

ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DE MELHORIA PARA A REDUÇÃO DE ATRASOS NO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO.

Maiara Graziele da Silva Souza
maiara.graziele.souza@gmail.com

Rosilda do Rocio do Vale
rosilda.vale@ielpr.org.br

Roberto Antonio Barchik
roberto.barchik@ielpr.org.br

RESUMO

O comércio exterior brasileiro vem apresentando oscilações durante os últimos anos, mesmo diante dessa situação o Brasil ainda possui boas perspectivas em relação ao aumento da sua participação nas atividades importadoras e exportadoras e também maior representatividade e visibilidade mediante aos fóruns e organismos internacionais. Diante deste contexto, este artigo tem por finalidade, analisar e implantar melhorias para a redução de atrasos no processo de importação na empresa FPK do Brasil, identificar oportunidades de melhorias dentro do processo de importação, assim como descrever o fluxo geral dos processos, apresentando um novo modelo para a utilização e desenvolver documentos para auxiliar no processo de importação. Todas as melhorias propostas foram aplicadas na empresa, e com isso estão sendo obtidos bons resultados, pois o fluxo de importação melhorou muito dando melhores resultados. O referencial teórico pesquisado para elaboração do trabalho foi baseado nos conceitos e definições de comércio exterior em especial importação e em livros publicados por escritores com conhecimento sobre os assuntos abordados.

Palavras-Chave: Importação. Comércio Exterior. Melhorias. Atrasos. Fluxo do processo.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva e tem como objetivo identificar quais são as principais causas de atraso no processo de importação da empresa FPK do Brasil Componentes Automotivos Ltda e a partir de então implantar melhorias para a redução de tais causas de forma a otimizar o trabalho e agilizar os processos.

Para a realização da pesquisa foram realizadas entrevistas com colaboradores da empresa, que apontaram as situações ocorrentes, apresentaram dados referentes a problemas anteriores e auxiliaram com informações sobre o processo e consulta

documental em documentos referentes ao processo de importação. O embasamento científico foi elaborado a partir de referências pesquisadas em livros e materiais disponíveis na internet e na biblioteca, utilizando principalmente da técnica de comparação e complementação de autores para que todos os conteúdos fossem expressados de uma maneira simples mas da mesma forma que apresentassem a essência do tema a ser estudado.

No desenvolvimento foram apresentadas melhorias para o processo com base nas análises realizadas, também foram indicados e definidos alguns pontos específicos para que ocorram alterações dentro do procedimento o qual vinha sendo utilizado até o início da pesquisa, suprimindo todas as necessidades da empresa e evidenciando que as soluções são simples e só precisam de uma melhor análise das tarefas para que falhas sejam prevenidas e evitadas. Com isso a empresa só terá a ganhar, deixando os processos melhor estabelecidos e mais ágeis, disseminando o conhecimento e otimizando tempo dos funcionários para a realização de outras tarefas.

1.1 CONTEXTO DA EMPRESA

A FPK do Brasil Componentes Automotivos Ltda. anteriormente tinha como razão social o nome Aksys do Brasil Ltda com origem Alemã. Em fevereiro de 2011 a Aksys do Brasil Ltda foi adquirida pelo grupo Mondragon, um dos maiores grupos cooperativos do mundo. A Mondragon reúne em seu grupo 255 empresas que estão presentes em mais de 105 países. Sua origem é do país de Basco, localizado no extremo norte da Espanha. A empresa projeta e fabrica componentes estruturais, sistemas automotivos e aerodinâmicas leves. Ela conta com os seus próprios recursos técnicos e comerciais locais, porém, esses são integrados com os da sede espanhola. A empresa brasileira tem uma área de 60.000m², emprega aproximadamente 100 funcionários.

1.2 JUSTIFICATIVA

É essencial que as empresas possuam métodos para realizar os trabalhos rotineiros fazendo, assim, com que as tarefas fiquem mais simples e confiáveis. Galliano (1979, p.6) classifica métodos como “Conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”, a teoria de Lakatos e Marconi (1991) é parecida, porém indica pontos que podem e devem ser levados em consideração, e diz que um conjunto de atividades sistemáticas e racionais com economia e grande segurança, faz com que os objetivos sejam alcançados se o caminho a ser seguido for desenhado no início, prevendo falhas e encontrando possíveis soluções futuras para qualquer nível de problema.

Para a importação é necessário que métodos sejam aplicados e seguidos, pois é um processo complexo e repleto de detalhes que devem ser realizados ordenadamente para que o processo aconteça de maneira correta. Por isso as atividades devem ser muito bem delimitadas e expostas, para que nada dentro do processo seja passível de falha. Porém, caso algum imprevisto aconteça, deve haver tempo suficiente para que uma solução seja tomada.

É muito importante para as empresas a definição de métodos e fluxos dentro do processo de importação, evitando assim problemas e precavendo ocorrências posteriores de um grau elevado e com soluções que demandem mais tempo e trabalho. As empresas também ganham adotando novos métodos para que o trabalho seja realizado sempre de uma mesma maneira evitando falhas por não conhecimento dos processos, ou eventuais transtornos por problemas que possam ocorrer. O quadro 1 apresenta os principais motivos que levaram a empresa FPK do Brasil a possuir atrasos nos processos de importação durante os anos de 2013 e 2014, bem como o número de ocorrências em cada um, motivos que levaram a deste estudo.

QUADRO 1 – MOTIVOS QUE OCASIONARAM ATRASOS NAS IMPORTAÇÕES EM 2013 E 2014

Atrasos nas Importações		
Motivo	2013	2014
Falta de documentos para a liberação	15	10
Erro do fornecedor	8	5
Cargas com avarias	3	1
Solicitação errada de material	4	1
Desvio de rota de navio	2	0
Falta de espaço no navio	3	7
Aumento de volume cliente	10	6

Fonte: Autores (2014)

2 METODOLOGIA

Na primeira etapa da pesquisa foi realizado o embasamento teórico e para que o mesmo fosse escrito foram utilizados dados secundários a partir da literatura existente e estudos já divulgados, foi realizada a pesquisa bibliográfica que segundo Cervo e Bervian (1983) explica um problema com documentos como referenciais, podendo ser realizada de maneira individual ou como parte de outro tipo de pesquisa como descritiva ou experimental. Nos dois tipos a busca é por conhecimento e análise das contribuições do passado existentes sobre um assunto, problema ou tema.

Na segunda etapa foi realizada a coleta de dados, que foi por meio de entrevista com duas colaboradoras responsáveis pelo processo de importação na empresa em estudo. Sendo as mesmas quem executam todos os processos de importação e fazem o acompanhamento desde a realização da negociação, embarque da mercadoria no exterior até a chegada no Brasil e a nacionalização. Esta etapa foi fundamental para entender todos os detalhes do processo. Segundo Marconi e Lakatos (2010), entrevista é um encontro entre duas pessoas, para que uma delas consiga informações em uma conversa profissional. Nas entrevistas realizadas com as colaboradoras foram feitas várias perguntas referentes ao processo de maneira ampla, para que elas se sentissem a vontade expondo maiores detalhes sobre o processo de maneira geral. O tipo de entrevista realizado foi a despadronizada com foco na modalidade de entrevista focalizada e não dirigida para possibilitar maior conhecimento sobre o tema abordado.

Na terceira etapa da pesquisa foi realizada a pesquisa documental, para obtenção destes as colaboradoras utilizaram seus arquivos pessoais e pastas com documentos, e-mails e banco de dados do sistema, podendo assim exemplificar e detalhar melhor todos os fatos. Conforme Lakatos e Marconi a pesquisa documental

(2010) tem a principal característica que é ficar restrita somente a documentos (considerados como fontes primárias) e podendo esses documentos estarem escritos ou não, as vezes podendo a pesquisa acontecer no momento em que o fato também acontece ou depois do ocorrido. Ainda conforme as autoras acima citadas as fontes de documentos podem ser arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas. Já os tipos de documentos se dividem em duas categorias: Escritos e Outros. Após a coleta de dados, esses foram analisados e posteriormente apresentadas as propostas de melhoria.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

De acordo com Sarquis (2011) o comércio e o crescimento obtiveram oportunidades recíprocas, visto que um puxava o outro. Ainda segundo Sarquis (2011) na década de oitenta e noventa os estudos sobre esse tema começaram a ganhar maior dedicação e foram construídos argumentos que demonstravam a importância e os benefícios que essa relação poderia trazer. Hoje prevalece a visão de que se conseguem muitos benefícios com o comércio internacional, tanto nas importações quanto nas exportações.

Quando os países fazem comércio eles trocam entre si os produtos que não são produzidos no próprio país ou que possuem alguns atributos diferentes dos quais conhecem ou comercializam limitado ou limitadamente em seu país, como por exemplo, automóveis, conforme Krugman (2010).

Sarquis (2011) ainda descreve que os benefícios que os países recebem pela importação ou exportação de materiais é diferenciada em cada um deles, porque as características e as políticas os afetam de maneiras diferentes. As distinções entre países são determinadas pela sua geografia, recursos naturais, histórico de desenvolvimento, estrutura econômica, dinamismo produtivo e capacidades educacional e de inovação. E esses fatores redesenham a composição de fatores e as vantagens comparativas dos países.

3.2 IMPORTAÇÃO

Faro (2012, p. 81) mostra que a “importação pode ser definida como o ingresso no país de riquezas originárias do exterior, materializadas por bens ou ainda pelos efeitos da execução de serviços”. Ele ainda cita que as importações podem ser classificadas em três grandes grupos: importações permitidas, suspensas e proibidas. Atsumi (2009) define como o procedimento final da conferência aduaneira o desembaraço aduaneiro que é um procedimento para que a mercadoria seja liberada ao importador, e o recolhimento de tributos dispostos em lei. O processo de importação é dividido em três fases: Fase administrativa, fase fiscal e fase cambial.

a) Fase administrativa: É considerada a licença da importação que leva em conta as exigências e processos do governo, variam de acordo com a mercadoria e são anteriores a efetivação da importação.

b) Fase fiscal: Fase onde são confirmados os dados declarados pelo importador (mercadoria física versus documentação apresentada). Essa parte ocorre logo após a chegada da mercadoria no Brasil e tem o recolhimento de tributos cobrados pela importação. Logo após liberação do despacho aduaneiro a mercadoria é considerada importada e pode ser liberada para o importador.

c) Fase cambial: Operação de compra da moeda estrangeira para pagamento das importações (quando existe esse pagamento) que é processada por uma entidade financeira liberada pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Atsumi (2009) descreve que inicialmente o importador deve se cadastrar no site do Siscomex para que tudo o que ele comprar esteja devidamente licenciado e registrado. Esse cadastro é feito por meio do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). E é a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) quem faz a administração aduaneira em todo o território brasileiro.

Atsumi (2009) explica que o processo aduaneiro conta com a parametrização, que é um procedimento para a liberação dos materiais realizada pela Receita Federal e conta com quatro canais de conferência: a) verde: quando a mercadoria é liberada sem nenhuma conferência da aduana do país, b) amarelo: quando a documentação e todas as informações são conferidas com o descrito na DI (Documento de Importação), c) vermelho: é a conferência da documentação e do material físico, e por último o d) cinza: que é feito a conferência de tudo referente ao processo de

importação, documentação, material físico e preço, para verificar se não existe nenhuma fraude na importação.

Além desses quatro canais de conferência ainda existe a linha azul, o Regime Aduaneiro Especial de Linha Azul é um dos regimes criado pelo Governo Federal com o intuito de reduzir o tempo das liberações das mercadorias de empresas que operam no comércio exterior mediante a racionalização da movimentação da carga, nas operações de importação, exportação e de trânsito aduaneiro, sem comprometer os controles. Está prevista na Instrução Normativa 476 da Receita Federal do Brasil - RFB, a mesma reduz o tempo de espera na liberação de mercadorias que entram e saem do País (RFB, 2014).

3.3 PADRONIZAÇÃO

Rodrigues (2014) comenta que o conceito de padronização surge junto ao Taylorismo no início do século XX e foi um grande suporte para a produção em massa, ele ainda cita que Taylor propôs na época quatro princípios de acordo com o contexto social, econômico e tecnológico:

- a) Princípio de planejamento: substituição dos métodos empíricos pelos científicos para reduzir os movimentos e racionalizar a execução das tarefas;
- b) Princípio de seleção e capacitação: buscando selecionar e depois desenvolver os colaboradores com treinamentos específicos;
- c) Princípio de controle: objetivo de acompanhar e controlar a realização das tarefas com supervisores;
- d) Princípio de execução: racional distribuição de tarefas, definição de responsabilidades e disciplina, fazendo com que os resultados planejados fossem alcançados.

Ainda conforme o autor, esses princípios foram responsáveis pela produção padrão: padronização de tarefas, de ferramentas, de movimentos e de métodos de execução. Hoje esses conceitos ainda são utilizados, porém, de maneira reformulada para adequação as mudanças e estratégias atuais do mercado.

Guelbert (2012) enfatiza que a padronização é uma forma de se obter certeza de que todos saibam como e o que fazer durante um processo, utilizando-se de um procedimento escrito que mostra claramente os passos que se devem seguir. Ele ainda cita que devem existir auditorias periódicas para verificar se o processo está

sendo realmente seguido conforme o formato padrão. Já Araujo (2010) acredita que todos devem enxergar a padronização como um benefício para a organização, desde a alta administração até os envolvidos externos, como fornecedores e clientes.

3.4 GESTÃO DE MELHORIA

Segundo Lucinda (2010) para que uma melhoria seja aplicada num processo, algumas fases devem ser entendidas e colocadas em prática:

a) Mapeamento dos processos organizacionais e determinação do inter-relacionamento entre os mesmos: O analista do processo deve ter a visão do todo para que o processo tenha sucesso. O processo sempre deve ser mapeado porque tem relação com diversas áreas e nem sempre a área a ser trabalhada é de onde vem o problema.

b) Identificação do processo ou grupo de processos a serem melhorados: uma das questões mais importantes a ser respondida é: Por onde devemos iniciar a melhoria? Se a empresa já tem em mente o que deve ser melhorado só deverá então identificar tudo que está relacionado ao processo e ao problema em questão. Porém deve-se sempre selecionar um número pequeno de processos para melhoria; buscar os processos que de maneira geral afetem ou tenham maior impacto sobre o cliente externo; analisar sempre os processos de apoio ao processo principal selecionado, utilizar um quadro de priorização de processos que irá mostrar a importância do processo para a organização e o impacto que pode ter sobre o processo atual.

c) Análise do processo atual a ser melhorado ou grupo de processos: Entender como funciona o processo em seu todo e detalhar de forma minuciosa ele para que todas as partes sejam conhecidas de maneira específica. Somente depois de conhecido todo o processo é que se podem procurar e indicar as melhorias para ele.

3.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Campos (2013) mostra que a gestão do conhecimento vem ganhando espaço nas organizações atuais, e mostra quão importante é que o conhecimento da organização seja dividido pois "O conhecimento das organizações fica, em sua maior parte, na cabeça de seus colaboradores. O fato é que, se lá permanecerem, isso implica em fragilidades para as organizações. Afinal, esses colaboradores podem

mudar de setor ou saírem da empresa”. (Campos 2013 p16). Pode-se então dizer que para as empresas o ideal é que os conhecimentos sejam sempre divididos e além disso, devem sempre ser documentados para que não ocorram perdas de conhecimento ou falhas nos processos por falta de procedimentos internos.

Campos (2013) ainda cita que a gestão de conhecimento trabalha exclusivamente para que os conhecimentos sejam explícitos, transformando eles em mídias e suportes. Ele ainda descreve que o primeiro passo para a identificação, captação e verificação dos pontos potenciais da geração do conhecimento é a utilização de modelagem dos processos, ou seja, aplicar padrões para as atividades executadas.

4 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

4.1 BPMN – Business Process Modeling Notation

Segundo Oliver (2010) o BPMN (Business Process Modeling Notation) vem sendo considerado como o mais importante padrão de notação gráfica aberta, possibilitando modelar processos do negócio capturando e documentando os modelos utilizados atualmente em diagramas de fácil entendimento, projetando e descrevendo modelos ideais, estendendo detalhes técnicos, monitorando e mensurando o negócio com indicadores baseados nos fluxos automatizados do processo. O BPMN foi criado com o objetivo principal de ser utilizado como um padrão, tornando-se uma forma comum para o gerenciamento de processos de negócio, sua primeira versão 1.0 foi lançada em maio de 2004. A citação de Campos (2013) demonstra que o objetivo principal da criação do BPMN foi a facilidade de compreensão e explicação de processos modelados para as pessoas de maneira geral.

Ainda conforme Oliver (2010), as ferramentas que podem ser utilizadas nesse processo são:

a) Ferramentas de desenho gráfico, sem referência metodológica e não baseada em banco de dados: ferramentas que deixam o usuário livre para criar os objetos ou modelos, contendo alguns objetos pré-formatados ou disponibilizados já neles. Ex: Corel Draw, MS Power Point.

b) Ferramentas com referências metodológicas, não baseadas em banco de dados: ferramentas que disponibilizam o uso dentro da metodologia, porém, o usuário tem que respeitar as regras do programa. Ex: FlowCharter, MS Visio.

c) Ferramentas com referências metodológicas, baseadas em banco de dados: ferramentas que possuem banco de dados, permitindo uma modelagem organizada. Garantem melhor obtenção de resultados. Ex: Bussiness Process Modeling for Microsoft Visio, BizAgi.

4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Paranhos Filho (2007) descreve a utilização da técnica de Ishikawa da seguinte maneira: é desenhada uma linha reta apontando para o problema a ser estudado, na sequência são colocadas seis linhas inclinadas para representar os "6Ms" e depois dessas linhas adicionadas são colocadas as variáveis em cada uma das linhas inclinadas para encontrar a possível ou as possíveis causas do problema.

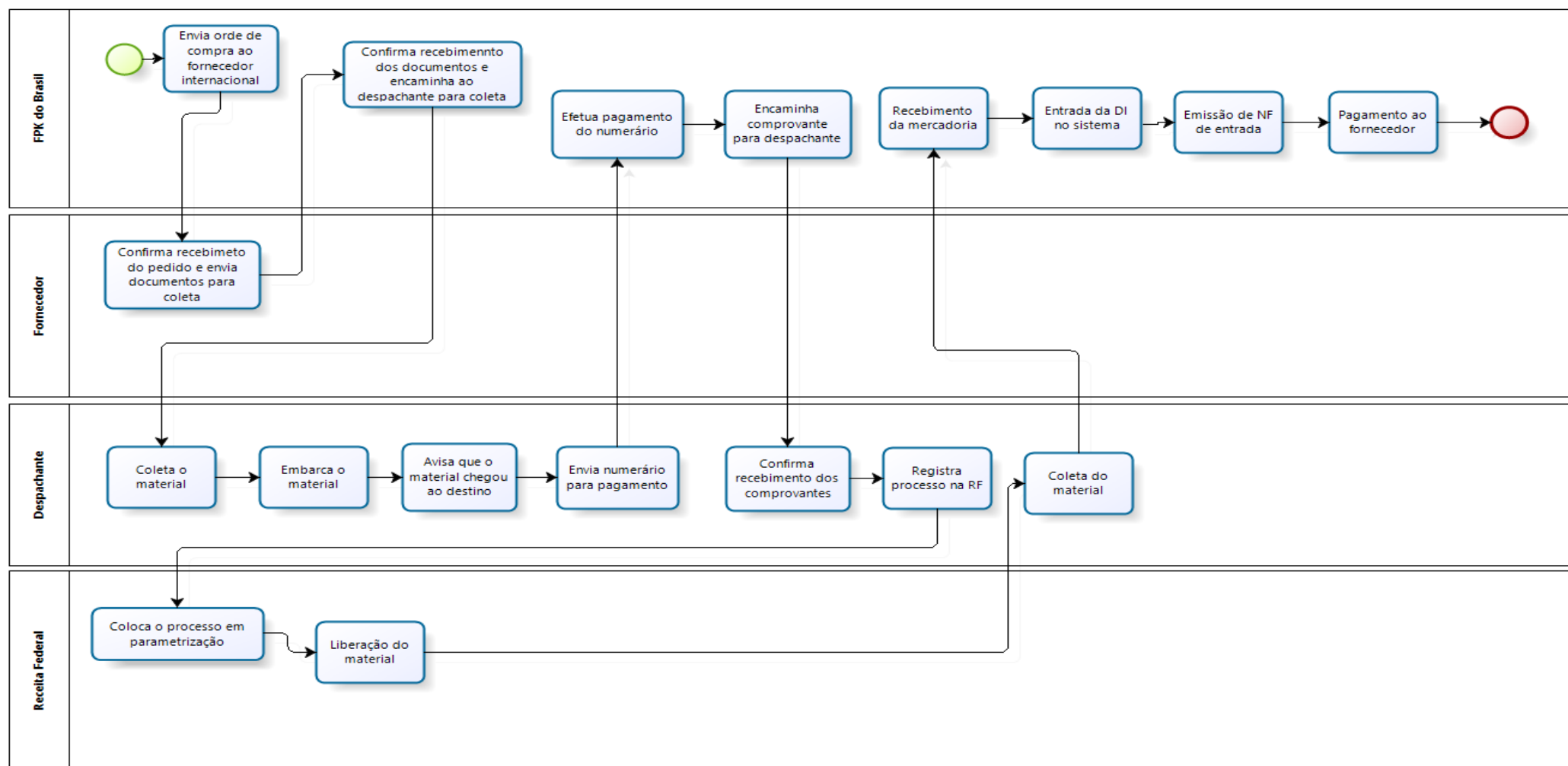
César (2011) demonstra que o diagrama de causa e efeito ou o Ishikawa deve ser utilizado nas situações para obter uma melhor visão das causas e efeitos decorrentes, quais causas provocam o determinado problema, identificar com clareza a relação entre efeitos e prioridades, análise de defeitos para identificar e melhorar estes. Depois de construído o diagrama, uma análise mais detalhada deve ser realizada, considerando todos os ramos apresentados e buscando identificar os desvios que estão ocorrendo para ocasionar o problema. Ele ainda cita que não são os sintomas que devem ser solucionados e sim as causas, caso contrário o diagrama não terá o efeito desejado.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O processo é realizado por dois setores, sendo logística e o compras, os processos tem a mesma base, porém o que diferencia um processo do outro é que quem efetiva todas as negociações de valores e prazos de pagamento é o departamento de compras e só depois repassa para o departamento logístico, com todas essas informações já definidas, para que eles possam definir as programações do recebimento dos materiais.

Aparentemente o processo é de simples realização, entretanto, somente as pessoas que já executam o processo a muito tempo têm o conhecimento. Essas conhecem todos os trâmites e todos os problemas que podem acontecer durante a importação, e centralizam o processo para evitar falhas ou equívocos durante a compra. Dessa forma as colaboradoras responsáveis não podem se ausentar da empresa em um mesmo período, se essa situação ocorrer é possível de que os processos de importação não sejam realizados pela falta de conhecimento de outros colaboradores, o que poderá ocasionar problemas para a empresa. A partir dos dados coletados foi possível criar um fluxograma para melhor visualização do processo utilizado na gestão atual, conforme pode-se observar na Figura 1.

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO ANTES DAS MELHORIAS



Fonte: Autores (2014)

Na entrevista com as colaboradoras foram apresentadas algumas situações onde ocorreram falhas no processo de importação, por falta de conhecimento e procedimento específico, interferindo diretamente nos processos e ocasionando atrasos na importação dos materiais e com isso gerando problemas com a entrega de produtos finais para os clientes. Conforme podem ser observados a seguir, por meio dos relatos apresentados. Essas falhas foram relatadas e descritas de maneira explicativa para a maior compreensão do problema enfrentado pela empresa:

a) Atraso de material por problemas com documentação: Uma matéria-prima que seria utilizada na fabricação dos produtos para venda acabou pegando canal vermelho na hora da análise fiscal e ficou parada aguardando para a conferência. Na hora da conferência da mercadoria o fiscal da Receita Federal constatou que os documentos não estavam corretos e que a classificação da NCM não era válida, não conferia com o produto físico. O Despachante Aduaneiro contratado pela empresa foi quem recebeu as informações da Receita Federal, confirmando que precisariam de documentos corrigidos para que a liberação da carga fosse efetuada. Então a empresa foi avisada e teve que providenciar a documentação para envio para que a legalização acontecesse, também precisou efetuar o pagamento de algumas taxas para que a correção fosse feita e só então que a liberação do material no território nacional pode enfim ser concluída. Esse processo foi extenso e complicado e com isso a produção de peças teve um atraso de uma semana;

b) Atraso de peça para maquinário por problemas de falta de conhecimento do processo: Uma máquina ficou sem produzir por um problema decorrente da falta de conhecimento do processo de importação. O pedido foi enviado ao fornecedor, porém a pessoa responsável pela compra do material importado não deu seguimento ao processo, acreditando que o que ela tinha feito já estava correto e que o processo já havia sido finalizado. O fornecedor enviou a confirmação para a coleta, porém o responsável não repassou a informação ao despachante para que ele pudesse realizar a coleta do material no fornecedor, o processo ficou parado por mais de duas semanas e o material levou mais tempo para chegar ao Brasil do que deveria. Com uma máquina parada houve um atraso de entrega de produtos aos clientes e problemas com a produtividade e confiabilidade na FPK do Brasil frente aos seus clientes;

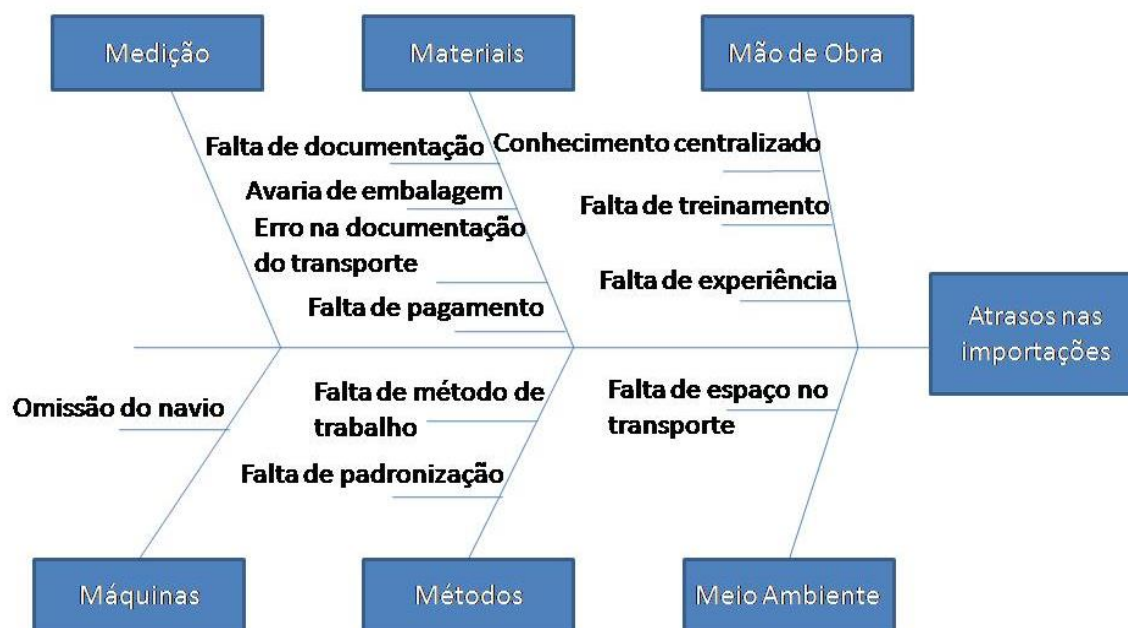
c) Falta de pagamento de numerário: A pessoa que era responsável pela importação de materiais fez todo o processo de importação, porém, quando o numerário chegou a responsável não encaminhou para o setor financeiro fazer o pagamento, acreditando que eles também teriam recebido o documento e fariam os pagamentos da mesma forma, sem que ela repassasse esse documento ao setor. O pagamento ficou atrasado em torno de três semanas, até o momento em que o solicitante do material foi perguntar sobre o status e descobriu que o numerário ainda não havia sido pago para a liberação do material na aduana. O material demorou mais de um mês para ser entregue na empresa, porque somente depois do pagamento do numerário todos os trâmites da importação aconteceriam.

Com os exemplos apresentados há uma melhor compreensão de que a FPK do Brasil vem sendo prejudicada por problemas decorrentes de seu processo de importação que afetam diretamente sua produtividade e imagem frente ao mercado.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados foi criado um diagrama de Ishikawa evidenciando os problemas frequentes. Essa análise foi baseada no histórico de ocorrências já encontradas durante o processo de importação dos materiais na FPK do Brasil durante os anos de 2013 e 2014, e com o Diagrama de Ishikawa são percebidos os pontos mais relevantes apontados pelas colaboradoras entrevistadas dentro do processo de importação como mostra a Figura 2.

FIGURA 2 - ISHIKAWA DE ANÁLISE DOS ATRASOS NA IMPORTAÇÃO



Fonte: Autores (2014)

Ao analisar as causas de forma separada, os pontos críticos específicos de cada uma são melhores percebidos:

a) Falta de documentação: A documentação deve estar completa para que a liberação do material aconteça conforme as exigências da Receita Federal, caso algum documento esteja faltando ou seja feito de uma maneira errada, as mercadorias ficam retidas até que todos os documentos estejam conforme a solicitação e instrução.

b) Avaria de embalagem: Embalagens com avarias que podem ocorrer no transporte ou no envio do fornecedor prejudicam o embarque, pois a Receita Federal não libera a carga enquanto houverem avarias na embalagem ou enquanto as taxas não sejam pagas para a liberação;

c) Erro na documentação do transporte: Erros na documentação do transporte também afetam diretamente nos atrasos das importações, se o documento de transporte estiver preenchido de maneira errada não pode ser liberado para a carga ou até mesmo se passar pelo embarque não é liberado pela Receita Federal;

d) Falta de pagamento: A falta de pagamento de qualquer taxa do embarque acarreta diretamente no atraso. Existem muitas taxas a serem pagas antes da nacionalização da mercadoria, e sem o pagamento desses valores o material não é

liberado, ficando retido e necessitando pagamento de armazenagem extra pelo tempo excedente;

e) Conhecimento centralizado: Somente alguns colaboradores da empresa conhecem o processo, centralizando assim tudo o que é referente a importação e impossibilitando que outras pessoas façam ou ajudem dentro do processo;

f) Falta de treinamento: Os novos colaboradores não recebem treinamento específico sobre como o processo deve ser realizado e aprendem conforme vão executando suas rotinas, com isso alguns resultados são processos realizados de maneira errada;

g) Falta de experiência: As pessoas que são contratadas muitas vezes não tem experiência na área de importação de materiais, ou apenas ouviram falar mas não entendem como o processo funciona realmente. Assim quando são contratados precisam aprender todas as rotinas;

h) Omissão do navio: O navio não atraca no porto por problemas de espaço para descarregar ou até mesmo porque não consegue a liberação portuária para que o desembarque dos containers seja realizado;

i) Falta de método de trabalho: Não existe um método de trabalho específico para a rotina sendo assim passível de falhas, podendo ser feita de maneiras diferentes cada vez que acontece e algumas etapas importantes podem ser simplesmente puladas ou esquecidas;

j) Falta de padronização: Não existe um padrão a ser seguidos ou uma sequência pré-estabelecida de atividades ou de documentos a serem utilizados dentro do processo, ficando assim restrito ao uso do e-mail e planilhas de Excel;

Falta de espaço no transporte: Os navios ou aviões não comportam todos os volumes que deveriam e as mercadorias são deixadas no porto ou aeroporto na fila para o próximo embarque, as mercadorias são colocadas no transporte de acordo com as solicitações de coletas ou muitas vezes somente colocadas aleatoriamente até que a carga esteja completa em caso de embarques fracionados.

Utilizando uma análise mais detalhada podemos perceber que o maior problema é devido a mão de obra desqualificada e a falta de métodos.

É fato que para que os erros sejam evitados a mão de obra deve ser constantemente treinada para que o colaborador esteja sempre integrado com as

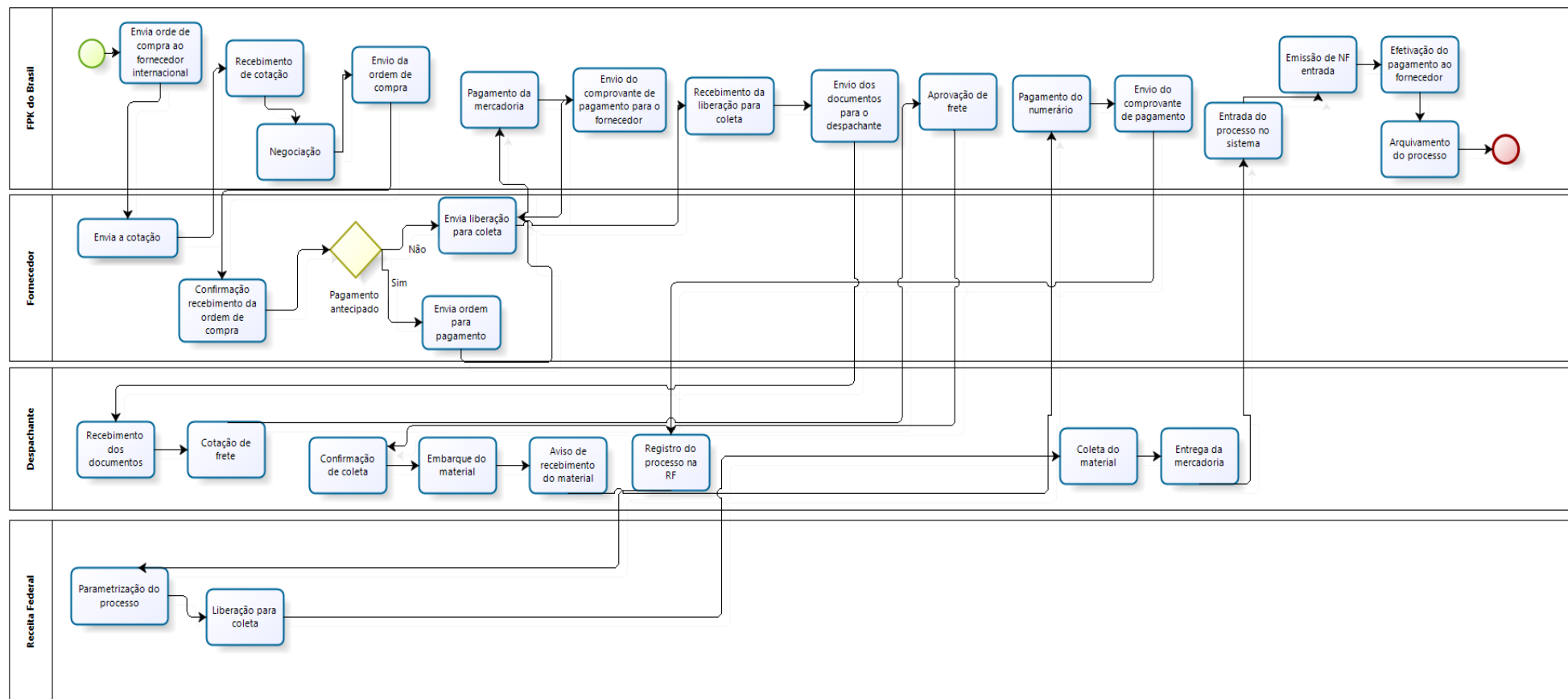
mudanças que estão ocorrendo nos processos e para que ele esteja qualificado e tenha conhecimento para qualquer situação que possa ocorrer dentro do processo.

5.2 PROPOSTA DE MELHORIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Propostas de melhoria foram apresentadas à empresa para que o processo de importação fosse melhor estabelecido e aconteça de uma maneira padronizada e simples.

Ao analisar o processo de importação foi constatado que para que o processo possa ser realizado de maneira mais eficiente deve ser inicialmente criado um novo fluxograma para o processo de importação. O mesmo deve apresentar todas as etapas e conter tudo o que acontece, facilitando assim para que qualquer pessoa envolvida ou não com a ação consiga visualizar e entender em qual ponto se encontra ou como o processo deve acontecer. Esse novo fluxograma foi desenhado com base nas informações obtidas com as colaboradoras envolvidos no processo, e pode ser visualizado na Figura 3.

FIGURA 3 - FLUXO MELHORADO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO



Fonte: Autores (2014)

Relacionando o fluxograma do processo antes das propostas de melhoria com o proposto para a melhoria nota-se uma diferença quanto ao novo procedimento, com sugestão de que os processos sejam melhores analisados dentro do processo de importação, para que a empresa ganhe com melhores negociações e melhores resultados, impactando positivamente no processo de importação. A sugestão é que todas as informações sejam melhor analisadas, para que qualquer problema seja identificado no início do processo e haja tempo para reação, além disso, com um procedimento o processo tem um melhor controle.

Outro ponto importante encontrado para a melhoria dos processos é a implantação de alguns documentos para auxílio do processo como, por exemplo, descritivo de atividades ou procedimento de gestão, todas as atividades dentro do processo são demonstradas passo a passo com todos os detalhes. Isso é utilizado para que o conhecimento agregado pelas pessoas não seja perdido e sim gerenciado, não permitindo que ele seja esquecido e fazendo também com que qualquer pessoa possa executar o processo seguindo uma sequência pré-estabelecida e criando uma regra para execução. O documento de procedimento foi baseado nas entrevistas realizadas e desenvolvido com o auxílio de uma das colaboradoras, para que todas as etapas estivessem descritas com uma maior riqueza de conteúdo.

O descritivo de atividades já foi revisado e inserido dentro dos procedimentos padrão na intranet da empresa, passando pela aprovação da matriz na Espanha e passado a todos os setores envolvidos e colaboradores participantes do processo, para que todos saibam como fazer e sejam qualificados para isso, além disso os funcionários dos setores de compras e logística estão sendo treinados para realizar essas tarefas caso algum problema venha a acontecer.

Outra proposta para a melhoria do processo foi a elaboração de um formulário de solicitação para pagamento do numerário, o qual também foi desenvolvido com a ajuda das colaboradoras seu principal objetivo é proporcionar uma melhor comunicação com o setor financeiro, já que esse documento apresenta o detalhamento de todas as informações necessárias para que o pagamento da importação seja realizado dentro do tempo necessário, dessa forma com as informações centralizadas todas em um mesmo documento evita que os pagamentos sejam realizados de maneira errônea ou não sejam realizados. Esse documento deverá ser arquivado junto ao processo de importação para que

qualquer pessoa tenha conhecimento de quando o material foi pago e liberado para a coleta.

O Formulário de pagamento de numerário já está sendo aplicado e com a utilização do formulário o financeiro verificou uma melhora nas solicitações de pagamento, pois, todas as informações ficaram centralizadas em um só documento e a pessoa responsável não precisa desprender tempo procurando qualquer informação complementar, porque todas já estão descritas. Além disso ela consegue projetar melhor o seu fluxo, já que a informação chega com antecedência. Para os setores, isso serve como um documento para comprovação da solicitação do pagamento e também para o arquivamento junto ao processo de importação, mantendo um histórico assim dos valores pagos nesse tipo de despesa.

6 CONCLUSÃO

A importação de materiais é um recurso que agrega em todos os ramos de negócios, sendo auxiliador na expansão comercial, na compra de materiais com qualidade diferenciada, em investimentos em novas tecnologias ainda não tão exploradas no mercado interno e na negociação de preços e prazos para pagamento auxiliando no desenvolvimento, fazendo com que as empresas obtenham destaque no mercado, tomando frente aos concorrentes, ganhando espaço e reconhecimento.

O ramo empresarial de um modo geral atualmente busca otimizar tempo para que mais atividades sejam realizadas em menos tempo e com maior qualidade, fazendo com que as empresas tomem frente aos seus concorrentes e se destaquem no mercado. Com este objetivo o desenvolvimento foi realizado na FPK do Brasil aplicando técnicas para a utilização de métodos focados no auxílio da rotina de importação da empresa. De maneira geral foi abordada a importância da utilização de métodos dentro das organizações e como esses são úteis para a realização dos processos, fazendo com que os procedimentos da empresa funcionem corretamente e melhores resultados sejam obtidos, para isso foram desenvolvidos fluxogramas das tarefas e um documento para gerenciar o conhecimento dentro da empresa.

Após a apresentação do trabalho a empresa colocou em prática todas as melhorias propostas e com isso novas pessoas já estão sendo treinadas e já podem executar o trabalho, o financeiro tem um melhor contato com as importações, pois

recebe todas as informações necessárias em um mesmo documento e isso faz com que os erros sejam mitigados, além disso o processo que agora é visto parece muito mais simples do qual antes era realizado, pois agora, todos conhecem o andamento do processo de maneira geral e podem contribuir em vários pontos dentro dele, é possível verificar que já estão apresentando bons resultados, porém ainda não foi realizado uma para mensurar quantitativamente tais resultados.

Para que o trabalho fosse realizado conforme as sugestões e estivesse de acordo com as teorias, foram pesquisados diferentes autores e diferentes opiniões para que fossem elaboradas soluções de forma correta e simples, ajudando diretamente nos atrasos ou fazendo com que eles fossem minimizados trazendo benefícios para a empresa e os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. M. **Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS**. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde, 2010.
- ATSUMI, S. Y. K. **NEGÓCIOS FINANCEIROS INTERNACIONAIS**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- CAMPOS, A. L. N. **A modelagem de processos com BPMN**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CÉSAR, F. I. G. **Ferramentas Básicas da Qualidade**: instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua. São Paulo: Biblioteca24horas, 2011.
- FARO, R. **Curso de comércio exterior**: visão e experiência brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.
- GALIANO, G. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.
- GUELBERT, M. **Estratégia de gestão de processos e qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- KRUGMAN, P. **Economia Internacional**: teoria e política. São Paulo: Pesrson Prentice Hall, 2010.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- OLIVER, P. R. C. **Projetos de ECM / BPM**: os segredos da construção. São Paulo: Biblioteca24horas, 2010.
- PARANHOS FILHO, M. **Gestão de Produção Industrial**. Curitiba: Ibpx, 2007.
- RODRIGUES, M. V. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistemas de produção Lean Manufacturing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- SARQUIS, J. B. **Comércio Internacional e Crescimento Econômico no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

ABSTRACT

Brazil's foreign trade has been fluctuating over the last few years. Even in the face of this situation, Brazil still has good prospects for increasing its share in import and export activities, as well as greater representativeness and visibility through forums and international organizations. In this context, this article aims to analyze and implement improvements to reduce delays in the import process in the FPK do Brasil company, identify opportunities for improvement within the import process, as well as describe the general flow of processes, presenting a new model to use and develop documents to assist in the import process. All the proposed improvements were applied in the company, and with this are being obtained good results, because the import flow improved much giving better results. The theoretical framework researched for the elaboration of the work was based on the concepts and definitions of foreign trade in particular import and on books published by writers with knowledge on the subjects approached.