

# COLETÂNEA DO CURSO DE GESTÃO DA QUALIDADE E FINANÇAS

Vol. 1

**Organizadores:**

**Ayron Vinícius Pinheiro de Assunção, Me.**

**Fernanda Guerreiro de Paula, Me.<sup>a</sup>**

**Ryan Caldas Quevedo, Esp.**

Campo Grande / MS  
2020

## Sobre os Organizadores:



**Me. Ayrton Vinícius Pinheiro de Assunção**, possui graduação em Ciências Contábeis (2014); Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional (2017); Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria (2020) e Doutorando em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional (2019) pela Universidade do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP). Especialista em Controladoria (2017) pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI). Tem experiência na área de Probabilidade e Estatística, com ênfase em Probabilidade e Estatística; Coordenação dos fechamentos mensais, conciliações e análises das contas contábeis, elaboração das demonstrações financeiras, Planejamento estratégico e custos, Auditor Contábil pela BDO Brazil RCS Auditoria Independente; Coordenador do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande - UNAES; Tutor a distância pela Anhanguera-UNIDERP. *Currículo Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/4414397964210819>

**Me.<sup>a</sup> Fernanda Guerreiro de Paula**, possui graduação em Fisioterapia (2007) e Pós-Graduada em Fisioterapia Hospitalar (2009) pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP); Especialização - Residência em Fisioterapia Cardiorrespiratória (2012) pela Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP); Pós-Graduada em Fisioterapia Ortopedia, Traumatologia e Desportiva (2017) pela Faculdade Inspirar; Mestre em Saúde pela Faculdade de Medicina no Programa de Pós-Graduação em Saúde e Desenvolvimento na Região Centro-Oeste e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Saúde e Desenvolvimento na Região Centro-Oeste pela Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul (UFMS). *Currículo Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/7996721290184238>



**Esp. Ryan Caldas Quevedo**, possui graduado em Ciências Contábeis pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal UNIDERP - Anhanguera (2016), Pós-Graduado Lato Sensu com MBA em Contabilidade & Direito Tributário pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação IPOG - MBA (2019), Mestrando em Ciências Contábeis (2021) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Atualmente é Membro Efetivo da Comissão de Jovens Lideranças Contábeis do Conselho Regional de Contabilidade do Mato Grosso do Sul, Instrutor do Curso de Formação Técnica em Agronegócio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/MS, Professor Adjunto do Centro Educacional Anhanguera Campo Grande - UNAES e Consultor nas áreas de contabilidade, fiscal e tributária. Tem experiência na área de administração, contábil e financeira, com ênfase em Ciências Contábeis. *Currículo Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/8821383130949847>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Selma Alice Ferreira Ellwein – CRB 9/1558

A859c Assunção, Ayrton Vinicius Pinheiro de, et al.  
Coletânea do Curso de Gestão da Qualidade e Finanças: volume  
1. / Ayrton Vinicius Pinheiro de Assunção, Fernanda Guerreiro de  
Paula, Ryan Caldas Quevedo. – Londrina: Editora Científica, 2020.

ISBN 978-65-00-21009-5

1. Gestão Financeira. 2. Ensino Superior. 3. Custos. I. Assunção,  
Ayrton Vinicius Pinheiro de. II. Paula, Fernanda Guerreiro de. III.  
Quevedo, Ryan Carlos. IV. Título.

CDD 338



CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE CAMPO GRANDE

Rod. BR 163 – Av. Gury Marques, 3.203 • Vila Olinda  
Campo Grande (MS) • 79079-005 • (67) 3345-6100

## SUMÁRIO

<b>1 – A importância da gestão da qualidade no serviço de <i>Delivery</i> – em busca da melhoria na experiência do cliente.....</b>	<b>03</b>
Luiz Carlos Da Cunha Santos Ayron Vinicius Pinheiro De Assunção	
<b>2 – Consultoria contábil como alternativa para o contador.....</b>	<b>06</b>
Karine Delmondes Brites Ayron Vinicius Pinheiro De Assunção	
<b>3 – Contribuições e benefícios dos processos de gestão da qualidade para microempresas e pequenas empresas do setor industrial atuantes no mercado brasileiro.....</b>	<b>11</b>
Josimar Dos Santos Martins Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção	
<b>4 – Controladoria estratégica no processo organizacional.....</b>	<b>15</b>
Ana Paula da Silva Pereira André Luis da Silva Ribeiro Bruna de Lima Soares Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção	
<b>5 – Gestão da qualidade na prestação de serviços: a importância de ferramentas de gestão para melhoria nos processos de atendimento ao cliente.....</b>	<b>17</b>
Cleber da Silva dos Santos Vaz Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção Ryan Caldas Quevedo	
<b>6 – Gerindo processos em faturamento hospitalar, objetivando o fechamento de contas dentro do mês.....</b>	<b>23</b>
Franciele Batista Cruvinel Preda Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção	
<b>7 – Gestão de risco e controladoria no mercado financeiro.....</b>	<b>26</b>
Adilce Jose da Costa Viviane Gaigher Guazzelli Willian Clayton Delcolli Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção	
<b>8 – O sistema de gestão da qualidade como apoio para a redução de custos hospitalar.....</b>	<b>30</b>
Dennis Pereira Junior Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção Ryan Caldas Quevedo	

**9 – A importância da teoria da agência para a controladoria na toma de decisões.....34**

Natália Silva de Camargo Pereira

Willian Barbosa Dias

Yara Paiva da Silva

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção

**10 – Utilização da metodologia Lean Six Sigma em contribuição da melhoria contínua dentro de um ambiente hospitalar.....36**

Thais Funicelli Delgado

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção

Ryan Caldas Quevedo

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE DELIVERY – EM BUSCA DA MELHORIA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Luiz Carlos Da Cunha Santos<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### Resumo

Muito difundido entre as empresas, a Gestão da Qualidade não se limita apenas a conquista de certificações, mas sim a adoção de práticas e conceitos básicos de gestão de qualidade. Quando falamos de qualidade no Serviço de Delivery, estamos falando primordialmente na excelência no atendimento ao cliente. Para isso as empresas do segmento não medem esforços, buscando minimizar a todo custo os impactos negativos que possam afetar seus clientes e consumidores. O presente trabalho teve como objetivo, responder através da pesquisa biográfica e estudo exploratório, impactos do uso das metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade nas empresas de serviço de Delivery. Para isso recorreu-se consulta e leitura de livros, artigos, revistas e sites na internet. O serviço de Delivery se apresenta como uma alternativa promissora auxiliando na gestão do tempo, se apresentando como um facilitador, sendo a ponte entre os comerciantes, e o consumidor final. Com auxílio das metodologias e ferramentas de gestão de qualidade, é possível para as empresas do serviço de Delivery alavancar seus negócios, e em conjuntos promover a melhoria na experiência do cliente.

**Palavras-chave:** Delivery Time, Qualidade na Entrega, Avaliação Cliente, Gestão da Qualidade.

### 1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças no comportamento de consumo da população, aliado ao acesso facilitado as novas tecnologias, o serviço de Delivery ganha preferência entre as populações em geral. Torres (2009, p.79) afirma que, os *smartphones* elevou o mundo das comunicações a um novo patamar, em convergência a internet passando assim a fazer parte do universo móvel.

Hoje de forma rápida é possível facilmente através dos dispositivos moveis, buscar ofertas e descontos em diferentes lojas, assim como ter acesso aos cupões de descontos e às promoções, código gerado para utilização do desconto no mundo virtual. Fazendo com que o consumidor conclua suas compras no mesmo ambiente e optando pelo recebimento do produto no conforto do seu lar. Pela sua grande importância nos negócios, o serviço de Delivery mostra-se como um diferencial competitivo para as empresas, sendo hoje um complemento importante para loja física. Com a proposta de ofertas de produtos e serviços com entrega em minutos na casa de seus clientes.

O presente trabalho teve como objetivo, buscar entender como a Gestão da Qualidade pode contribuir para melhoria na experiência dos clientes que utilizam do serviço de Delivery. Quais os impactos que a Gestão da Qualidade pode trazer para as empresas deste segmento. Assim como entender melhor os seus principais indicadores de qualidade. E mostrar que com embasando-se em dados, utilizando-se das metodologias e das ferramentas da qualidade, as

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

empresas de Serviço de Delivery veem impactando positivamente os seus clientes e consumidores. Neste sentido buscou-se um melhor entendimento do assunto através da revisão teórica, explorando a relação de como a Gestão da Qualidade no serviço de Delivery pode melhorar a experiência de compra do cliente do comércio eletrônico.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. METODOLOGIA

Buscando responder os objetivos proposto para o presente artigo, conduziu-se uma pesquisa exploratória, recorrendo ao levantamento de dados biográficos relacionados ao assunto. Tendo como base os principais autores, fontes seguras, consultadas através de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, web sites etc. Andrade (2001, p.174) nos diz que a pesquisa exploratória também pode ser usada, quando se tem pouca base de conhecimento sobre um determinado assunto. Com auxílio do estudo exploratório, aprofundou-se o entendimento sobre o assunto, dando forma ao trabalho de pesquisa biográfica. A revisão biográfica teve como objetivo endossar o conteúdo e as temáticas abordadas no decorrer do estudo. (GIL, 2008).

A definição da abordagem é parte fundamental no processo de pesquisa, esta garante direcionamento correto para o estudo, usando conceitos e critérios, legitimando o objetivo proposto. A abordagem da pesquisa utilizada, se caracteriza como qualitativa, não sendo possível sua mensuração, mas podendo ser observado e coletado os dados, através da observação e narrativa.

### 2.2. DISCUSSÃO

A demanda de serviço logístico está passando por transformação, onde o mercado não busca apenas a operação logística, mas por empresas que possam agregar valor através da melhoria da qualidade. Possibilitando os desenvolvimentos de estratégias que possam contribuir para otimização dos custos com serviços logísticos, tornando os processos mais simples, ágeis e com foco na inovação tecnológica. Nestes aspectos o serviço de Delivery tem vantagem sobre os demais serviços de entrega, com uso de tecnologias, é capaz de conectar diferentes necessidades ao custo justo, no local combinado e no horário correto. Marchesini (2012) afirma que o objetivo do serviço de logística é, entregar o produto certo, na quantidade certa, dentro do prazo acordado, com as condições apropriadas, no local correto, para o cliente que solicitou a um preço justo.

Para que isso seja possível, as empresas de serviço de Delivery desenvolvem indicadores com base nas metodologias e ferramentas das qualidades. Sendo exemplos dela o Delivery Time, indicador de desempenho e produtividade, é utilizado para mensurar o tempo de entrega de um produto, desde o momento em que o cliente o seu inicia o pedido, até a finalização da entrega. Este indicador se apresenta de grande relevância, é utilizado para calcular o tempo médio em que um pedido foi entregue para o cliente por um entregador. Outro indicador bastante utilizado é o Net Promoter Score (NPS), metodologia que permite mensurar o nível de satisfação e lealdade dos clientes com as empresas é usada para verificar a probabilidade de cliente recomendá-la.

Em busca de melhorias constantes na experiência de seus clientes, os *App* de serviço de Delivery estão sempre atentos aos seus indicadores, em busca de problema que possam estar impactando na satisfação dos consumidores. Segundo Rangel (1995), gestão da qualidade pode ser definido pela postura que a organização adota, para que seus processos sejam monitorados e controlados evitando erros no produto ou serviço oferecido.

As ferramentas e metodologias de qualidade são fundamentais para que haja melhoria constante na experiência dos clientes do serviço de Delivery. Em um mercado competitivo,

quem acompanha de perto seus clientes e consumidores, tem maior possibilidade de sucesso. Pois este são cada vez mais informados e exigentes, e não esperam menos do que serem encantados pelas empresas.

### 3. CONCLUSÃO

Concluiu-se através do estudo exploratório, confirmou-se que estudo da qualidade de serviços, ganhou relevância devido a sua crescente importância nos setores da economia, impulsionado pela constante procura e discussão a respeito dos processos de inovação. Satisfazer as necessidades do cliente, tornou-se objetivo primordial das organizações, sendo um fator de avaliação posterior. Cada vez mais exigentes clientes e consumidores hoje, esperam no mínimo que suas necessidades sejam atendidas de forma rápida e com qualidade.

De encontro a essa necessidade, as empresas de serviço de Delivery ganham destaque e se populariza, com uma proposta de serviço de entregas de fácil utilização, ágil e de qualidade. Também pode-se concluir, que o uso das metodologias e ferramentas da qualidade apresenta-se como um diferencial competitivo para as empresas. Sendo possível através delas a melhoria na experiência do cliente, e conseqüentemente melhorando o fluxo de comunicação entre as empresas e o consumidor final. Além de serem fundamentais para uma visão do processo como um todo, facilitando e auxiliando aos gestores na tomada de decisão.

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos de graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCHESINI, M. M. P.; ALCÂNTARA, R. L. C. **Conceituando o serviço logístico e seus elementos**. Revista de Ciência & Tecnologia, 2012.
- RANGEL, A. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

## CONSULTORIA CONTÁBIL COMO ALTERNATIVA PARA O CONTADOR

Karine Delmondes Brites<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>  
E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### Resumo

O contador também tem passado por revisões de sua área de atuação e com uma análise holística sobre as necessidades empresariais tem descoberto na Consultoria Contábil e Empresarial um importante nicho de atuação profissional porém que exige um profissional com uma visão integral sobre a empresa destacando em suas atividades ações como planejamento, análise da situação financeira da empresa, inovações tecnológicas, possibilidades de investimento entre outros pontos que proporcionam ao Contador não apenas a estabilidade empresarial diante das exigências e transformações do mercado, mas a possibilidade de crescimento. **Objetivo:** identificar o papel da consultoria contábil e do profissional contabilista que atua na consultoria frente as necessidades empresariais e mercadológicas considerando o perfil profissional e nicho de atuação. **Metodologia:** trata-se de uma pesquisa de revisão integrativa com base no estudo de documentos de literatura específica sobre o tema central e artigos e outros documentos disponíveis nas bases de dados: SciELO, Eonomática e ATENA. **Resultados:** foram pesquisados a totalização de 48 artigos e 32 documentos de literatura específica diante da busca utilizada pelos descritores, após exclusão de documentos, utilizando a base de relevância temática quanto o objetivo proposto, foram selecionados 32 documentos de diferentes autores, incluindo dois estudos publicados pelo Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo e Rio Grande do Sul e dois documentos sobre orientações a metodologia de trabalho acadêmico. **Conclusão:** a consultoria contábil pode ser compreendida como um nicho de atuação destacada pela ação propositiva e interventiva de métodos de gerenciamento que visem a otimização de resultados financeiros, redução de custos, redução de tempo, e valorização da equipe de colaboradores, em razão do crescimento e desenvolvimento empresarial e apoio ao empreendedor.

### 1. INTRODUÇÃO

As inovações estabelecidas pelas relações empresariais destacadas pelas inovações tecnológicas, e relações sociais tem exigido da classe empresarial mecanismos de apoio para o fornecimento de informações articuladas, estruturadas e conscientes de suas atribuições permitindo maior capacidade e organização administrativa.

O processo de gerenciamento empresarial tem apresentado a necessidade de organização de apoio a identificação de problemas e elaboração de estratégias que possibilitem as empresas otimizarem seu quadro funcional, frente a produção de serviços e organização funcional. Como profissional de destaque a tais implicações surge o consultor contábil como profissional que possui formação que possibilite a identificação de problemas financeiros e econômicos de uma empresa e que possa auxiliar na proposição e direcionamento de ações de desenvolvimento empresarial.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

O profissional de consultoria contábil apresenta como nicho de atuação não apenas uma atividade voltada para empresas privadas, mas também é possível identificar o consultor contábil auxiliando diferentes segmentos da administração pública.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

No processo de construção metodológica visando atingir os resultados esperados, a pesquisa decorreu de uma organização estruturada em etapas procedimentais sendo no primeiro instante realizado a Identificação de Literatura correspondente utilizando como base os descritores: Consultoria Contábil, Atribuições do Contador, Gestão Empresarial, Gestão Contábil, Gestão de Empresas.

Como base de dados para pesquisa foram utilizados documentos disponíveis em livros específicos de Contabilidade cujo tema de trabalho atendiam os eixos temáticos selecionados, e artigos disponibilizados na base de dados como *SciELO*, ATENA, e Economática, considerando pontuações a respeito dos descritores selecionados.

Como fator de exclusão foi observado os documentos que apesar de tratarem do eixo temático pesquisado, não atendiam o objetivo principal: o papel da consultoria contábil e do profissional contabilista que atua na consultoria frente as necessidades empresariais e mercadológicas considerando o perfil profissional e nicho de atuação.

As datas de publicação não foram utilizadas como fator de exclusão, pois apesar dos apontamentos de artigos com data inferior a 7 anos serem considerados documentos atualizados, muitos autores de profunda relevância temática apresentam seus estudos norteados com data superior a descrita, considerando seus estudos serem documentos normatizadores, ou norteadores de diferentes outros artigos e estudos sequenciais que tratam do papel da contabilidade na vertente de consultoria empresarial.

### 2.2 Discussão

Em linhas gerais as sugestões, propostas e métodos sugeridos pelo consultor contábil podem ou não ser compreendidos e atendidos pelo cliente, neste caso, vale ressaltar o aspecto de confiabilidade e segurança que o profissional deve possuir com o cliente, bem como clareza e objetividade de suas propostas, e consistência de seus relatórios, possibilitando uma linha de decisão segura ao empreendedor, e que por fim fidelize o processo de consultoria contábil.

A gestão econômica representa uma outra área de importante destaque da atuação do consultor contábil na qual tem o papel de auxiliar o planejamento de investimentos e melhor desempenho do quadro de colaboradores, permitindo assim, melhores resultados empresariais sobretudo diante de aspectos relacionados a globalização social, política, tecnológica, econômica e financeira.

Ao consultor contábil cabe a responsabilidade de apresentar ao cliente sugestões sobre formas de atender o mercado, considerando áreas de investimentos, potencializando receitas e cumprindo as obrigações e responsabilidades fiscais e tributárias.

A consultoria contábil é um mecanismo bastante eficaz no apoio às tomadas de decisões estratégicas tendo por base um planejamento metódico. É bastante difundida nas grandes organizações, pois estabelecem as melhores alternativas para aperfeiçoar os resultados do presente e futuro da entidade, é uma ferramenta dinâmica, pois dispõe de uma visão diferenciada que parte de profissionais tecnicamente capacitados e atentos às necessidades e incertezas de um mercado que se encontra em constantes mudanças.

A medida que proprietários e administradores de empresas desenvolvem suas habilidades de administração, implantando uma gestão mais profissional dentro de sua empresa,

consegue-se observar um crescimento e consequente contratação de apoiadores internos e externos, neste aspecto o contador-consultor por meio de seu conhecimento a respeito do empreendimento, tem um papel de ser o profissional responsável pela integração dos novos profissionais e da administração, auxiliando na otimização de serviços e resultados.

A atuação de uma consultoria contábil não tem a expectativa de substituir serviços oferecidos por escritórios contábeis as empresas, mas acredita-se na expectativa de uma complementação de atividades as quais possibilitam não apenas melhor gerenciamento financeiro, mas melhor observação, identificação, análise de potencial de desenvolvimento, diversificação de produtos, e consequente crescimento empresarial. De acordo com Marriott e Marriott (2000) os serviços tradicionais podem representar uma janela de oportunidade diante da consultoria contábil.

Outras situações de relevância e destaque do consultor contábil encontra-se relacionada a custos que podem ser resolvidas com uso de softwares e aplicativos que tendem a beneficiar os sistemas de atuação profissional, modernizando e otimizando resultados empresariais.

O apoio técnico de um consultor contábil pode e deve corrigir erros administrativos, tenha a empresa dimensão ou não de sistemas de informação ou de suporte e orientação técnica, a contabilidade como ciência não pode ser utilizada apenas para informação, mas para orientação nas tomadas de decisão.

Para ingressar no mercado de consultoria contábil, o contabilista que atualmente exerce com sucesso a atividade de assessoria contábil, com extrema competência e habilidade, deverá demonstrar ser dotado de uma forte consciência dos riscos dessa atividade e não apenas das oportunidades.

Os aspectos apresentados sobre as expectativas do perfil de uma gestão empresarial adequada as exigências estabelecidas pelas relações comerciais atuais, tem buscado apoio na contabilidade para direcionar pontos de apoio não apenas a novos investimentos financeiros, mas também a sobrevivência financeira de uma empresa. Nesta pontuação a consultoria contábil pode ser identificada como uma área de atribuição da Contabilidade que possa apresentar o apoio a questões relativas ao planejamento, e desenvolvimento empresarial

A consultoria contábil apresenta-se diante de diferentes tipos de empresas, sendo possível reconhecer sua importância não apenas empresas de grande porte, mas também no auxílio ao pequeno empresário, ao microempreendedor individual, as microempresas, devendo ainda ressaltar sua função de destaque no apoio a administração pública. Dentre as áreas de atuação da consultoria contábil pode-se destacar atividades de desenvolvimento de ferramentas administrativas, planejamento, aconselhamento e treinamento.

Ao analisar a atuação do consultor contábil em empresas privadas a cultura contábil do cliente é identificada como uma variável crítica de sucesso, isto porque, apesar de muitos proprietários e administradores atualmente terem acesso à informação sobre gerenciamento e administração de empresas, apresentam no excesso de informação recebida dificuldades para o direcionamento de uma ação diretiva e eficaz diante de suas reais necessidades, entre os quais, a compreensão de que em algumas situações está desenvolvendo atividades empresariais equivocadas, ou com bases não fundamentadas em suas necessidades.

Se a cultura pessoal de proprietários e administradores podem ser identificadas como um fator que requer atenção de destaque do consultor contábil, o mesmo deve se observar diante da chamada cultura contábil, situação em que ocorre a necessidade do consultor demonstrar que a contabilidade empresarial não existe para simples demonstração de resultados tributários e recolhimento de obrigações legais, mas é possível por meio da contabilidade desenvolver um plano de investimento, voltado para inovação tecnológica, inovação mercadológica, ampliação

da área de atuação, formação e desenvolvimento do quadro de colaboradores, entre outras funções.

A consultoria contábil pode ser realizada por profissionais autônomos, profissionais diretamente inseridos no quadro de colaboradores da empresa ou por escritórios e associações contábeis, na qual apresente um profissional devidamente capacitado com visão dimensional das necessidades empresariais aquém das expectativas contábeis diretamente relacionadas, o que demonstra ser um nicho profissional em ascensão, porém algo que poucos contabilistas, proprietários de escritórios de contabilidade tem o privilégio de já ter exercido adequadamente esta atividade.

Ao tratarmos dos aspectos do uso da consultoria contábil diante de empresas públicas, é necessário destacar a utilização do sinônimo de controladoria aplicada ao setor público, na qual por meio da controladoria, situações de controle de departamentos, planejamento, análise e estruturação de pesquisas, apoio ao gerenciamento financeiro e administrativo demonstra uma ação voltada para a contabilidade aplicada ao setor público com requinte de um apoio direcional administrativo devidamente estabelecido e organizado nos moldes de consultoria empresarial administrativa.

A controladoria sendo identificada e reconhecida como uma forma de consultoria contábil voltada para administração pública se apoia em um conjunto de informações sobre uma visão multidisciplinar, responsável pela construção de modelos de gestão organizacional que tem o papel implantar e implementar projetos voltados para intervenção em problemas sociais. Sob a vertente financeira a Controladoria como consultoria contábil tem uma ação diferente de empresas privadas, considerando para tanto que neste caso não há no planejamento uma ação pensando em lucros e dividendos que fundamentem as relações comerciais, mas na forma de investimento público, captação de recursos públicos e valorização social.

A administração pública atual diante das exigências de lisura de prestações de informações e acompanhamento das dinâmicas de relacionamento sociais e de mercado tem tido a necessidade de implementar a controladoria (com destaque ao apoio contábil) em praticamente todas as suas secretarias, e níveis organizacionais, sendo a controladoria não apenas uma ferramenta de produtividade e produção de relatórios voltados para prestação de contas, mas com a função de ser capa de mensurar e direcionar índices de crescimento e proporcionalidade conjuntural de projetos de apoio social.

### 3. CONCLUSÃO

As inovações tecnológicas e a dinâmica das relações comerciais e empresariais tem exigido do mercado uma resposta cada vez mais urgente quanto a diversificação de produtos e serviços mantendo o aspecto de qualidade e garantia de valor justo, esta formatação de apresentação de processos empresariais tem trazido a necessidade de profissionais de diferentes áreas busquem se atualizar e inovar também na oferta de seus serviços, ao profissional contábil este processo não tem sido diferente, sendo apresentado a este profissional o nicho de consultoria e assessoria contábil como uma proposta de atuação e especialização.

Cabe ao profissional contábil que atua como consultor não apenas aprofundar-se nos conhecimentos financeiros e tributários de uma empresa, mas no processo contábil, destacando neste aspecto situações que envolvam desde o planejamento empresarial, diagnóstico de problemas, análise financeira, até o processo de suporte e apoio na formação de um plano de atendimento as necessidades específicas da empresa sugerindo e propondo ações metodológicas que visem a eficácia do processo gerencial.

Apesar de que o propósito inicial da consultoria contábil se encontrar relacionada com o perfil de empresas privadas, a consultoria contábil também pode ter seu nicho de atuação

associada a empresas públicas, destacando neste aspecto o perfil de controladoria, com o papel de analisar, propor, direcionar ações bem como elaborar relatórios e prestação de contas sobre o uso de recursos públicos e formação de políticas e projetos de interesse social.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. **A importância do contador na abertura de empresas.** Portal Quero Abrir Minha Empresa. 2012. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/a-unoirtabcua-da-contabilidade-na-gestao-empresarial.htm>> Acesso em 04 de nov. de 2020.

CRC – SP. **Manual de Técnicas e Práticas de Consultoria Contábil junto as Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo. CRC-SP. 2010.

KOLIVER, O. **A Contabilidade e a controladoria.** 2005. Disponível em <[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_controladoria.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf)> Acesso em: 04 de nov. de 2020.

MARRIOTT, N.; MARRIOTT, P. **Professional accountants and the development of a managment accountng servisse for the small firm: barriers and possibilities.** Management Accounting Research. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

PEIXE, B. C. S. **Finanças Públicas: Controladoria governamental.** Curitiba: Juruá, 2009

SÁ, A. L. **Consultoria e análise contábil.** 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

**CONTRIBUIÇÕES E BENEFÍCIOS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA  
QUALIDADE PARA MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR  
INDUSTRIAL ATUANTES NO MERCADO BRASILEIRO**

Josimar Dos Santos Martins<sup>1</sup>

E-mail: [josimar\\_dsantos10@hotmail.com](mailto:josimar_dsantos10@hotmail.com)

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

**Resumo**

Este artigo tem por finalidade apresentar as contribuições e benefícios que a gestão da qualidade e suas ferramentas podem apresentar as microempresas e pequenas empresas, potencializando a eficiência de seus processos com a aplicação de muitas ferramentas de controle, monitoramento, planejamento, otimização e organização. Sendo apresentadas ferramentas segundo as percepções dos autores, por meio de artigo de revisão destacando sua utilização nas rotinas empresariais, apresentando a facilidade de suas aplicações mesmo fora de ambientes altamente tecnológicos uma vez que a praticidade de utilização das ferramentas apresenta a característica de trazer a nível prático as soluções para problemas, apresentação de melhorias nos processos. As percepções de significado de qualidade ao longo dos anos forçam a mudança de ideais que passam a incorporar a organização ao resultado do produto final, a atenção ao cliente interno e externo apresentam a necessidade de buscar e identificar as causas que interfere nas rotinas do processo, ou encontrar melhorias que promovam vantagens.

**Palavras-chave:** Gestão, Qualidade, Processos, Ferramentas, Indústria, Melhoria.

**1. INTRODUÇÃO**

A necessidade de qualificar e incentivar a gestão da qualidade ganhou destaque no decorrer dos anos, o conceito de qualidade não mais se associa apenas ao produto final ou serviço final destinado ao consumidor, o processo de gestão da qualidade integrou-se as várias áreas da organização constituindo um grande conjunto de processos que integram o produto final. Encontrar dificuldades na implantação do processo de gestão da qualidade nas empresas ocorre muito por conta da cultura ainda não disseminada de sua importância nos ambientes organizacionais.

Por meio de pesquisa de revisão de literatura buscou-se demonstrar as contribuições e melhorias que o processo de gestão da qualidade e suas ferramentas podem apresentar as microempresas e pequenas empresas do setor de indústrias do mercado brasileiro, mercado que apresenta elevado número de novas empresas todos os anos.

**2. DESENVOLVIMENTO**

**2.1. METODOLOGIA**

Para este trabalho será utilizada o tipo de pesquisa bibliográfica revisão de literatura, onde serão apresentados os referenciais teóricos a respeito do tema escolhido para a realização deste trabalho, utilizando livros que estejam relacionados ao tema, artigos publicados, sites de

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

pesquisa acadêmica que possam servir de referência para a busca de informações que possam compor os resultados pelos objetivos propostos para sua realização.

## 2.2. DISCUSSÃO

O processo de gestão da qualidade destaca-se na melhoria dos processos da empresa, na melhoria da utilização de recursos, na redução de desperdícios, na padronização e especificação de etapas do processo produtivo, conforme César (2011, p.12) ele nos diz que “a qualidade não pode estar separada das ferramentas estatísticas e lógicas básicas usadas no controle, melhoria e planejamento da qualidade”. Por meio do controle que se realiza nos processos produtivos e de gestão organizacional é que se pode identificar e buscar soluções de melhorias e solucionar possíveis problemas nas atividades organizacionais.

Para realizar controles do processo organizacional e possibilitar examinar quão efetivo a gestão da qualidade organizacional tem sido, algumas ferramentas simples de fácil utilização e aplicação facilitam a sua utilização pelas pequenas empresas, muitas destas microempresas ou de pequeno porte não são totalmente sistematizadas, conforme Yoshinaga (1998) as ferramentas de Qualidade podem ser utilizadas para atingir os objetivos, elas auxiliam justamente no controle dos processos para que estes gestores e as empresas possam continuar atendendo as necessidades dos mercado nas devidas exigências que ele demanda.

As ferramentas são fundamentais no desempenho de processos e podem ser aplicados em etapas de planejamento, controle e monitoramento. Uma das ferramentas muito utilizadas é o Brainstorming, conforme diz Ferreira e Silva (2016, p.95) sobre o Brainstorming “é uma ferramenta, onde, através de organizador, um grupo de indivíduos expõe suas ideias, sendo elas para identificar a possível causa-raiz ou oportunidade de melhoria, ou, em situações mais avançadas, opinar sobre os possíveis planos de ação”. Logo é possível contar com a contribuição de membros da organização para reunir ideias que apontem melhoria nos processos, sejam por conta de problemas que ocorrem e que necessitam de correção ou com intuito de melhorá-los.

Como parte de fundamental para análise de um bom desempenho organizacional é preciso acompanhar os resultados que se obtém em seus processos, ferramentas como o gráfico de controle é de grande auxílio na gestão da empresa, segundo Silva (2017, p. 89) o Gráfico de controle “é um gráfico de linha que mostra o resultado (ou resultados) do controle estatístico do processo a fim de verificar se um produto ou atividade está de acordo com as especificações normais”, logo se pode verificar se o produto final produzido está dentro dos padrões estabelecidos para ser entregue o consumidor, é possível identificar falhas em equipamentos que sejam prejudiciais ao processo, como a necessidade de manutenção em maquinários que podem prejudicar a produção e resultar em prejuízos à empresa.

Outra ferramenta que permite análise de processo produtivo, este com foco na busca pela causa raiz de um problema é o Diagrama de Ishikawa, sobre este diagrama Silva nos diz: É um gráfico em forma de espinha de peixe, com seis ramificações a partir da espinha dorsal indicando as causas e defeitos potenciais. Cada ramificação focaliza em um dos seis problemas mais comuns da qualidade: máquina, método, matéria-prima, mão de obra, medida e meio ambiente de trabalho. (SILVA, 2017, P.86).

O diagrama de Ishikawa permite que etapas fundamentais que compõem o processo produtivo sejam analisadas para que se possa identificar como está pode impactar na causa de um problema, sua análise permite que tanto o ambiente, mão de obra, recursos sejam analisados para a identificação do que causa inconformidade no processo produtivo.

O passar dos anos trouxe o despertar da necessidade do controle de Qualidade as empresas, Cardoso et al. (2018, p.27) nos diz que “Para alcançar a melhoria contínua dos

processos é fundamental conhecer todo o processo e compreender quais atividades podem ser melhoradas”, desta forma podemos entender que os processos precisam ser claramente identificados e de conhecimentos daqueles que atuam nas diversas atividades organizacionais, realizar o mapeamento dos processos é fundamental para o desenvolvimento das atividades de cada departamento ou etapa de realização de cada processo.

O mapa de Fluxograma apresenta de forma simples e clara o desenho estruturado das atividades realizadas dentro da empresa, Machado (2016, p.46) nos diz sobre o fluxograma que “é uma ilustração sequencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada” apresentando em formas de simbologia onde são identificadas essas etapas e que demonstram a sequência das atividades desenvolvidas, pontos de decisão que partem do início ao fim do processo.

Na busca de análise de problemas que possam ocorrer nos processos da empresa que uma possível causa pode ser a consequência para geração de outros problemas de forma que se este fosse solucionado outros também podem ser resolvidos, uma das ferramentas que permitem identificar priorizar um problema com maior incidência é o Gráfico de Pareto, “esta ferramenta tem como base uma representação gráfica dos dados obtidos sobre determinado problema que ajuda a identificar quais são os aspectos prioritários que devem ser trabalhados” (TOLEDO *et al.* 2013), assim a priorização daquele que apresenta o maior ocorrência é consequentemente tratada com maior agilidade para que se possa impactar de forma mais rápida sobre possíveis reclamações, insatisfações que a empresa possa estar recebendo.

Bem como o diagrama de Pareto que analisa os problemas, outra ferramenta pode ser utilizada para solucionar um problema específico ou único que a empresa pode estar enfrentando, o 5W2H apresenta o questionamento de forma a reunir as possíveis causas através de cinco perguntas que se faz sobre o problema, Ferreira, *et al.* (2016, p.120) nos diz que “as perguntas tem como objetivo gerar respostas que expliquem o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas”, desta forma pode-se também enxergar com clareza o que provoca a ocorrência de um problema, já que para responder as estas perguntas é necessário analisar detalhadamente como ocorre o processo afim de encontrar o motivo de se apresentar a falha no processo.

A necessidade de manutenção dos processos da empresa ocorre vez que sem a atualização estes podem tornar-se ultrapassados, obsoletos frente às várias transformações que ocorrem no mercado. O ciclo PDCA é uma ferramenta de grande importância para análise e melhoria contínua dos processos, segundo Ferreira, *et al.* (2016, p. 83) sobre o PDCA “é um método de gestão, que apresenta uma sequência de passos que devem ser percorridos de maneira cíclica, para manter ou melhorar as atividades de uma organização”, percorrer os passos desde o planejamento, execução, checar e ação seja para atuar na alteração ou melhoria contínua de processos, o ciclo PDCA se apresenta justamente na forma de um círculo no claro entendimento de que processo deve sempre ser atualizado.

### 3 CONCLUSÃO

Pode-se analisar que a utilização das ferramentas da qualidade aplicada aos processos das empresas possibilita uma rápida ação podendo ser desenvolvida na checagem, no monitoramento na correção de problemas ou ciclo de melhoria contínua, sua facilidade de aplicação em diversos processos em departamentos, direta ou indiretamente realizados sobre o produto final, são meios de garantir a melhor avaliação e andamento das atividades que podem apresentar paralizações, perdas, gargalos que comprometem a rotina da empresa.

As aplicações das ferramentas apresentadas neste artigo trazem a idealização de que microempresas e empresas de pequeno porte podem introduzir os conceitos da gestão da

qualidade em sua rotina empresarial. Por sua capacidade em investimentos em ferramentas de controle e monitoramento nem sempre possíveis, muitas empresas crescem e consolidam-se sem a cultura da qualidade enraizada em seus processos.

Como conclusão espera-se que este artigo tenha apresentado como a utilização das ferramentas e a gestão da qualidade pode contribuir nos processos organizacionais das microempresas e pequenas empresas, que mesmo sem o recurso mais avançados de tecnologia é possível iniciarem uma cultura de qualidade, resultante em benefícios que certamente apontaram melhorias e melhor aproveitamento de preciosos itens como recursos e tempo, frente a um novo método de posicionar-se no mercado competitivo, onde a cada dia a percepção da qualidade é enxergada pelos consumidores finais como por outras empresas atuantes do setor, tornam-se referências para o mercado, por apresentarem agilidade nas resoluções de problemas e constante melhoria no ambiente empresarial.

### REFERÊNCIAS

- CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas Básicas Da Qualidade**, 1º edição. Editora Biblioteca24horas, 2011.
- FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total** – Volume IV. Editora - Makron Books, 1994.
- FERREIRA, L.; SILVA, E. **Gerenciamento e controle da qualidade**, editora e distribuidora educacional S. A., Paraná, 2016.
- ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total a Maneira Japonesa**. São Paulo: Campus, 1993.
- JURAN, J. M. **Qualidade no século XXI**. HSM Management, nº. 3, pgs. 96 a 104, São Paulo. Ed. Savana Ltda., 1997.
- MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. E-Tec Brasil, Rio de Janeiro, 2016.
- TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C. **Qualidade - gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- YOSHINAGA, C. **Qualidade total a forma mais prática e econômica de implementação e condução**. 1998.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Ana Paula da Silva Pereira<sup>1</sup>

André Luís da Silva Ribeiro<sup>1</sup>

Bruna de Lima Soares<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Com a função de apoiar as etapas de planejamento, execução e controle fazendo o gerenciamento de dados através de sistemas utilizados para executar tais etapas, a Controladoria deve atender os usuários com quem a organização se relaciona. A partir da união das áreas de contabilidade, fiscal, custos e orçamentos, a Controladoria é uma componente organizacional, que visa fornecer informações capazes de auxiliar as demais áreas da organização no processo de tomada de decisões.

O papel da Controladoria vem evoluindo constantemente, como objetivo de fornecer informações que auxiliem o processo gestão em sua totalidade, tais informações precisam contribuir para a etapa de tomada de decisões. Fornecendo meios para a elaboração de estratégias que possam garantir a continuidade da organização.

O objetivo do estudo é conhecer o papel da Controladoria Estratégica no processo organizacional. Compreender como a Controladoria auxilia as diversas áreas da organização e dessa forma a organização como um todo.

### 2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho irá buscar compreender os objetivos da Controladoria, seus métodos e quais seus principais benefícios para as organizações. A organização se dará por meio de revisão de literatura com base na publicação O papel da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões nas Organizações elaborado por BRENZAN e SILVA (2012, p. 125-146), e demais publicações relevantes referentes ao tema.

A revisão de literatura buscará identificar o conhecimento produzido e possíveis avanços na utilização da Controladoria Estratégica pelas organizações.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Controladoria hoje não se resume apenas a responsabilidade de planejar e controlar, mas sim, a de planejar, executar, controlar, avaliar, orientar, registrar, e divulgar informações, necessárias para a gestão da organização e o processo de tomada de decisões. Segundo Brenzan e Silva (2012, p. 127), “a crescente competitividade dos negócios, a globalização da economia, a abertura dos mercados, a quebra das barreiras internacionais, as preocupações ecológicas e o crescimento da corrupção, são alguns dos fatores que contribuiram para a crescente necessidade de um gerenciamento cada vez mais eficaz”.

O papel da Controladoria é de dar suporte as demais áreas da organização, prestando

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

apoio às análises, planejamento e gestão. Com a elaboração de relatórios gerenciais, análises de custos, fornecendo gráficos e planilhas, apoiando os gestores na busca da eficácia gerencial, ela precisa entregar informações adequadas para o processo decisório.

A Controladoria pode ser considerada como a área de apoio estratégico da organização, baseada em dados e informações, prestando assessoria e levantando questionamentos construtivos e inteligentes, com a finalidade de promover o melhor funcionamento da organização. Fornecendo informações relevantes e precisas para os gestores, apontando os pontos críticos e que necessitam de atenção, e avaliando a capacidade e projeções futuras que podem garantir benefícios ou pontos perigosos.

#### 4. CONCLUSÃO

A Controladoria precisa de informações de todas as áreas da organização para realizar sua função. A continuidade da organização está diretamente ligada aos seus instrumentos de gestão financeira (planejamento e controle). Seu papel é através das informações geradas identificar variáveis que possibilitem o monitoramento de riscos financeiros, fornecendo essas informações aos responsáveis pela tomada de decisões ou administrando-as.

Por tanto, a Controladoria não é apenas parte integrante do processo contábil de uma organização, mas sim, da organização como um todo. A Controladoria auxilia em todo o processo de gestão, do planejamento ao controle. Gerando assim informações capazes de contribuir para o alcance de metas, bem como com a continuidade da organização.

#### REFERÊNCIAS

BRENZAN, R.; SILVA, T. A. M. **O papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações**. Rev. de Administração da Fatea, v. 5, n. 5, p. 125-146, 2012.

## GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: A IMPORTÂNCIA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA MELHORIA NOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Cleber da Silva dos Santos Vaz<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

Ryan Caldas Quevedo<sup>2</sup>

E-mail: [ryanc.quevedo@gmail.com](mailto:ryanc.quevedo@gmail.com)

### Resumo

A avaliação da qualidade do serviço é uma das principais questões que recentemente chamou a atenção de gestores e pesquisadores. A definição de um padrão de avaliação independente de qualquer contexto de serviço específico determinou a popularidade de muitas ferramentas de qualidade diferentes. O objetivo consiste então em analisar quais são as ferramentas que garantem uma boa gestão do processo de qualidade do atendimento ao cliente. A metodologia que se optou para trabalhar foi de revisão integrativa da literatura, e o levantamento bibliográfico foi realizado em base de dados digitais utilizando como critérios de inclusão artigos completos disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas, nos idiomas português, inglês e espanhol, entre os anos de 2009 a 2020. Já os artigos que não possuem relação com a temática central do estudo, bem como cartas ao editor foram excluídos. Os três descritores que foram utilizados são: qualidade, atendimento, clientes e serviços. Os resultados serão apresentados de maneira descritiva e por meio de tabelas e a discussão, separadas por grupos temáticos.

**Palavras-chave:** Qualidade; Atendimento; Cliente; Ferramentas; Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

Quando um cliente busca informações ou planeja comprar um produto / serviço, ele pode se lembrar de suas próprias experiências, pesquisar na Internet ou consultar familiares, amigos ou colegas. Se um cliente tiver uma experiência de compra satisfatória, ele não apenas retornará à loja na próxima vez, mas também promoverá a marca para outras pessoas. Esse é o motivo pelo qual as empresas estão se esforçando para melhorar a experiência do cliente em seus produtos, e diante de tais apontamentos é que surgiu a escolha em trabalhar essa temática de ferramentas de gestão e qualidade de atendimento ao cliente.

Podendo então colocar como justificativa pela escolha desse estudo, pois de acordo com a história, a busca pela qualidade e excelência é um crescido desafio no segmento das corporações. A aparecimento da qualidade rotula o grande desafio dos homens que apontam esta busca por todos os meios e por diversos caminhos. (DINIZ, 2009)

Estes são parâmetros analisados, não só como importância, mas como fator de sobrevivência dos empreendimentos, especialmente por aqueles que conduzem uma visão de

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

estratégia e que, por conseguinte, desempenham destacados papéis neste mundo competitivo. (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015).

Porém, o desafio de conquistá-las não é um trabalho tão fácil como pode parecer. Faz-se necessário, variações estratégias mercadológicas para que haja não só a ampliação da clientela, como ao mesmo tempo a fidelidade destes, o que provoca efeito direto na satisfação no atendimento através da uniformização da qualidade dos produtos e preços mais baixos para o consumidor final, ou seja, uma gestão categoricamente estratégica e ampla. (MORALES; FERREIRA, 2011)

Foi elaborada a seguinte questão norteadora: Quais são as ferramentas que garantem aumento da qualidade do atendimento ao cliente para a empresa?

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 METODOLOGIA**

A metodologia que se optou para trabalhar foi de revisão integrativa da literatura, baseada em estudos prévios e definida como método em que conclusões de estudos anteriores são categorizadas, a fim de formular inferências de um tópico específico. Optou-se por esta modalidade de pesquisa por se tratar de uma ferramenta que proporciona uma síntese do conhecimento já existente. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

O levantamento de dados foi realizado seis etapas seguintes: identificação do tema e seleção da questão da pesquisa, estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos (seleção de amostra), definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados, avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa, interpretação dos resultados e apresentação da revisão (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

O levantamento bibliográfico foi realizado em base de dados digitais utilizando como critérios de inclusão artigos completos disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas, nos idiomas português, inglês e espanhol, entre os anos de 2009 a 2020. Já os artigos que não possuir relação com a temática central do estudo, bem como cartas ao editor foram excluídos. Os três descritores que foram utilizados são: qualidade, atendimento, clientes e serviços. Os resultados serão apresentados na discussão, separadas por grupos temáticos.

### **2.3 DISCUSSÃO**

O presente estudo visa apresentar ferramentas de gestão que podem ser utilizadas visando aumentar a qualidade do atendimento ofertado ao cliente. Nesse diapasão é primeiro compreender o conceito de qualidade, qualidade de atendimento, ferramentas que visam colaborar na gestão e com métricas que podem trazer resultados objetivados ou até mesmo sanar pontos de melhoria.

#### **2.3.1 QUALIDADE**

O termo qualidade traduz um conceito positivo quando a excelência do que é oferecido, sendo um aspecto positivo, e a gestão de qualidade visa então analisar um processo oferecido se este tem atingido ou não a expectativa dos clientes (DEMING, 2015).

A qualidade passou a ser chamado de instrumento estratégico, para se valorizar no mercado. Carpinetti (2010) salienta que a gestão da qualidade requer um conjunto de princípios de liderança, comprometimento e envolvimento de todos em busca da melhoria da eficácia e da eficiência da estratégia competitiva, são importantes para a gestão da qualidade.

#### **2.3.2 FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

Para se avaliar a qualidade, as ferramentas são de total relevância. As ferramentas da qualidade surgiram na década de 50 para se aplicar dentro das organizações, pois cada uma almeja uma visão ampla e diferenciada, isso acontece de acordo com a cultura da empresa, seus valores, sua missão e visão. Cada organização tem uma perspectiva, a organização pretende atingir através dessas ferramentas seus resultados esperados, sendo que, tais ferramentas visam analisar e solucionar os problemas (JURAN, 2011).

Os padrões devem refletir e fornecer orientação sobre o que precisa acontecer - o que queremos aplicar ou replicar - em todas as interações com o cliente. Eles devem fornecer um modelo que leve a um serviço consistente. Por isso devem ter como priori oferecer um atendimento de qualidade ao cliente, sendo fundamental realizar uma gestão desta qualidade.

Realizar uma gestão da qualidade ao atendimento ao cliente é estar à frente para mediação da integração do relacionamento entre empresa e consumidor. Um consumidor satisfeito retorna para adquirir o produto ou usar um serviço estabelecendo assim o processo de fidelização, uma das vantagens de se prestar um bom atendimento se a relação com o cliente for de uma maneira ao contrário o deixara infeliz e insatisfeito com sua empresa trazendo resultados péssimos a imagem da prestação de serviço da sua empresa. (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015)

A gestão da qualidade do atendimento ao cliente é a ação de identificar os pontos que são prioridades para seu cliente, assim estabelecendo essa relação de conhecer a necessidade terá maior facilidade para garantir sua satisfação. A utilização de ferramentas que medem a satisfação do cliente é de suma importância para traçar estratégias e planos de ação para combater falhas e executar melhorias conhecer e instituir uma boa comunicação com seu cliente estabelece um canal de navegação e confiança para o atendimento do consumidor. (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015)

Os pilares da qualidade no atendimento estão subdivididos em cinco os pilares para a garantia da qualidade no atendimento ao cliente tendo foco na satisfação e conquista de fidelizar o sujeito, produzindo ações exclusivas voltadas para as necessidades do público potencial. O primeiro pilar tem a ver com a atenção ao cliente é a dedicação plena ao cliente, ele precisa ser ouvido, é necessário deixar, ele compreender e entender que a empresa está interessada nele e o considera importante, é indispensável aquecer e valorizar essa relação, estabelecendo um contato humanizado. (CANCIAN, 2009)

O segundo pilar comprometimento com o problema baseia-se na assimilação do problema do cliente e no devido empenho da empresa para solucionar o contratempo, você passará para ela o suporte segurança que ela precisa para encontrar soluções. (CANCIAN; UTURBEY, 2009)

Satisfação do cliente entra como o terceiro pilar o principal que garante a qualidade no atendimento, englobando os princípios e práticas que visam atender o cliente. Contentamento gera confiança, que resulta em parceria, negociação e resultados. A otimização do tempo é de extrema relevância, pois diz muito sobre otimização do tempo e dos procedimentos de atendimento é difícil satisfazer o cliente com processos demorados e excessivamente burocráticos esse quarto pilar gerar satisfação do consumidor com a sua empresa ou insatisfação. (CANCIAN; UTURBEY, 2009)

O último pilar é a superação de expectativas é necessário sair do comum para obter sucesso. Não adianta exclusivamente tratar o freguês com educação e apresentar canais dinâmicos de comunicação, ir além do normal para causar surpresas positivas no público com experimentos excêntricos e inesquecíveis.

Para garantir a satisfação plena do seu cliente às ferramentas de gestão da qualidade do atendimento ao cliente, são instrumentos que garantem a monitoração dos contatos feitos. Dessa

forma, é possível identificar problemas que geram insatisfação nos clientes e ajustá-los rapidamente. (CANCIAN; UTURBEY, 2009)

Acompanhar o feedback do cliente é uma das ferramentas que devem ser utilizadas para saber se o consumidor está satisfeito por isso realizar um pós venda é fundamental para conhecer o nível de satisfação sendo sempre realizada ao final do atendimento algumas organizações usa como ferramentas de análise de satisfação à URA (Unidade de resposta audível). (BARBOSA; TRIGO; SANTANA, 2015)

### **2.3.3 OUTRAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

As vantagens de realizar uma gestão de qualidade receber os benefícios como mais fidelização é a primeira vitória para a área de vendas, a personalização do contato com o consumidor, a utilização de softwares de automação e Business Intelligence (BI) para fornecer ao colaborador dados suficientes que personalizam as interações e processos para melhor conhecer a empresa garantindo que todas as ações sejam bem executadas da melhor forma possível, ter colaboradores mais preparados, lucros maiores melhorias continuadas ter consistência na qualidade é uma das metas de realizar a gestão de qualidade do atendimento ao cliente. (PINHEIRO, 2019).

A importância da satisfação do cliente não pode ser subestimada. Portanto, com toda a tecnologia de marketing para escolher na era digital, você definitivamente deve incluir algumas ferramentas de atendimento ao cliente. As métricas são importantes informações a qual pode-se projetar expectativas, alcance e satisfação dos clientes como TMO, TME, e com isso aumentar o NPS (BORGES NETO, 2018).

Pode-se ainda enfatizar o Net Promoter Score (NPS) que apareceu pela primeira vez em 2003 nos Estados Unidos. Mede a disposição do cliente em recomendar um produto / serviço a parentes ou amigos. Portanto, o NPS também reflete o nível de satisfação do cliente com um produto e a fidelidade do cliente à marca (COUTO, 2015).

O NPS é medido por meio de pesquisas com clientes. Um cliente é solicitado a responder, em uma escala de 0 a 10, sua disposição de apresentar a marca às pessoas ao seu redor. Usando a imagem gráfica a empresa pode realizar pesquisa com seus clientes, onde diante das respostas identificar seus clientes promotores, passivos e detratores. Vale explicar que promotores são clientes mais leais. Passivos são os que apresentam determinada satisfação, mas sem muito entusiasmo. E detratores são os insatisfeitos (BORGES NETO, 2018).

Um NPS inferior a 70% significa que a empresa precisa se esforçar mais para melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes. Um NPS acima de 70% prova que os produtos / serviços de sua empresa estão causando uma boa impressão nos clientes; a atitude e o serviço do funcionário também deixam os clientes muito satisfeitos. Pesquisar regularmente os clientes para obter feedback, bem como garantir que seu produto / serviço seja falado de maneira positiva, ajudará uma empresa a limitar os riscos de experiências ruins. As empresas podem então ajustar suas estratégias no futuro (COUTO, 2015).

O NPS colabora para que as empresas avaliem a lealdade de seu cliente. Ajuda as empresas a pesquisar a proporção da lealdade do cliente aos produtos / serviços da empresa e a disposição de recomendá-los às pessoas. De acordo com estudos, o custo de manter um cliente antigo é menor do que o de encontrar um novo; o lucro de um cliente antigo é muito maior do que o de um novo. Colabora ainda para que as empresas determinem sua posição na mente do cliente, fazendo assim novas estratégias ou mudanças apropriadas. O NPS não apenas ajuda a determinar o número de clientes fiéis, mas também reflete o quadro geral da satisfação do consumidor, ajudando assim as empresas a ajustar suas estratégias de negócios e marketing para

atender às necessidades dos clientes. Mais de 80% dos clientes estão prontos para fornecer suas recomendações ou desejos para ajudar as empresas a crescerem melhor (COUTO, 2015).

Ouvir e compreender as vozes de seus clientes ou funcionários diretamente, em vez de depender de opiniões implícitas (como reclamações ou comentários de feedback por meio de centrais de atendimento ou da página de serviços aos membros do seu site), é fundamental para melhorar seus serviços. Ao ouvir as vozes diretamente, você pode ter uma ideia muito melhor sobre como fazer melhorias (BORGES NETO, 2018).

O caminho para o crescimento sustentável e lucrativo começa com a criação de mais promotores e menos detratores e tornando seu número de promotor líquido transparente em toda a organização. Esse número é o número que você precisa para crescer (COUTO, 2015).

### 2.3.3.1 SOFTWARE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

No cenário atual em que se depara, a qual a tecnologia foi fator chave para contato do cliente, não tem como falar dos softwares de atendimento ao cliente. As ferramentas de atendimento ao cliente ajudam uma empresa a gerenciar as comunicações de entrada e saída em vários canais, prestar serviço de forma eficiente e resolver problemas. *Help desk*, chat ao vivo, serviço social ao cliente e software de gerenciamento de reclamações, para citar alguns, pertencem a esta categoria. Com esse tipo de tecnologia, os usuários podem rastrear todas as solicitações dos clientes e entender melhor seu tempo de resposta, graças às funções analíticas integradas (COUTO, 2015).

Embora não haja uma definição abrangente de software de atendimento ao cliente, a maioria dos fornecedores inclui recursos como roteamento de chamadas, painéis analíticos, atendimento automático e gerenciamento de casos. Muitas ferramentas permitem que os usuários sejam notificados quando uma de suas contas principais enviar uma solicitação.

No mundo de hoje, a prova social por meio do feedback do cliente é importante, portanto, certifique-se de que a satisfação do cliente. É óbvio que toda empresa precisa de clientes. Portanto, sem uma equipe responsiva de atendimento ao cliente, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo (BORGES NETO, 2018).

## 3 CONCLUSÃO

A satisfação do cliente é uma medida que diz o quanto os clientes estão satisfeitos com o produto de uma empresa, os agentes de suporte ao cliente e a experiência geral em suas negociações com a empresa por meio de vários canais de feedback do cliente. Por outro lado, se você ignorar a importância da satisfação do cliente a imagem da sua marca pode ser prejudicada devido ao feedback negativo do cliente.

Respondendo ao objetivo da presente pesquisa pode-se colocar que melhorar a qualidade para os clientes leva ao aumento da satisfação do cliente, fidelidade e compras repetidas. As ferramentas comumente usadas em iniciativas de gerenciamento de qualidade permitem que você execute análises de causa raiz e estatísticas computacionais, análise processos, avalie opções e monitore o feedback do cliente. Ao usar essas ferramentas, você pode descobrir por que a qualidade é prejudicada e tomar medidas para melhorar os processos, reduzir o desperdício e aumentar a satisfação do cliente.

Quanto à questão problema pode-se então colocar que atualmente, existe um número significativo de garantia de qualidade e ferramentas de gestão da qualidade disponível, portanto, a seleção dos mais adequados nem sempre é uma tarefa fácil. Ferramentas são essenciais ingredientes de um processo e instrumentos básicos para o sucesso de um programa de qualidade. A eficiência do gerenciamento também aumenta à medida que os processos se tornam fáceis e sem complicações. A ferramenta teve uma presença significativa em muitos

setores e pode produzir resultados extremamente bons em avaliação quanto ao atendimento prestado.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, T. D; TRIGO, A. C; SANTANA, L. C. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v. 02, n. 02, p. 112-133. Jun. 2015
- BORGES NETO, A. N. Impacto das interações de atendimento na retenção de clientes: uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de cartão de crédito. **Dissertação (MPGC)** - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2018.
- CANCIAN, W. F; UTURBEY, W. **Empresa de Referência:** Dimensionamento eficiente da estrutura de atendimento comercial. THE 8th LATIN-AMERICAN CONGRESS ON ELECTRICITY GENERATION AND TRANSMISSION - CLAGTEE 2009.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade:** conceitos e técnicas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COSTA, A. S. C; SANTANA, L. C; TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente:** um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v. 02, n° 02, p. 155-172. Jun. 2015
- COUTO, A. F. **Satisfação e lealdade de clientes:** Índice NPS. Monografia. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP, Pesquisa de Mercado. São Paulo, 2015.
- DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DINIZ, T. P. R.; FUERTH, L. R. **Qualidade no atendimento no setor de serviços:** a era do cliente. Revista Cadernos de Administração, ano 2, v. 1, n. 03, Jan – Jun, 2009.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MORALES, F. G, FERREIRA, F. S. **A excelência em qualidade no atendimento das organizações.** Revista Hórus, v. 6, n. 2, p. 39-59, 2011.
- PINHEIRO, B. H. O. **Processo cervejeiro e a comercialização da cerveja.** 2019. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v.8, sn, p. 102-106, sem mês 2010.

## GERINDO PROCESSOS EM FATURAMENTO HOSPITALAR, OBJETIVANDO O FECHAMENTO DE CONTAS DENTRO DO MÊS

Franciele Batista Cruvinel Preda<sup>1</sup>

Prof. Ayron Vinícius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### Resumo

Como qualquer outra empresa, as organizações hospitalares também tem a necessidade de gerir seus processos para sobrevivência, focalizando então sua administração ao faturamento hospitalar, se faz necessário para o bom andamento da área da saúde como um todo, visto que é um trabalho de grande importância, bem como o serviço assistencial, tratando o serviço de faturamento como o maior responsável por produzir as contas hospitalares dos pacientes, gerando receitas e despesas fidedignas e concisas, tendo melhor aproveitamento de receita. Analisado in loco o processo do faturamento hospitalar de uma empresa específica, e utilizando algumas ferramentas da qualidade em monitoramento de contas, conseguido alinhar o processo do faturamento dentro do mês de uma área antes com déficit.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Organizações hospitalares. Faturamento.

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas são conjuntas de processos interligados que consomem recursos (*inputs*) que por fim viram (*outputs*) (HARRINGTON, 1993). Desta mesma forma hospitais sendo ele privado ou público são empresas, o paciente entra é atendimento por um conjunto de atividades e insumos de acordo com a necessidade e ele sairá, deste modo serão utilizados vários componentes que custos, dentro das organizações hospitalares possuem vários setores complexos que deles dependem toda uma cadeia de processos, pra seu fechamento de contas, para compor e manter a organização.

### 2. DESENVOLVIMENTO

Realizado o estudo e pontuando referencias em gestão de processos, em organizações hospitalares, especificamente em modalidades de faturamento, executando, posicionando e introduzindo os resultados de uma pequena parcela deste modelo de gestão. Em colocação de prática todo conhecimento absorvido, estudando faturamento de uma empresa do âmbito hospitalar, realizado análise in loco o conjunto de atividades interligadas, levantando informações de como era realizado sua ordem e cronologia, as atividades que os norteavam internamente a nível de processos, para ir de encontro aos objetivos organizacionais e a satisfação do cliente interno e externo.

#### 2.1. METODOLOGIA

Empresa em estudo é campo-grandense de âmbito hospitalar, que conta com uma média de mil atendimentos por dia entre todos as modalidades prestadas. Setor em desenvolvimento: Faturamento de Contas Hospitalares - Processo: Faturamento de Contas dentro do mês.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

Realizamos alguns *brainstormings* com a equipe de faturamento e equipe que realiza os atendimentos assistenciais. Levantamento conforme apontando em indicadores do setor de qualidade do hospital. Analisamos também o fluxograma do Faturamento, identificando onde havia o maior percentual de contas faturadas fora do mês competente, realizando o redesenho com enfoque dos objetivos e metas e colocando o faturamento dentro da competência.

## 2.2. DISCUSSÃO

Os processos ligam as funções verticalmente, em uma estrutura organizacional tendo relatórios (BARRET, 1994). Na maioria das vezes as empresas se organizam verticalmente em grupos de mesmas especialidades (HARRINGTON, 1993). Sendo assim as empresas se organizam funcionalmente em grupos, departamentos de pessoas com a mesma área de conhecimento.

Pontua Zairi (1997) que essa estrutura funcional fica um pouco desalinhada a satisfação do cliente. Tendo um outro olhar de visão estrutural temos o Davenport (1994, p. 7), definindo uma estrutura organizacional por processos, com estrutura organizacional detalhada com começo, meio e fim, ordenando as atividades, mensurando tempo claramente identificadas.

Sbragia (1978) já visualiza a estrutura organizacional por projetos, não sendo em conjunto de atividades funcionais em grupos de uma mesma área de conhecimento, mas, com foco nos projetos organizacionais. Todas as visões de processos são parecidas, correlacionadas ao objetivo comum, sendo os serviços até chegar ao fim.

## 3. CONCLUSÃO

Realizando este estudo vejo, que ações simples quando se tem o conhecimento, adquirindo a visão crítica e analítica dos processos de forma holística e utilizando ferramentas de gestão de processos, especialidade obtida e desenvolvida durante o curso MBA em Gestão da Qualidade e Processos, conseguimos alcançar as metas organizacionais.

As empresas estão utilizando recursos cada vez mais desenvolvidos em gestão de processos, em busca de resultados obtidos por qualidade e valorização do ser humano, não são mais vistos como gastos e sim como uma vantagem competitiva, agregar qualidade é igual a agregar valor, menor risco de prejuízo, aumento da receita, alcance de resultados organizacionais, se faz necessário não é só em recursos tecnológicos, mas sim em uma análise real do conjunto das atividades, utilizando ferramentas, encontrando e eliminando as raízes dos problemas, transformando rotineiramente com melhoria contínua, realizando de uma forma estratégica a manutenção dos processos, satisfazendo o cliente interno e externo.

## REFERÊNCIAS

- BARRETT, J. L. (1994). **Process visualization:** getting the vision right is the key. *Information Systems Management*, 11 (2), 14-23.
- DAVENPORT, T. H. (1994). **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus.
- DELLAGNELO, E. H. L., & DELLAGNELO, J. R. G. (1996, out/dez). **Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável.** *Revista de Negócios*, 2.
- GIANNINI, A. J. H. (2003). **A estrutura matricial como instrumento de competitividade** – uma aplicação em uma empresa do setor elétrico. 2003. 104 f. Monografia – Curso de Engenharia Mecânica, Departamento de Departamento de Engenharia Térmica e Fluidos, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- HARRINGTON, J. (1993). **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books.

- LAGIOIA, U. C. T., RIBEIRO FILHO, J. F., FALK, J. A., LIBONATI, J. J., & LOPES, J. E. DE G. (2008). **A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos:** o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. *Revista de Contabilidade e Finanças*. São Paulo: USP, 19(48), 77-90.
- PORTER, M. E. (1989). **A Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus.
- RUMMLER, G. A., & BRACHE A. P. (1994). **Melhores Desempenhos das Empresas** – Uma abordagem
- SBRAGIA, R. (1978). **Algumas características da Estrutura Matricial**. *Revista de Administração*, 13(1), 45-66.

## GESTÃO DE RISCO E CONTROLADORIA NO MERCADO FINANCEIRO

Adilce José da Costa<sup>1</sup>

Viviene Gaigher Guazzelli<sup>1</sup>

Willian Clayton Delcolli<sup>1</sup>

Prof. Ayron Vinícius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### 1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é um dos principais fatores para a sobrevivência de qualquer empresa. No mercado financeiro não é diferente ou até mesmo mais frágil quando o assunto é “moeda monetária”. As instituições financeiras com relacionamento direto com os clientes tomam medidas rígidas para se prevalecer, e, prevalecer à integridade dos clientes e contribuindo com um bom relacionamento.

Os emocionais das pessoas levam os mesmos a tomarem medida impensável para realizar e tomar para si valores monetários sem ter uma capacidade sólida de pagamento no futuro. Em caráter obrigatório e íntegro as instituições financeiras levaram novas estratégias mudando a forma de concessão de crédito para os novos tomadores, levando em consideração fatos ocorridos anteriormente.

Uma das modalidades no atual presente é usar ferramentas rígidas de pré-análise entre “Instituição Financeiras vs Tomador”. Ferramentas viáveis criaram melhor poder de tomada de decisão para ótica das Instituições Financeira.

A ferramenta de estratégia usada nas Instituições Financeira, como forma de obter eficiência e eficaz em seus processos, desde capacitação até a concessão do crédito, é o “5 Cs”, com uma determinante muito ampla quando o assunto é comportamento e disciplina financeira do tomador do seu histórico financeiro no mercado.

**Palavras-chave:** Instituição Financeira. Tomador. Relacionamento. Pagamento. Crédito.

### 2. MATERIAL E MÉTODOS

O relacionamento, ou melhor, o termo transação de concessão de crédito é uma tarefa tanto difícil quanto muito arriscada, seja ela física ou jurídica, pois envolve a questão de tempo, o que pode se concluir que o que hoje é a amanhã não será. Pois mais que ação seja simples é sempre útil se utilizar um competente estudo e análise, para concluir uma transação produtiva e benéfica para ambos os agentes.

A ferramenta e estratégia dos “5 Cs” do crédito é baseada em traçar um perfil do cliente obtendo resultado se será “aprovado ou reprovado” do crédito solicitado.

Os 5 Cs é descrito da seguinte forma:

- **Caráter:** Estudará a índole do tomador de crédito, ponto analisado reputação como é o seu histórico no mercado. Que imagem passará para os analistas das instituições financeiras, ponto positivo bons antecedentes. Realizou compromisso

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

financeiro, assinou, cumpriu com as obrigações e é bem-conceituado mais atenção terá;

- **Condição:** O presente será seu espelho do futuro, o atual momento dissera muito sobre como o tomador estará no futuro. Os cenários econômicos poderão ajudar como não. Não espere está em uma fase de declínio financeiramente para solicitar crédito monetário, se, no atual presente se estiver estável financeiramente e se sentir capaz de fazer novos compromissos financeiros, essa pode ser uma boa hora em apresentar sua imagem mais sólida. As Instituições Financeiras gostam em receber novas oportunidade de investimentos e contribuir para desenvolvimento do mesmo. Enxergue a sua boa fase, pois, este termo é muito promissor;
- **Capacidade:** Quais suas condições em honrar, o que quereis. Este termo tem um peso muito forte na análise, “Quais são suas condições? O que farás para honrar o acordo financeiro?”. Do lado das instituições financeiras para uma tomada de decisão precisa, será solicitado aos tomadores demonstrações contábeis financeiras para PJ e Declarações de Honorários para PF. Seja realista e coerente solicite somente valores relevante em que sua capacidade pode honrar;
- **Caixa:** Quantos de dinheiro se têm em mãos e disponível, quais outras rendas possui para honrar com o acordo, que bens se têm de posse com alto índice de liquidez. Se for uma PJ o “Patrimônio Líquido” tanto da organização quanto dos sócios medirá como uma força grande de capacidade de honrar o acordo. As PF terão ao seu favor a “Declaração Imposto de Renda”, pois demonstrará todos os direitos do tomador. E;
- **Colateral:** Fez um compromisso financeiro, não honrou infelizmente a responsabilidade é toda do tomador, para as Instituições Financeiras uma forma de coibir uma falta de honra de pagamentos, é solicitando alguma garantia (garantias relevantes – imóveis, máquinas e equipamentos, objetos de valores reais, etc.) para o tomador. Estas garantias ficam em contrapartidas no tempo de execução e duração da concessão de crédito. Não tem garantias reais, outra opção que pode ajudar é o grande amigo “Avalista” (responsável do pagamento se caso não ocorrer).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O SFN (Sistema Financeiro Nacional) carece de uma estruturação racional adequada às necessidades e carência da sociedade como todo. Com um subsistema normativo o “Banco Central do Brasil” é a entidade criada para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro, e têm em sua privativa competência várias atribuições, destacaremos duas atribuições que está vinculada a concessão de crédito.

- Realizar operações de redesconto e empréstimos às instituições financeiras dentro de um enfoque de política econômica do Governo ou como socorro a problemas de liquidez.
- Exercer o controle de crédito sob todas as suas formas.

Em seu “Manual de Normas e Instruções – MNI”, criado e editado pelo Banco Central, estabelece, entre outras, as normas operacionais de todas as instituições financeiras. Agrupando as instituições financeiras, conforme a sua peculiaridade de funções de crédito, em segmentos, devemos, a saber:

**Quadro 1:** Tipos de linhas de créditos

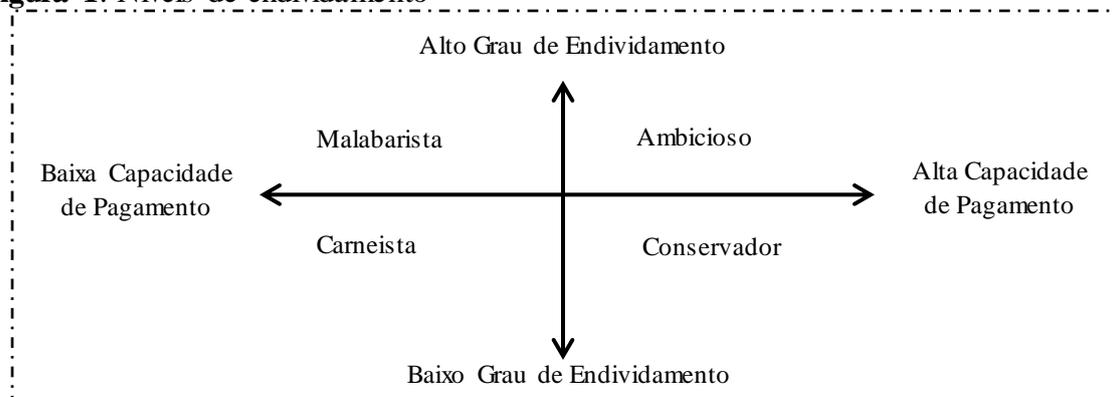
<b>Instituições de Crédito a Curto Prazo</b>	Bancos Comerciais, Caixa Econômicas, Bancos Cooperativos/Cooperativas de Crédito, Bancos Múltiplos com Carteira Comercial.
<b>Instituições de Crédito de Médio e Longo Prazos</b>	Bancos de Desenvolvimento, Bancos de Investimento, Caixa Econômica, Banco Múltiplos com Carteira de Investimento e Desenvolvimento, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor, Agências de Fomento.
<b>Instituições de Crédito e Financiamento de Bens de Consumo Duráveis</b>	Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento – Financeiras, Caixa Econômica, Bancos Múltiplos com Carteira de Aceite.
<b>Instituições de Crédito Imobiliário</b>	Caixa Econômica Federal, Associações de Poupança e Empréstimo, Sociedades de Créditos Imobiliário, Companhias Hipotecárias, Bancos Múltiplos com Carteira Imobiliária.
<b>Instituições de Arrendamento Mercantil – Leasing</b>	Sociedades de Arrendamento Mercantil, Bancos Múltiplos com Carteira de Arrendamento Mercantil.

**Fonte:** Eduardo Fortuna – Mercado Financeiro (2007, p. 27)

Existe uma enorme variedade de produtos disponíveis que se diferenciam em prazos, taxas, formas de pagamentos e garantias, com o limite sendo a criatividade do banco diante das limitações impostas pelo BC. A formação da taxa de empréstimo, dependendo do produto/operação oferecido varia periodicamente.

É de grande importância e de interesse compreender e ver como, do ponto de vista das Instituições Financeiras classificam os clientes (tomadores) quanto à aplicação de recursos oferecidos aos mesmos.

**Figura 1:** Níveis de endividamento



**Fonte:** Eduardo Fortuna – Mercado Financeiro (2007, p. 184)

**Malabarista:** Têm vários bancos para usar, seu grau de endividamento é alto e possui uma característica de baixa capacidade de pagamento.

**Ambicioso:** Tudo o que vê quer comprar e tem poder de compra. Alto grau de endividamento e possui alta capacidade de pagamento.

**Conservador:** Não quer ser inadimplente. Alta capacidade de pagamento e possui característica de baixo grau de endividamento.

**Carneista:** Logo têm um carnê, logo ele existe. Não honra um compromisso financeiro integral e já adquiri outro. Baixa capacidade de pagamento e possui característica baixo grau de endividamento.

#### 4 CONCLUSÃO

A Gestão de Risco e a Controladoria são termos que contribuí com os objetivos e estratégias do mundo Organizacional, suas metodologias postas como prática nos processos das instituições contribuem com alto valor aos executivos em suas tomadas de decisões, em criar novos rumos ou consolidar algo que resultou em informações relevantes e contribuiu com o desenvolvimento e crescimento da organização.

Os processos apresentados mostram como as Instituições Financeiras consegue filtrar melhor os bons pagadores com os maus pagadores, e se prevenir da inadimplência aumentando seus custos e despesas operacionais. Trabalhando com as estratégias de Gestão de Risco e da Controladoria, as Instituições Financeiras consolidam um processo mais eficiente eficaz, cria um relacionamento positivo e contribui para todos os lados, tanto os agentes tomados quanto o agente poupador. Por mais que seja uma Instituição Financeira sempre o peso maior da responsabilidade e culpa fica sobre si, pois tem que administrar com total responsabilidade algo que foi depositado e acreditado na sua gestão de negócio.

#### REFERÊNCIAS

- FORTUNA, E. **Mercado financeiro – produtos e serviços**. 16ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2007.
- GREGORIO, C. **Conheça o perfil dos devedores**. Toda Matéria, 2018. Disponível em: <https://www.revistaatencao.com.br/conheca-o-perfil-dos-devedores/>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- BRASIL, B. C. **Estatísticas monetárias e de crédito**. Toda Matéria, 2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/estatisticasmonetariascredito>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- LOCATELLI, F. **O que são os 5 C's do crédito?**. Toda Matéria, 2018. Disponível em: <https://comunidadeabrae.com.br/blog/o-que-sao-os-5-cs-do-credito>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- CONTEZINI, D. **Conheça os cinco Cs do crédito**. Toda Matéria, 2017. Disponível em: <https://blog.asaas.com/conheca-os-cinco-cs-do-credito/>. Acesso em 20 jul. 2020.

## O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO APOIO PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS HOSPITALAR

Dennis Pereira Junior<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

Ryan Caldas Quevedo<sup>2</sup>

E-mail: [ryanc.quevedo@gmail.com](mailto:ryanc.quevedo@gmail.com)

### Resumo

Este estudo tem como objetivo realizar análise bibliométrica de artigos e livros relacionados a temática gestão da qualidade como apoio a redução de custos nas instituições hospitalares, para tal foi realizado levantamento de literaturas publicadas entre 2000 a 2018 que pudessem ter relevância e contribuíssem com o assunto. Os referenciais bibliográficos foram selecionados no qual apresentam relevância para o tema, deste modo será apresentado desde o contexto histórico o qual a qualidade está inserida, bem como o início de sua aplicação nas instituições de saúde, observando a ampliação desta temática e sua implantação de acordo com as inovações em saúde. O sistema de gestão da qualidade pode contribuir substancialmente para o gerenciamento dos custos das instituições de saúde, não só com ferramentas de monitoramento e controle, mas também com a implantação de fluxos e processos que podem mitigar eventos adversos aos pacientes, visto que estes favorecem o aumento dos custos das internações. Mais que implantar modelos de apuração de custos, todo o processo deve estar interfaceado com o sistema de gestão da qualidade, deste modo permitindo melhores resultados, e, auxiliando em investimentos necessários para que seja sempre atendido a expectativa do cliente.

**Palavras-chave:** Melhoria da Qualidade; Análise de Custo em Saúde; Gestão de Qualidade em Saúde

### 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos os hospitais se tornaram grandes potências não só curativas, mas diante as exigências dos usuários passam a implantar melhorias e adequações que assegurem a qualidade de seus serviços, para este aspecto as certificações e creditações se tornaram além de métricas para diferenciar e qualificar um serviço como diferencial competitivo de mercado. O estudo de custos em instituições hospitalares é desafiador para todos os gestores em saúde e requer conhecimento profundo de cada etapa do processo desempenhado.

Garantir a implantação de processos, medidas, protocolos de prevenção de eventos adversos, otimização do recurso humano dentre outros é a principal atividade do sistema de gestão da qualidade em instituição de saúde, tais estratégias consequentemente agregarão à redução dos custos assistenciais, tendo em vista que procedimentos desnecessários passam a ser monitorados, bem como demais impactos ao paciente que podem encarecer sua permanência na instituição.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

## 2. METODOLOGIA

Para a realização da revisão integrativa foi estabelecida a situação pretendida: “De que forma o Sistema de Gestão da Qualidade pode auxiliar na redução dos custos em saúde?” Em seguida, foi feito o levantamento bibliográfico de artigos científicos publicados e indexados no banco de dados eletrônico, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* – (SciELO), além da base referencial do portal Biblioteca Virtual e Biblioteca Virtual da Saúde, utilizando os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Melhoria da Qualidade; Análise de Custo em Saúde; Gestão de Qualidade em Saúde, preferencialmente publicações entre o ano 2000 a 2018. A partir dos resultados encontrados, realizou-se uma análise dos dados em duas etapas. Na primeira, realizado investigação e identificação de dados como: publicação, objetivo, metodologia e resultados principais em seguida, realizado leitura na íntegra, seguido da síntese dos artigos, com o propósito de identificar a contribuição de cada estudo para a elucidação da questão norteadora, de forma a atingir o objetivo previsto.

### 2.1.DISSCUSSÃO

Para (BONATO, 2011), os hospitais como instituições prestadoras de serviços de grande importância social, possuindo alta complexidade e peculiaridade, portanto a prática da “Qualidade” adquire enfoque e diferencial específicos, ainda de acordo com (BONATO, 2011 *apud* TEIXEIRA, 1989) os avanços tecnológicos e o aparecimento da medicina científica, no fim do século XIX e início do século XX, revolucionaram o papel e as funções do hospital.

Para (GALDINO *et. al.* 2016) ao se falar em saúde, cita a atuação da enfermeira inglesa Florence Nightingale (1820-1910), que estabelece um modelo de melhoria contínua da qualidade em saúde, em 1854, durante a Guerra da Criméia, evidenciando em dados estatísticos.

Desde o início do século XX, os Estados Unidos preocupavam-se com a melhoria da qualidade dos serviços prestados em organizações de saúde, inclusive em faculdade de medicina. O maior exemplo disso são os trabalhos desenvolvidos por Flexner e Codman e pelo Colégio Americano de Cirurgiões. (GALDINO, 2016 *et. al. apud* LUONGO, 2011).

Ainda de acordo com (BONATO, 2011) o hospital responde hoje pelos maiores custos dos cuidados com a saúde, assim, procura-se diminuir as internações, aumentando os serviços ambulatoriais, a assistência domiciliar, expandindo e formalizando compromissos com a qualidade, satisfazendo o usuário e diminuindo custos.

Para Martinelli (2009), atingir a excelência não é uma tarefa tão simples quanto parece, pois todos os envolvidos com a organização tem que desejar a mesma coisa: garantir um lugar no mercado. A Gestão da Qualidade Total requer uma abordagem abrangente, que envolva não só especialistas em qualidade, e sim todos os que atuam na organização.

Para garantir essa qualidade, é preciso estabelecer um padrão definido como um modelo predeterminado de excelência que deve ser seguido pela instituição. Os padrões podem ter diferentes características, conforme o objetivo que se deseja atingir (LUONGO, *et. al.* 2011).

Não exclusivamente pensando em qualidade, nos últimos anos observou-se uma crescente preocupação com o controle dos custos na área de saúde. Diversos aspectos justificam esta preocupação: os crescentes gastos públicos na área, os problemas relacionados ao financiamento destes gastos, a grande necessidade e ainda pequena disseminação de métodos adequados de apuração ou mensuração de custos, a importância de seu gerenciamento e acompanhamento, de seu controle, e de seu uso como instrumento de decisão, análise e escolha de programas e estabelecimento de políticas para a área. (CARPINTÉRO, 1999).

Martinelli (2009), classifica os custos como: custos do processo que são aqueles custos do ponto de vista do resulta de um processo, e pode ser dividido em custos de conformidade,

quando atendem as necessidades de um cliente e de não conformidade, que ocorrem devido a falhas neste processo. Os custos do produto, por sua vez, são aqueles envolvidos diretamente com o produto, e podem ser divididos em: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

Como sugerido, a padronização de processos é a principal estratégia para gerenciamento dos custos em instituições de saúde, de acordo com o (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2014 *apud* Kohn LT *et.al.* 2000) o relatório do IOM apontou ainda que a ocorrência de EAs representava também um grave prejuízo financeiro.

Evitar a ocorrência de Eventos Adversos padronizando as atividades da assistência tem se mostrado cada vez mais importante, neste contexto a implantação do sistema de gestão da qualidade bem como a utilização de suas ferramentas podem contribuir substancialmente para o equilíbrio financeiro de uma instituição.

Ao discorrer deste tema apresentar o sistema de gestão da qualidade como estratégia para a otimização dos custos em saúde tem se mostrado uma das melhores ferramentas para este, certamente as dificuldades aqui apresentadas, seguem um contexto histórico do setor, que todavia tem resistido e evidenciando por meio de dados concretos, metodológicos e assertivos os benefícios financeiros, e assim garantindo a sustentabilidade dos serviços de saúde.

### 3 CONCLUSÃO

As instituições de saúde têm sido pressionadas a realização de entregas de qualidade ao público o qual se propõe atender, neste sentido a exigência de atendimento adequado passa não mais ser um diferencial e sim uma obrigatoriedade, entretanto é necessário atenção ao custo de qualquer melhoria no processo, para que ao prestar um atendimento diferenciado não se tenha elevação do custo da instituição à níveis que coloquem em risco a sustentabilidade do negócio.

Neste sentido a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas instituições de saúde tem sido fundamental para norteamento dos processos, padronização das atividades, estabelecimento de fluxos, implantação de indicadores de efetividade, além de assegurar a qualidade no atendimento, consideramos os impactos diretos na assistência através da segurança do paciente, evitando danos durante a hospitalização que contribuem para a elevação dos custos.

O tema proposto requer estudos mais aprofundados e atualizados uma vez que as literaturas consultadas abordam superficialmente os impactos da qualidade como contribuição a redução dos custos nas instituições de saúde, entretanto ao associar os benefícios dos processos dos quais são de competência da gestão da qualidade, podemos considerar há possibilidade de melhor resultados no aspecto financeiro e na prestação da assistência atendendo assim a expectativa do cliente.

### 4. REFERÊNCIAS

- BALSANELLI, A. P.; JERICÓ, M. C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. *Acta Paul Enferm.* 2005;18(4):397-402.
- BEREZUK, A. L.; [et. al.] *Ferramentas da qualidade: conceitos, aplicações em sistemas de gestão da qualidade.* São Paulo, 2014.
- BITTAR, O. J. N. V. Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde. *Rev Ass Med Brasil* 1999; 45(4): 357-63.
- BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O Mundo da Saúde*, São Paulo: 2011;35(5):319-331.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente.* Ministério da Saúde; Fundação Oswaldo Cruz; Agência Nacional de

Vigilância Sanitária. – Brasília: Ministério da Saúde, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Introdução à Gestão de Custos em Saúde*. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2013.

CARPINTÉRO, J. N. C. Custos na área de saúde - Considerações Teóricas. *VI Congresso Brasileiro de Custos* – São Paulo, 1999.

GALDINO, S. V.; REIS, E. M. B.; SANTOS, C. B. Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde* ISSN: 1982-4785. Brasília Vol.07 (Supl. 1), jul. 2016.p 1023-57.

GAMA, Z. A. S.; HERNANDEZ, P. J. S. *Inspeção de boas práticas de gestão de riscos em serviços de saúde*. Natal: SEDIS-UFRN, 2017.

JÚNIOR, G. D. G.; VIEIRA, M. M. F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7(2):325-334, 2002.

LUONGO, J. [et. al.] *Gestão da qualidade em Saúde*. 1ª edição. São Paulo. Rideel, 2011.

MARTINELLI, B. F. *Gestão da Qualidade Total*. Fundação Biblioteca Nacional, 2009.

ØVRETVEIT, J. *Melhoria de qualidade que agrega valor o cuidado de saúde*. Rio de Janeiro, 2015.

RODRIGUES, A. C.; LAGE, M. L. C. Utilização de Sistemas, Técnicas e Ferramentas de Gestão da Qualidade em Organizações de Saúde Acreditadas no Brasil. DOI 10.21450 *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*.v13i1.2947. 2015.

SILVA, B. N.; ALCANTARA, C. C. V.; BAIOSCHI, S. V. F.; HEIL, A. H.; ABBAS, K. Gestão de custos em hospitais: análise dos artigos publicados em periódicos e congressos nacionais da área contábil. *XXIV Congresso Brasileiro de Custos*. Florianópolis, 2017.

SOUZA, M. F. C. Aplicação de ferramentas da qualidade para melhoria de processo em um laboratório de análises clínicas. Ituiutaba, 2019.

SOUZA, P. C.; SCATENA, J. H. G. Implantação de sistema de gestão de custos em hospitais públicos. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.9. Nº3. 2009.

VILANOVA, I. A.; TELES, N. S.; PORTO, N. R. A. C.; SANTOS, S. R. S.; GOIS, R. M. O. Indicadores como ferramenta da gestão de qualidade: um estudo bibliográfico. *Ciências Biológicas e de Saúde Unit*. Aracaju, v.4, n.1, p.11-24. 2017.

## **A IMPORTÂNCIA DA TEORIA DA AGÊNCIA PARA A CONTROLADORIA NA TOMA DE DECISÕES**

Natália Silva de Camargo Pereira<sup>1</sup>

Willian Barbosa Dias<sup>1</sup>

Yara Paiva da Silva<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro de Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

### **1. INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais e de muita importância aplicar métodos avaliativos que ajudam nos desempenhos das atividades desenvolvidas na empresa. Uma maneira que é adotada e a teoria da agência, onde a empresa visa o aumento dos seus lucros e os gestores buscam a melhorar maneira de alcançar os resultados. Sendo eles tratados de forma eficiente e com incentivos para um melhor relacionamento. A controladoria é bastante utilizada nas empresas para obter melhores controles otimizando a sua gestão financeira, utilizando planejamento. Esses métodos dispõem de um conjunto de atividades na administração e contabilidade. É importante ser unido os dois na empresa para mais bem tomadas de decisões. Pois, ambos se complementam. A controladoria dando o suporte para os gestores terem os menores erros e potencializando os acertos. A teoria incentivando a equipe para um melhor ambiente e ampliando os resultados.

### **2. MATERIAL E MÉTODOS**

A apresentação desse tema trata-se de um estudo bibliográfico, refere-se à teoria da agência qual tem de grande importância na junção da controladoria nas tomadas de decisões. Essas atividades foram criadas alguns anos e implementadas para o melhor desenvolvimento nas empresas. A teoria faz com que os resultados sejam ampliados, trazendo benefícios aos gestores que utilizam a seu favor as facilidades e objetividades da controladoria. Trazendo uma análise mais clara e confiável para ser tomada as melhores decisões para saúde da empresa. Será relacionado alguns pensamentos de autores e comentados as suas relações das matérias desenvolvidas.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com o passar dos anos e as mudanças que ocorreram na economia, as empresas estão se atualizando e com isso mudando a estrutura de controle e a forma como gerenciam as empresas. Deixando para trás o antigo formato de gestão, onde os proprietários da empresa além de terem ações, faziam a administração da empresa. Com tudo diante de tantas transformações no cenário acontece a divisão das atividades entre os proprietários e administradores. Frente ao cenário competitivo o qual as organizações atuam, as mesmas passaram a alterar as estratégias de gestão, buscando assim, maior autonomia e estruturação das unidades administrativas.

Descentralizando assim as grandes corporações, criando unidades de negócios estratégicas. (SANTOS; KELM; ABREU, 2001). De acordo com Jensen e Meckling (1976) a

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

companhia é feita como uma rede de contratos, onde determinam as funções e os direitos e deveres de todos os stakeholders, diante disso surgem dois papéis, o do principal e o agente.

O principal sendo representado pela figura do proprietário e o agente, o gestor, o qual terá a responsabilidade de administrar a organização. Diante desse cenário surge a então Teoria da Agência, que através de ferramentas eficientes, sendo sistemas de monitoramento e incentivo, garantem que as atitudes do agente estejam igualadas com os objetivos do principal.

Através da relação de agência, surge um grande conflito de interesse entre as partes, prevendo que esse tipo de problema pode vir a acontecer ambas às partes confeccionam o contrato, tendo em vista a chance de reduzir esses problemas, nesses contratos existem alguns mecanismos que geram custos as partes, chamados custos de agências, os mesmos abrangem os custos de contrato e também o seu monitoramento.

A controladoria é de extrema importância para as organizações, pois é a área organizacional o qual irá auxiliar as áreas de planejamento, execução, controle e também fará a gestão dos sistemas de informações utilizados em cada etapa do processo. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008). O Controller é quem irá apoiar a diretoria na tomada de decisões, fornecendo informações fidedignas e que irão direcioná-los para a escolha das melhores ações, que levaram ao alcance de seus objetivos e metas empresariais.

A teoria da agência é de extrema importância para a controladoria, pois as mesmas se complementam, tendo em vista que o controller, precisa de informações fiéis dos gestores de cada área da organização, para que possa executar sua função de forma correta, tendo em mãos informações fiéis de como estão funcionando cada área da organização e podendo então ter relatórios que apoiem a tomada de decisão da diretoria.

#### 4. CONCLUSÃO

Levando-se em consideração as observações, qual trata-se de grande importância o apoio da controladoria frente a teoria da agência para que se consiga reduzir os erros e aumentar os acertos. A teoria incentiva o gestor a realizar melhores análises, obtendo melhores resultados, com estudos financeiros e contábeis. Diminuindo os conflitos entre as partes interessadas. Conclui-se que é necessária uma gestão baseada em análises, para que as atividades fluam com eficiência e que em troca seja reconhecido e obtenha uma reciprocidade.

#### REFERÊNCIAS

- FIGUEIREDO, S.; CAGGACIANO, P. C. **Controladoria**: Teórica e Prática. 4ªEd. São Paulo, Atlas, 2008.
- SANTOS, J.; KELM, M.; ABREU, A. **Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência um estudo de caso**: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.59-69, julho/setembro 2001.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. **Theory of the firm**: theory of managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, p.305-360, 1976

## UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA *LEAN SIX SIGMA* EM CONTRIBUIÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA DENTRO DE UM AMBIENTE HOSPITALAR.

Thais Funicelli Delgado<sup>1</sup>

Ayron Vinicius Pinheiro De Assunção<sup>2</sup>

E-mail: [ayron.assuncao@anhanguera.com](mailto:ayron.assuncao@anhanguera.com)

Ryan Caldas Quevedo<sup>2</sup>

E-mail: [ryanc.quevedo@gmail.com](mailto:ryanc.quevedo@gmail.com)

### Resumo

Já é sabido que o ambiente hospitalar é altamente complexo. Em busca de agregar valores aos seus pacientes e acompanhantes e gerar uma assistência segura se faz necessário a implementação de um programa de qualidade. Para isto é essencial a utilização de metodologias afim de planejar, implantar ações de melhorias, mensurar e padronizar novos fluxos a principal a ser utilizada é a *Lean Six Sigma*, pois auxilia em técnicas e princípios para alcançar seu melhor desempenho. Este artigo teve como objetivo conhecer como a metodologia *Lean Six Sigma* contribui para melhoria contínua dentro de um ambiente hospitalar. Foi uma pesquisa de revisão sistemática de artigos científicos, com base na análise de artigos e teses publicados no período compreendido entre 2010 até terceiro trimestre de 2020 nas bases de dados LILACS, Medline e SCIELO. Foram encontrados 42 artigos que seguiram aos critérios de inclusão deste estudo. Sendo 69% relato de caso de implementação da ferramenta e os temas mais abordados enfoque foi melhoria dos tempos de internação e diminuição de reinternação dos pacientes, além da redução do tempo tanto de atendimento quanto de espera em pronto socorro, cada tema, foram seis artigos. A implantação da metodologia *Lean Six Sigma*, tem como intuito de melhorar processos, minimizando falhas possíveis, visando principalmente em reduzir retrabalhos, eliminando desperdícios, e conseqüentemente, otimizando os custos e tempo de assistência prestadas aos cuidados de saúde, à vista disto agregando valor ao negócio hospitalar, gerando uma perspectiva de aumento de satisfação aos clientes internos e externos.

**Palavras-chave:** *Lean six sigma*, Hospital e Controle de qualidade.

### 1 INTRODUÇÃO

O ambiente hospitalar, são instituições que prestam serviço em saúde, possuem um ambiente altamente complexo, com processos peculiares que se interligam, sejam os que estão relacionados assistência direta ao paciente ou setores que prestam apoio para que estes executem de forma maestral seu trabalho, assim agregando valores aos seus pacientes e acompanhantes e construindo uma assistência segura tanto a estes quanto aos seus colaboradores, almejando, portanto, uma prática com qualidade e responsabilidade. (BONATO,2011)

Como explanando, estes serviços de alta complexidade nesta última década têm buscado a se tornarem empresas de alta confiabilidade, com isso as instituições de saúde, tem investindo muito em gestão por qualidade. Uma das estratégias adotadas pelas organizações de saúde para

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Processos do Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande – UNAES.

melhorar a segurança e a produtividade, é a implementação de setores e profissionais especializados em excelência em processos e certificações. (FRANÇOIS *et al*, 2005).

Após a implantação do programa de qualidade o hospital espontaneamente começa a rever seus métodos de trabalho e controles. Para que esta reformulação, tem se adaptado metodologias, métodos e ferramentas até então utilizadas no ramo industrial, da aviação, afim de planejar, implantar ações de melhorias, mensurar e padronizar, como ciclo PDCA, programa 5s, BPNM (*Business Process Model and Notation*), é a metodologia Lean Six Sigma, que tem ganhado grande espaço. (EL-JARDALI, 2008)

Esta última, é uma fusão de duas filosofias Lean Manufacturing, que conta com oito princípios e utiliza ferramentas da qualidade com intuito de otimização, já a Six Sigma, visa redução de falhas de processos e tornar este mais ágil.

Portanto esta junção auxilia com técnicas e princípios de qualidade para que se possa alcançar o auge do desempenho, praticamente sem falhas. Isso ocorre, principalmente, porque uma das ferramentas utilizadas é a DMAIC, que tem como significado: definir, medir, analisar, melhorar, controlar. (PYZDEK, 2011).

Com está contribuição, fica exposto que o objetivo central do tema proposto tende que após revisão bibliográfica foi identificado como o Lean Six Sigma contribui para o ambiente hospitalar, levando a integração dos macroprocessos hospitalares, trazendo consequentemente melhorias contínuas e satisfação de seus pacientes e usuários.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, retrospectiva, realizada por meio de revisão narrativa de literatura de artigos científicos, teses, periódicos e livros e seguiu as etapas preconizadas para estudos dessa natureza.

Portanto foram incluídos artigos, livros textos e teses publicadas no período compreendido entre 2010 até terceiro trimestre de 2020, nos idiomas: português, espanhol, inglês nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), SCIELO (*Scientific Eletronic Library Online*) e Medline (Literatura internacional em Ciências da Saúde).

Os artigos científicos incluídos tinham em seus títulos os seguintes descritores: Lean six sigma, Hospital e Controle de qualidade.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado com as seguintes informações: dados de identificação do artigo, características metodológicas, amostra, resultados e conclusões.

Após a identificação dos artigos, foram analisados os resumos dos mesmos e, na sequência os artigos na íntegra. Após a leitura dos artigos e decisão por inclusão no estudo, foi preenchido o roteiro com os dados da pesquisa e elaborado uma em Excel. O material foi analisado identificando as informações relevantes ao tema proposto. Após a leitura analítica, os resultados foram apresentados por meio de síntese em quadros ilustrativos.

### 2.2 DISCUSSÃO

Após a leitura dos artigos e decisão por inclusão no estudo, foi preenchido o roteiro com os dados da pesquisa. Foram encontrados, dentro das três bases de dados, 826 artigos com o descritor de Lean Six Sigma, porém foram utilizados apenas 42 artigos, os demais foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão do trabalho, ou seja, por não se tratar de ambiente hospitalar, por também não ter relacionamento ao assunto desta revisão, publicações repetidas em nas bases de dados e por não ausência de acesso ao artigo na íntegra. Observou-

se que na maioria destes artigos, o enfoque foi melhoria dos tempos de internação e diminuição de reinternação dos pacientes, além da redução do tempo tanto de atendimento quanto de espera em pronto socorro, cada tema, foram seis artigos. (14,3%). Seguido em cinco estudos, o terceiro tema mais abordado foi melhoria do processo de trabalho da gestão ou liderança da instituição de saúde.

Este enfoque evidencia os principais gargalhos hospitalares mundialmente. Os longos períodos de espera para serem atendidos em pronto atendimento, os desperdícios de tempo médio de internação, uma ausência de otimização de procedimentos hospitalares, o que fazem prolongar a internação e muitas das vezes ineficaz, gerando reinternações.

Além disto, os temas aumento da satisfação do paciente, diminuição de desperdícios em medicamentos, melhoria no processo de dietoterapia e redução de resíduos hospitalares, representaram a mesma frequência, e três artigos citaram cada um desse tema (7,1%).

Ficou evidente então, que a metodologia Lean Six Sigma tem sido utilizada em hospitais, ainda que de forma tímida na realidade brasileira, para melhoria da gestão por processos e para a redução de desperdícios e custos.

### 3 CONCLUSÃO

Após a revisão sistemática realizada fica exposto que nesta última década, os serviços hospitalares, tem buscado a se tornarem empresas de alta confiabilidade, e tem se investindo em gestão por qualidade e processos. E uma das estratégias adotadas pelas organizações para melhoria contínua e aumento da produtividade, é a implantação da metodologia Lean Six Sigma, que não é recente, porém na área da saúde, principalmente em hospitais tem sido utilizada ainda de forma tímida, porém como foi apresentado nos quadros acima, é utilizada atualmente, principalmente em instituições internacionais.

Ela vem com intuito de melhorar processos, com o mínimo de falhas possíveis, visando principalmente em reduzir retrabalhos, eliminando desperdícios, e conseqüentemente, otimizando os custos e tempo de assistência prestadas aos cuidados de saúde, à vista disto agregando valor ao negócio hospitalar, gerando uma perspectiva de aumento de satisfação dos usuários, clientes, pacientes e acompanhantes. E tornando ambientes mais seguros e rentáveis.

### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. *O mundo da saúde*, São Paulo, 2011.
- EL-JARDALI, F.; JAMAL, D.; DIMASSI, H.; AMMAR, W.; TCHAGHCHAGHIAN, V. O impacto da acreditação hospitalar na qualidade da assistência: percepção de enfermeiras libanesas. *International Journal for Quality in Health Care*, 20 (5), 363-371, 2008.
- FRANÇOIS, Pierre et al. Implantation de la gestion de la qualité dans les hôpitaux français, jeux d'acteurs et transformations induites. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53, 4-11, 2005.
- PYZDEK, T.; KELLER, P. Seis Sigma: guia do profissional um guia completo para green belts, black belts e gerentes de todos os níveis. *Rio de Janeiro: Alta Books*; 2011. 560 p.
- SILVA, M. Z.; LUNARDI, M. A.; GANZ, A. C. S.; ZONATTO, V. C. S. Management control levers in hospitals: the influence of accreditation on other management control systems. *Estudios Gerenciales Jun 2020*, Volume 36 N° 155 Páginas 239 – 247.