UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUANY CARVALHO SILVA

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA ADMINISTRADORA DE SHOPPING CENTERS EM JUIZ DE FORA

LUANY CARVALHO SILVA

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA ADMINISTRADORA DE SHOPPING CENTERS EM JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva, Luany Carvalho.

Proposta de Aplicação dos Conceitos de Gestão por Processos em uma Administradora de Shopping Centers em Juiz de Fora / Luany Carvalho Silva. -- 2019.

65 p.: il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2019.

1. Gestão por processos. 2. Fluxograma. 3. Administradora de Shopping Centers. I. Dias Alves, Luiz Henrique, orient. II. Título.

LUANY CARVALHO SILVA

APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA ADMINISTRADORA DE SHOPPING CENTERS EM JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em dia de mês de ano.

BANCA EXAMINADORA

ENG. LUIZ HENRIQUE DIAS ALVES

Universidade Federal de Juiz de Fora

DR.ROBERTO MALMEIROS MOREIRA

Universidade Federal de Juiz de Fora

MARIANA DE OLIVEIRA BECHELAINE

brMalls

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter me proporcionado todas as experiências incríveis que vivi até aqui. À minha família que sempre me apoia e incentiva. Aos meus professores por todo conhecimento, em especial, ao meu orientador Luiz que desde o início do projeto me incentivou e me deu todo o suporte. Agradeço a todos meus amigos que caminham ao meu lado nesta jornada. Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram torceram para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

A Gestão por Processos está cada vez mais sendo utilizada como uma estratégia para que as

organizações consigam atingir seus principais objetivos. É por meio de seus processos que as

empresas definem como desempenham seu trabalho e entregam valor a seus clientes. O presente

trabalho realizou um estudo do tema abordando três principais metodologias e ferramentas para

implantação e melhoria de processos. E, a partir desse estudo, selecionou, mapeou e analisou

dois processos de uma Administradora de Shopping Centers em termos de valor agregado tanto

para o cliente quanto para a empresa.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Fluxograma; Administradora de Shopping Centers.

ABSTRACT

The business process management is increasingly being used as a strategy for the organizations

to achieve their main objectives. It is through their processes that companies define how to

execute their work and generate value for their customers. This study examined three main

methods and tools to the process implementation and improvement. From the study, selected

two processes of a Shopping Mall Company, mapped and analyzed from the perspective of

value creation for its customers and for the organization as well.

Keywords: Business Process Management; Flowchart; Mall

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estruturação para condução da pesquisa-ação
Figura 2. Etapas de implantação da gestão por processos
Figura 3. Níveis dos processos
Figura 4. Sequência de ações para análise de processos
Figura 5. Levantamento de opositores e aliados ao processo de mudança
Figura 6. Metodologia – Etapas
Figura 7. Fluxograma da metodologia proposta
Figura 8. Exemplo de fluxocronograma
Figura 9. Avaliação do valor agregado
Figura 10. Simbologia de fluxogramas utilizados para processos industriais39
Figura 11. Exemplo de fluxograma do processo de lavratura de escrituras40
Figura 12. Exemplo de Organograma Hierárquico Funcional
Figura 13. Documentação de Procedimento
Figura 14. Exemplo de Instrução de Trabalho
Figura 15. Fluxograma do Processo de Entrada de Operações
Figura 16. Fluxograma do Processo de Saída de Operações
Figura 17. Identificação das atividades VRA e VEA no Processo de Entrada de Operações 55
Figura 18. Identificação das atividades VRA e VEA no Processo de Saída de Operações56
Figura 19. Processo de Entrada na ferramenta Trello®
Figura 20. Inclusão do prazo na tarefa no Trello®
Figura 21. Sinalização de entregar tarefa em breve no Trello®

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentual de processos que são documentados pelas organizações	13
Tabela 2. Obstáculos ou desafios que as organizações enfrentam para obter aceitação do	
esforço em processos	14
Tabela 3. Classificação geral dos processos empresariais	20
Tabela 4. Características centrais da organização funcional e por processos	22
Tabela 5. Tarefas relacionados ao processo exemplo	34

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BPM – Business Process Management

 $CRM-{\it Customer Relationship Management}$

LUC – Local de Uso Comercial

TR – Tonelada de Refrigeração

SVA – Sem Valor Agregado

VRA – Valor Real Agregado

VEA – Valor Empresarial Agregado

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	ESCOPO DO TRABALHO	14
1.4	OBJETIVOS	14
1.5	METODOLOGIA	15
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O QUE SÃO PROCESSOS?	18
2.2	GESTÃO POR PROCESSOS	21
2.3	IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	22
2.4	MÉTODOS PARA IMPLANTAÇÃO	23
	2.4.1 Primeiro método	23
	2.4.2 Segundo método	25
	2.4.3 Terceiro método	28
	2.4.4 Quarto método	31
2.5	FERRAMENTAS	38
3.	DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO	44
3.1	A Empresa	44
3.2	A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS NA EMPRESA	44
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
RFI	FRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Gestão por Processos tem a habilidade de promover melhorias significativas na performance das organizações e na qualidade dos serviços prestados. E, por isso, empresas ao redor do mundo todo estão utilizando a Gestão por Processos a fim de estar à frente de seus concorrentes e atender às exigências de órgãos reguladores (REIJERS et. al., 2013).

As organizações devem buscar cada vez mais níveis superiores de qualidade e eficiência para tornarem-se flexíveis às constantes mudanças do mercado. Para isso são necessárias a simplificação e a integração dos processos de negócio (SANTOS et. al, 2014).

Frederick Taylor, que foi a principal figura do movimento da Administração Científica, trouxe pela primeira vez no final do século XIX os conceitos da Gestão por Processos que continuam sendo utilizados pelas organizações até os dias de hoje (TESSARI, 2008). Tais conceitos preocupam-se com a técnicas para racionalização do trabalho e estabelece os princípios da Administração Científica que buscam a economia de tempo e esforço na execução das tarefas (NOVASKI, 2002).

A segunda onda dessa abordagem surgiu com a reengenharia de Michael Hammer que tem como ideia principal proporcionar melhoria drástica no desempenho das empresas através de mudanças radicais. Já a terceira onda da Gestão e Processos de negócio é o Business Process Management (BPM) que possibilita que as organizações otimizem os processos do negócio em tempo real, através do monitoramento e melhoria contínua dos processos ágeis e das cadeias de valor (TESSARI, 2008).

Mesmo com o crescimento e a descoberta de técnicas e ferramentas para apoiar a Gestão por Processos, que é um caminho reconhecido para se alcançar agilidade e competitividade, estudos apontam que há cerca de setenta a oitenta por cento de insucesso em iniciativas como esta. Ou seja, apesar de as empresas terem buscado a reestruturação de seu negócio a fim de promover melhorias, geralmente deparam-se com a dificuldade na implementação e no gerenciamento de modo prático, não alcançando os resultados desejados (TESSARI, 2008).

Nesse contexto, o presente trabalho busca entender os principais conceitos e ferramentas da Gestão por Processos e, a partir disso, mapear e identificar as oportunidades de melhoria de processos de uma administradora de Shopping Center em Juiz de Fora.

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais a palavra "processo" está na linguagem do mundo dos negócios. Isso sugere que a maioria das organizações adotem a abordagem por processos em suas operações, sendo um conceito bem estabelecido. Porém, ao aprofundar na realidade das empresas, percebese que esse conceito não é bem difundido, não passando de algumas mudanças estruturais, uso de sistemas como a ISO 9000 e gestão de projetos individuais (ZAIRI,1997).

Uma pesquisa realizada no ano de 2018 pela BPTrends (HARMON, 2018) com 180 empresas da Europa e América do Norte levantou alguns pontos interessantes para entender a realidade das organizações:

- 42% disseram que suas organizações buscam aumentar a satisfação do cliente para se manterem competitivas.
- 65% concordaram que a Gestão por Processos e a tecnologia tem ajudado as organizações a aumentarem a eficiência, versatilidade e satisfação do cliente.
- A maioria disse que as organizações estão focadas em incrementar processos já existentes e automatizar processos departamentais ou de toda a empresa.
- A maioria (52%) disse que ocasionalmente modelam e documentam os processos da empresa.
- 59% das organizações participantes estão envolvidas com um ou mais grande projeto transformacional.
- 93% das organizações estão envolvidas em múltiplos projetos de melhoria de processos.

Ainda a respeito dessa pesquisa, historicamente, as duas principais motivações da gerência das organizações em apoiar mudanças nos processos do negócio são: redução de custos e melhoria de um processo existente ou criação de um novo. Outros fatores importantes são o aumento da satisfação do cliente, melhoria da responsividade e da coordenação e controle do negócio (HARMON, 2018).

Outro ponto que chama a atenção nessa pesquisa é com relação à documentação dos processos organizacionais. Conforme é demonstrado na Tabela 1, poucas empresas sempre documentam seus processos. Apenas 25% possuem pelo menos 60% de seus processos modelados e documentados (HARMON, 2018).

Tabela 1. Percentual de processos que são documentados pelas organizações.

Tabela 8. Qual o percentual dos processos de negócio são documentados na sua organização?								
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	20	17
Nunca (0%)			3%	3%	3%	4%	*	*
Ocasionalmente (1-30%)	46%	55%	46%	31%	49%	50%	52%	97
Frequentemente (31-60%)	24%	24%	30%	22%	29%	29%	2%	50
Maioria das vezes (61-99%)	23%	14%	1%	1%	1%	14%	1%	33
Sempre (100%)	4%	4%	5%	5%	2%	4%	2%	3
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	183

Fonte: Harmon (2018). Tradução: Autora.

Existem ainda muitos desafios e obstáculos que são enfrentados para promover a inciativa de mudança nos processos do negócio. Dentre esses, a maioria dos participantes da pesquisa responderam que a organização possui múltiplas iniciativas de mudança que competem prioridade entre si. Em segundo lugar, aparece a alta administração possuindo outros focos (HARMON, 2018).

Tabela 2. Obstáculos ou desafios que as organizações enfrentam para obter aceitação do esforço em processos.

Tabela 9. Quais obstáculos ou desafios você enfrenta na busca de apoio nos eforços relacionados							
	aos	processos	da organi	zação?			
	2005 2007 2011 2013 2015 2017				17		
A gerência sênior não está							
interessada ou está focada			37%	48%	58%	37%	66
em outras coisas							
A gerência querer estimar							
o retorno sobre o			220/	29%	30%	24%	43
investimento que não			23%	2570	3070	2470	43
conseguimos mensurar							
Temos diversas mudanças							
de processo que			42%	49%	44%	55%	98
competem por atenção							
Temos projetos de							
melhoria de processos			12%	16%	25%	22%	40
fracassados e gerência			1270	10%	23%	2270	40
cautelosa							
A gerência não quer fazer							
o investimento no			22%	24%	24%	22%	39
momento							
Outro favor, especificar			10%	10%	13%	13%	23

Fonte: Harmon (2018). Tradução: Autora.

A partir dessa perspectiva, a proposta deste trabalho é compreender os conceitos e as ferramentas que podem ser aplicados no aprimoramento de processos já existentes a fim de tornar mais eficiente o fluxo de informação e padronização das atividades.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho visa o estudo de conceitos e os processos de entrada e saída de operações (lojas e quiosques) em uma Administradora de Shopping Centers identificando quais os conceitos e técnicas podem ser aplicados. Após o mapeamento, serão propostas as melhorias para sua otimização do fluxo.

1.4 OBJETIVOS

O trabalho tem como principal objetivo elaborar um plano de ação com base na gestão por processos de modo a tornar mais fluido um processo crítico de uma Administradora de Shopping Center. Após o mapeamento e padronização, serão sugeridas melhorias que torne mais eficiente o fluxo de informação, reduza os atrasos e falhas na execução das etapas.

Para isso, é necessário além da fundamentação teórica, compreender a realidade da organização para propor as soluções adequadas às suas características e especificidades.

1.5 METODOLOGIA

Segundo a classificação sugerida por Miguel (2010), o presente trabalho possui natureza aplicada, uma vez que tem o objetivo de aplicar os conhecimentos abordados na pesquisa de maneira prática em uma organização.

Caracteriza-se também como pesquisa-ação na qual "o pesquisador interfere no objeto de estudo". Ou seja, contribui de forma cooperativa para a resolução do problema, modificando uma dada realidade, a partir do desdobramento de ações (MIGUEL,2010).

A condução da pesquisa-ação caracteriza-se por um ciclo de cinco etapas, conforme demonstra a figura abaixo: planejar, coletar os dados, analisar os dados e planejar as ações, avaliar os resultados e gerar relatório (MIGUEL, 2010).

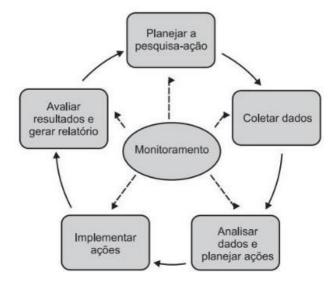


Figura 1. Estruturação para condução da pesquisa-ação.

Fonte: Adaptada de Coughlan e Coughlan (2002). Figura 7.1 – Estruturação para condução da pesquisa-ação.

Fonte: Miguel (2010).

A abordagem utilizada será qualitativa, por haver subjetividade do estudo que não pode ser traduzido em números, além de focar em obter as informações na ótica dos indivíduos, interpretando o problema no ambiente em que acontece. Na Engenharia de Produção tal abordagem é praticada através da visita do pesquisador na organização em questão a fim de fazer observações e coletar evidências (MIGUEL, 2010). O ambiente é a fonte para a coleta dos dados e o pesquisador é a peça chave que analisa os dados indutivamente (KAUART, 2010).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva, pois visa estabelecer relações entre as variáveis envolvendo técnicas para a coleta de dados, questionário e observação. Exploratória por tornar o problema explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevista com os envolvidos que tiveram experiência prática com o problema em questão e estudo de exemplos que auxiliem em sua compreensão (KAUART, 2010).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos. O primeiro deles apresenta uma introdução ao tema, passando pelas considerações iniciais, a justificativa, o escopo do trabalho, os objetivos pretendidos com o estudo, a metodologia utilizada, estrutura e o cronograma geral de execução.

O segundo capítulo traz uma revisão teórica dos principais conceitos, métodos, técnicas e ferramentas utilizadas na Gestão por Processos que fundamentará a aplicação prática.

No terceiro capitulo é abordada a implantação dos métodos e ferramentas aplicados aos processos da Administradora de Shopping Center e as propostas me melhoria e os objetivos pretendidos.

Por fim, o quarto capítulo traz as considerações finais a respeito deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE SÃO PROCESSOS?

Um processo é caracterizado pela transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), em um ambiente que possui procedimentos, regras e normas. Tais insumos transformam-se em resultados que serão entregues ao cliente. É a ordenação específica de tarefas de trabalho em um dado espaço e tempo com início e fim (KIIPER et al, 2011).

Peinado e Graeml (2007) caracterizam processo produtivo como uma "sequência de atividades que, executadas sempre da mesma forma e na mesma ordem, resulta no produto ou serviço pretendido". Cita também a definição trazida pela norma ISO 9000:2000 que caracteriza um processo como "conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)".

Segundo Mohamed Zairi (1997), há quatro características fundamentais comuns a qualquer processo:

- (1) Entradas definidas e previsíveis;
- (2) Sequência linear e lógica;
- (3) Conjunto de tarefas ou atividades definidas claramente;
- (4) Saída ou resultado previsível e de acordo com o desejado.

Gonçalves (2000) define processo como "um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço". Pode ser definido também como um somatório de contribuições de micro operações executado a fim de satisfazer as necessidades dos clientes (ESPINDOLA, 2014).

"Os processos são o Clark Kent dos conceitos de negócios: aparentemente humildes e despretensiosos, mas, na verdade, tremendamente poderosos. Por meio dos processos, a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em consequências práticas. Sem processos, as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos" (TESSARI, 2008).

Gonçalves (2000) define também quais são os tipos de processos existentes. Segundo ele, existem duas grandes classificações: "processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos". Tais processos são subdivididos em três categorias:

- Processos de negócio (ou clientes): são aqueles que traduzem a atuação da empresa, tendo como resultado o produto ou serviço que é destinado ao cliente externo. São a essência do funcionamento da organização e são apoiados pelos demais processos internos.
- ii. Processos organizacionais (integração organizacional): possibilitam a execução coordenada de vários subsistemas organizacionais, dando suporte aos processos do negócio a fim de garantir o desempenho geral.
 Normalmente, são imperceptíveis aos olhos do cliente.
- <u>Processos gerenciais</u>: possuem foco nos gerentes e em suas relações. São processos de informação e decisão que se preocupam com as ações de medição e ajuste do desempenho da organização como um todo.

Os processos ainda podem ser classificados quanto ao tipo como sugere Gonçalves (2000) na Tabela 3:

Tabela 3. Classificação geral dos processos empresariais.

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
processos produtivos)	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Gonçalves (2000).

Green e Rosemann (2000) citados por Barbará (2008) sugerem a seguinte classificação para modelar os processos:

- i. <u>Processos primários</u>: "são os que afetam positiva ou negativamente a relação com os clientes".
- ii. <u>Processos de apoio</u>: "são os que colaboram com os processos primários na busca de sucesso com os clientes".
- iii. <u>Processos gerenciais</u>: "dão suporte à coordenação das atividades de apoio e dos processos primários"

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo Spanyi (2003 apud CRUZ; FILHO, 2011), o gerenciamento de processos de negócio (BPM) é implementado pelas organizações como uma estratégia com o objetivo de facilitar a atuação dos departamentos e melhorar a performance dos processos da empresa como um todo. Para ele, todos os ativos organizacionais são integrados através do processo de negócio. O gerenciamento acontece quando esses ativos trabalham de maneira sincronizada, assegurando a eficiência.

Araújo et al (2004 apud CRUZ; FILHO, 2011) sugere que a gestão por processos é caracterizada pela utilização de um conjunto de técnicas e métodos que apoiam a gestão do negócio través do conhecimento e entendimento de seus processos.

Ferreira e Zuhlke (apud KIIPER et al, 2011) afirmam que a gestão por processos vai muito além de ser uma ferramenta de gestão que dá suporte às empresas nas decisões operacionais e estratégicas. É um "novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes".

Essencialmente, a gestão por processos (BPM) preocupa-se com os principais aspectos das operações do negócio que possuem maior potencial de alavancagem e maior porção de valor agregado. É uma abordagem focada em analisar e promover a melhoria contínua em atividades fundamentais da empresa. Dessa forma, a gestão por processos deve ser governada pelas seguintes regras (ZAIRI, 1997):

- 1. Atividades principais devem ser devidamente mapeadas e documentadas.
- 2. O BPM cria foco no cliente através de conexão horizontais entre as atividades.
- 3. O BPM utiliza sistemas e procedimentos documentados para assegurar a disciplina, consistência e repetitividade da performance com qualidade.
- 4. O BPM mensura as atividades para alcançar para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, define metas e realiza as entregas de acordo com o nível exigido pela corporação.
- 5. O BPM deve ser baseado em uma abordagem contínua de otimização através da solução de problemas e alcance de benefícios extras.
- 6. O BPM deve levar em conta as melhores práticas para assegurar que alcançou um nível de competividade superior.
- 7. O BPM é uma abordagem para a mudança cultural e não é consequência apenas da existência de bons sistemas e estrutura adequada.

2.3 IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

São os processos de negócio que definem como as organizações desempenham seu trabalho com o objetivo de entregar valor aos seus clientes (NOVASKI, 2002).

Boa parte das empresas que possuem sistemas de gestão mais tradicionais adotam uma abordagem funcional centrada na divisão por setores (COSTA, 2014). Tal foco funcional, leva à grande especialização dos trabalhadores e gera uma visão segmentada de todo o funcionamento da organização, contribuindo para sua ineficiência. Os processos fragmentados dificultam a visualização de um processo ponta a ponta. Isso porque nesse modelo, os processos atravessam estruturas funcionais perdendo tempo, qualidade e capacidade de atendimento (TESSARI, 2008).

As organizações de maneira geral, principalmente no século XXI, tem abandonado a estrutura funcional e arranjado seus recursos e fluxos de acordo com seus processos básicos de operação. Essa definição de uma estrutura organizacional de acordo com seu processo fim possibilita "melhorias em custo, tempo e qualidade, dando à organização flexibilidade e habilidade de mudança" (TESSARI, 2008).

"Do ponto de vista dos consumidores, uma empresa existe somente para criar valor para eles, mesmo assim, em muitas empresas não existe um indivíduo responsável por criar e produzir valor para os consumidores. Ao invés disso, o trabalho é quebrado dentro de várias divisões ou unidades. Uma pessoa contata o consumidor, outra fornece as informações necessárias, uma terceira decide o que deve ser feito, e uma quarta faz a ação. Ninguém olha o processo completo" (TESSARI, 2008).

A tabela comparativa abaixo demonstra a distinção de algumas das principais características das duas abordagens (SCHIAR; DOMINGUES, 2002):

Tabela 4. Características centrais da organização funcional e por processos.

Organização Funcional	Organização por Processos
Negação da incerteza	Legitimação da incerteza
Controle	Auto-organização
Busca do equilíbrio	Fluxo constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Ordem planejada	Ordem emergente
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Especialização	Múltiplos conhecimentos

Fonte: Schiar; Domingues (2002).

Na transição de uma organização funcional para uma organização por processos, é importante que os processos sejam compreendidos de maneira coordenada e não simplesmente como fluxos de informação e trabalho. Dessa forma, os processos que são essenciais para a empresa atravessam diversas áreas, sendo ortogonais à estrutura verticalizada das organizações (SCHIAR; DOMINGUES, 2002).

Varvakis et al. (1997 apud FRANCO, 2005) destaca os principais benefícios da gestão por processos:

- Foco no foco do cliente;
- Melhoria na coordenação e integração do trabalho;
- Tempos de resposta mais rápidos;
- Antecipação e controle de mudanças;
- Prevê maior flexibilidade em mudanças complexas;
- Contribui para o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos;
- Fornece uma visão sistêmica das atividades;
- Previne a ocorrência de erros;
- Facilita o entendimento da cadeia de valor;
- Proporciona aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

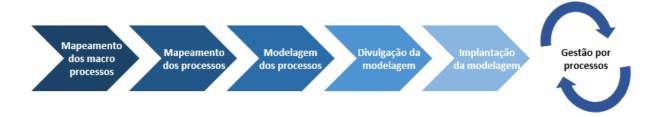
Segundo Michael Hammer (1998), que foi o precursor da Reengenharia na década de 90, o principal objetivo de uma organização ser voltada a processos é para entregar maior valor aos seus clientes, atendendo às suas necessidades de maneira mais ágil e com menor custo. Nesse contexto, há também uma mudança dos conhecimentos e habilidades necessários aos colaboradores. O trabalho em equipe, o cooperativismo e responsabilidade passam a ser fundamentais para o bom desempenho da empresa (SCHIAR; DOMINGUES, 2002).

2.4 MÉTODOS PARA IMPLANTAÇÃO

2.4.1 Primeiro método

Kiiper et al (2011) sugere uma lógica de etapas para a implantação do sistema de gestão por processos conforme demonstrado na figura 2, sendo que cada passo depende das informações do anterior para ser executada corretamente.

Figura 2. Etapas de implantação da gestão por processos.



Fonte: adaptado de Kiiper (2011).

2.4.1.1 <u>Mapeamento dos macroprocessos</u>

O somatório dos processos de uma empresa é representado por seus macroprocessos que são essenciais para a compreensão da organização como um todo, já que é formada pela interligação das atividades com o objetivo de gerar valor para os clientes. Todas essas atividades podem ser representadas pela cadeia de valor definida "arquitetura dos macroprocessos conforme os objetivos da empresa". Existem 3 tipos de macroprocessos:

- 1. Macroprocessos de gestão: "processos que envolvem a estratégia da empresa, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico".
- 2. Macroprocessos de negócio: "caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo".
- 3. Macroprocessos de apoio: processos que dão apoio aos processos de negócio e de gestão".

2.4.1.2 Mapeamento dos processos

O mapeamento de um processo consiste em desenhá-lo de acordo com a sucessão de atividades que são executadas e como estão inter-relacionadas. Para identificar todas as tarefas executadas pela gerência, seus responsáveis e suas conexões, devem ser realizadas entrevistas com os responsáveis pelo processo. Após a coleta de dados, as informações são organizadas no formato do macroprocesso, conforme sugerido na figura 3. Isso permite que o processo seja visualizado de forma mais ampla, abrangendo todas as suas etapas (KIPEER et al, 2011).



Figura 3. Níveis dos processos.

Fonte: adaptado de Kiiper et al (2011).

2.4.1.3 Modelagem dos processos

Após o mapeamento dos processos, é necessário redesenhá-los com o objetivo de criar um molde ideal que possibilite o alcance dos resultados esperados. Esse novo modelo é baseado nas orientações corporativas e nas melhorias identificadas pelos envolvidos (KIPEER et al, 2011).

2.4.1.4 <u>Divulgação e implantação da modelagem</u>

Nesta etapa as melhorias identificadas são apresentadas e defendidas por cada responsável com os demais colaboradores. Feito isso, ocorre a implantação de maneira controlada dos novos modelos na organização (KIPEER et al, 2011).

2.4.2 Segundo método

Peinado e Graeml (2007) sugerem seguir cinco passos para análise do processo que devem ser executados de maneira cíclica:

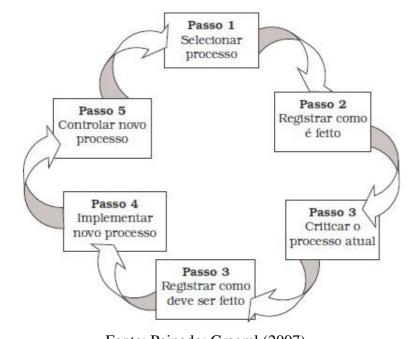


Figura 4. Sequência de ações para análise de processos.

Fonte: Peinado; Graeml (2007).

2.4.2.1 <u>Selecionar processo</u>

As organizações possuem inúmeros processos o que torna inviável avaliar e promover melhorias em todos ao mesmo tempo. Apesar de ser possível avaliar mais de um processo simultaneamente, é importante que sejam selecionados de maneira coerente, pois antes de sugerir as mudanças, é necessário conhece-los profundamente e as razões pelas quais atua dessa forma. Além disso, sempre há uma curva de aprendizado que para os demais processos (PEINADO; GRAEML, 2007).

Peinado e Graeml (2007) sugerem iniciar pelo processo mais fácil e que traga maior retorno. Os bons resultados desse primeiro processo servirão como motivação e aprendizado para os demais. Aqueles processos de menor retorno e mais difíceis devem ficar por último e, por muitas vezes, pode-se chegar à conclusão de que não vale a pena investir na melhoria destes.

2.4.2.2 Registrar como é feito

Documentar o método do processo é de extrema importância para a análise. Por mais que algumas melhorias possam parecer obvias, essa ferramenta vai permitir comparar o antes e depois. O ato de registrar um procedimento faz com que ele seja analisado e questionado. A alta administração tem um papel fundamental para que a documentação seja realizada nas organizações (PEINADO; GRAEML, 2007).

2.4.2.3 Criticar o processo

Se as etapas anteriores de seleção e documentação do processo foram bem executadas, fica mais fácil propor as melhorias. E, esta é a etapa mais importante do ciclo. Pode ser realizada utilizando *brainstorming* com os envolvidos ou com a criação de uma equipe de *kaizen*, por exemplo. (PEINADO; GRAEML, 2007).

2.4.2.4 Registrar como deve ser feito

Nesta etapa deve-se documentar o novo modelo desenvolvido. A partir disso, será possível identificar as economias alcançadas comparando com o estado anterior (PEINADO; GRAEML, 2007).

2.4.2.5 Implementar novo processo

Para implementar um novo processo, é bem provável que seja necessário realizar algum investimento, dependendo do grau de complexidade e dificuldade envolvida. Dessa forma, para conseguir seguir com a aprovação para sua implementação, é preciso mensurar os benefícios através de indicadores como, por exemplo, o *payback*. Outra dificuldade que pode ser encontrada é a própria resistência das pessoas quanto a mudanças e a cultura da organização. Existem empresas que são mais flexíveis a mudanças e outras que são mais resistentes

(PEINADO; GRAEML, 2007).

É de extrema importância que nesta etapa o gestor assegure que o novo processo seja implementado e seguido. Os autores sugerem que seja feito um levantamento das possíveis resistências que podem ocorrer para neutralizá-las ou eliminá-las, utilizando um formulário, por exemplo, demonstrado pela figura 5 (PEINADO; GRAEML, 2007).

Figura 5. Levantamento de opositores e aliados ao processo de mudança.

Indivíduo	indivíduo A	indivíduo B	
Vantagem percebida por ele			
Desvantagem perce- bida por ele			
Poder de intervir com a mudança	nenhum deixa acontecer ajuda a acontecer faz acontecer	nenhum deixa acontecer ajuda a acontecer faz acontecer	☐ nenhum ☐ deixa acontecer ☐ ajuda a acontecer ☐ faz acontecer
Esforço que se es- pera dele			
Ação recomendada ao implementador			

Fonte: Peinado; Graeml (2007).

2.4.2.6 Controlar novo processo

Após a implementação do novo processo, é preciso avaliar se está de acordo com as expectativas, se as economias projetadas estão realmente acontecendo. Somente com o controle do processo é possível verificar sua eficácia (PEINADO; GRAEML, 2007).

2.4.3 Terceiro método

Saulo Barbará (2008) também propõe uma metodologia para implementação da gestão por processos que se baseia em etapas conforme a Figura 6 abaixo.

Análise de requisitos

Costrução do modelo

Análise de processos

Simulação

Reengenharia (redesenho)

Documentação

Divulgação

Figura 6. Metodologia – Etapas.

Fonte: adaptado de Barbará (2008).

2.4.3.1 Análise de requisitos

Esta primeira etapa de análise de requisitos aborda o estudo inicial e a caracterização do negócio (*core business*), através da identificação dos principais negócios da organização, buscando entender com a alta direção quais são as estratégias e novas oportunidades de negócio. A partir disso, será possível revisar as principais linhas do negócio que servirá como insumo para análise e redesenho dos processos (BARBARÁ, 2008).

De acordo com os resultados desse estudo, são identificadas as atividades fundamentais de cada setor que, normalmente, referem-se aos processos críticos da organização. Feito isso, é elaborado um plano de trabalho que contém ações para cada departamento a fim de se atingir os resultados na área e realizadas reuniões de avaliação parcial de cada setor (BARBARÁ, 2008).

2.4.3.2 Construção do modelo

Nesta etapa, primeiramente é realizado o mapeamento dos processos através do levantamento de diversas informações tais como quem é o "dono", caracterização dos processos como primário, de apoio ou gerencial, onde começa e termina, integração com outros processos e atendimento aos requisitos dos clientes. É realizada a modelagem inicial que define o fluxo (BARBARÁ, 2008).

Feito isso, todas as atividades são documentadas de acordo com sua classificação quanto à importância, regras de ações que devem ser tomadas em caso de problemas, recursos necessários, meios de informação, custos, ferramentas necessárias à execução entre outras características. O modelo criado é refinado a partir do mapeamento dos sub processos que também são documentados e então pode ser feita a revisão do modelo global (BARBARÁ, 2008).

2.4.3.3 Análise de processos

Na terceira etapa de análise, os processos são avaliados tanto funcional quanto qualitativamente. É mensurado o desempenho de cada processo através de indicadores e se estão realmente cumprindo com seus objetivos. A avaliação dos processos críticos leva em conta os requisitos de seus respectivos clientes e fornecedores. Caso seja encontrada alguma não-conformidade, deve-se registrar para que seja adicionada à etapa do redesenho e propor as melhorias de acordo com as melhores práticas e os indicadores (BARBARÁ, 2008).

2.4.3.4 Simulação

A quarta etapa consiste em simular o comportamento e desempenho dos processos através da criação de cenários que possibilitam a realização dos testes. Dessa forma, são testados os impactos causados pela variação dos parâmetros de funcionamento (BARBARÁ, 2008).

2.4.3.5 Reengenharia

Após a construção do modelo, análise de melhorias e simulação, a quinta etapa propõe a reengenharia dos processos por meio da criação de novos processos, fusão de processos já existentes, eliminação daqueles que não agregam valor ou mudanças de acordo com as melhores práticas identificadas. É elaborado um plano para implementação das mudanças nos processos. E, nessa etapa de implementação ocorre a gestão das mudanças na qual são realizados os testes, revisão e atualização da documentação. Todos os envolvidos em cada processo recebem treinamentos. É importante que a implementação ocorra de maneira integrada e que seja feito o repasse ao "dono do processo" (BARBARÁ, 2008).

2.4.3.6 Gestão dos processos – monitoramento

Por fim, após as mudanças implementadas, os processos devem continuar sendo constantemente monitorados, avaliados e, caso necessário, ajustados. Essa etapa é essencial para a melhoria contínua que garante a qualidade das entregas e o funcionamento dos processos de maneira harmônica e integrada ao negócio (BARBARÁ, 2008).

2.4.4 Quarto método

A metodologia proposta por Franco (2005) possui duas grandes etapas: mapeamento dos processos e aperfeiçoamento dos processos. Reúne conceitos e técnicas de diversos outros autores.

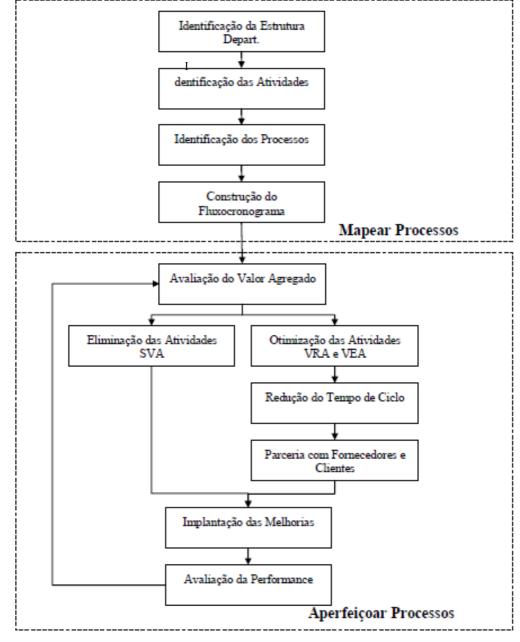


Figura 7. Fluxograma da metodologia proposta.

Fonte: Franco (2005).

2.4.4.1 Mapeamento dos processos

A primeira etapa para a implantação da gestão por processos é o mapeamento. A partir dele é possível visualizar e compreender as atividades que são executadas em um dado processo. Para alcançar esse objetivo deve-se seguir as quatro sub etapas descritas em sequência (FRANCO, 2005):

Identificação da estrutura departamentalizada

A determinação da estrutura organizacional atual que pode ser feita através do organograma da empresa já existente ou entrevistas com os gerentes e diretoria, caso não o tenha. Essa sub etapa é essencial para a identificação das atividades (FRANCO, 2005).

• Identificação das atividades

Nesta fase, é realizado o levantamento de todas as atividades que são executadas a partir de entrevistas com os responsáveis pela execução, consulta à documentação e procedimentos existentes na organização. Além disso, é necessário avaliar se os trabalhadores executam as atividades conforme estão descritas nos procedimentos. Essa identificação deve ser feita de maneira clara e as atividades devem ser descritas preferencialmente utilizando um verbo seguido de um objeto, facilitando a compreensão por parte dos leitores e evitando que haja dúvidas quanto ao escopo de cada uma (FRANCO, 2005).

Identificação dos processos

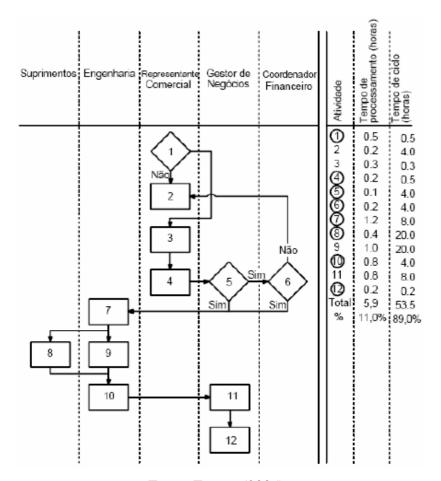
Em seu trabalho, Rochester Franco (2005) concluiu que as empresas do setor metalmecânico, em que trata sua dissertação, os processos devem ser desenhados de acordo com uma cadeia de valor genérica descrita por ele para o setor. Para este trabalho, os processos serão identificados de acordo com as definições e conceitos abordados anteriormente.

• Elaboração do fluxocronograma

A construção do fluxocronograma possibilita analisar as atividades que agregam e que não agregam valor de uma maneira mais profunda. Conforme o exemplo citado por Harrigton (1993), uma empresa conseguiu reduzir 30% do tempo em seu processo de vendas levando à redução de 25% do custo e 75% do tempo de ciclo (FRANCO, 2005).

Além de evidenciar a sequência lógica das atividades como é feito pelo fluxograma, o fluxocronograma traz a informação do tempo, evidenciando os tempos de ciclo e os tempos de processamento de cada atividade (FRANCO, 2005). O autor traz o exemplo de fluxocronograma ilustrado na Figura 8 e a Tabela 5 descreve as atividades.

Figura 8. Exemplo de fluxocronograma.



Fonte: Franco (2005).

Tabela 5. Tarefas relacionados ao processo exemplo.

Tarefa	Área Responsável	
1- Orçamento é viável?	Representante comercial	
2- Declinar orçamento	Representante comercial	
3- Verificar dados de entrada	Representante comercial	
4- Preencher check-list	Representante comercial	
5- É necessária aprovação financeira?	Gestor de negócios	
6- Condição financeira do cliente aprovada?	Coordenador financeiro	
7- Definir processo de fabricação	Engenharia	
8- Orçar matéria-prima	Suprimentos	
9- Consultar fornecedor de ferramentas e equipamentos	Engenharia	
10- Lançar dados no sistema integrado	Engenharia	
11- Definir condições comerciais	Gestor de negócios	
12- Enviar proposta ao cliente	Gestor de negócios	

Fonte: Franco (2005).

2.4.4.2 Aperfeiçoamento dos processos

Após a conclusão do mapeamento, o objetivo desta etapa é empregar as ferramentas e técnicas nas atividades organizacionais já existentes que resultarão na redução de custos, maior flexibilidade e agilidade dos processos, principalmente naqueles que possuem relação com os clientes ou investimento direto dos acionistas. Esta etapa se divide em sete sub etapas descritas a seguir (FRANCO, 2005):

• Avaliação do valor agregado

O objetivo final de qualquer empresa consiste em oferecer mais valor para o cliente de forma mais rápida e com menor custo. Essa percepção de valor é baseada no benefício que o cliente percebe na interação com a empresa. Quanto maior a percepção de benefício, maior a percepção de valor (FRANCO, 2005).

Harrington (1993) citado por Rochester Franco (2005) classifica as atividades em três tipos conforme abaixo:

- i. Atividades com real valor agregado (VRA): "são necessárias para gerar as saídas que o cliente necessita, quando observadas pelo mesmo". Como por exemplo, registrar o pedido e realizar a entrega do produto do cliente.
- ii. Atividades com valor empresarial agregado (VEA): "são necessárias para a empresa, mas não agregam valor para o cliente". Como exemplo, podemos citar a elaboração de relatórios financeiros e registro dos dados de funcionários.
- iii. Atividades sem valor agregado (SVA): "não contribuem para o atendimento das exigências do cliente e poderiam ser eliminadas sem comprometer a integridade do produto ou serviço, ou os interesses da organização". Como exemplo, movimentação e revisão excessiva (FRANCO, 2005).

Primeiramente, deve-se identificar as atividades que agregam valor e as que não agregam. As atividades com Valor Empresarial Agregado (VEA) dão suporte às demais executadas na organização enquanto as atividades Sem Valor Agregado (SVA) podem ser eliminadas sem impactar no resultado que é entregue ao cliente. Harrington (1993) recomenda identificar as atividades SVA e VEA com cores diferentes no fluxograma para facilitar a percepção daquelas que podem ser eliminadas (FRANCO, 2005).

ATIVIDADE Necessária para Sim Não produzir o resultado? Contribui para as Contribui para Não Não funções exigências dos clientes? empresariais? Sim Sim Valor Empresarial Valor Real Agregado Sem Valor Agregado Agregado SRA SVA VEA

Figura 9. Avaliação do valor agregado.

Fonte: adaptado de Franco (2005).

• Eliminação das atividades SVA

Normalmente, as atividades SVA aparecem em decorrência a problemas que ocorrem em outros processos. Nesta subetapa, todas as atividades que não possuem valor agregado devem ser eliminadas. Essa eliminação não causa perdas ao produto final ou aos interesses da empresa. Independentemente se essas atividades representam um custo irrelevante para a organização, devem ser extintas do processo (FRANCO, 2005).

• Otimização das atividades VRA e VEA

As atividades VRA e VEA que agregam valor de maneira direta ao produto final ou como apoio devem ser otimizadas. Essa otimização é alcançada pela redução do tempo de processamento e dos custos de execução. Para isso, Harrington (1993) sugere a utilização de três ferramentas:

- Eliminação da burocracia: consiste em eliminar o excesso de formalidades, papeladas e documentações que tornam os processos mais lentos. Além disso, deve-se eliminar as verificações cruzadas desnecessárias.
- ii. Eliminação da duplicidade: as atividades que são executadas duas vezes em partes diferentes do processo devem ser eliminadas. Isso é feito a partir da garantia de uma única fonte de dados e informações.

iii. Simplificação: visa reduzir a complexidade da execução dos processos, tornando mais fácil o entendimento, aprendizado e execução por parte dos colaboradores.

Redução do tempo de ciclo

Segundo Harrington (1993) citado por Franco (2005), o "tempo de processamento é aquele necessário para executar a atividade propriamente dita. O tempo de ciclo é aquele entre a finalização da última atividade e a finalização da atividade considerada". Ou seja, o tempo de ciclo é o tempo de espera entre duas atividades.

Normalmente o tempo de processo é muito menor do que o tempo de ciclo total. E, essa análise é um ponto crítico para a satisfação dos clientes. Ou seja, pode haver atividades extremamente eficientes em setores especializados na organização, porém o interrelacionamento entre elas pode ser ruim levando a um alto tempo de ciclo, o que acarreta no aumento dos custos de armazenagem, atrasos na entrega ao cliente ou no lançamento de um novo produto, por exemplo (FRANCO, 2005).

Nesta sub etapa, deve-se analisar o fluxocronograma do processo e identificar as oportunidades de eliminar os obstáculos. Pode-se modificar o fluxo colocando atividades em paralelo se possível e promover simples ações que reduzam as interrupções que ocorrem no processo (FRANCO, 2005).

• Parceria com fornecedores e clientes

A qualidade das saídas dos processos depende fortemente dos insumos que foram fornecidos por meios físicos ou informações. Dessa forma, a análise dessas fontes quanto à qualidade, sincronismo, forma e quantidade torna-se extremamente importante para atender às necessidades e expectativas dos clientes. Para potencializar os ganhos nessas inter-relações com esses que são chamados de elos verticais, Hammer (2001) sugere algumas ações (FRANCO, 2005):

- i. "Extirpar as fontes remanescentes de ineficiências, custos e estoques";
- ii. "Agilizar as conexões dos processos com os de seus clientes e fornecedores";
- iii. "Redistribuir o trabalho entre empresas de modo que, em cada caso, as tarefas sejam executadas pelas mais capazes";

- iv. "Coordenar o trabalho entre empresas com base no livre intercâmbio de informações";
- v. "Explorar as oportunidades de colaboração com os co-clientes e com os fornecedores".

• Implantação das melhorias

Após a identificação das melhorias, é necessário elaborar um plano de trabalho para implementá-las. Esse plano deve conter as etapas que devem ser seguidas com prazos, responsáveis e recursos necessários. Os resultados pretendidos com cada ação devem ser especificados para que posteriormente o desempenho seja verificado (FRANCO, 2005).

Avaliação da performance

Para avaliar a performance de um processo é essencial controla-lo e, para isso, é necessário criar indicadores que reflitam se os resultados estão sendo alcançados ou não. Nesta subetapa são definidos quais são esses indicadores que irão mensurar se as melhorias implementadas atingiram os resultados planejados (FRANCO, 2005).

2.5 FERRAMENTAS

Assim como há diversas metodologias, existem várias ferramentas disponíveis que são utilizadas para realizar o mapeamento e melhoria dos processos. Este item apresenta as principais que foram estudadas para a realização do presente trabalho.

2.5.1 Fluxogramas

Os fluxogramas são ferramentas utilizadas para desenhar o fluxo de informação, pessoas, equipamentos e materiais. Podem ser criados para diversos níveis da organização (PINHO et al, 200). Através da utilização de símbolos gráficos, representam a sequência de execução de um trabalho, permitindo a visualização rápida do processo como um todo pela gerência e análise a fim de identificar possíveis melhorias (PEINADO; GRAEML, 2007).

Segundo Peinado e Graeml (2007), normalmente são utilizados cinco símbolos diferentes para descrever o processo, conforme demonstrado na Tabela 6.

Figura 10. Simbologia de fluxogramas utilizados para processos industriais.

Símbolo	Usado para representar	
	Início ou fim de diagramas (atividades e eventos)	
Ou	Atividade, ação ou procedimento	
Ou O	Decisão, escolha, filtragem	
0	Conectar blocos na mesma página (usam-se números)	
	Conectar bocos e páginas diferentes (usam-se letras)	
ightharpoonup	Conectar blocos na mesma página - indica direção de fluxo	
ou _	Arquivamento ou armazenamento de material, registro ou documento	
	Registro ou documento gerado ou usado na ação ou no processo	
	Idem para um Iote	
	Processo pré-definido	
	Armazenamento online	
9	Armazenamento de dados	

Fonte: Peinado; Graeml (2007).

Saulo Barbará (2008) cita as principais vantagens de se utilizar os fluxogramas como sendo a possibilidade de:

- "Identificar pendências, relacionamentos, pontos de estrangulamento e atividades que não agregam valor".
- "Localizar elos e elementos desconexos ou perdidos".
- "Controlar o processo".

Início Cliente aguarda atendimento Cliente aquarda Cliente se encaminha o pagamento ao atendente Não Sim Escritura é Atendente confere Pagamento documentação efetuado? agendada Escritura é lavrada Sim Escritura é avaliada Documentos ok? Não Cliente aguarda a coleta de assinaturas Cliente encaminhado a orgão competente Não Assinaturas colhidas2 Cliente aguarda expedição de documento(s) Sim faltante(s) Preparação do traslado Não Documento expedido2 Traslado é entegue ao cliente Sim Cliente retorna Fim ao atendente

Figura 11. Exemplo de fluxograma do processo de lavratura de escrituras.

Fonte: Oliveira; Paiva; Almeida (2010).

2.5.2 Organograma hierárquico funcional

Também utilizado para representar graficamente a estrutura da organização, o organograma hierárquico funcional facilita a associação de cada área ou setor com suas respectivas atividades. Torna a compreensão da organização como um "conjunto de macroprocessos" o que auxilia na análise e na modelagem dos processos (BARBARÁ, 2008).

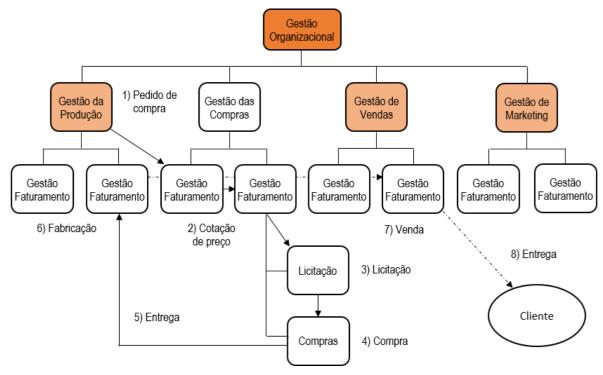


Figura 12. Exemplo de Organograma Hierárquico Funcional.

Fonte: adaptado de Barbará (2008).

2.5.3 Documentação de processos

Para realizar a documentação dos processos organizacionais, procedimentos e instruções de trabalho, normalmente são utilizados formulários e planilhas que os descrevem detalhadamente. O autor sugere a seguinte estrutura para os procedimentos (BARBARÁ, 2008):

- 1. Objetivo: descreve a finalidade do procedimento;
- 2. Escopo: estabelece os responsáveis, o quê, onde e quando deve ser executado;
- 3. Definições: trazem esclarecimentos sobre abreviações, termos específicos, siglas etc.
- 4. Referências: referem-se às normas que devem ser utilizadas, documentos de referência, regulamentos e outros procedimentos que devem ser consultados.

Figura 13. Documentação de Procedimento.

Unidade de Negócio (Gerência de Suprimento)	Manual de Procedimentos (GS-01)	Proc. № GS-P01	Elaborad Data: 09	
	Solicitação de compra	Implantado 25/09/03	REV. 03	Pág. 1/3

1. OBJETIVO

Este procedimento visa a assegurar a qualidade nos processos de compra de suprimentos sob a responsabilidade da GS.

2. ESCOPO

Os suprimentos controlados por este procedimento fazem parte da tabela GS-T01.

3. DEFINIÇÕES

- 3.1. Qualificação de Fornecedores Procedimentos necessários para garantir a confiabilidade e a qualidade dos suprimentos adquiridos
- 3.2. Solicitação de compra Relação de pedidos de compras de suprimentos das UM.

4. REFERÊNCIAS

- 4.1. Normas de qualificação de fornecedores.
- 4.2. ISO 9001:2008.

5. PROCEDIMENTOS

- 5.1. Recebimento Receber as solicitações de compras de suprimentos (SCS) das UN's específicas na tabela GS-TB01.
- 5.20. Verificar a aprovação Proceder a verificação de aprovação de todas as SCS:
 - 5.20.1. Desenvolvendo as respectivas UN's às SCS não aprovadas, com justificativa.
- 5.30. Verificar a qualificação Para as SCS aprovadas, proceder à verificação da qualificação do fornecedor:
 - 5.30.1. Para fornecedor não qualificado, fazer a qualificação conforme procedimento de código GQ-P02.
 - 5.30.2. Quando for qualificado, fazer proceder à cotação de preço..
- 5.40. Emitir pedidos de compra.
- 5.50. Comunicar às UN's sobre compras.

6. REGISTRO DA OPERAÇÃO

Feito na planilha de resgistro de compras do dia.

Fonte: adaptado de Barbará (2008).

Já as instruções de trabalho fornecem informações e detalhes específicos para execução das tarefas. Instruem os funcionários em "como fazer" determinada atividade, conforme exemplo da Figura 13.

Figura 14. Exemplo de Instrução de Trabalho.

Documentação de instrução	Instrução Operacional de Montagem (IO - 002 Rev. 2)	Página 1/4
------------------------------	---	------------

Bomba Dágua (Código 1200-ERB) - Verificar folhas (3/4), fotos e (4/4) vista explodida, para auxiliar a montagem.

- 1. Equipamentos necessários: Chave de fenda e inglesa; banca de montagem
- 2. Materais necessários: graxa de vedação; tinta lacre; etiqueta de identificação.

3. Etapas:

- 3.1. Apoie o corpo da bomba (2001) na banca de montagem.
- 3.2. Monte nesta ordem: vedador (2005) e parafuso maior (2006); retentores (2004), anel (2003) e roda dentada (2002)
- 3.3. Fazer a montagem no corpo, passando antes da graxa nos retentores.
- 3.4. Colocar o vedador, apertando com o parafuso maior, juntamente com os retentores.
- Fechar, colocando por último a roda dentada e apertando com os parafusos menores
- 3.6. Colocar a etiqueta de identificaç~çao (ET02).
- 3.7. Aplicar tinta lacre sobre os parafusos de fechamento.

4. Resultado esperado

4.1. Terminada a montagem, enviar a bomba para a realização do teste de funcionamento em conformidade com o procedimento de teste (Pr-003).

5. Desvio e atitudes

5.1. A bomba deverá ser monateda sem problema. No caso de nãoconformidade, verificar possíveis defeitos nas peças, desmontando-as.

Importante: Lançar ocorrências de desvios e atitudes na pasta de registro apropriada (Pt-004)..

Fonte: adaptado de Barbará (2008).

3. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A partir da revisão bibliográfica e do conhecimento da organização, o objetivo deste trabalho, como citado anteriormente, consistiu em mapear os processos de entrada e saída de operações de um Shopping Center e propor melhorias para tornar o fluxo mais eficiente.

O *core business* da empresa é a locação dos espaços, dessa forma, a execução desses processos possui grande importância, impactando diretamente na satisfação do cliente direto que é lojista.

3.1 A EMPRESA

A empresa em questão é do segmento de Shopping Centers foi criada no ano de 2006 e está presente nas cinco regiões do país, possuindo participação em 32 shopping centers. Além de deter participação nos shoppings, atua na administração e comercialização dos espaços. A unidade de Juiz de Fora possui 31 funcionários. A estrutura é composta por três departamentos: Comercial e Auditoria, Operações e Marketing. As demais áreas são centralizadas no Backoffice.

3.2 A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS NA EMPRESA

3.2.1 Estrutura da implementação

A partir das metodologias estudadas, a autora definiu de acordo com a necessidade e realidade da organização as seguintes etapas para implantação do projeto:

- i. Seleção dos processos;
- ii. Elaboração do fluxograma;
- iii. Descrição das etapas;
- iv. Análise de valor agregado;
- v. Identificação de melhorias;
- vi. Sugestão de implementação;

3.2.2 Implementação

3.2.2.1 Seleção dos processos

Conforme sugerido por Peinado e Graeml (2007), primeiramente deve-se selecionar o processo a ser avaliado. Analisando os processos existentes na empresa e pensando que o principal produto é a locação dos espaços, tendo como principais atividades fins a entrada de uma nova operação e a finalização de um contrato (saída de uma operação), os processos de entrada e saída possuem um impacto relevante na satisfação dos lojistas. Dessa forma, a melhoria desses processos traz retornos maiores quando comparados a outros processos que não possuem o mesmo impacto direto. Além disso, não apresenta alta complexidade nem custos elevados.

3.2.2.2 Elaboração dos fluxogramas

Após serem selecionados, os processos de entrada e saída de operações foram mapeados. Entende-se como operações as lojas e os quiosques do Shopping. Dessa forma, sempre que um novo contrato é firmado, inicia-se o processo de entrada e sempre que um contrato é destratado, inicia-se o processo de saída.

O mapeamento foi realizado através da montagem dos fluxogramas dos processos a partir de entrevistas com os colaboradores de cada área. Optou-se por esta abordagem, pois as entrevistas possibilitam maior proximidade com os funcionários, deixando-os mais confortáveis para descrever como executam o trabalho e relatar quais são os principais desafios que encontram na rotina.

Como resultado desta etapa, foi desenhado um fluxograma para cada processo que possibilidade a ampla visualização das etapas e quais são as áreas responsáveis por cada uma delas. Para indicar a responsabilidade de cada área, foi utilizada uma referência por cor, conforme indicado na legenda. Além disso, cada etapa foi descrita conforme a seguir.

Cadastro do Ajuste de TR Criação do acesso na Intranet Reunião de procedimentos Aprovação do projeto de Agendamento Retirada do de auditoria Arquitetura da retirada do tapume tapume Agendamento da reunião de Liberação para Acompanha-mento da obra Aprovação do Envio do sinal verde Reunião de Kick-off Envio do sinal amarelo Assinatura do contrato Liberação para obra Entrega do WelcomeKit ▶ Inauguração projeto Elétrico Kick-off Entrega do botão de pânico Aprovação do Inclusão para coleta de vendas Programação das mídias/ projeto de Incêndio Resolução de pendências divulgação Aprovação do projeto de Detecção Agendamento do adesivo do tapume do tapume Aprovação do Legenda: projeto Hidrosanitário Comercial Marketing Aprovação do Operações Condicionado Auditoria

Aprovação do projeto Estrutural

Figura 15. Fluxograma do Processo de Entrada de Operações.

Fonte: Autora.

Negociação Faturamento do saldo em pro-rata aberto Assinatura do t. de entrega de chaves Cadastro do t. de entrega de chaves Envio do sinal Assinatura do Decisão de Cadastro do Início vermelho distrato saída distrato Entrega das Retirada da Instalação do Pré-vistoria Fim Vistoria final chaves e botão operação das tapume de pânico mídias Agendamento Entrega das Fixação do da entrada do chaves e botão papel vitrine de pânico tapume Legenda: Agedamento do tratamento Comercial de piso* Marketing Operações

Auditoria

Atividade apenas para quiosque

Figura 16. Fluxograma do Processo de Saída de Operações.

Fonte: Autora.

3.2.2.3 <u>Descrição das etapas</u>

i. Processo de Entrada de Operações

De maneira geral, a área Comercial atua desde a aprovação da proposta comercial de locação, elaboração e assinatura do contrato, sinalização para toda a Administração que o contrato foi assinado (sinal verde) e, por fim, o seu cadastro no sistema *Oracle* CRM.

A partir do sinal verde, a área de Operações realiza a reunião de *kick-off* com o lojista para realização da obra, faz a avaliação e aprovação de todos os projetos, acompanha a execução da obra em termos de qualidade e cronograma e aprova a inauguração após a conclusão da obra conforme o planejamento.

O departamento de Marketing é responsável pela criação dos acessos do lojista no sistema intranet, programação das mídias para divulgação da nova operação (site, Instagram, Facebook etc), agendamento da instalação do tapume e garanti-la juntamente com a fixação do adesivo de divulgação da loja (apenas para lojas, não aplicável para quiosques) e, após a inauguração, entregar o *Welcome Kit* ao lojista.

A área de Auditoria (subárea do Comercial) é responsável por enviar os acessos do lojista do sistema para lançamento das vendas, apresentar ao lojista os procedimentos de Auditoria e informativo e incluir a nova operação na base para coleta da venda diária.

O detalhamento de cada etapa é apresentado a seguir:

- Aprovação da proposta comercial em Comitê: o Executivo de Loja é responsável pela negociação com o cliente. Ele deve levar a proposta com as condições comerciais para aprovação do Comitê Comercial que é realizado uma vez por semana. O Comitê é composto pelo Superintendente, Gerente Comercial, Gerente de Operações e Coordenador Líder de Marketing. Todos devem aprovar as condições comerciais que envolvem, ou seja, marca, valores de aluguel, tipo e vigência do contrato, exceções às cláusulas padrão, layout da nova operação entre outros itens.
- Envio do sinal amarelo: após a aprovação da proposta em comitê, é
 enviado o sinal amarelo aos envolvidos contendo todas as condições comerciais
 aprovadas.
- **Assinatura do contrato**: a área Comercial é responsável por inserir a negociação com todas as condições comerciais no *Oracle* CRM, que a ferramenta

utilizada para elaboração dos contratos e aditivos e comunicação com o Jurídico e Faturamento. A negociação é enviada ao Jurídico que confecciona a minuta que é enviada ao futuro lojista para assinatura.

- Envio do sinal verde: com a finalidade de comunicar à toda Administração que o novo contrato foi assinado, a área Comercial envia o sinal verde, um e-mail sinalizando qual contrato foi assinado, a marca da nova operação, a LUC (Local de Uso Comercial código dado a cada loja para identificar sua localização), área, início de vigência e contatos do proprietário.
- Cadastro do contato no CRM: após a assinatura do proprietário e dos procuradores do Shopping, a área Comercial submete o contrato assinado ao visto do Jurídico, para que possa validar o documento assinado e, depois de aprovado, a área Comercial submete no próprio sistema para cadastro que é realizado pela área de Cadastro do Backoffice que envia a negociação para a área de Faturamento (Backoffice) que irá programar os boletos de acordo com as condições contratuais.
- chamado Intranet para solicitar Ordens de Serviços (OS's). Para realização de qualquer serviço em loja ou no quiosque, como obras e manutenções, o lojista deve criar uma OS, com todas as informações sobre o que será realizado e os profissionais encarregados. Após sua criação, é enviada automaticamente para aprovação dos responsáveis das Administração de acordo com a natureza do serviço a ser executado. Após o envio do sinal verde, a área de Marketing é responsável por criar o acesso (login e senha) do novo lojista e informa-lo.
- Reunião de Kick-off: a área de Operações realiza uma reunião com o lojista para dar a ele informações quanto ao funcionamento do Shopping, quanto à realização das obras entre outros assuntos relevantes para garantir o bom andamento do processo.
- Programação das mídias/divulgação: a área de Marketing inclui a marca no Site do Shopping e programa a divulgação da nova operação em suas mídias sociais.
- Agendamento da instalação do tapume: a área de Marketing deve realizar o agendamento para a instalação do tapume na loja, permanecendo fixado durante todo o período de obra.

- Agendamento do adesivo do tapume: a área de Marketing aprova a arte de divulgação da nova operação e agenda a aplicação do adesivo em sincronia com a instalação do tapume.
- Ajuste de TR: a área de Operações, após o cadastro do contrato no sistema *Oracle* CRM, deve realizar o ajuste de TR. TR é uma unidade de media térmica do ar condicionado e quer dizer "tonelada de refrigeração". Ou seja, deve-se ajustar a quantidade de TR atribuída de acordo com a capacidade do ar condicionado da loja para que o faturamento e a cobrança sejam de acordo com o consumo.
- Aprovação dos projetos: os projetos para realização das obras (arquitetura, elétrico, incêndio, detecção, hidrosanitário, ar condicionado e estrutural) são analisados e validados pela área de Operações. Somente após a aprovação, a obra pode ser executada.
- Libração para a obra: estando todos os projetos aprovados, a área de Operações libera para início da execução da obra, sinalizando ao lojista que pode iniciala.
- Acompanhamento da obra: o analista de Operações realiza o acompanhamento da execução da obra em termos de qualidade e cronograma. Caso encontre algum fator crítico que possa atrasar a obra ou ter algum risco com relação à qualidade da entrega, informam ao lojista para alinhar a correção necessária.
- **Vistoria final**: após a conclusão das obras e preparação da loja para inauguração, é realizada a vistoria final para garantir que sua estrutura esteja atendendo aos requisitos de qualidade exigidos pelo Shopping.
- Liberação para inauguração: após a vistoria final, estando todos os itens de acordo com os projetos e requisitos de qualidade, é autorizada a inauguração da operação.
- Resolução de pendências: caso seja liberada a inauguração com alguma ressalva, ou seja, alguma pendência que não compromete a segurança da operação, a área de Operações realiza do acompanhamento e a cobrança para assegurar que a pendência será resolvida dentro do prazo estipulado.
- Agendamento da retirada do tapume: a área de Operações agenda a retirada do tapume de acordo com a data de inauguração.
- Retirada do tapume: o tapume é desinstalado na noite anterior à inauguração da loja.

- **Inauguração**: o lojista realiza efetivamente a inauguração que corresponde ao primeiro de operação.
- Reunião de procedimentos de auditoria: o Supervisor de Auditoria (Comercial) realiza uma reunião com o lojista para apresentar os procedimentos de auditoria do Shopping e informativo de Vendas. O informe das vendas é utilizado como insumo para os indicadores de performance do Shopping, monitoramento da performance individual das lojas e quiosques e para apuração do aluguel percentual.
- Entrega do Welcome Kit: após a inauguração da loja é entregue ao lojista um kit de boas-vindas, contendo um pendrive com os contatos de todos os colaboradores da Administração em suas respectivas áreas
- Inclusão para a coleta de vendas: o Supervisor de Auditoria deve incluir a nova operação nas bases da área. Ou seja, na planilha de coleta da venda diária, nos protocolos de Carta de aviso de Auditoria e no ControlShop que é o sistema utilizado na Auditoria Presencial.

ii. Processo de Saída de Operações

Após a decisão de saída da operação, seja por parte do lojista ou por parte da Administração, a área Comercial sinaliza todas as áreas através do envio do sinal vermelho, providencia a elaboração, assinatura e cadastro do termo de distrato no *Oracle* CRM. Além disso, deve garantir junto ao faturamento (localizado no *Backoffice*) o cálculo correto do boleto o término de vigência. Caso haja saldo em aberto, a Analista de Recebíveis deve realizar a negociação deste saldo com o lojista, confeccionar e garantir a assinatura do instrumento de confissão de dívida contendo a negociação firmada.

Após o encerramento da operação (último dia de vigência), deve-se fixar o papel vitrine até que seja instalado o tapume. A área de Marketing deve garantir que o lojista retire no SAC o papel vitrine e faça sua fixação no mesmo dia de encerramento da operação. Paralelamente, deve agendar a instalação do tapume com o adesivo e retirar a marca da loja das mídias sociais do Shopping.

A área de Operações deve realizar uma vistoria prévia antes de ser fechada para verificar o estado de conservação da loja e orientar o lojista quanto aos itens que são considerados benfeitorias e não podem ser retirados. Após a retirada de todos os pertences do lojista, é feita uma vistoria final para aprovar a assinatura do distrato sem que haja nenhuma pendência estrutural por parte do lojista. O lojista entrega a chave da loja e o botão de pânico. O tapume juntamente com o adesivo é instalado de acordo com o agendamento prévio.

O detalhamento de cada etapa é apresentado a seguir:

- Decisão de saída: a decisão de saída é tomada pelo lojista ou pela
 Administração. É a partir dela que o processo é iniciado.
- Envio do sinal vermelho: é enviado um e-mail para todos os integrantes da Administração, comunicando a saída da operação, sua LUC, área, data de saída prevista, o nome e contato do locatário. Essa comunicação é importante para que todos estejam cientes e possam conduzir os processos necessários relacionados à sua área.
- Assinatura do termo de entrega de chaves: a área Comercial utiliza um termo padrão pré-elaborado para que o lojista assine no momento da entrega de chaves, para garantir a formalização da saída da operação.
- Cadastro do termo de entrega de chaves: após sua assinatura, o
 documento é submetido ao visto do Jurídico através do sistema *Oracle* CRM e
 cadastrado para que o faturamento seja interrompido de acordo com a data de saída.
- Assinatura do distrato: a área Comercial, inserindo todas as informações necessárias relacionadas à finalização do contrato no *Oracle* CRM, solicita ao Jurídico (terceirizado) a confecção do termo de distrato do contrato de locação.
- Cadastro do distrato: após as devidas assinaturas, a área Comercial
 envia o distrato para visto do Jurídico que valida o documento assinado e, depois de
 aprovado, envia para cadastrado no *Oracle* CRM.
- Faturamento pro-rata: a Analista de Recebíveis e o Analista Comercial são responsáveis por garantir que o faturamento do último boleto da loja seja de acordo com a data de saída da operação, ou seja, garantir que o cálculo foi realizado proporcionalmente à quantidade de dias em que a operação ficou vigente dentro do mês. Caso não esteja, deve-se abrir chamado para que o Faturamento (Backoffice) realize a correção.
- Negociação do saldo em aberto: caso o lojista tenha saldo em aberto,

a Analista de Recebíveis (Comercial) é responsável por negociar o saldo, firmar um instrumento de confissão de dívida, coletar as assinaturas junto ao lojista e procuradores do Shopping e cadastrar junto ao Backoffice o termo assinado para que a área do Faturamento emita os boletos de acordo com o negociado.

- Pré-vistoria: o Analista de Operações juntamente com o Analista Comercial realizam uma vistoria na loja para verificar se a estrutura está adequada ou se deve ser realizado algum reparo. Além disso, orientam o lojista quanto aos itens que são considerados como benfeitorias e não devem ser retirados da estrutura.
- **Fixação do papel vitrine**: a partir do momento em que a loja é fechada, o lojista deve retirar no SAC o papel vitrine e fixa-lo em toda a vitrine, cobrindo a loja. A área de Marketing é responsável por garantir que este procedimento seja realizado pelo lojista de maneira adequada.
- Agendamento da entrada do tapume: a área de Marketing deve realizar o agendamento para a instalação do tapume na loja.
- Agendamento do adesivo do tapume: a área de Marketing deve avaliar e aprovar a arte do adesivo, seja da próxima operação que será inaugurada, seja da mídia de outra loja ou referente à uma mídia interna do Shopping. Após a aprovação deve agendar a instalação do adesivo em sincronia com a instalação do tapume, para que sejam instalados no mesmo dia.
- Agendamento do tratamento de piso: caso a operação seja um quiosque, deve-se agendar o tratamento do piso para uniformizar o piso do local em que estava operando, pois com o tempo, fica sem brilho e deve ser igualado ao restante do piso.
- Vistoria final: após a retirada de todos os pertences do lojista, o analista de Operações juntamente com o Analista Comercial realizam a vistoria final para que a estrutura seja entregue ao Shopping nas condições adequadas. Caso necessário, é solicitado ao lojista que realize as adequações e outra vistoria é realizada posteriormente.
- Entrega das chaves e botão de pânico: a área de Operações é a
 responsável por garantir que o lojista devolva as chaves e o botão de pânico, item de
 segurança entregue no momento da inauguração.
- Retirada da operação das mídias: após a data de saída, a área de Marketing deve retirar a marca de todas suas mídias sociais.

 Instalação do tapume: de acordo com o agendamento realizado pela área de Marketing, a área de Operações deve garantir que o tapume seja instalado adequadamente juntamente com o adesivo.

3.2.2.4 Análise de valor agregado

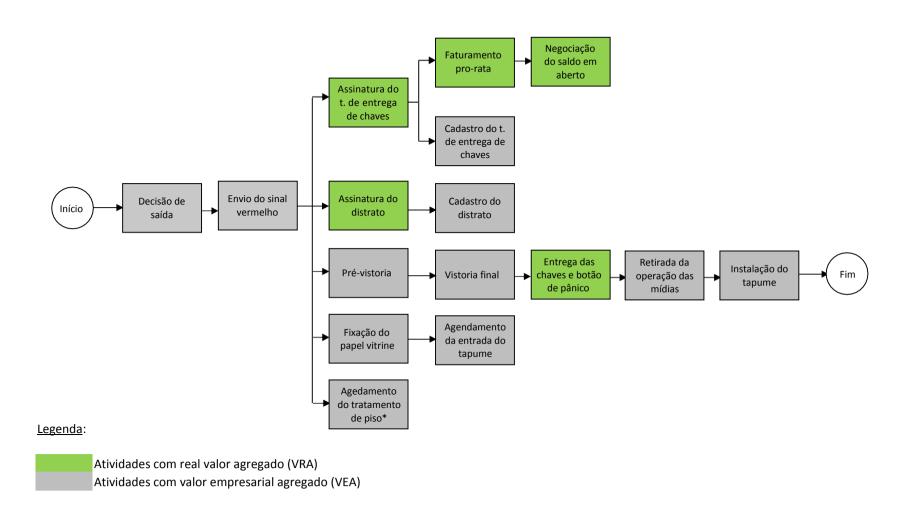
De acordo com o que é proposto por Franco (2005), após o mapeamento do processo, deve-se analisar as etapas em termos de agregação de valor. A partir disso, a autora fez a análise de cada etapa de acordo com a seguinte classificação:

- Atividades com real valor agregado (VRA): as atividades com valor agregado para o cliente, ou seja, para o lojista foram destacadas de verde nos processos, conforme figuras 16 e 17.
- Atividades com valor empresarial agregado (VEA): as atividades com valor empresarial agregado, não agregam valor para o cliente, porém são importantes para a organização. Foram destacadas de cinza nos processos conforme figuras 16 e 17.
- Atividades sem valor agregado (SVA): a autora observou que não há atividades sem valor agregado, ou seja, todas as etapas de ambos os processos são imprescindíveis para o cliente ou para a empresa.

Cadastro do contrato no CRM Ajuste de TR Criação do acesso na Aprovação do projeto de Arquitetura Agendamento da retirada do Retirada do de auditoria tapume tapume Agendamento Aprovação do Aprovação da proposta em Comitê Liberação Envio do sinal Reunião de Kick-off Envio do sinal Liberação Entrega do Welcome Kit da reunião de Kick-off projeto Elétrico Inauguração Vistoria Final para inauguração amarelo contrato verde para obra obra Entrega do botão de Aprovação do projeto de Incêndio Inclusão para coleta de vendas Programação das mídias/ Resolução de divulgação pendências Aprovação do projeto de Detecção Agendamento da instalação do tapume do adesivo do tapume Aprovação do Legenda: projeto Hidrosanitário Atividades com real valor agregado (VRA) Aprovação do projeto do Ar Atividades com valor empresarial agregado (VEA) Condicionado Aprovação do projeto Estrutural

Figura 17. Identificação das atividades VRA e VEA no Processo de Entrada de Operações.

Figura 18. Identificação das atividades VRA e VEA no Processo de Saída de Operações.



3.2.2.5 <u>Identificação de melhorias</u>

Através de entrevistas com os três departamentos, foram identificados os principais problemas e as possíveis soluções.

Não foram identificadas etapas nos processos que pudessem ser eliminadas, porém, de acordo com a realidade da empresa há duas etapas que, se acrescentadas, trariam resultados positivos no processo de entrada.

Planos de ação para o Processo de Entrada

i. Primeiro plano de ação

No ano de 2019, a unidade de Juiz de Fora começou a implantação de um sistema que coleta automaticamente as informações de venda das operações. Dessa forma, após a inauguração da nova operação, é importante que o Supervisor de Auditoria alinhe a integração do sistema com o lojista em seu sistema de registro de venda. Para garantir a execução dessa etapa logo após a inauguração, sugere-se a inclusão dessa nova etapa no processo.

ii. Segundo plano de ação

A etapa de instalação do tapume juntamente com o adesivo depende do agendamento realizado com a terceirizada. Para realização desse agendamento, é necessário que a área de Marketing informe à área de Operações as medidas do portal da loja para que seja solicitado o tapume com as medidas corretas. Porém, identificou-se que ocorrem atrasos nessa comunicação e, consequentemente, na instalação do tapume. Como plano de ação para solucionar esse problema, sugere-se a criação de uma planilha que ficará na rede da empresa em modo "público" com as medidas dos portais de todas as lojas. Dessa forma, ao realizar o agendamento, a área de Operações não dependerá do repasse da informação feita pelo Marketing. Apenas deverá consultar as medidas que se encontrarão no arquivo. A área de Operações ficará responsável pela atualização contínua dessa informação de acordo com a necessidade.

iii. Terceiro plano de ação

É importante que o Executivo de Loja, ao realizar uma negociação, esteja ciente das adequações estruturais e dos investimentos que devem ser realizados no objeto da

comercialização (loja ou quiosque), para que todos os pontos sejam alinhados e formalizados com o lojista no momento da negociação e concretização do negócio. Para isso, é necessário o alinhamento da área de Operações que é a área que possui a expertise a respeito dos requisitos estruturais com a área Comercial, em especial o Executivo de Loja que é o responsável direto pela comercialização. Caso esse alinhamento não ocorra anteriormente à assinatura do contrato, essa falha de comunicação pode gerar uma grande insatisfação do cliente ao descobrir que precisa fazer um investimento na obra maior do que havia planejado. São exemplos de adequações estruturais a troca do ar condicionado, adequações do sistema de proteção e combate ao incêndio e de instalações elétricas. Para garantir que esse alinhamento seja realizado, sugere-se a criação de um documento em Excel que contenha as informações a respeito do estado da estrutura física da loja. A área de Operações será a responsável por manter o documento atualizado, ou seja, sempre que for realizada a vistoria no momento do distrato, deve-se levantar as condições estruturais da loja e registrar na planilha. O Executivo de Loja deverá consultar a planilha para que repasse as informações corretamente ao cliente no momento da comercialização.

iv. <u>Quarto plano de ação</u>

Muitas vezes, a operação não é inaugurada na data prevista em contrato ou é confeccionado um aditivo antecipando ou postergando a vigência. A área Comercial detém a informação relacionada à vigência e o registro da data real de inauguração não acontece. Dessa forma, quando algum funcionário precisa da data real, precisa perguntar para os colaborados que acompanharam ou lembram da informação. Como plano de ação para solucionar esse problema, sugere-se a criação de um sinal de inauguração que deve ser enviado para toda a administração, assim como o sinal amarelo, verde e vermelho. O e-mail deve conter as informações de data de início de vigência contratual e data de início de vigência real. A área Comercial deve ficar responsável por esse envio.

Planos de ação para o Processo de Saída

i. Primeiro plano de ação

Na etapa de fixação do papel vitrine realizada pelo lojista, é recorrente a fixação de maneira inadequada, ou seja, o lojista faz a fixação com o papel no sentido errado (com o logo do Shopping na posição errada) ou não cobre toda a área da vitrine, deixando espaços que

permitem a visualização do interior da loja. Para solucionar esse problema de maneira simples, sugere-se a criação de um documento que oriente o lojista quanto a esse procedimento, ressaltando os pontos que possuem maior recorrência de erros. Esse documento deverá ser entregue ao lojista junto o papel vitrine e as atendentes do SAC devem ser treinadas para orientar e responder as dúvidas que possam surgir.

ii. Segundo plano de ação

Conforme citado no terceiro plano de ação para o processo de entrada, sugere-se criar um arquivo no Excel com as informações a respeito das condições de estrutura física da loja. Para garantir que esse arquivo será constantemente atualizado, sugere-se a criação da etapa de "Registro da estrutura física" logo após a vistoria final. Tal etapa será de responsabilidade da área de Operações.

Plano de ação para ambos os processos

A principal causa de atrasos e problemas na execução das etapas em ambos os processos ocorre justamente pelo foco na divisão dos setores. A visualização do processo de maneira segmentada, ou seja, pelas responsabilidades de cada área dificulta o entendimento do processo de ponta a ponta. Dessa forma, a dificuldade de comunicação em tempo real entre as áreas, visto que cada uma tem suas rotinas com outras demandas, faz com que haja falta de alinhamento de prazos e outras informações pertinentes a respeito de cada etapa e particularidades de cada loja. Isso impacta em atrasos na execução e insatisfação dos clientes ou falhas em processos internos quando o cumprimento das tarefas e os prazos não são seguidos.

Nesse contexto, sugere a utilização da ferramenta Trello® que é uma ferramenta gratuita disponível online que auxilia no gerenciamento de tarefas e comunicação entre a equipe. Para cada processo será criado um "quadro". Cada quadro (processo) terá as suas etapas listadas no formato "lista" e dentro de cada lista estarão todas as operações que estão em andamento naquele processo. A figura 18 mostra um exemplo para o processo de entrada.

■Trello ≜ Butler (2 Tips) ··· Mostrar Me Entrada de Operações Proposta aprovada em comitê Envio do sinal amarelo Assinatura do contrato Envio do sinal verde Concluído Concluído Concluído Concluído Loja A Loja A Loja A Loja A Concluído Concluído Quiosque B Quiosque B Quiosque B Quiosque B Loja C Loja C Loja C Ouiosaue E Loja D Loja D Loja D Ouiosaue E Quiosque E Quiosque E Loia D + Adicionar outro cartão + Adicionar outro cartão + Adicionar outro cartão Loia C + Adicionar outro cartão

Figura 19. Processo de Entrada na ferramenta Trello®.

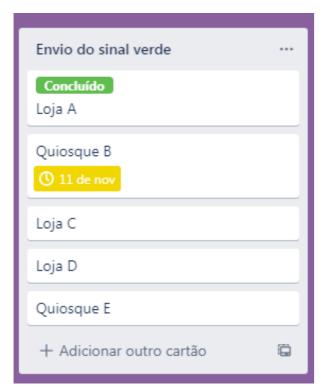
Deve ser criado um usuário para cada colaborar da Administração e o quadro deve ser compartilhado com todos. As informações devem ser atualizadas pelos seus respectivos responsáveis em tempo real para que todos visualizem a informação correta a respeito do processo. Para facilitar a atualização e acesso, toda a equipe pode baixar o aplicativo no celular.

Para assegurar o cumprimento de prazos, os responsáveis pelas etapas devem atribuir os prazos de acordo com cada loja. Quando está próximo do prazo, a ferramenta sinaliza que que aquela tarefa deve ser entregue em breve como demonstram as figuras 19 e 20.

× ☐ Quiosque B na lista <u>Assinatura do contrato</u> ADICIONAR AO CARTÃO ETIQUETAS & Membros Em andamento + Etiquetas ■ Descrição Adicione uma descrição mais detalhada... O Data Entrega @ Anexo :≡ Atividade Mostrar Detalhes ☐ Capa Escrever um comentário,... POWER-UPS Butler Tips (2) Obter mais Power-Ups AÇÕES → Mover Copiar Criar modelo Seguir Compartilhar

Figura 20. Inclusão do prazo na tarefa no Trello®.

Figura 21. Sinalização de entregar tarefa em breve no Trello® (em amarelo).



Caso haja alguma informação importante, esta pode ser incluída no campo "Descrição". Caso o responsável pela tarefa precise de insumo de outra pessoa, basta mencionar "@" seguido do nome da pessoa e escrever o que precisa que ela recebe uma notificação sinalizando e pode responder dar o retorno, respondendo dentro da própria tarefa. As etiquetas sugeridas são "Em andamento", "Concluído" e "Reprovado" para indicar o status de cada tarefa para cada operação. Pode-se incluir também um *checklist* dentro da tarefa detalhando as atividades que devem ser realizadas e até mesmo anexar documentos importantes para que fiquem disponíveis para toda a equipe.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças no cenário dos negócios, para se manterem competitivas, as organizações precisam estar cada vez mais focadas na excelência de suas entregas. E, para isso, torna-se fundamental o aprimoramento constante de seu modelo de gestão que possibilite a melhoria contínua das entregas, cumprimento de prazos e redução de custos.

Neste trabalho foram estudados os principais conceitos relacionados ao tema Gestão por Processos, incluindo quatro metodologias propostas para mapear e aprimorar os processos organizacionais. Cada uma utiliza ferramentas e técnicas que quando bem implementadas demonstraram excelentes resultados.

Com a criação dos fluxogramas, detalhamento das etapas e análise de valor agregado, percebeu-se que o foco deveria ser na criação de um meio de comunicação e acréscimo de algumas etapas que complementam o processo.

As propostas de melhoria buscam, principalmente, melhorar a comunicação entre as áreas, facilitando a atuação dos departamentos de acordo com suas responsabilidades nos processos. Espera-se que com a implantação dos planos de ação sugeridos, a empresa consiga reduzir as falhas de comunicação, ganhar agilidade na execução e aumentar a satisfação dos lojistas.

No que tange o assunto Gestão por Processos, este trabalho agrega à bibliografia existente, podendo servir de base para futuros trabalhos relacionado a este tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COSTA, Inessa. **Sistema de Gestão da Qualidade: Impulsionando a Melhoria nos Processos de uma Indústria Gráfica**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

ESPINDOLA, Eduarda. **Gestão por Processos: Proposta de Aplicação em uma Indústria de Médio Porte de Juiz de Fora**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014).

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GONÇALVES, José Enersto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.

HARMON, Paul. **The State of Business Management 2018**. Disponível em https://www.bptrends.com/2018-state-of-business-process-management-lp/. Acesso em 21/04/2019.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**. Um Guia Prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

KIIPER, Mahlmann Kipper; ELLWANGER, Magali Carolina; JACOBS, Guilherme.; NARA, Elpídio Oscar Benitez; FROZZA, Frozza. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**, 2011. Tecno-Lógica, 15(2), 89-99.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Acesso em 27/04/2019.

NOVASKI, Olívio; SUGAI, Miguel. **MTM como Ferramenta para Redução de Custos - O Taylorismo Aplicado com Sucesso nas Empresas de Hoje**. Revista Produção Online 2, no. 2, 2002.

OLIVEIRA, Ualisson Rebula; PAIVA, Emerson José de; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. Revista Produção, no. 20.1, 2010.

PINHO, Alexandre; LEAL, Fabiano; MONTEVECHI, José; ALMEIDA, Dagoberto.

Combinação entre Técnicas de Fluxogramas e Mapa de Processo no Mapeamento de um

Processo Produtivo. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu.

REIJERS, Hajo; MENDLING, Jan; LA ROSA, Marcello; DUMAS, Marlon. Fundamentals on Business Process Management. Heidelberg: Springer, 2013.

SANTOS, Nathália; BRONZO, Marcelo; OLIVEIRA, Marcos Paulo; RESENDE, Paulo. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. BBR-Brazilian Business Review 11, no. 3, 2014.

CRUZ, Carlos; FILHO, Levi. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM): Considerações acerca da Moderna Administração, 2011.

PEINADO, Jurandi; GRAEML, Alexandre. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

SCHIAR, Lázaro Ben Hur Pires; DOMINGUES, Jari. **Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: ABEPRO, 2002. p. 1-276.

TESSARI, Rogério. Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. Dissertação de Mestrado, 2008.

ZAIRI, Mohamed. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 64-80.



Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou

parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de de 2019.

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Matrícula

1,00

mati icata

my Convalle Silve

107.359.346-38

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e

dá outras providências.

Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multo