na Figura 2.

Figura 2 – A Política no Ciclo PDCA



Fonte: Autor.

4.1 Descrição da Empresa

Fundada em 1985, a empresa deste estudo de caso atua em transporte de cargas e serviços intermodais, cujo clientes são grandes empresas do setor do agronegócio, no setor de processamento de grãos, alimentícios, fertilizantes, usinas de açúcar e entre outros, com atuação em todo ambiente nacional.

A empresa atuou neste segmento até 2018, tendo sua própria frota, sendo de caminhão e motoristas, com inúmeras filiais em pontos estratégicos para captação de motoristas ou frotistas terceiros, geralmente em cidades com terminais ferroviários, o que facilita a logística para exportação.

Em 2019 recebeu aporte de um fundo de investimento norte-americano com o intuito de transformar a companhia em algo digital. Sendo assim, desfez de sua própria frota, com o intuito de redução de gastos operacionais e passou a investir em desenvolvimento tecnológico em seu âmbito de atuação.

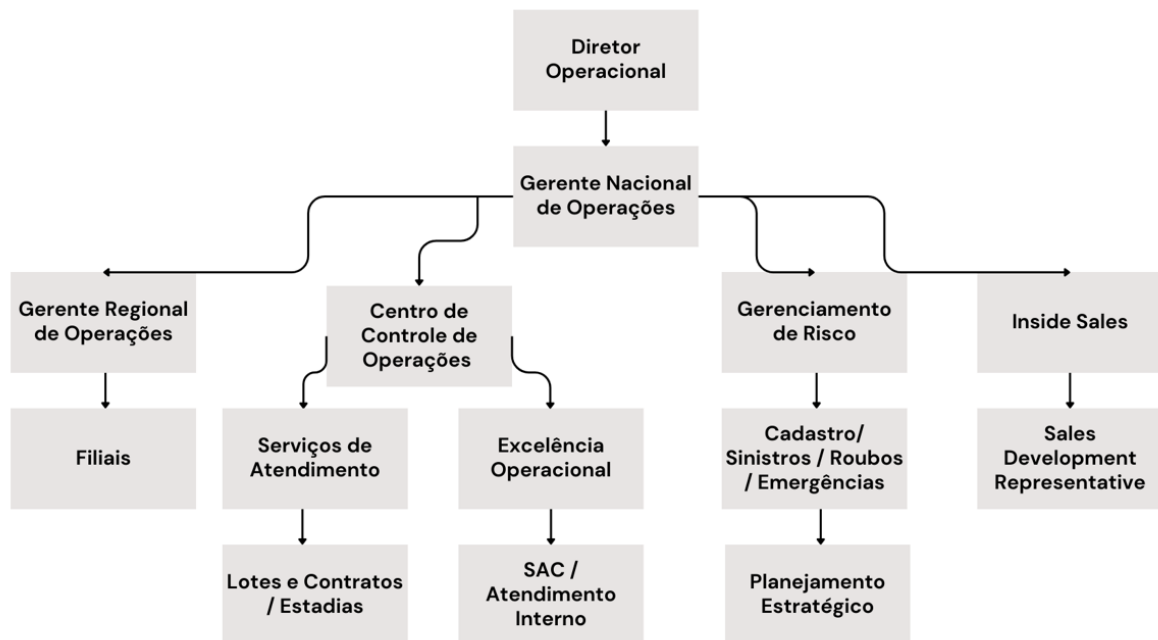
Atualmente é considerada uma *Logtech* pioneira no segmento, além de líder no seu ramo de atuação, transformando-se no maior *marketplace* do segmento no Brasil. Em aproximadamente 5 anos, seu banco de motoristas foi de 35 mil para 200

mil, considerando motoristas autônomos e frotistas. Em 2020 obteve um faturamento bruto R\$1bi, se tornando a sexta maior empresa em faturamento da cidade de Londrina.

A empresa possui diversas áreas, porém a que foi aplicado este estudo de caso, foi a área de Operações, responsável por todo o processo operacional do negócio, como emissão de documentos, gestão de filiais, cadastros de motoristas, criação de lotes e contratos, gestão de indicadores e erviço de atendimento interno.

A Figura 3, representa a forma que é estruturado a área de Operações.

Figura 3 – Hierarquia do Setor de Operações



Fonte: Autor.

4.2 Política de Viagens Corporativas

Ao final de 2021, foi constatado pelo setor de Controladoria, que o setor de Operações seria o mais caro de se manter por conta de seu alto custo, gerando assim reflexão por parte da diretoria. Havia pontos presente no setor que não estavam estruturados, um deles seriam as viagens corporativas.

Por se tratar de uma companhia com âmbito nacional, é normal que ocorram viagens corporativas com grande frequência. Com filiais espalhadas por todo o Brasil, os gerentes regionais das próprias filiais precisavam visitar suas áreas de responsabilidades, a fim de alcançar as metas determinadas pela mais alta diretoria.

Os gerentes possuíam um cartão corporativo em nome da empresa, porém com rastreabilidade via Cadastro de Pessoa Física (CPF) do colaborador. Tinham direito de qualquer gasto em viagem, sendo eles despesas com hospedagem, alimentação ou qualquer tipo de necessidade em que o colaborador estava sujeito por estar viajando à trabalho. Porém não havia necessidade de prestação de contas, muito menos uma limitação de gastos.

Desta forma, despertou-se a necessidade de padronização dos gastos, em que o Ciclo PDCA foi utilizado como forma de guiar uma solução para este problema.

Em sua primeira fase, *plan*, foram organizadas diversas reuniões com todos os departamentos relacionados: Operações, controladoria, comercial e Recursos Humanos. Assim através do *brainstorming*, a possível solução foi se tendendo a uma criação de uma política de viagens, em que nela determinaria regras e controles durante as viagens corporativas, a fim de condizer com o real objetivo das viagens.

A atuação da política a ser criada teria o alvo em apenas o setor de Operações, uma vez que é o setor em que faz as viagens, não havendo assim outro setor que haveria a necessidade de participar de seu escopo.

Seu objetivo seria estabelecer diretrizes sobre os processos de viagens e padronizar atividades, como solicitação de adiantamento de salto, autorização da verba e criação de uma comprovação das despesas utilizadas, onde o público-alvo seriam todos e apenas os gerentes que fizessem parte do setor de Operações.

Sobre as diretrizes, seria da seguinte forma:

- Cartão corporativo: Os valores de adiantamento seriam depositados perante uma solicitação;
- Rastreabilidade do cartão: emitido no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) da empresa, vinculado e rastreado pelo Cadastro de Pessoa Física (CPF) do colaborador;
- Hospedagem: Foi estipulado um valor teto de hospedagem diária;
- Translado municipais: Foi estipulado um valor teto diário de transporte, seja ele da forma que o colaborador optar.
- Adiantamento de Viagem: Recursos Humanos responsável pelo crédito ao colaborador;

- Solicitações de Adiantamento: Deverão ser feitas diariamente;
- Prestação de Contas: Enviar notas e/ou comprovantes fiscais para o setor de Operações;
- Refeições: Válido um valor pré-estabelecido, podendo ser gastos de forma ampla, Café, almoço e/ ou jantar;
- Dos estabelecimentos: cartão autorizado somente para cobrir custos referente a viagem corporativa.

Estava fora do escopo da política de viagens a locação de veículo para traslado entre municípios, compras de passagem aéreas e passagens rodoviárias, uma vez que exista um setor chamado Frotas, responsável por essas atividades.

Os valores teto para cada atividade foram decididos pelos líderes em diversas reuniões de planejamento. Portanto diárias de hospedagens, refeições (jantares) e traslado tinham um valor teto diário a ser gasto, que por sua vez seria registrado e revisado durante a prestação de contas.

Em relação a Hospedagem, o colaborador teria o poder de escolha, uma vez que o valor esteja abaixo do teto estipulado. Ele deveria solicitar o crédito no cartão corporativo (Adiantamento de viagens) e com isso seu gestor direto informava o setor de operações quais os dias que aquele colaborador realizaria uma viagem.

Quando se trata de Despesas eventuais, poderia ser realizada com autorização do gestor direto do colaborador, uma vez que viagens poderiam ser prolongadas, ocasionando uma previsão de maior despesa. Era proibido realizar patrocínio com esta verba, como almoço com clientes ou premiação ou bonificação, uma vez que esses gastos eram responsáveis pelo setor de marketing, que informava diretamente a controladoria sobre essas despesas.

Compras de utensílios para trabalho era expressamente proibido com o cartão corporativo, uma vez que o setor de Compras possuía seu procedimento adequado para essa operação.

Já quando se trata da prestação de contas, os anexos deveriam conter todos as notas fiscais ou cupons fiscais, para que assim a verificação dos gastos fosse eficaz. As imagens deveriam ser nítidas, contendo as datas e valores gastos. Desta

forma, haveria a conciliação das datas gastas com períodos de viagem enviada pelo gestor do colaborador.

Havia uma cláusula na política abordando acompanhantes nas viagens. Os mesmos deveriam ser citados e autorizados pelo gestor antes da viagem ser realizada, com formalização via *email*.

Qualquer conduta que fosse abordada de forma a sair do escopo da política, o colaborador estaria sujeito a débito em folha de pagamento, tanto pelo uso indevido do cartão, quanto a diferença da quantidade de notas que o colaborador enviasse.

4.3 Aplicação da Política aos Colaboradores

Considerando novamente o ciclo PDCA, neste tópico será abordado o tópico *Do, Check e act*, em que consiste em como a política foi aplicada, de forma prática, para seu público-alvo.

Após o desenvolvimento completo da política de viagens, foi disponibilizado um *link* contendo a mesma de forma online, com o intuito de instruir e conscientizar os gerentes sobre as diretrizes e regras. Desta forma, eles tendo o conhecimento, já estavam aptos a dar sequência nos procedimentos de adiantamentos de viagens.

4.3.1 Adiantamento de Viagens

Foi criado um formulário online, de forma que os gerentes pudessem solicitar a verba de qualquer lugar que estivessem. A Figura 4 representa o início do formulário, onde o gerente era responsável pela seleção de seu nome, para solicitar o adiantamento de viagem.

Figura 4 – Seleção de Colaborador

Fonte: Autor.

Após selecionar o nome do colaborador, o mesmo precisava solicitar o valor conforme seu período de utilização em viagem, representado na Figura 5.

Figura 5 – Solicitação do Valor de Adiantamento de Viagem

Fonte: Autor.

Após essas informações, era necessário saber as datas de utilização do crédito (Figura 6), pois isso seria determinante durante a fase do *Check* do ciclo PDCA, que no processo é a fase de prestação de contas por parte dos gerentes.

Figura 6 – Data de Utilização do Adiantamento de Viagem

Fonte: Autor.

Por fim, era necessário informar o centro de custo em que o colaborador pertencia, para que assim o valor requisitado fosse debitado de seu subsetor responsável. Representado na Figura 7.

Figura 7 – Centro de Custo

INFORMAR SEU CENTRO DE CUSTO *

Escolher
▼

Fonte: Autor

Após feita a solicitação por parte dos colaboradores, era necessária a coleta das informações para que o dinheiro fosse creditado nos respectivos cartões corporativos. Sendo assim após o preenchimento do formulário, o mesmo já retornava as informações compilada numa planilha. O modelo está representado na Figura 8.

Figura 8 – Planilha de Adiantamento

Carimbo de data/hora	ESCOLHA O NOME DO	INFORME O VALOR NE	DATA DE INÍCIO DE UTI	DATA DE TÉRMINO DE	INFORMAR SEU CENTRO DE CUSTO
01/06/2023 22:40:50	Gerente 1, CPF: XXXXX	1000	01/06/2023	06/06/2023	INSIDE SALES
01/06/2023 22:41:20	Gerente 2, CPF: XXXXX	700	13/06/2023	16/06/2023	EXCELÊNCIA OPERACIONAL
01/06/2023 22:41:50	Gerente 3, CPF: XXXXX	500	26/06/2023	28/06/2023	COMERCIAL

Fonte: Autor.

Desta forma, após todos os dados necessários coletados, poderia ser iniciado a etapa *check* do ciclo PDCA, consistindo em análise da solicitação, lançamento de crédito para o adiantamento de viagem e prestação de contas, este último por parte dos colaboradores.

4.3.2 Carga dos Cartões Corporativos

A carga de crédito era de responsabilidade do setor de operações, uma vez que a análise da planilha de adiantamento era de parte de sua demanda. O processo então, após a verificação, era compilado em um sistema chamado Senior, um ERP focado para gestão de recursos humanos.

Os valores eram preenchidos conforme as solicitações dos gerentes, representado na Figura 9.

Figura 9 – Compilação dos Dados no Senior

Fonte: Autor.

Após os dados preenchidos, o sistema direcionava o processo para o setor de Recursos Humanos, cuja responsabilidade era gerar um arquivo de remessa em texto e encaminhar, através de um chamado no portal corporativo, para o financeiro anexar no sistema bancário.

O financeiro então, era responsável por enviar ao banco o arquivo de remessa, cujo processo tinha seu tempo de duração de alguns minutos para que o valor estivesse disponível para uso no cartão corporativo de viagens.

4.3.3 Prestação de Contas

Com o dinheiro creditado no cartão corporativo, o gerente estava apto a realizar a viagem a trabalho. O cartão tinha função de débito e em caso de falta de verba, o gerente tinha o direito de realizar uma remessa extra, para suprir suas necessidades durante a viagem.

Desta forma, para que houvesse o controle e garantia de que os gastos estavam realmente sendo realizados com o intuito de viagem corporativa, de forma

que respeitasse o escopo da política de viagens, houve a criação do processo de prestação de conta, isso com o objetivo de padronizar os gastos.

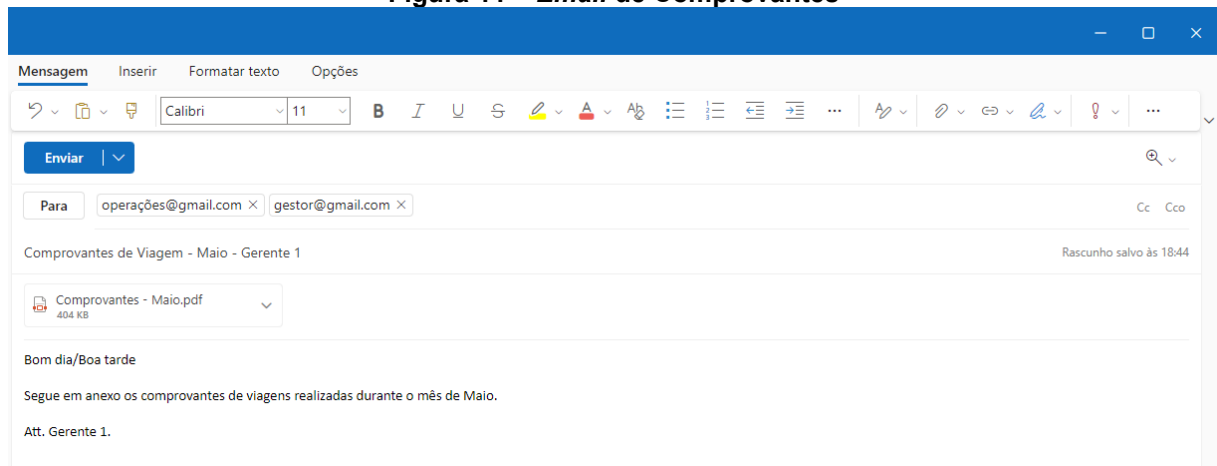
A princípio, todo final de mês, o gerente precisava enviar através de *email*, representado na Figura 10, todos os comprovantes de gastos durante as viagens realizadas. Assim como uma planilha preenchida com os dados compilados gastos, presente na Figura 10, Sempre mantendo em cópia o setor de operações e seus respectivos gerentes diretos. Era aceito os comprovantes e notas fiscais, de forma que estivesse legível as informações dos valores, nome, cidade do estabelecimento e data do débito.

Figura 10 – Planilha de Despesa Cartão Corporativo

Despesas Cartão Corporativo			TOTAL UTILIZADO			
DESCRIÇÃO	DATA	VALOR	JUSTIFICATIVA	CLIENTE	QUEM ESTAVA	
			R\$ 230,00			
Refeição	25/04/2023	R\$ 17,00	Almoço	ND	ND	
Diária Hotel	25/04/2023	R\$ 150,00	Diária ref. 1 dia	ND	ND	
Refeição	25/04/2023	R\$ 33,00	Jantar	ND	ND	
Estacionamento	25/04/2023	R\$ 30,00	Hotel sem cobertura de vaga	ND	ND	

Fonte: Autor.

Figura 11 – Email de Comprovantes



Fonte: Autor.

Com isso, finaliza a etapa de *check* do Ciclo PDCA em questão. Em resumo, os gerentes estavam cientes da política, já conseguiam solicitar os créditos de adiantamento de viagem e realizavam a prestação de contas, restando assim, o processo de verificação por parte do setor de operações dos comprovantes de despesas, para assim julgar se fazem ou não parte do escopo da política.

4.3.4 Controle dos Gastos e Tomada de Decisão

Dá-se início a fase *Act* do Ciclo PDCA, ontem é necessário aplicar ação sobre os gastos realizados pelos gerentes.

Periodicamente no primeiro dia útil de cada mês, era feito uma verificação do extrato bancário de cada cartão corporativo, com o intuito de averiguar quais cartões teve movimentação de característica de débito. Assim, era identificado qual dos gerentes eram necessários cobrar o *email* de prestação de contas.

Com a prestação em mãos, o processo de verificação era feito da seguinte forma:

1. Comparativo do Extrato do Cartão com a Planilha: Era necessário verificar o extrato do cartão corporativo, extraído do portal do banco, com a Planilha de Despesas do Cartão Corporativo (Figura 9).
2. Comparativo da Planilha com os Comprovantes enviados no *email* (Figura 10).
3. Verificar os valores gastos em cada categoria e averiguar se está no escopo da Política de Viagens.
4. Realizar contas dos gastos e tomar a decisão se o processo está correto ou se há desconto em folha.

Na Etapa 1 os dados compilados na Planilha de Despesas do Cartão Corporativo, precisavam estar de acordo com o extrato do cartão. Caso estivesse tudo certo, o processo estaria correto. Se houvesse gasto a mais no extrato, seria solicitado o comprovante faltante em questão.

Após a verificação da Etapa 1, a Etapa 2 seria o comparativo dos gastos compilados com os comprovantes enviados. Ambos precisavam estar com a mesma data e mesmo valor. Caso houvesse alguma divergência, era contabilizado no valor diário estabelecido pela empresa de forma que se o valor fosse maior, estaria fora do escopo da política; já sendo menor estaria de acordo com a mesma.

Na Etapa 3, seria necessário verificar cada categoria de gasto para garantir que estivesse dentro do valor estipulado pela política. Caso maior estaria fora do escopo, menor estaria de acordo.

A Etapa 4 era a somatória das despesas que estivessem fora do escopo da Política de Viagens, se tornando assim descontos em folha de pagamento.

Este processo precisava ser periódico, para isso foi necessário criar uma forma de controlar os lançamentos de prestações de contas. Com isso, uma outra planilha foi criada, com uso exclusivo do setor de operações, para compilar os meses em que os gerentes tinham realizado ou não as prestações de contas. Esta planilha está representada na Figura 12.

Figura 12 – Controle de Prestação de Contas.

Nome	Número Cartão	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior
Gerente 1	xxxxxxxxxxxxxx	OK	OK	OK	OK	OK
Gerente 2	xxxxxxxxxxxxxx	OK	OK	OK	OK	Incompleto
Gerente 3	xxxxxxxxxxxxxx	OK	OK	OK	Pendente	Pendente
Gerente 4	xxxxxxxxxxxxxx	Ok	Ok	OK	OK	Pendente

Fonte: Autor.

Esta atividade estava sujeita a quatro cenários diferentes:

- Cenário 1: O Gerente prestou contas e elas estavam todas de acordo com a política, recebendo assim o status “OK”. Esse cenário está representado como o Gerente 1 na Figura 11.
- Cenário 2: A prestação de contas foi enviada no prazo estipulado, porém ficou faltando comprovantes que estavam presentes no extrato, representado pelo Gerente 2. Nesse caso o colaborador não poderia ficar 2 meses em débito com a prestação de contas, caso isso ocorresse seria descontado em folha todos os lançamentos de seu extrato que faltaram ser anexados referente ao primeiro mês em débito.
- Cenário 3: Havendo 2 meses em débito total, isso é, sem nenhum comprovante anexado, está sujeito a desconto em folha do valor total do extrato referente ao mês em que o colaborador não realizou a prestação de contas.
- Cenário 4: Apenas um mês com pendência no processo, sendo assim sendo liberado para enviar até o próximo mês e desta forma não ocorre desconto em folha.

4.4 Resultados

O trabalho proposto teve duração de 5 meses até que houvesse algumas sugestões de melhoria em valores, escopo e objetivos. Mas a priori, no primeiro mês de aplicação, já houve orientações e desconto em folhas dos colaboradores, uma vez que os mesmos estão sujeitos pois se trata de uma fase de adaptação. Neste período em questão houve uma economia de 13% nos valores gastos em viagens, uma vez que é considerado o número de viagem como uma variável constante.

Desta maneira, a política com o tempo começou a demonstrar impactos não apenas diretamente na economia dos valores, mas também nas ações dos gestores. Os gastos do cartão corporativo estavam focalizados em despesas de viagens, desta forma os outros tipos eram realizados da forma correta, direcionados para cada setor responsável. Os novos colaboradores sob gestão dos gerentes recebiam orientação de utilização das despesas, caso fosse necessária, mas apresentados com âmbito geral, não apenas em focalizado nas viagens corporativas.

No total dos 5 meses de atuação da política, o setor conseguiu um resultado de 25% de diminuição dos gastos com viagens corporativas.

5 DISCUSSÕES

A criação de uma política de viagens gera inúmeros questionamentos e problemas inicialmente, assim como todo novo processo tende a gerar reflexões sobre melhoria. Com o tempo de aplicação o time de Operações e Controladoria, estariam abertos a opiniões e sugestões de mudanças conforme a sua utilização.

De início a política teve um impacto positivo para os gastos do setor, mas que envolvia toda a mudança de cultura por parte dos colaboradores, fator que dificultou a implementação das regras de início.

Uma vantagem da aplicação das regras é a padronização dos direitos dos gerentes ao realizar uma viagem, pois antes da criação da política haviam gerentes que eram cautelosos com gastos corporativos, e gerentes que usufruíam dos valores de forma não profissional. Assim a empresa estaria sujeita a este tipo de comportamento e falta de padronização, uma vez que não havia controle ou regras pré-estabelecidas.

O fato de existir diversos tipos de gastos de viagem, pode ser considerado como uma desvantagem a categoria de gastos extras, uma vez que os gerentes poderiam alegar este tipo de gasto com aprovação de seu gestor direto, situação em que poderia não se repetir para outro gerente. Sendo assim é uma falha de padronização dos gastos.

A Maior parte da sistemática do controle e prestação de contas era feito de forma manual, sujeito a erros e falhas operacionais por parte dos colaboradores, isto é, gerentes e colaboradores do setor de operações, responsáveis pelos lançamentos e controle das despesas. Hoje há empresas com foco em gastos corporativos, que possuem seu próprio cartão de despesa e sistema de controle, onde a pessoa que usufrui do recurso pode anexar via celular no próprio aplicativo da empresa terceira, os comprovantes e notas.

Desta forma a criação da política, apesar de ter sido uma técnica cujo processos eram feitos de diferentes maneiras e por diferentes pessoas, estaria sujeita a erros, sendo assim, pode ser considerada um ponto de partida para parceria com essas empresas terceiras, com o intuito de melhorar a padronização e automatizar os controles das despesas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, as empresas precisam melhorar cada vez mais seus métodos e processos, pois a busca pelo diferencial nos mesmos, geram valor para a organização e para seus clientes. Essa filosofia precisa ser de amplo escopo, contemplando os processos diretos e indiretos que causam impacto na empresa.

A ideia de padronizar os custos de viagens corporativas, surgiu a partir de um problema de falta de controle e padronização, notado pelos gestores pelo fato do indicador de custos do setor de Operações ser alto e descontrolado.

Ferramentas de qualidade como a utilizada neste trabalho, o ciclo PDCA, são bem-vindas e com grande impacto positivo em qualquer proposta de melhoria de um determinado processo. O mesmo, foi bem proveitoso neste trabalho, pois é objetivo e de fácil compreensão pelos colaboradores relacionados.

Pelos números alcançados no resultado do projeto, a redução de 25% nos custos de viagens corporativas, e a mudança de hábitos dos gestores, demonstram que a aplicação da política foi condizente com seu objetivo, mas que há espaço por melhorias.

De forma geral e conclusiva, constatou-se a importância de novas estratégias para a gestão de recursos financeiros no ambiente corporativo. Gerido por uma ferramenta de qualidade, é possível desenvolver métodos de suporte para qualquer área de uma empresa. Colaborares e organização se desenvolvem juntos através de técnicas e ferramentas da gestão de qualidade, buscando assim explorar o potencial das pessoas durante seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- BRITTO, Eduardo. **Qualidade Total**. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522123551. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123551/>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 1992
- CROSBY, Phillip B. **Qualidade é investimento**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994
- CRUZ, Tadeu. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia DOMP™: Documentação, Organização e Melhoria de Processos**. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499700. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499700/>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FERREIRA, Jose Marques. **Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento do Turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, University of São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.100.2018.tde-07122018-124908. Acesso em: 2022-11-30.
- FISCHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**, 6ª edição. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597014099. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014099/>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- GONÇALVES, T. Gaio, C.& Silva, M. **Target costing and innovation-exploratory configurations: a comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis**. *Journal of Business Research*, 89, 378-384. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.054>
- HOJI, Masakazu. **Orçamento Empresarial**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547221904. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788547221904/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOERICH, M. S. et al. **Pesquisa-ação**: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 11, n. 3, p. 717-723, 2009.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788522122523/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LOBO, Renato N. **Gestão da Qualidade**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788536532615/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

Mariani, Celso Antonio. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais**: um estudo de caso. RAI - Revista de Administração e Inovação [en linea]. 2005, 2(2), 110-126[fecha de Consulta 6 de Octubre de 2022]. ISSN: 1809-2039. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317090009>

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed.,2010.

MARTINS, V.; Murad Junior, e. **Viagens Corporativas**: que negócio é esse. São Paulo: Aleph, 2010

MAXIMIANO, Antonio César A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Meadows M. **Strategies to reduce medication errors**. *How the FDA is working to improve medication safety and what you can do to help*. FDA Consum [serial on the Internet]. 2003. Disponível em:

http://www.fda.gov/fdac/features/2003/303_meds.html

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

NIJSTAD, B. A.; DE DREU, C. K. W. **Creativity and Group Innovation**. *International Association for Applied Psychology*, 2002.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade**:Teoria e Prática. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022032. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597022032/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

PERLINGEIRO, Carlos Augusto G. **Engenharia de Processos**. Editora Blucher, 2005. E-book. ISBN 9788521215004. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521215004/>. Acesso em: 30 nov. 2022

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico , 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book %20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>, acesso em: 30/11/2022

ROBLES JUNIOR. Antonio. **Custos da Qualidade**: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1996

SÁ, Carlos A. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9786559773398. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773398/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

TOLEDO, José C. de. **Qualidade industrial**: conceitos, sistemas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1987.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 6. Ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento gerencial, 1995. 106p.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Diretoria de Graduação e Educação Profissional
Secretaria de Gestão Acadêmica
 Departamento de Biblioteca

APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA TRABALHOS ACADÊMICOS

1. Você tem conhecimento do trabalho que está sendo realizado na UTFPR que criará o padrão da instituição para elaboração de trabalhos acadêmicos?						
	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Sim						
Não						

2. Se a resposta da pergunta anterior foi afirmativa, de que maneira tomou conhecimento?						
	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Pela Internet, na página da instituição						
Pelo jornal da instituição						
Por outra maneira						

3. Na realização de trabalhos acadêmicos (relatório, TCC, dissertação, tese, etc.) você costuma consultar normas que norteiam a elaboração dos mesmos?						
	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
Sempre						
Nunca						
Às vezes						

4. Se utiliza normas para elaboração de trabalhos acadêmicos, quais costuma consultar?						
	EM	G	PG	P	TA	TOTAL
ABNT						
UTFPR						
A que seu orientador passou						
A elaborada pela biblioteca e professores de nosso Campus						
De outra instituição						

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Identificação Pessoal:

Nome: _____

D/N: _____

Nacionalidade: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Outras pessoas que moram na casa:

Informante: _____

2- Encaminhado por: _____

Motivo da solicitação: _____

3 - Antecedentes Pessoais:

3.1- Concepção

Quanto tempo após o casamento? _____

Foi desejada? _____

Sexo esperado? _____

Abortos anteriores (espontâneos ou provocados e época) _____

Observações: _____

