



Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DA
ROTINA NO DESEMPENHO OPERACIONAL**

Pollyanna Ladeira Talão

TCC-EP-74-2015

Maringá - Paraná
Brasil

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Curso de Engenharia de Produção

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NO
DESEMPENHO OPERACIONAL**

Pollyanna Ladeira Talão

TCC-EP-74-2015

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito de avaliação no curso de
graduação em Engenharia de Produção na
Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Profa. M.Sc. Syntia Lemos
Cotrim

**Maringá – PR
2015**

POLLYANNA LADEIRA TALÃO

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DA ROTINA NO
DESEMPENHO OPERACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Profa. Msc. Syntia Lemos Cotrim

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc. Syntia Lemos Cotrim
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Prof. Dr. Danilo Hisano Barbosa
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Maringá, 03 de dezembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto a todos que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização do mesmo e para minha formação em Engenharia de Produção. E também a todos que usufruirão do conteúdo nele contido.

AGRADECIMENTOS

Gratidão eterna a todos que minha vida tocaram engrandecendo o meu ser.

À Deus agradeço por absolutamente tudo, por minha existência e por todas as graças a mim concedidas. A meu pai e minha mãe por todo amor e empenho a mim ofertados e por acreditarem piamente em mim e me permitirem buscar meu caminho sempre valorizando o valor da família. A meus irmãos por todo afeto e incentivo. A meus avós pelos valorosos conselhos e ajudas. A todos meus amigos pela experiência e prova de verdadeiras amizades. À Maringá e à UEM pelo acolhimento e pelos valiosos momentos proporcionados. Agradeço a meus professores por todas as recomendações e ensinamentos transmitidos. À Dinâmica Empresa Júnior pelos aprendizados e vivências únicas a mim concedidas. À Cooperativa Agroindustrial de Maringá pela oportunidade que me serviu de inspiração para a realização deste trabalho.

A todas as pessoas que me cativaram e aos momentos cultivados nesses cinco anos de graduação, minha infinita gratidão!

*“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”.*

William Edwards Deming

RESUMO

Em um cenário competitivo no qual a satisfação do cliente é plenamente objetivada, é primordial que as empresas se diferenciem estrategicamente em relação ao nível de serviço prestado. Logo, internamente, é necessária a adoção de uma postura cada vez mais estratégica por parte dos gestores que precisam entender a importância dos processos operacionais na estratégia das empresas. Uma boa gestão dos processos operacionais é fundamental para o alcance de resultados significativos, de modo que, esses processos, imprescindíveis para o alcance da estratégia, sejam gerenciados, seus resultados mensurados e melhorias de desempenho implementadas. Assim sendo, o presente trabalho aborda a análise de um processo operacional com foco na otimização do fluxo na cadeia produtiva, tratando a aplicação de fundamentos do Gerenciamento da Rotina e da Análise de Desempenho para o aprimoramento da performance desse processo que impacta no final da cadeia produtiva, consequentemente na satisfação e fidelização de clientes.

Palavras-chave: Gerenciamento da Rotina; Gestão de Desempenho; Processo Operacional.

ABSTRACT

In a competitive scenario in which the satisfaction of the client is plainly objectivized, it is primordial that the companies differentiate themselves strategically in relation to the level of service provided. Thus, internally, it is necessary the adoption of a posture ever more strategical by the part of the managers who need to understand the importance of the operational processes in the companies' strategy. Good operational processes management is fundamental to achieve meaningful results, in a way in which these processes, indispensable to the achievement of the strategy, be managed, their results measured and performance improvements implemented. Therefore, this present work approaches the analysis of an operational process with focus on the optimization of the flux on the production chain, treating on the application of Routine Management and Performance Analysis fundamentals to the improvement of the performance of this process that impacts the end of the production chain, consequently the satisfaction and loyalty of clients.

Keywords: Routine Management; Performance Managements; Operational Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mentalidade no Gerenciamento da Rotina. _____	21
Figura 2 - PDCA – Método de Gerenciamento de Processos. _____	23
Figura 3 - Visão sistêmica dos processos. _____	26
Figura 4 - Organograma Geral da Empresa. _____	32
Figura 5 - Mapa Estratégico do processo Liberar Pedidos. _____	41
Figura 6 - Modelo de <i>Brown Paper</i> do processo Liberar Pedidos. _____	42
Figura 7 - Modelo do Boletim de Monitoramento. _____	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas). _____	39
Gráfico 2 - Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas). _____	51
Gráfico 3 - Quantidade de pedidos liberados x Percentual de pedidos com anomalias. _____	51
Gráfico 4 - Pedidos com mais de 100 horas no sistema. _____	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores do processo. _____ 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Especificações dos indicadores. _____ 43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Justificativa	16
1.2	Definição e Delimitação do Problema	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Gerenciamento da Rotina	19
2.2	Ciclo PDCA	22
2.3	Gestão de Desempenho	24
2.4	Mapeamento de Processos	25
3	MÉTODO DE PESQUISA	29
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	Descrição Da Empresa	30
4.2	Descrição do Setor	32
4.2.1	<i>Área - Operações Comerciais Varejo</i>	34
4.3	Contextualização	34
4.4	Implementação do Gerenciamento da Rotina	35
4.4.1	<i>Etapa Plan: Planejamento (P)</i>	36
4.4.1.1	<i>Diagnóstico e Descrição do Processo</i>	37
4.4.2	<i>Etapa Do: Execução (D)</i>	39
4.4.2.1	<i>Identificação da Cadeia de Valor</i>	39
	CRIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO PROCESSO	40
	MAPEAMENTO DO PROCESSO	42

4.4.2.2	<i>Criação de Indicadores de Processo</i>	42
4.4.2.3	<i>Ativação do Gerenciamento da Rotina</i>	44
4.4.2.4	<i>Levantamento de Oportunidade de Melhoria</i>	46
4.4.3	<i>Etapa Control: Verificação (C)</i>	49
4.4.4	<i>Etapa Act: Atuação Corretiva (A)</i>	49
4.5	Análises e Discussões dos Resultados	50
4.5.1	<i>Resultados e Discussões</i>	50
4.5.2	<i>Barreiras e Limitações</i>	53
5	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – PROCESSO GERAL DO SETOR COMERCIAL VAREJO	57
	APÊNDICE B – MODELO DE TEMPLATE	59
	APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO PROCESSO LIBERAR PEDIDOS	61

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da competitividade empresarial, é significativa a necessidade da adoção de uma postura estratégica, por parte dos gestores, frente à empresa. Para tanto, eles devem ter conhecimento do que se passa na empresa, entendendo a caracterização e importância de cada processo.

Segundo Fullmann (2009), os processos dependem do bom desempenho de todas as funções de que se servem e se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente e os resultados. E, com base nas adoções atuais de geração de um produto ou serviço pela cadeia de uma ou mais atividades interligadas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas em termos de processos-chave, para que se consigam as melhorias requeridas para suas sobrevivências (ROTONDARO, 2001).

Nesse contexto, com o foco em satisfazer e fidelizar clientes, no ramo do varejo, os parâmetros mais avaliados, além da qualidade do produto, é sua disponibilidade nas prateleiras, assim como o tempo demandado para sua entrega, por parte dos fabricantes.

De acordo com Deming (1990), o cliente é a parte mais importante da linha de produção. E sendo a conquista de sua satisfação e sua fidelização a forma da empresa se manter no mercado, o presente projeto visa alcançar esse objetivo por meio da melhoria contínua de seus processos operacionais, obtida com a implantação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia e Análises de Desempenhos.

Galgano (1993) define o Gerenciamento da Rotina como um processo que pode ser aplicado a qualquer departamento ou setor de uma organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada micro processo em base diária e progressiva. E sua aplicação deve ser de modo permanente e contínuo, em base diária, ocorrendo, portanto, “na” e “durante” a prática de cada micro processo do departamento/ setor (BOUER, 2002).

Assim sendo, o trabalho propõe a análise de um processo interno do Setor Comercial Varejo de uma Cooperativa Agroindustrial, e trata da aplicação de fundamentos do Gerenciamento da Rotina e da Análise de Desempenho para o aprimoramento da performance desse processo que impacta diretamente no final da cadeia, os consumidores.

1.1 Justificativa

O setor analisado é responsável pela comercialização de todos os produtos do varejo da cooperativa, e sua atuação aborda a negociação com a Força de Vendas para a efetivação das vendas. Neste quadro, insere-se um dos fatores mais relevantes de diferencial competitivo das empresas, o tempo, ou seja, o prazo demandado desde o pedido de um produto até sua entrega aos clientes. E é esse ponto que incorpora uma das necessidades do setor, a melhora do nível de serviço aos clientes.

O presente trabalho se fundamenta pela necessidade da melhoria de desempenho do processo administrativo “Liberação de Pedidos” do setor. O processo em análise apresenta-se como um elo, relacionando desde o Setor de Produção ao Setor de Faturamento, e resulta na confirmação do negócio de venda dos produtos.

O problema encontrado no processo é o significativo tempo demandado para sua realização que impacta em um expressivo *delay*¹ entre venda e faturamento. Assim, a melhora da eficiência do processo se faz necessária e, por meio de seu entendimento, caracterização e padronização, visa-se definir um indicador para a análise e acompanhamento de seu desempenho. E dessa forma, conceber planos de ação para bloquear e eliminar as causas raízes do problema.

A eficiência do processo se reflete na satisfação do cliente com o recebimento do produto requisitado. Portanto, o acompanhamento do processo, a eliminação de atividades que não agregam valor e a implantação de melhorias para seu desempenho são necessários para a geração de resultados significativos no faturamento da cooperativa.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

A comercialização dos produtos do varejo da cooperativa é obtida mediante as vendas realizadas pelos vendedores, representantes e gerentes regionais de vendas, sendo que os mesmos são os responsáveis pelo contato direto com possíveis compradores e a digitação dos pedidos a serem processados.

¹ Termo técnico utilizado para designar o tempo de espera entre ações.

De maneira ideal, os pedidos que estão totalmente de acordo com as políticas de vendas da cooperativa são liberados automaticamente pelo sistema, assim que digitados. Porém, há pedidos que são travados pelo sistema por apresentarem alguma incoerência, sendo, então, direcionados para a análise dos analistas comerciais. Esses pedidos, que não cumprem os requisitos de liberação automática, apresentam-se em uma quantidade significativa e necessitam passar pelo processo de liberação de pedidos, processo esse que infere, na maioria das vezes, em perda de tempo e insatisfação do cliente.

O processo “Liberação de Pedidos” tem como objetivo liberar os pedidos de vendas para que possam ser faturados e expedidos nos prazos. Ele se origina com a digitação dos pedidos, realizada pelos representantes comerciais, e somente após sua liberação, pelos analistas do setor, é que a confirmação do negócio é efetivada e então o pedido torna-se visível para o Setor de Logística faturá-lo e distribuí-lo.

Para que seja possível aumentar a eficiência do processo, o mesmo será analisado para a identificação de pontos de melhoria e definição do modo de prevenção de problemas, proporcionando a diminuição do tempo demandado para as liberações dos pedidos, prezando-se pela qualidade do processo e satisfação do cliente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o aprimoramento do desempenho do processo de “Liberação de Pedidos”, com a implantação do Gerenciamento da Rotina, de modo que o fluxo da cadeia seja otimizado pela redução do *delay* entre venda e faturamento.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Entender, caracterizar e padronizar o processo “Liberação de Pedidos” destacando sua função no setor;
- Implantar o Gerenciamento da Rotina no processo “Liberar Pedidos”;
- Identificar pontos de melhoria do processo e propor soluções;

- Definir indicadores e metas para o processo;
- Implementar melhorias e acompanhar o desempenho do processo com o auxílio de metodologias específicas;
- Mensurar resultados e controlar o processo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Chiavenato (2011), a obtenção de vantagens competitivas é fundamental para o sucesso de uma organização. E duas das principais vantagens competitivas classificadas por ele são a Qualidade e a Velocidade.

A qualidade representa a aptidão da empresa de fazer as coisas certas e evitar retrabalhos e perdas, segundo as necessidades dos clientes. Já a velocidade trata a produção mais rápida de produtos ou serviços, bem como responder prontamente às necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2011).

São inúmeras as definições encontradas para o termo qualidade. E dentre as definições mais influentes e fundamentadas estão as ditadas pelos gurus da qualidade. Shewhart (apud CARVALHO, Marly Monteiro de et al, 2005) classifica a qualidade como subjetiva e objetiva. Para Deming (1990, p. 13) “qualidade é a satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar”. Juran (1992) a caracteriza como a adequação ao uso, e Crosby (1954) como conformidade às especificações. “Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo” (ISHKAWA, 1997 apud CARVALHO, Marly Monteiro et al., 2005, p. 17).

Como é perceptível, por trás dos conceitos de qualidade está a figura do cliente, todas as definições convergem à finalidade de tornar os clientes mais satisfeitos (CHIAVENATO, 2011).

Com esse intuito de satisfazer e fidelizar clientes, tal projeto foi definido, e seu estudo abordará as metodologias do Gerenciamento da Rotina, Ciclo PDCA, Análise de Desempenho e Mapeamento de Processo.

2.1 Gerenciamento da Rotina

O Gerenciamento da Rotina é, de acordo com Galgano (1993), por si só, um processo que pode ser aplicado a qualquer departamento ou setor de uma organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada micro processo em base diária e progressiva (BOUER, 2002).

Segundo Chiavenato (2011, p. 581), “a melhoria contínua e a qualidade total são abordagens incrementais para obter excelência em qualidade dos produtos e processos”. Logo, seu objetivo é fazer um acréscimo de valor continuamente.

É relevante que, ainda hoje, muitas empresas detectam partes do trabalho que geram desperdícios, mas têm dificuldade em identificar o que não agrega valor (ROTONDARO, 2001). Isso, de certo modo, inibe o fluxo de valor da empresa, a aplicação da melhoria contínua e a obtenção de significativos resultados.

O Fluxo de Valor é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, um serviço, ou, cada vez mais, uma combinação dos dois) a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a tarefa de solução de problemas que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a tarefa de gerenciamento da informação, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um detalhado cronograma, e a tarefa de transformação física, que vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente (WOMACK; JONES, 2004, p. 8).

Assim sendo, o Gerenciamento da Rotina envolve diretamente o nível de qualidade dos processos com o de qualidade de seu produto ou serviço. Gerenciar a rotina do trabalho do dia a dia requer a padronização dos processos o envolvimento da equipe para melhorar continuamente a aplicação, o monitoramento e o controle dos processos.

Como relata Campos (2013, p. 18) “é muito difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz, se as funções operacionais não funcionam bem”. E para evitar enganos desastrosos em tomadas de decisões gerenciais, é primordial que os problemas sejam analisados com base em fatos e dados, não apenas intuição e experiência. Utilizando, assim, a inteligência das pessoas da empresa, para depois tomar as decisões sobre as causas reais (CAMPOS, 2004).

Arrumar a casa significa melhorar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia que, segundo Campos (2013), é centrado:

- Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa;
- Na padronização dos produtos, dos processos e das operações;
- No monitoramento dos resultados desses processos e sua comparação com as metas;
- Na ação corretiva, nas operações e no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas;
- Num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas;
- Na busca contínua da perfeição.

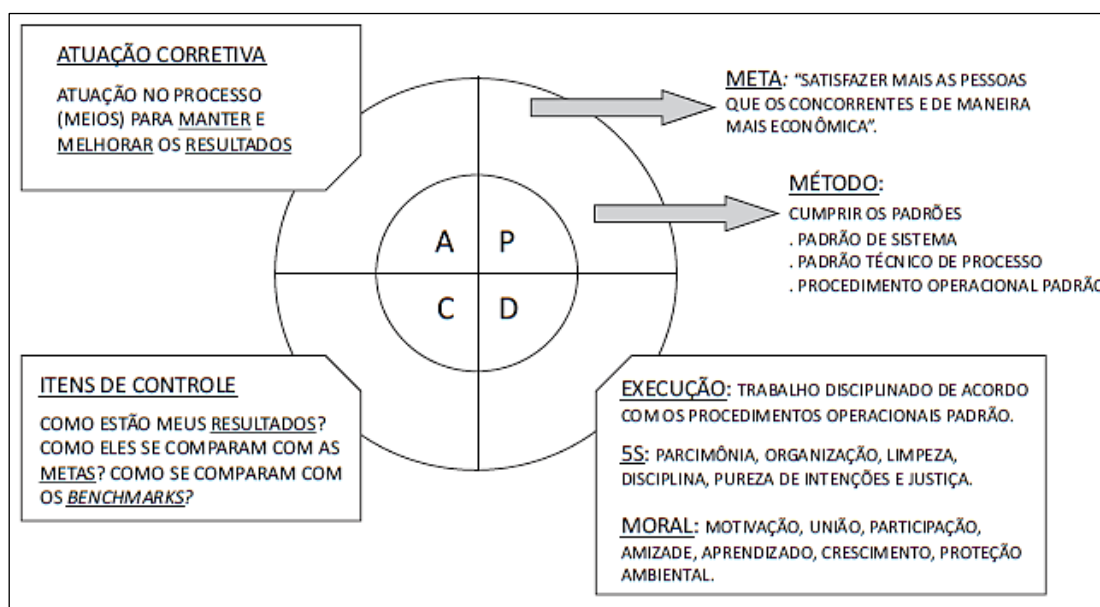
O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia pode ser definido como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização (CAMPOS, 2013, p.34).

Na aplicação do Gerenciamento da Rotina em processos pode-se trabalhar, de forma sucinta, com o monitoramento do desempenho, riscos e conformidades, com a realização de análises críticas do processo e com a execução de planos de ação e padronização.

De acordo com Contador et al. (2004) o processo nunca termina, a melhoria de um processo deve ser contínua, de modo que, as melhorias de ruptura provenientes de melhorias no processo sejam combinadas com as melhorias contínuas de *Kaizen*².

O Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia ou Gerenciamento Funcional, é uma prática do controle da qualidade que consiste em um conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo proporcionando o “melhoramento contínuo” (CAMPOS, 2004, p. 34).

Não existe método rígido de melhoria do gerenciamento, mas Campos (2013) indica o trabalho simultâneo no ciclo PDCA, que trabalha de modo iterativo a gestão nos passos de Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*) e Ação Corretiva (*Act*), como representado na Figura 1, a qual reporta um exemplo dessa simultaneidade na mentalidade do Gerenciamento da Rotina.



Fonte: Campos (2013, p. 39)

Figura 1 - Mentalidade no Gerenciamento da Rotina.

² Conceito que consiste na busca sistemática de inovações incrementais (CONTADOR et al., 2004).

De acordo com Falconi (2015) “o Gerenciamento da Rotina permite que profissionais da base sejam capazes de resolver problemas do dia a dia e de minimizar a sobrecarga de supervisores e gerentes”. Esse gerenciamento é essencial para garantir a melhoria contínua da organização e atingir a Garantia da Qualidade. Com isso resulta em (FALCONI, 2015):

- Aumentar da produtividade e garantia de processos estáveis e padronizados;
- Aumento da satisfação dos clientes internos e externos;
- Procedimentos gerenciais e operacionais padronizados.
- Maior previsibilidade das operações;
- Aumento da eficácia e eficiência operacional;
- Redução dos acidentes no trabalho.

2.2 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, por ter sido proposto por Shewhart e difundido juntamente com Deming, direciona a análise e solução de problemas, percorrendo o ciclo de planejar, fazer, checar o resultado e agir implantando melhorias, com enfoque de melhoria contínua (CARVALHO et al., 2005). Sendo para Campos (2004) um método para a prática do controle de processos.

Para Werkema (1995, p. 24), “o Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. É um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para atingir as metas (CAMPOS, 2013). E para sua implantação podem ser utilizadas técnicas estáticas como a otimização de processos que corroborarão fornecendo recursos para a coleta, processamento e disposição de informações (WERKEMA, 1995).

Segundo Campos (2013), o PDCA é chamado de método de controle de processos ou método para controle estatístico de processos, sendo um conjunto de causas que provocam efeitos. E “o que torna o ciclo PDCA tão especial é, justamente, a ideia de que as atividades de melhoramento devem ocorrer em ciclos”. (DAVIS et al., 2001, p. 559).

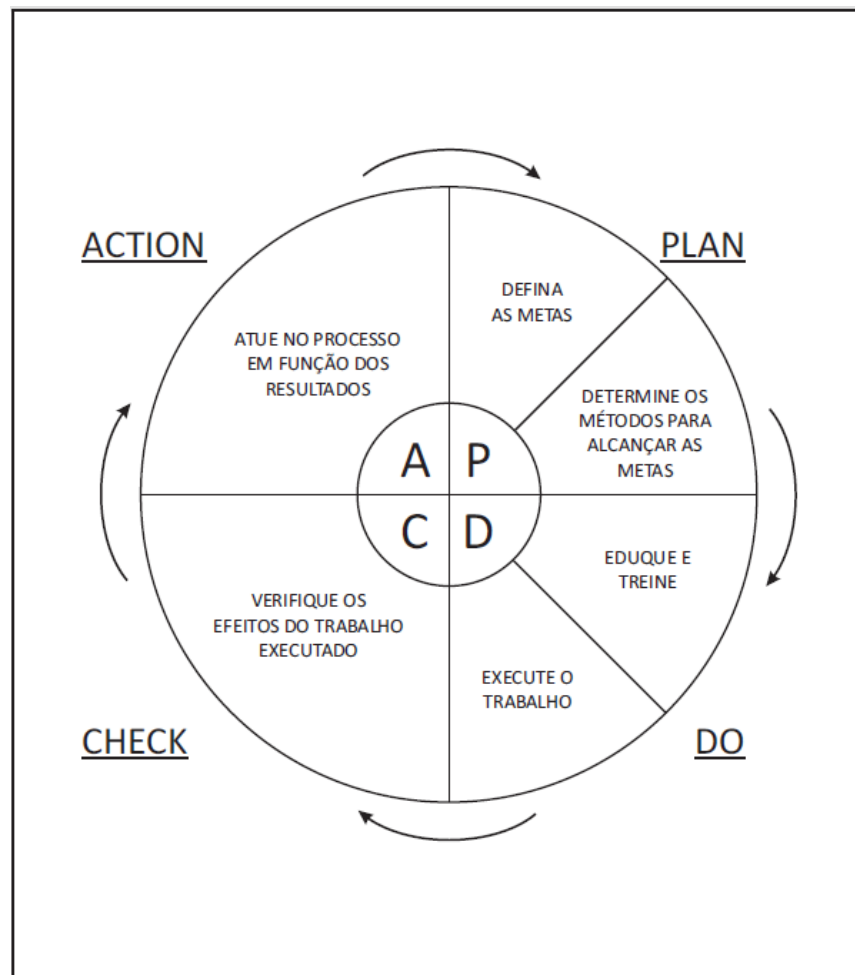
O método PDCA permite a uniformização de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento (melhoria e estabilização de resultados); o entendimento do papel de cada um no esforço empresarial; o aprendizado contínuo; a utilização das

várias áreas da ciência para a obtenção de resultados; e a melhoria da absorção das melhores práticas empresariais (CAMPOS, 2013).

Sucintamente o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto das etapas de:

- Planejamento (P): definição das metas e determinação dos métodos para alcança as metas;
- Execução (D): educação e treinamento, e execução do trabalho;
- Verificação (C): verificação dos efeitos do trabalho executado;
- Atuação Corretiva (A): Atuação no processo em função dos resultados.

E sua ação é em um ciclo contínuo, como apresentado na Figura 2.



Fonte: Campos (2013, p.174)

Figura 2 - PDCA – Método de Gerenciamento de Processos.

Campos (2004) relata que o “princípio básico do conceito de controle é que para melhorar é necessário antes de tudo saber manter a diretriz de controle”. De tal modo, o Ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar “as diretrizes de controle” de um processo. Para a manutenção do nível de controle, o PDCA é utilizado no cumprimento de

padrões e atuação na causa dos desvios, e para melhorias do nível de controle, é usado na alteração dos padrões para o melhor resultado (CAMPOS, 2004).

Com o enfoque na manutenção dos resultados há o SDCA, ciclo no qual o P do planejamento é substituído pelo S (do inglês *standard*) que significa padronização e engloba o cumprimento dos padrões, por já ter atingido uma capacidade de nível estável. Segundo Marshall et al. (2006), o ciclo PDCA aplicado no processo de resolução de problemas possui etapas de Planejamento e de Ação mais detalhadas.

2.3 Gestão de Desempenho

Kaplan e Norton (1997, p. 21) declaram que medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. E reiteram “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidade” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Quando se pode medir aquilo a respeito do que se está falando e expressá-lo em números obtém-se conhecimento; mas quando não se pode medir, quando não se pode expressar em números, o conhecimento que se tem é escasso e insatisfatório (KELVIN, 1883 apud. MANN, 1992).

A mensuração do desempenho não deve ser apenas com medidas financeiras, o desempenho deve ser também vinculado sobre a ótica de processos internos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas dos processos internos devem estar voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Werkema (1995, p. 06) diz que “um processo é uma combinação dos elementos, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”. E segundo Fullmann (2009) os processos se tornam críticos quando seu insucesso impacta severamente o ambiente organizacional e os resultados operacionais.

Com isso, como destacado por Werkema (1995), é importante visualizar a empresa como um processo, existindo dentro dela vários outros processos menores, os quais compõem o fluxo de produção. E, quando existem eventos dependentes e as capacidades são

balanceadas, qualquer interrupção ou flutuação estatística afeta o fluxo produtivo e o atendimento ao cliente. (FULLMANN, 2009).

Dessa forma fica evidenciada a necessidade da análise de desempenho dos processos, principalmente processos críticos, em uma empresa ou setor. Estabelecer indicadores e metas para os processos são imprescindíveis para seu acompanhamento e tratamento com a implantação de planos de ação. Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Caldeira (2012), os indicadores são ferramentas de monitoramento da performance de processos. Ou seja, é uma métrica utilizada para monitorar o desempenho dos processos. Os indicadores podem ser de diversos tipos, seja alinhado ao objetivo desejado, seja alinhado ao propósito direto de alguma metodologia (BALDAM et al., 2008). Assim, todo indicador deve estar ligado a uma meta que, de acordo com Campos (2013, p. 45) “é o resultado a ser atingido no futuro; é constituída de três partes: objetivo, valor e prazo”.

A capacidade de medir o desempenho é um fator-chave de sucesso das organizações, visto que sem os indicadores de desempenho adequados não se pode avaliar o comportamento da organização ou comparar sua performance com a dos competidores, ou seja, mensurar os parâmetros cruciais para o sucesso (DAVIS et al., 2001).

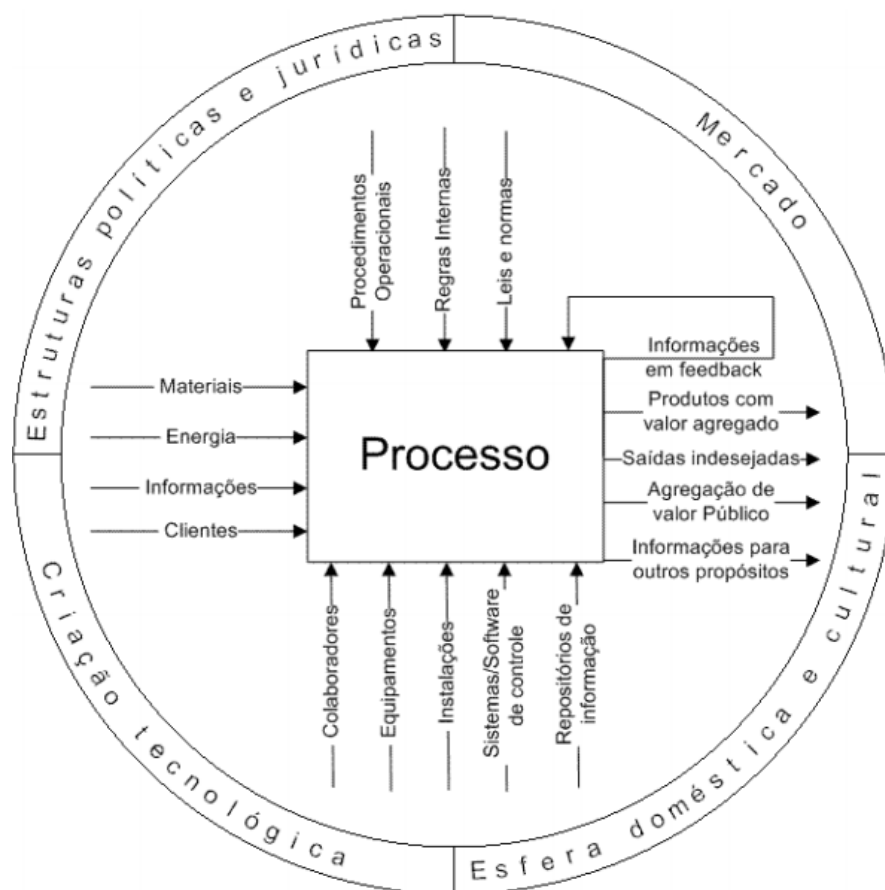
No presente projeto, sendo retratada a importância do estabelecimento de indicadores de desempenho para a análise do desempenho dos processos, o indicador a ser utilizado será do tipo de mensuração da eficiência operacional. E como relatado por Kaplan e Norton (1997, p. 90) “a capacidade de atender com rapidez e confiabilidade às solicitações dos clientes é quase sempre fundamental para a conquista e retenção de valiosos negócios junto aos clientes”. Assim, as propostas de valor entregues costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

2.4 Mapeamento de Processos

Conforme a definição de Houaiss (2001, p. 2303), entende-se como Processo uma “sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade”. Gonçalves (2000, p. 07) trata Processo como “qualquer

atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico”.

O funcionamento de processos nas organizações pode ser visto na Figura 3 que apresenta a visão sistêmica dos processos:



Fonte: Baldam et al. (2008)

Figura 3 - Visão sistêmica dos processos.

O'connell et al. (2006) define processo como uma sequência de ocorrências, consistentemente projetada ou não, que visa o alcance de um objetivo, e pontua processo de negócio como sendo qualquer tipo de processo executado em, ou com, uma organização ou entre organizações. E que aborda uma sequência de passos com entradas de diversos tipos e que as transformam em saídas e resultados (BULRTON, 2001).

Processos de Negócios é um conjunto de elementos que guia a realização entre o início e o final do trabalho, de forma a se iniciar e finalizar, sem desvios, o que se tem que fazer para o alcance da meta ou objetivo (CRUZ, 2003). E que, segundo Smith e Fingar (2003, p. 47) é um “conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entrega valor aos clientes”.

Assim sendo, o BPM³ (*Business Process Management*), envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios (BPMN, 2006). O BPM é uma disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor (KHAN, 2004). E a ferramenta gerencial utilizada para tal ação, o Mapeamento de Processo, segundo Baldam et al (2008), é adotada como BPMN⁴ (*Business Process Modeling Notation*).

Segundo Rotondaro (2001), o Mapeamento de Processos “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”.

O guia BPM CBOOK® (2009) trata a modelagem de processos como uma ferramenta que representa a realidade do processo analisado, existente ou proposto. E tem como objetivo criar uma representação do processo que descreva, de forma necessária e suficiente, os passos a serem seguidos para a execução da tarefa em questão.

Para se ter um mapeamento de processos correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro de trabalho.

As pessoas que vão fazer o mapeamento de processos têm de entender os conceitos do processo e sistema, os elementos do FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) e estar aptas a aplicá-los a seu próprio processo, o que é valor para a empresa e o cliente, e saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto (ROTONDARO, 2009, p. 45).

Baldam et al. (2008, p. 56) trata a Modelagem e Otimização de Processo como “atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*as is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*to be*); documentar os processos; prover dados de integração entre processos”.

Ainda incorpora à modelagem e otimização o emprego de metodologias para aperfeiçoar os processos; realizar simulações, inovações e redesenhos; empregar as melhores práticas e modelos de referências; e gerar particularidades para implementação, configuração e customização, com foco na execução e controle dos processos (BALDAM et al., 2008).

Baldam et al. (2008) afirma que o primeiro passo, em qualquer projeto de Gerenciamento de Processos de Negócios, é entender o processo existente e identificar suas

³ Sigla referente ao Gerenciamento de Processos de Negócio.

⁴Notação de Modelagem de Processos de Negócio, ferramenta gerencial padrão que representa processos de negócios por meio de diagramas.

falhas fazendo a modelagem “*as is*”. De modo a não cometer novamente os erros anteriores, evitar rejeição dos atuais usuários do processo; avaliar melhor os pontos de melhoria; e se munir de métricas que permitam identificar, com clareza, as melhorias proporcionadas pelo estado futuro modeladas no estado desejado do processo (*to be*).

Smith e Fingar (2003) declaram que a mudança do processo passa a ser mais relevante do que a criação, visto que institui as condições para que toda a cadeia de valor seja monitorada, continuamente melhorada e otimizada. E, de acordo com Baldam et al. (2008), com essa abordagem as organizações tendem a ser vistas como um feixe de processos, na difusão da visão por processos que procura entender o que necessita ser feito e como fazê-lo.

Subsequente à modelagem e otimização do processo tem-se a execução de processos e o controle e análise de dados. Na etapa de controle e análise de dados, o processo fornece informações para os tomadores de decisão, de modo a avaliar a performance do processo com os dados obtidos e a definição de indicadores (BALDAM, 2008). Sendo que esses indicadores de desempenho podem ser de diversos tipos desde que estejam alinhados ao objetivo desejado.

Há um número significativo de metodologias para a modelagem dos processos de negócios, porém, como apresentada anteriormente, a metodologia BPMN, será a utilizada no respectivo projeto para a representação do processo de negócios estudado.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa do presente trabalho, de acordo com Kauarket *al.*(2010, p. 26), quanto à natureza, é definida como uma pesquisa de natureza aplicada, visto que, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. O objetivo de pesquisas desta natureza é “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 152).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, classifica-se, por predominância, como uma pesquisa qualitativa, pois segundo Martins e Bicudo (1989), ela lida com fenômenos, ou seja, aborda um âmbito particular e subjetivo.

Com relação aos objetivos, o estudo é exploratório, e o procedimento técnico abordado, estudo de casos, que, segundo Yin (2001, p. 35), "representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados". Sendo adequada quando se propõe questionar o “como” e o “por que” dos acontecimentos e compreendendo abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O emprego do estudo se deu mediante a implantação das metodologias de Gerenciamento da Rotina e Indicador de Desempenho no processo analisado e devidamente mapeado. E o projeto em si trata as aplicações e avaliações de melhorias incorporadas ao Ciclo PDCA, caracterizado, segundo Werkema (1995), como um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

O método de desenvolvimento desse trabalho seguiu as seguintes etapas:

- Analisar e entender a estratégia da empresa e do setor considerado;
- Analisar e entender os processos do setor e sua importância na cadeia de suprimentos por meio de observações, entrevistas e análise de dados históricos;
- Implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA:
 - Determinar as etapas de implementação do Gerenciamento da Rotina;
 - Implementar o Gerenciamento da Rotina;
 - Mensurar e controlar o desempenho do processo;
 - Levantar e implementar melhorias no processo.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda as especificações do estudo de caso da implementação do Gerenciamento da Rotina em um processo chave do Setor Comercial Varejo da Cooperativa Agroindustrial de Maringá.

4.1 Descrição Da Empresa

Situada na cidade de Maringá, no estado do Paraná, a empresa estudada é uma Cooperativa Agroindustrial fundada em março de 1963 por um grupo de cafeicultores que visavam receber e beneficiar o café, organizando a produção regional. No entanto, com o passar dos anos, a cooperativa diversificou os seus negócios e cresceu consideravelmente se tornando uma cooperativa de renome nacional e estando entre as maiores organizações cooperativistas do país e as melhores empresas do agronegócio brasileiro.

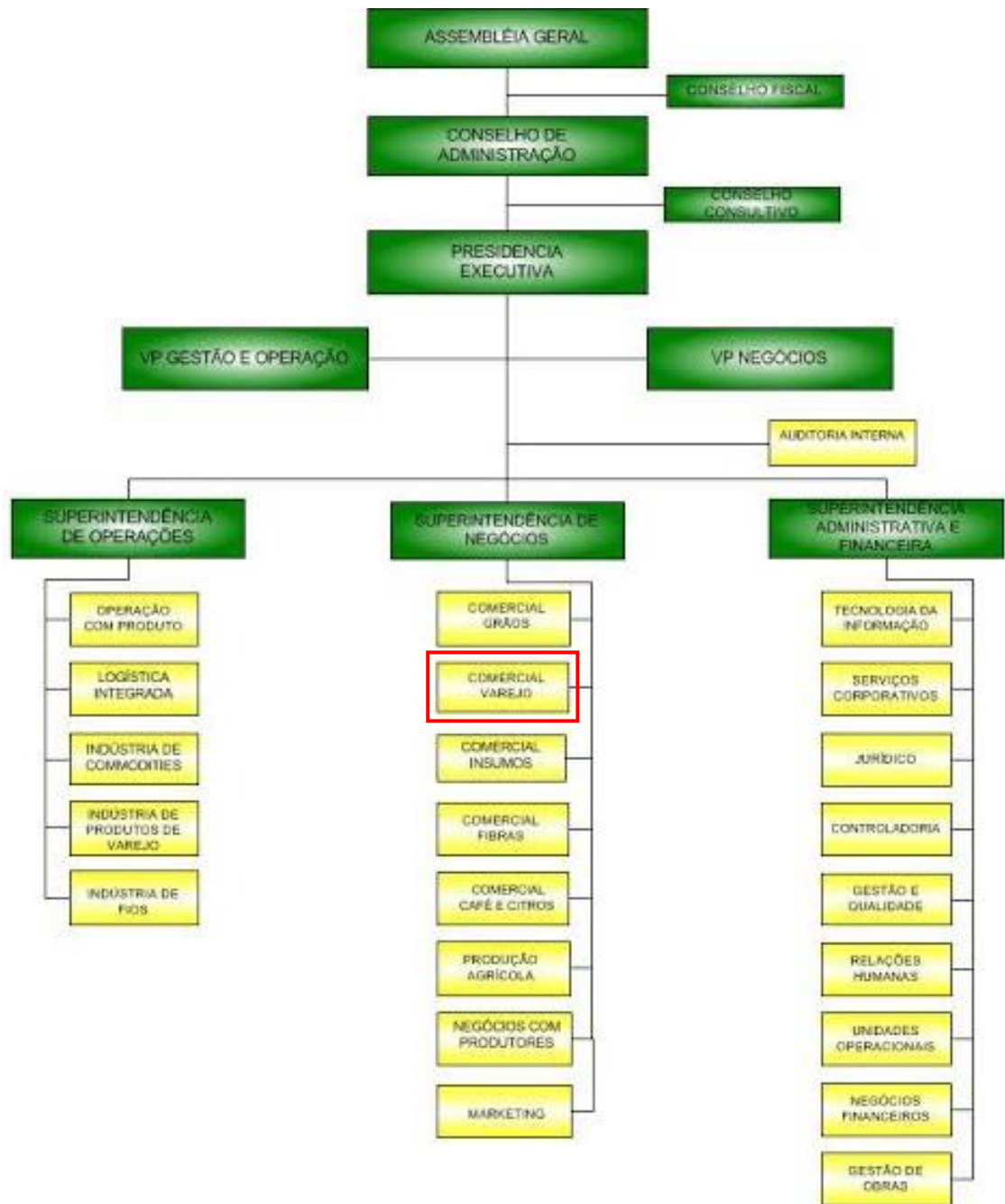
A Cocamar Cooperativa Agroindustrial possui um faturamento anual de aproximadamente 3 bilhões de reais e conta com cerca de 2400 funcionários e mais de 12 mil associados que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja. Está presente em vários municípios por meio de 62 unidades operacionais espalhadas pelo norte e noroeste do Paraná, oeste paulista e sudoeste do Mato Grosso do Sul e atingem diretamente milhares de pessoas com sua vasta área de atuação que engloba o recebimento e beneficiamento de soja, milho, trigo, café e laranja; a extração de óleo e farelo de soja; o refino e envase de óleos vegetais; a fiação do algodão; a torrefação e moagem de café; o envase de álcool; a fabricação de bebidas a base de soja e néctares; e a produção de maionese, molhos e suplementos minerais para a pecuária.

A empresa possui a certificação de qualidade ISO 9001, e sua Política de Qualidade ratifica que todos os colaboradores estão comprometidos com a obtenção dos resultados e da satisfação dos cooperados e dos clientes, visando sempre alcançar melhorias nos processos e nos produtos. É importante que os colaboradores saibam relacionar a política com o seu trabalho, realizando-o com qualidade, seguindo as legislações e prevenindo poluições, acidentes e perdas.

Com a missão de “Atender o cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa com sustentabilidade” e a visão de “Crescer com rentabilidade”, a cooperativa, compartilha os

valores de “Rentabilidade, qualidade, confiabilidade, ética, transparência, equidade, responsabilidade socioambiental e pessoas”. E o aperfeiçoamento da cooperativa e de sua atuação, com foco no seu crescimento sustentável, se dá através do planejamento estratégico aprimorado anualmente e compartilhado com todos os colaboradores que contribuirão com sua implementação. E, atualmente, o planejamento estratégico da empresa projeta um ritmo de expansão de 15% ao ano, orienta a cooperativa a ajustar o seu foco em atividades "core", com a perspectiva de que tenha um crescimento sustentável, de qualidade e consiga duplicar de tamanho até 2020.

A empresa é sustentada por sua divisão organizacional apresentada abaixo na Figura 4 que ilustra as unidades de negócios divididas nas superintendências de negócios, operações e administrativa. E atrelado à Superintendência de Negócios encontra-se o setor Comercial Varejo abordado em tal trabalho.



Fonte: Cooperativa, 2014.

Figura 4 - Organograma Geral da Empresa.

4.2 Descrição do Setor

O Varejo da cooperativa iniciou sua atuação com o comércio do óleo de soja em 1979 disputando a preferência dos consumidores. E em meados de 1980 inicia-se a torrefação e moagem do café que passa a estar presente na casa dos brasileiros. Em 1993 a empresa

ingressa no setor alcooleiro com o envase de álcoois e em 2003 inaugurou a produção de néctares de frutas, bebidas a base de soja, maioneses, catchup e mostarda.

Atualmente o portfólio do setor comercial da cooperativa conta com as marcas:

- Purity: linha de bebidas prontas para consumo nas categorias néctares, soja e bem caseiro, sem conservantes e fontes de vitaminas e minerais.
- Suavit: linha de óleos vegetais especiais, maionese e molhos (catchup e mostarda), direcionados a um público gourmet que procuram ingredientes diversificados para a elaboração de seus pratos, com sabor e qualidade garantidos.
- Talento: linha composta pelo café gourmet e pelos cappuccinos em pó nos sabores tradicional, café com leite e cappuccino com canela, que trazem o aroma e sabor diferenciado de um bom café.
- Maringá: linha de cafés com ponto de torra escuro, inspirada na tradição e história do Paraná, com sabor e aroma intensos.
- Cocamar: linha tradicional com produtos nas categorias de álcoois, ideais para limpezas em geral; cafés com matéria prima de alta qualidade; e o óleo de soja que traz custo-benefício para os lares brasileiros.

Assim, com essa diversidade de produtos, o Varejo da cooperativa movimenta cerca de 23% do faturamento anual e possuiu o foco principal de atender ao cliente com qualidade e eficácia, objetivando o aumento de sua satisfação com a comercialização dos produtos. E para suportar realização com a prestação de serviços, o Varejo da cooperativa compreende as unidades indústrias e a unidade administrativa responsável pelo gerenciamento e assistência aos negócios.

Na unidade administrativa do varejo há a subdivisão em 6 áreas de atuação que são a área de Vendas Supermercados, responsável pela elaboração das estratégias de vendas; a área de Operações Comerciais, destinada ao suporte da estratégia de vendas com a execução operacional dos processos; a área de Trade Marketing focada na promoção do mix nos canais e pontos de vendas integrando as áreas de vendas, operações comerciais varejo, varejistas e consumidores finais; a área da Coordenação de Bebidas, responsável pela elaboração de estratégias do ciclo das bebidas visando a rentabilidade do negócio; a área de Exportação do varejo que comercializa e gerencia os produtos de exportação; e a área de Apoio e Suporte que executa o trabalho de controle e auditoria financeira e contratual com os clientes do varejo.

4.2.1 *Área - Operações Comerciais Varejo*

Como apresentado, o setor de Operações Comerciais Varejo é o responsável pelo suporte às estratégias de vendas e por toda parte operacional do processo de vendas, integrando desde a formação de tabelas de preço e políticas comerciais até a geração das confirmações de negócios que incide no faturamento dos produtos do varejo. Dessa forma, o setor busca, sempre, traçar e implementar as melhores estratégias a fim de trazer rentabilidade para o negócio da cooperativa.

O setor Operações Comerciais Varejo, estrategicamente ligado ao negócio, faz a interface entre a produção e o cliente, já que compreende processos ligados à produção e à logística de entrega, abordando a intenção, análise da intenção, autorização, monitoramento e confirmação das vendas.

Ou seja, sua atuação abrange, de modo geral, a análise de demanda, a formação das tabelas de preços e políticas comerciais, cadastro e manutenção de clientes, suporte à Força de Vendas, análises e cálculos de propostas de vendas, liberação de pedidos e a confirmação de negócios de vendas. Essa atuação pode ser observada no Apêndice A que apresenta o macro processo geral do setor.

Assim, a interface entre a Força de Vendas e a cooperativa é feita pelo setor que tem a função de munir a equipe de vendas com as melhores ferramentas e estratégias possíveis para garantir a competitividade juntos aos clientes e os resultados para a cooperativa.

Seu crescimento e importância na cooperativa são claros, e é neste contexto dinâmico e competitivo que está inserido o escopo do presente trabalho que corroborará com melhorias no atendimento aos clientes com foco na excelência em suas operações e tomadas de decisão. E para isso, várias medidas vêm sendo adotadas como a gestão e o aprimoramento dos programas de qualidade que influenciam no crescimento e na prosperidade da organização. E o método que o presente trabalho abordará é o de Gestão da Rotina que, de fato, culmina no aumento da satisfação dos clientes.

4.3 **Contextualização**

Com foco no alcance de resultados significativos e na sustentabilidade do negócio foi implantado, na organização, um programa de Gestão de Processos que busca, unindo as divisões de trabalho, potencializar o resultado por meio do Desdobramento da Estratégia para

os Processos, da Execução de Projetos de Transformação, da Gestão do Dia a Dia, e da Governança e Maturidade. Seguem suas descrições:

- **Desdobramento da Estratégia para Processos:** envolve as atividades de desdobramento da estratégia para a visão de processos, análise dos gaps da operação, definição das metas de processos, priorização das iniciativas de melhoria, monitoramento do portfólio e disseminação da cultura de processos e dos resultados.
- **Execução de Projetos de Transformação:** abrange as atividades da execução dos projetos de transformação que iniciam com a construção da visão de futuro e terminam com a ativação do novo processo e aferição dos ganhos alcançados.
- **Gestão do Dia a Dia:** envolve as atividades relacionadas à criação do rito de Gerenciamento da Rotina, no qual os processos são monitorados, as informações levantadas são analisadas, ideias de melhoria são sugeridas, as ideias são implementadas e os padrões são atualizados.
- **Governança e Maturidade:** incorpora o diagnóstico anual da maturidade que serve de base para a atualização do *roadmap*⁵ de atuação da gestão de processos.

Assim, caracterizando a Gestão do Dia a Dia como um meio de garantir os ganhos que a organização e os *stakeholders*⁶ necessitam, essa prática foi implementada no setor de Operações Comerciais Varejo partindo de um projeto do Escritório de Processos da cooperativa que é ligado à área de Gestão e Qualidade.

4.4 Implementação do Gerenciamento da Rotina

O Gerenciamento da Rotina tem os objetivos claros de utilizar técnicas de monitoramento, controle e evolução do desempenho de processos ao longo do dia a dia; selecionar poucos e bons indicadores de desempenho; adotar práticas de gestão à vista; controlar, de forma simples e prática, os planos de ação; e sustentar melhoria de processos.

⁵ Ferramenta no formato de uma linha do tempo que com o objetivo de organizar as metas de desenvolvimento e o processo de evolução e quais variáveis envolvem o projeto.

⁶ Elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios, ou seja, compreende todas as partes envolvidas em um processo (Robert Edward Freeman).

Dessa forma, o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia deve considerar três dimensões, ou seja, áreas funcionais, clientes e processos, e também cinco elementos que são os indicadores, as informações, as ideias, as análises e os planos de ação.

Seu método de implantação segue a lógica do ciclo PDCA, com enfoque na melhoria contínua do desempenho dos processos, e envolve as atividades relacionadas à criação do rito da Gerenciamento da Rotina, no qual os processos são monitorados, as informações são levantadas e analisadas, as ideias de melhoria são implementadas e os padrões são atualizados.

4.4.1 *Etapa Plan: Planejamento (P)*

Na etapa de Planejamento com o objetivo de se definir a missão do projeto e determinar o método a ser implantado, realizou-se a análise da estratégia da empresa e do setor comercial mediante observações, entrevistas e análises de dados.

Assim, com os dados levantados na caracterização da empresa e do setor e, seguindo a abordagem do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, que trata a realização de uma análise crítica do processo, a execução de planos de ação e padronização, e o monitoramento do desempenho, riscos e conformidade, foram determinadas as etapas de implementação do Gerenciamento da Rotina que se consolida nas quatro etapas pré-definidas que seguem:

- I. Identificação da cadeia de valor: etapa na qual foi realizada a otimização dos processos principais do setor por meio de suas alterações e cortes de atividades que não agregavam valor. E assim, foram realizados os mapeamentos dos processos, identificando missão, normas, entradas e saídas, estrutura física, sistemas e organograma de cada um. Como resultado, essa etapa gerou os mapas funcionais dos processos e um quadro estratégico que reúne as principais informações dos mesmos.
- II. Criação de indicadores de processo: etapa na qual foi implementada a Gestão de Desempenho com a definição dos indicadores, bem como o sistema de medição, incluindo métrica, esforço para a medição e tempo de atualização dos dados. Gerando como resultado o Boletim de Monitoramento dos processos.
- III. Ativação da Gestão da Rotina: etapa na qual ocorre a padronização dos processos por meio da confecção das Instruções de Trabalho – IT, o monitoramento dos indicadores, o levantamento de ações corretivas e preventivas e a ativação do Rito de Gestão da

Rotina. Sendo que este rito consiste em reuniões periódicas para avaliação contínua do processo.

- IV. Levantamento de oportunidades de melhoria: etapa na qual são analisados os Boletins de Monitoramento, as variações e características dos processos e outros aspectos gerais, buscando levantar possíveis projetos de melhorias ou eventos *Kaizen* para os processos.

O setor estudado possui inúmeros processos atrelados a suas responsabilidades, dessa forma, foi realizada a priorização de processos com maior potencial de ganho para a implementação do projeto, e o presente trabalho aborda especificamente o processo “Liberar Pedidos” que ganhou atenção por sua estratégia e representatividade. Ressaltando que essa priorização se deu pelo coordenador da área e está melhor detalhada no tópico que segue.

4.4.1.1 *Diagnóstico e Descrição do Processo*

O processo no qual foi implementado o projeto de Gestão do Dia a Dia é denominado “Liberar Pedidos” e trata realmente essa ação, a aprovação dos pedidos de compras do varejo da cooperativa, sendo seu *input* a venda e seu *output* o pedido aprovado ou reprovado.

As vendas dos produtos são realizadas diretamente pelos negociantes, Vendedores e/ou Representantes, sendo que, hierarquicamente, esses se submetem aos Gerentes Regionais de Vendas que, por sua vez, respondem ao Gerente Nacional de Vendas que possui como superior imediato o Gerente Comercial de Vendas da cooperativa. Dessa forma, as comercializações são baseadas nas tabelas de preços e nas políticas de vendas cadastradas para cada região e também nas especificações dos clientes como contratos e políticas de descontos.

Os representantes e vendedores são responsáveis pela digitação do pedido de seus clientes que é feita através do sistema de informação da cooperativa que o recebe e faz a devida análise. Assim, estando o pedido correto, o mesmo é aprovado automaticamente pelo sistema e gera a Confirmação do Negócio (CN), ordem para o faturamento, que é direcionada ao Setor de Logística que fatura e entrega o pedido ao cliente.

Contextualizando a situação dos pedidos, há o processo de vendas que deve ser implementado por toda a Força de Vendas, porém, na maioria das vezes, não são seguidos os requisitos dos pedidos, principalmente em razão das particularidades dos clientes com

necessidades e exigências diferentes, e assim os pedidos são reprovados e só são liberados quando estiverem devidamente adequados.

Ou seja, quando o pedido está correto, seguindo todos os parâmetros da venda, o mesmo é aprovado automaticamente pelo sistema, mas pedidos com quaisquer anomalias são reprovados pelo sistema e direcionados aos analistas da Mesa de Operações Comerciais que realizam a conferência dos dados de vendas, analisam se a anomalia do pedido é devido a alguma liberação especial do Gerente Nacional ou Comercial de Vendas e que, posteriormente, aprovam ou não o pedido.

Sendo o pedido aprovado, a Confirmação do Negócio é gerada, senão o pedido é direcionado para quem fez sua digitação com a descrição da anomalia. Assim, o pedido só vai ser aprovado quando estiver totalmente de acordo com a política de vendas e ele pode ser reprovado pelo sistema e pelos analistas quantas vezes forem necessárias.

O problema diagnosticado em tal processo é o elevado número de pedidos reprovados pelo sistema que aparecem para os analistas analisarem, cerca de 90% dos pedidos digitados em um mês. Ou seja, a maioria dos pedidos digitados possui alguma incoerência, seja a quantidade, o preço, as condições especiais, entre outros. Sendo os pedidos ideias mínimos, cerca de 10% do total de pedidos em um mês.

Baseado neste problema, a questão mais relevante é o tempo exorbitante que esses pedidos ficam no sistema antes de serem aprovados, ou seja, o cálculo do tempo desde a digitação do pedido até a sua aprovação, sendo que esse tempo é devido às incoerências encontradas que geram um círculo vicioso de reprovações até a adequação. E esse tempo é um claro indicativo de satisfação do cliente, já que o mesmo a partir do momento que fez a solicitação do pedido aguarda sua entrega para atender aos consumidores nas gôndolas dos supermercados.

Dessa forma, a importância desse projeto justifica-se pela necessidade da redução desse tempo de liberação dos pedidos visto o impacto que o mesmo tem no faturamento e entrega do produto. Assim, é clara a reação de efeito chicote que a demora na liberação gera na cadeia, já que o Setor de Logística precisa da liberação do pedido realizada pelo Comercial, que gera a confirmação de negócio, para faturar o mesmo e entregar ao cliente, e o Setor da Produção também necessita das informações das vendas para programar a produção.

Para contextualização geral, segue, representado no Gráfico 1 os dados mensurados dos tempos de liberação de pedidos antes da implementação do Gerenciamento da Rotina, sendo que esse período apresentou um percentual de 88% pedidos com problemas.

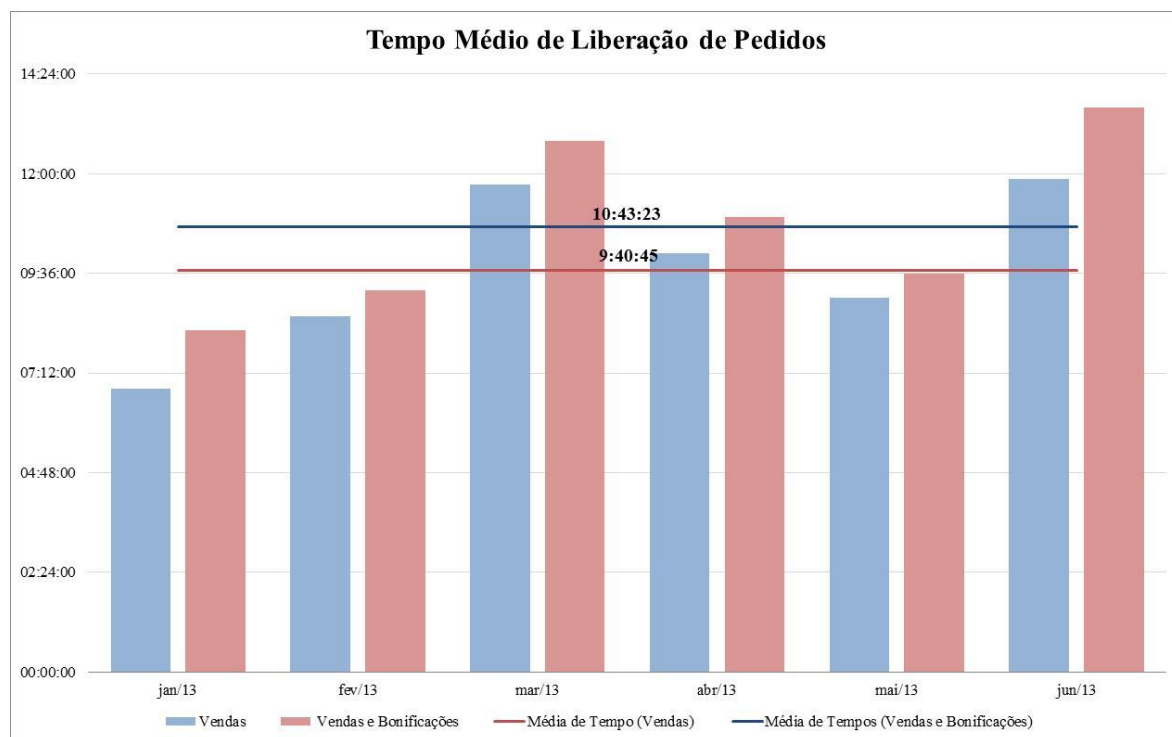


Gráfico 1 - Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas).

4.4.2 Etapa Do: Execução (D)

A etapa de Execução se deu com a implementação das quatro etapas do método de Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia estabelecidas, conforme está apresentado a seguir.

E ressalta-se que para tal feito foram realizadas reuniões de alinhamento entre a equipe do Escritório de Processos, responsáveis pela definição das etapas de implementação, e a equipe do setor, com o objetivo de apresentar o método e treinar as pessoas que estariam responsáveis por implementá-lo no dia a dia.

4.4.2.1 Identificação da Cadeia de Valor

Nesta primeira etapa do projeto realizou-se um levantamento das atividades do departamento através de entrevistas com os colaboradores, e estas atividades foram então listadas e agrupadas em processos. Nesse levantamento foram identificados oito processos chaves no setor, mas somente o processo “Liberar Pedidos” será abordado no presente trabalho.

Assim, foi realizado o mapeamento do processo e a identificação de sua missão, normas, entradas e saídas, recursos organizacionais como pessoas e estrutura organizacional, e recursos tecnológicos como sistemas e infraestrutura. Gerando os mapas funcionais do processo e um documento que reúne suas principais informações.

Ressalta-se que foram utilizados nas etapas modelos de *templates*⁷ do projeto confeccionados pelo Escritório de Processos da cooperativa. Tais modelos estão apresentados no Apêndice B.

CRIAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO PROCESSO

A criação do denominado Mapa Estratégico do Processo, de acordo com os modelos pré-definidos, incorpora a definição do nome, da missão, das normas e dos indicadores do processo, além da estruturação da Matriz SIPOC⁸, o levantamento de recursos organizacionais e técnicos, e a descrição das ideias priorizadas, de implantação e implantadas.

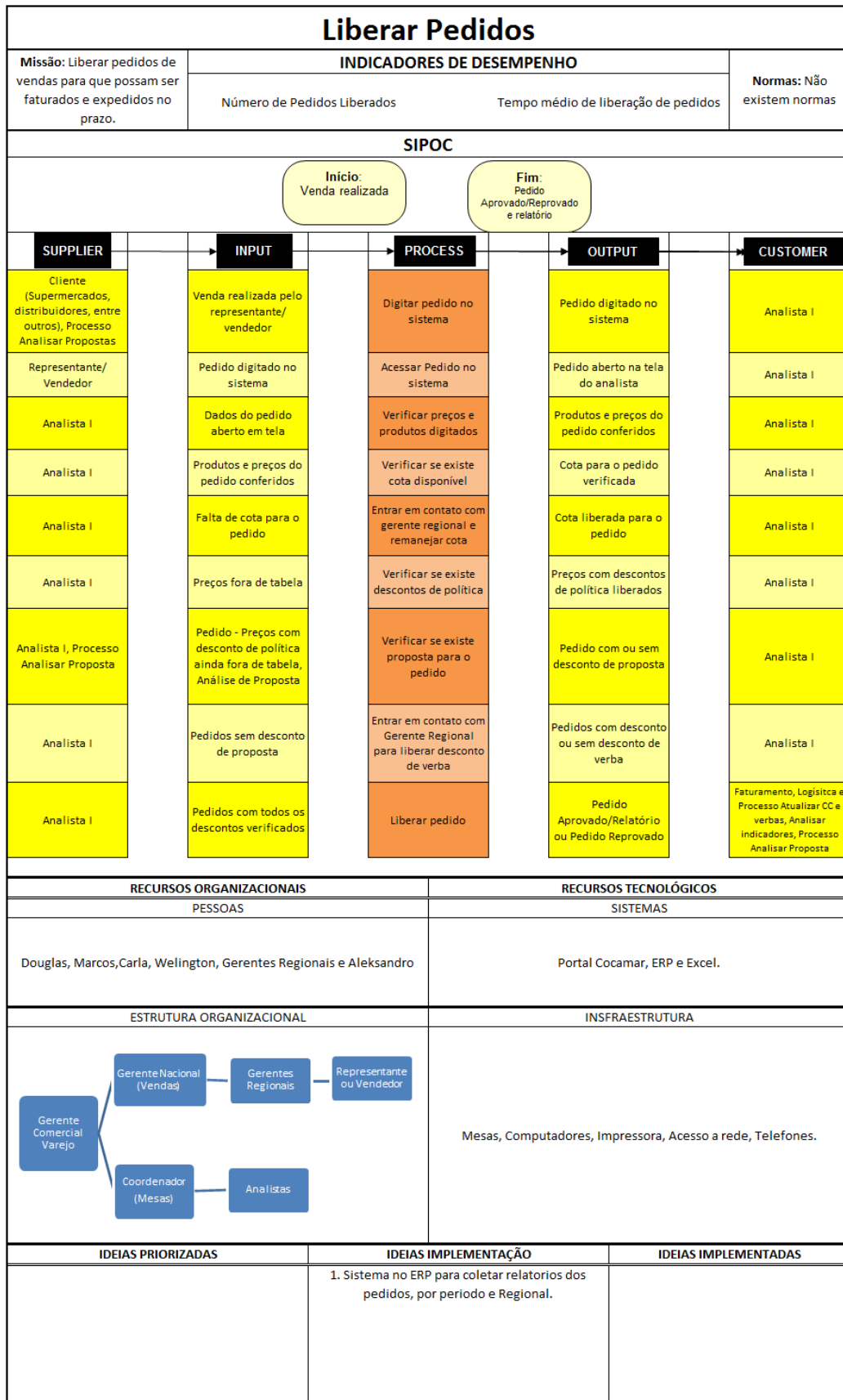
Com o processo definido se iniciou, primeiramente, a montagem da Matriz SIPOC em conjunto com aos colaboradores responsáveis pela execução do mesmo. Ressaltando que a Matriz SIPOC é uma ferramenta que precede o mapeamento do processo e auxilia em sua definição, visto que permite a visualização de todas as interrelações existentes evidenciando seus limites com a identificação de todos os elementos relevantes, desde o início ao final do processo, de fornecedores a clientes. De modo a identificar as principais entradas, fornecedores, atividades, saídas e consumidores de todos os processos.

Posterior a isso, foi dado início ao preenchimento do modelo do Mapa Estratégico do Processo. Assim, identificou-se o nome do processo, preencheu-se os campos referentes à missão, indicadores e normas, anexou-se a Matriz SIPOC, montou-se a estrutura organizacional envolvida no processo (cargos, setores, departamentos), identificaram-se as pessoas responsáveis pela execução e levantaram-se os sistemas utilizados na execução bem como a infraestrutura física necessária. E, por fim, foram completados, nos casos de presentes, os campos das ideias priorizadas, de implementação e já implementadas.

E após ser finalizado, o Mapa Estratégico do Processo foi validado pelo coordenador da área. O modelo confeccionado encontra-se na Figura 5 que segue.

⁷Modelo de documento a ser seguido, com a apresentação visual de uma estrutura predefinida que facilita o desenvolvimento e criação do conteúdo.

⁸ SIPOC: abreviação, em inglês, de: S (*supplier* – fornecedor), I (*input* – entrada), P (*process* – processo), O (*output* – saída), C (*customer* – cliente).



Fonte: Cooperativa, 2013.

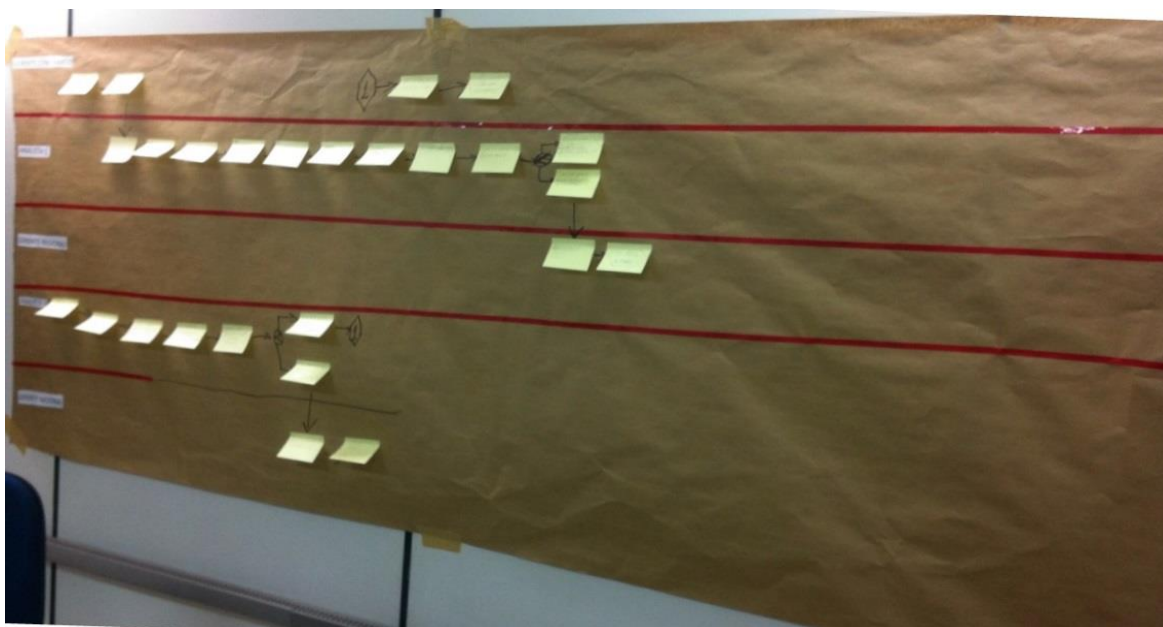
Figura 5 - Mapa Estratégico do processo Liberar Pedidos.

MAPEAMENTO DO PROCESSO

Assim que o Mapa Estratégico do Processo foi validado, iniciou-se o mapeamento do processo que se deu através de reuniões com os colaboradores envolvidos na execução, nas quais se montou um mapa de atividades na metodologia BPMN utilizando a ferramenta *Brown Paper*⁹. E o fluxo de atividades foi disposto em orientação funcional, como ilustrado de maneira representativa na Figura 6.

Após as reuniões de mapeamento e sua realização, o fluxograma foi transferido do *Brown Paper* para o software de modelagem de processos ARPO® e então foram validados pelo coordenador da área.

O mapeamento do processo “Liberar Pedidos” encontra-se apresentado no Apêndice C.



Fonte: Cooperativa, 2013.

Figura 6 - Modelo de *Brown Paper* do processo Liberar Pedidos.

4.4.2.2 Criação de Indicadores de Processo

Depois de validado o mapa, iniciou-se a segunda etapa do projeto, a criação de indicadores do processo. Mas antes de se executar efetivamente a criação de novos

⁹ Ferramenta que auxilia na representação gráfica da descrição de um processo e em seu funcionamento com visão da situação real e destacando as interfaces aplicáveis, de modo a fornecer um retrato visual do processo operacional.

indicadores foram levantados os indicadores já existentes na área, buscando avaliar a efetividade dos mesmos e a necessidade ou não de novos.

Assim, após o levantamento, realizou-se uma reunião com o coordenador da área com o objetivo de criar e/ou definir os indicadores do processo que fossem condizentes com a missão do processo, levando em consideração o modo como as avaliações das medições impactariam no processo.

Dessa forma, os indicadores validados do processo “Liberar Pedidos” estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores do processo.

Processo	Indicador
Liberar Pedidos:	- Número de Pedidos Liberados - Tempo médio de liberação de pedidos

Fonte: Cooperativa, 2013.

E seguem, no Quadro 1, as descrições dos indicadores, assim como outras informações pertinentes aos mesmos:

Quadro 1 - Especificações dos indicadores.

Liberar Pedidos	
Número de Pedidos Liberados	Tempo médio de liberação de pedidos
Mede: Quantidade de Pedidos Liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.	Mede: O tempo médio dos pedidos liberados no dia, excluindo os pedidos que passam diretamente pelo sistema.
Tempo de Atualização: Quinzenal	Tempo de Atualização: Quinzenal
Métrica: Contagem dos pedidos no dia	Métrica: Somatória dos tempos dos pedidos no dia / Número de Pedidos liberados no dia
Meta: -	Meta: 2 horas
Gerado por: É alimentado através do relatório de pedidos no sistema ERP ¹⁰ módulo CML/70/39	Gerado por: É alimentado através do relatório de pedidos no sistema ERP módulo CML/70/39

Fonte: Cooperativa, 2013.

¹⁰Enterprise Resource Planning - Sistema integrado de gestão de informações.

4.4.2.3 *Ativação do Gerenciamento da Rotina*

Na etapa de ativação, antes de iniciar a etapa de monitoramento do processo os colaboradores do setor foram instruídos com explicações de conceitos básicos relacionados à Gestão da Rotina como, por exemplo, análise de gráficos, causas especiais e tendências, desenvolvimento de plano de ações.

Quanto à padronização, foi elaborada a Instrução de Trabalho (IT) do processo, documento que registra o modo de se executar determinada atividade, no caso as atividades do processo “Liberar Pedidos” executadas pelos analistas da mesa de operações comerciais. A IT do processo “Liberar Pedidos” apresenta toda a descrição do processo de maneira objetiva e ilustrativa, referenciando os sistemas e ferramentas utilizados.

E nesta etapa também foi criado o Boletim de Monitoramento, documento informativo com informações e dados do processo atualizado e acompanhado periodicamente com o intuito de gerar conhecimento sobre o desempenho do processo assim e suas particularidades e instigar tomadas de decisão para sua melhoria. Segue ilustrado na Figura 7 o modelo do Boletim de Monitoramento.

4.4.2.4 Levantamento de Oportunidade de Melhoria

O objetivo desta etapa foi levantar os pontos fortes e fracos do processo, visando criar uma lista com possíveis melhorias para serem utilizadas.

Dentre as melhorias levantadas e implementadas devido ao alinhamento proporcionado pelo projeto estão as listadas a seguir que culminaram nos resultados observados. Ressalta-se que as mesmas estão apresentadas seguindo o modelo *Golden Circle*¹¹.

- *PokaYoke*¹² no sistema:
 - Porque foi feito? O sistema de realização de pedidos apresentava-se aberto ao recebimento de quaisquer informações, como, por exemplo, valores que não condiziam com a margem da política de vendas praticada poderiam ser inseridos normalmente na geração do pedido. Dessa forma, somente no momento em que o pedido aparecesse com a crítica para os analistas analisarem é que ele era reprovado e reenviado para o responsável pela digitação com a especificação do motivo de reprovação que deveria ser corrigido. Ou seja, o pedido já era gerado com erros significativos e não havia nenhum tipo de filtro para verificar esse erro no início do processo.
 - Como foi feito? Com o auxílio do setor de Tecnologia da Informação da cooperativa, o sistema passou a ter filtros de verificação dos valores inseridos, já que algumas regras foram programadas no sistema e os valores praticados registrados. Assim, no início do processo, se houvesse a digitação de algum valor incoerente, os algoritmos presentes no sistema já sinalizavam essa incoerência e os responsáveis pela digitação recebiam prontamente um *feedback*¹³ do dado que está imputando incorretamente e realizava a correção.
 - O que foi feito? Foram implementadas melhorias de travas no sistema, de modo que, erros comuns de digitação como quantidade não permitida, preço incoerente e desconto incabível passaram a ser travados diretamente pelo sistema impossibilitando o salvamento do pedido com essas anomalias.

¹¹ Círculo Dourado: modelo de pensamento, comunicação e ação utilizado por grandes líderes inspirados e que se baseia em comunicar-se seguindo respectivamente as esferas *Why?*(porque?), *How?* (como?) e *What?* (o que?) (Simon Sinek).

¹² Dispositivo a prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos.

¹³ Realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento.

- Treinamentos:
 - Porque foi feito? Como o desempenho do processo analisado depende direta e indiretamente de todos os envolvidos, internos e externos à cooperativa, viu-se claramente a necessidade de uma boa comunicação e um excelente alinhamento entre todos.
 - Como foi feito?
 - Força de Vendas: Em reuniões agendadas, toda a Força de Vendas, gerentes, representantes e vendedores, recebeu o treinamento presencialmente sobre a digitação de pedidos. E também foi disponibilizado um treinamento online passo a passo sobre o processo de digitação para consulta sempre que surgissem dúvidas, e para os negociantes passarem para suas secretárias que, na maioria das vezes eram quem realizava a digitação. É válido ressaltar que, nessa etapa, foram recebidos, por parte dos negociantes, muitas sugestões de melhorias importantes para a rotina de vendas, e o que estava ao alcance do setor, no momento, foi implementado.
 - Analistas: Os analistas também receberam um treinamento presencial e materiais de suporte ao processo com o treinamento, a Instrução de Trabalho e o mapeamento. E semanalmente explanavam, nas reuniões de rito, sobre o desempenho dos clientes que atendiam de modo a sugerirem melhorias e/ou potencializarem a atuação trazendo situações recorrentes.
 - O que foi feito? Foram elaborados treinamentos direcionados à Força de Vendas e aos Analistas da Mesa de Operações Comerciais, proporcionando informações sobre o funcionamento e necessidades da área, assim como instruções sobre as novas melhorias implementadas. Possibilitando, assim, a interação e alinhamento entre todos os envolvidos.
- Implantação de plantões de liberação de pedidos:
 - Porque foi feito? Durante o monitoramento dos dados do projeto, observou-se a grande demanda de pedidos que eram digitados ao final das terças e sextas-feiras e esse número de pedidos era devido diretamente à alteração do preço e da cota de óleo de soja que ocorrem sempre às segundas e quartas-feiras, visto que nesses dias eram realizadas as negociações de compra de matéria-prima e definição das demandas de produção. Assim, nos dias anteriores a essa

mudança é grande o número de pedidos que entram no sistema, e um grande número era reprovado pelo fato de entrar no final do expediente e passar para o dia seguinte, mas não ser liberado pela alteração das políticas.

- Como foi feito? Devido a esse ponto observado, às terças e sextas-feiras, os analistas passaram a trabalhar uma hora a mais para atender à alta demanda de pedidos do final da tarde. Sendo esse horário extra alinhado e validado com todos os analistas que se revezavam semanalmente, já que apenas um conseguia atender essa demanda no tempo extra.
- O que foi feito? A implantação de um plantão de liberação de pedidos, horário no qual o analista escalado “limpava” os pedidos da tela, não deixando liberações pendentes para o dia seguinte. É importante ressaltar que se tratando de óleo de soja, a comercialização é muito dinâmica por ser uma *commodities*¹⁴ negociada em dólar, logo recebe o reflexo a oscilação do preço do dólar. Assim seus pedidos, na maioria das vezes, são liberados em condições especiais autorizadas pelo gerente comercial e essas aprovações são feitas por meio de aprovação de propostas que são enviadas pelos negociantes. Dessa forma, para a liberação da maioria dos pedidos de óleo de soja, os analistas analisam a existência de alguma proposta de venda antes da reprovação, sendo uma proposta um documento validado pelo Gerente Comercial da cooperativa liberando condições especiais de vendas para uma determinada situação e cliente.
- Envolvimento das Gerências Regionais para a mobilização da Força de Vendas:
 - Porque foi feito? Com a existência da hierarquia no comercial da cooperativa é significativa a necessidade de todos os envolvidos estarem alinhados quanto aos direcionamentos a serem seguidos.
 - Como foi feito? Devido a esse ponto, foi feito um alinhamento com as Gerências Regionais destacando a importância de seu envolvimento nos processos operacionais de modo a mobilizar a Força de Vendas, já que estrategicamente os processos operacionais impactam em todo o negócio.

¹⁴ Produtos "in natura", cultivados ou de extração mineral, que podem ser estocados por certo tempo sem perda sensível de sua qualidade.

- O que foi feito? As Gerências Regionais foram totalmente envolvidas no processo do negócio para mobilizarem a Força de Vendas nas ações e realizações.
- Comunicação e implementação da cultura da Melhoria contínua:
 - Porque foi feito? Pela extrema importância e foco no aprimoramento constante de todas as atividades e processos realizados, visando a alcance de resultados cada vez mais significativos.
 - Como foi feito? Na cooperativa já se tem incorporada a cultura de *kaizen* e com esse sentimento o setor colocou-se cada vez mais aberto ao recebimento de sugestões de melhorias vindas da Força de Vendas e do próprio setor. Assim as melhorias sugeridas e implementadas eram comunicadas e intensificou-se a preocupação com remapeamentos e atualizações de documentações para sempre estarem coerentes com a realidade.
 - O que foi feito? A potencialização da cultura da melhoria contínua no setor.

4.4.3 *Etapa Control: Verificação (C)*

A etapa de Verificação dos resultados do trabalho realizado se deu pela mensuração e controle do desempenho operacional do processo mediante a análise dos tempos fornecidos pelo relatório do ERP de Tempos de Liberação de Pedidos.

De tal modo, como referido, essa mensuração e esse controle ocorreram de forma constante durante a implementação do Gerenciamento da Rotina pautando tomadas de decisões que proporcionaram uma significativa melhoria no desempenho do processo. Melhoria essa que retrata o aumento da qualidade do serviço prestado, visto que é validada pela diminuição do tempo de liberação de pedidos que será apresentada no tópico de Resultados e Discussões.

4.4.4 *Etapa Act: Atuação Corretiva (A)*

A etapa de Atuação Corretiva se deu mediante o levantamento de oportunidades de melhorias e planos de ação para a melhoria contínua do processo abordados nas reuniões de rito e observadas no dia a dia de operação.

Assim, no decorrer do projeto foram implementadas sugestões de melhorias que impactaram diretamente no desempenho do processo e também na qualidade do serviço realizado, uma vez que atingiu as necessidades dos clientes internos e externos da empresa.

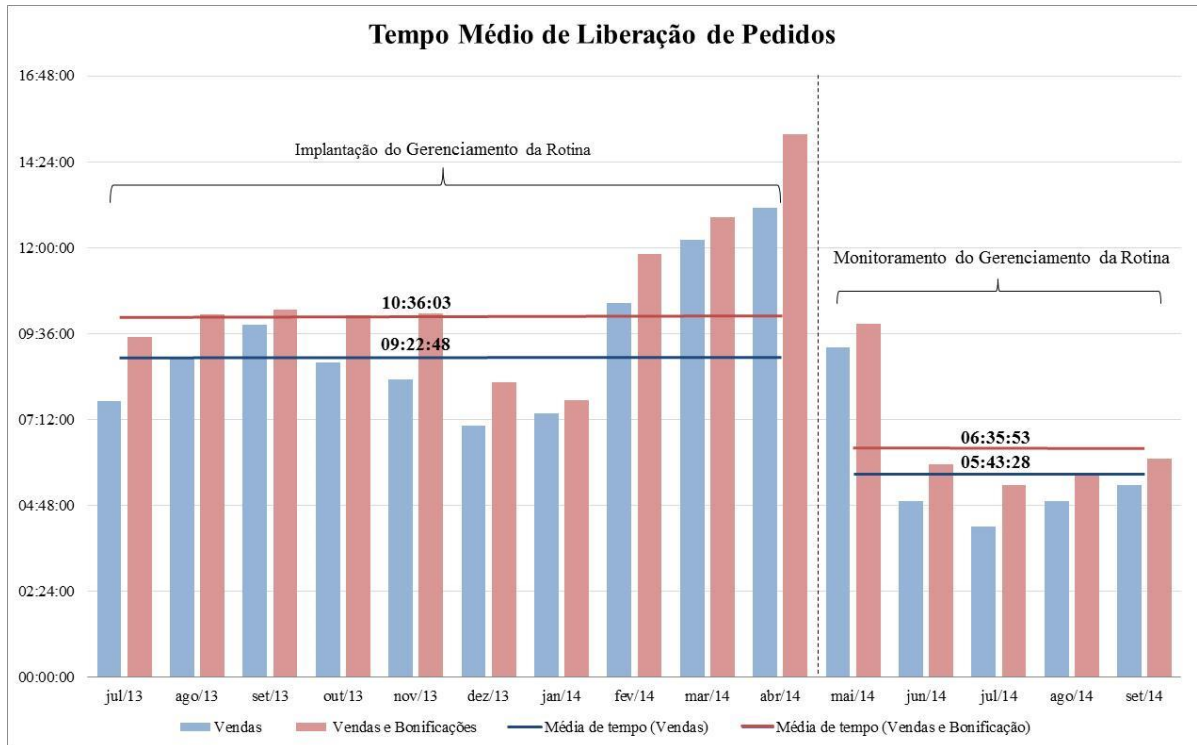
4.5 Análises e Discussões dos Resultados

4.5.1 Resultados e Discussões

Com a implementação do Rito da Gestão do Dia a Dia, observou-se uma clara melhoria no desempenho do processo “Liberar Pedidos” com uma diminuição significativa do tempo de liberação em razão da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Seguem os resultados gerais atingidos pelo projeto, como apresentado nos gráficos que seguem.

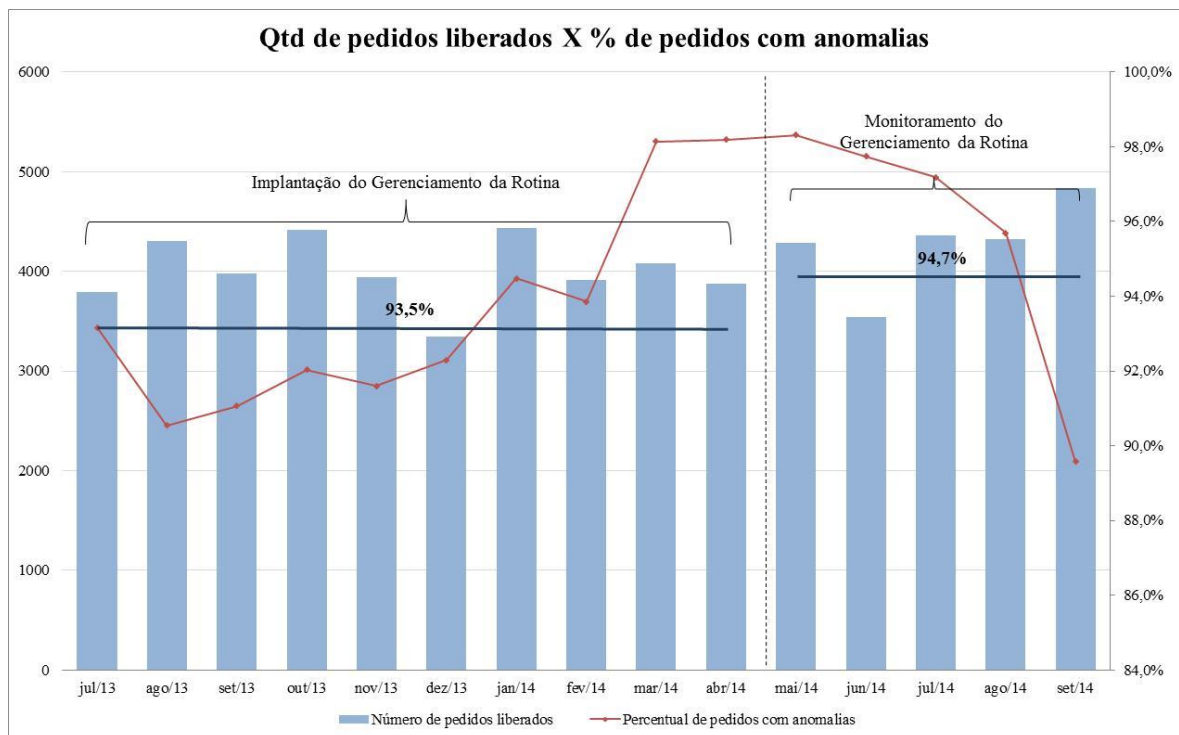
No Gráfico 2 há a apresentação do Tempo Médio de Liberação de Pedidos no período de implantação do projeto e na fase de monitoramento. No período de Julho de 2013 a Abril de 2014, na etapa de implementação, contabilizou-se um tempo médio de 10:36:03 horas em liberação de Vendas e 09:22:48 horas em liberação de Vendas e Bonificações, e na etapa de monitoramento, de Maio de 2014 a Dezembro de 2014, observa-se um tempo médio de 06:35:53 horas em Vendas e 05:43:28 horas em Vendas e Bonificações. Assim, embora a média de 2 horas não tenha sido atingida, percebe-se uma redução média de 03:39:20 horas em liberação de Vendas e 04:00:10 horas em liberação de Vendas e Bonificações.



Fonte: Cooperativa, 2014.

Gráfico 2 - Comparação do tempo médio de liberação de pedidos (horas).

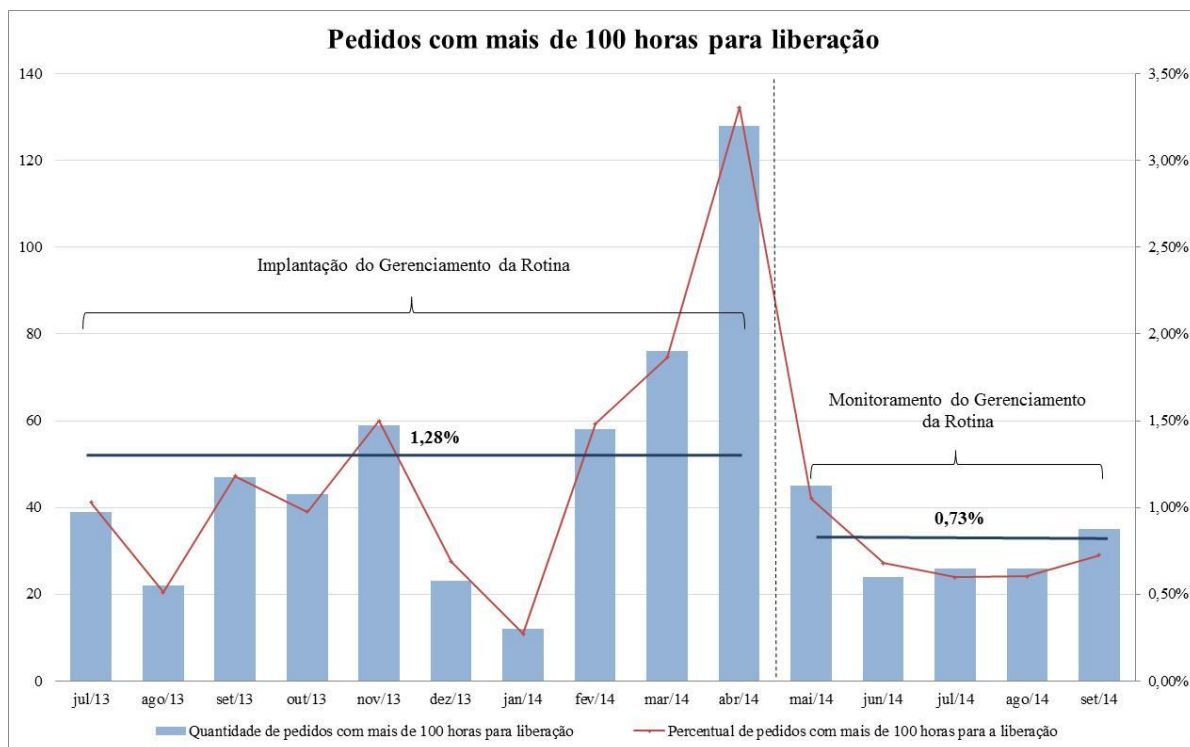
O Gráfico 3 traz a apresentação da quantidade de pedidos liberados versus o percentual de pedidos com anomalias.



Fonte: Cooperativa, 2014.

Gráfico 3 - Quantidade de pedidos liberados x Percentual de pedidos com anomalias.

Como pode se observar, não houve melhoria no percentual apresentado, mas quando se observa as informações contidas no Gráfico 4, vê-se a redução que se teve na quantidade de pedidos com mais de 100 horas para a liberação, pedidos esses considerados mais críticos e que elevam significativamente a média de tempo de liberação.



Fonte: Cooperativa, 2014.

Gráfico 4 - Pedidos com mais de 100 horas no sistema.

É válido ressaltar que as maiores causas raízes do elevado tempo de liberação de pedidos foram:

- Falhas no sistema de liberação de pedidos;
- Desalinhamento da Força de Vendas em relação aos procedimentos do Comercial;
- Falta de treinamento da mesa de operações;
- Inexistência de controle em relação ao processo.

A melhoria em decorrência da implementação do Gerenciamento da Rotina é clara, mas ainda há uma significativa oscilação desses tempos em razão de alguns pontos críticos que são a elevada rotatividade de funcionários na mesa de operações e a falta de alinhamento entre a liberação de créditos, processo terceirizado, e as políticas comerciais.

Assim, como ações sugeridas a serem realizadas tem-se a melhoria desse alinhamento entre terceiros e empresas e o trabalho com a retenção de funcionários e treinamentos constantes dos mesmos.

E, de modo geral, os resultados atingidos pelo projeto iteram o quão apropriada e eficaz é a união entre os métodos do ciclo PDCA e do Gerenciamento da Rotina. É evidente o quanto o Gerenciamento da Rotina é imprescindível para entender o processo e suas variáveis. Assim como é claro que, o ciclo PDCA se enquadra como um método gerencial único de significativos benefícios para a implantação do Gerenciamento da Rotina, já que direciona a análise e a solução de problemas com foco na melhoria contínua.

4.5.2 *Barreiras e Limitações*

Mediante a análise dos Boletins de Monitoramento do processo é nítida a relação da troca de funcionários e a queda do desempenho operacional. Logo, como já mencionado, um dos fatores de insucesso do projeto é a elevada rotatividade que se encontra no setor, visto que, com a troca de analistas responsáveis pela liberação há um período de treinamento e adaptação do novo funcionário que evidencia seu desempenho operacional e reflete diretamente no desempenho do processo até que se enquadre no ritmo dotado no setor.

Outro fator de extrema importância que incidi em insucesso do projeto é a responsabilidade da digitação dos pedidos na mão de terceiros, os representantes, visto modo que seus despreparo e/ou desatenção incidem diretamente na queda de desempenho. Ou seja, com as melhorias realizadas no sistema que aprimoraram o módulo de digitação de pedidos, as maiores anomalias ainda encontradas estão relacionadas a erros das pessoas que realizam o processo.

5 CONCLUSÃO

Com foco na otimização do fluxo na cadeia produtiva através da redução do *delay* entre venda e faturamento, o presente projeto, objetivava analisar o aprimoramento do desempenho do processo “Liberação de Pedidos” por meio da implementação do Gerenciamento da Rotina. Evidenciando, dessa forma, a importância do conhecimento e entendimento dos processos operacionais na estratégia da empresa, visto que, o desdobramento do nível estratégico ao nível operacional reflete nesses processos que são imprescindíveis para o alcance da estratégia.

Assim sendo, o processo “Liberação de Pedidos”, como apresentado, foi padronizado e foram definidos indicadores e metas para o acompanhamento de seu desempenho. O Gerenciamento da Rotina foi executado no processo e as melhorias identificadas e implementadas, de modo que, os resultados foram mensurados e controlados com foco na melhoria contínua.

De tal modo, ratifica-se que é fundamental, para o alcance de resultados significativos, uma boa gestão dos processos operacionais baseada em seus entendimentos, acompanhamento de seus desempenhos, análises de especificações e fatores evidentes, e implementação de planos de ação que incidam na melhoria de suas performances. Fatores esses adquiridos com a implementação do Gerenciamento da Rotina que auxilia diretamente na sustentação de melhorias de processos operacionais.

Logo, como sugestão para trabalhos futuros indica-se a continuidade e o aprimoramento do Gerenciamento da Rotina implementado, objetivando a melhoria da performance do processo, que culmina na satisfação dos clientes. E também, o desenvolvimento de melhores ferramentas e estratégias que contribuam positivamente para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelo setor e da operação de todos os envolvidos.

Por fim, reitera-se a importância e eficácia do Gerenciamento da Rotina no entendimento do processo e de suas principais variáveis já que o mesmo apura a percepção sobre pontos de grande importância para a geração de expressivos resultados.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F.; **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALDAM, Roquemar de Lima et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Editora ÉricaLtda, 2008.
- BOUER, Gregório. "**Modelo para Implementação e Gerenciamento da Qualidade Total**". São Paulo, 2002. Tese (Doutorado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- BURLTON, R. **Business Process Management: profiting from process**. Indianapolis: SamsPublishing, 2001.
- CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão**. 8. ed. Coimbra: Conjuntura Actual Editora SA, 2012.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CARVALHO, Marly Monteiro de et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COCAMAR, Copyright © 2011. Disponível em <<http://www.cocamar.com.br/>>. Acesso em 08 out. 2015.
- CONTADOR, José Celso et al. **Gestão de Operações: A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**. 2. ed. São Paulo: Edgard BlücherLtda, 2004.
- CROSBY, Philip. B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1954.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B.. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos.

FALCONI, Copyright. FALCONI Consultores de Resultados. 2015. Disponível em: <http://www.falconi.com/flcn_solution/gerenciamento-da-rotina/>. Acesso em: 03 ago. 2015.

FULLMANN, Claudiney. **O Trabalho: Mais Resultado com Menos Esforço, Custo: Passos para produtividade.** São Paulo: Educator, 2009.

GALGANO, Alberto. **Calidad Total:** clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, mar. 2000.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Tradução Luiz Euclides Frazão Filho.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa:** Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KELVIN, apud MANN, Nancy R.. Deming: As chaves da excelência. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1992. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos.

KHAN, R. N. **Business Process Management:** a practical guide. Tampa: Meghan-kiffer Press, 2004.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria A. V.. **A pesquisa qualitativa em psicologia:** fundamentos e recursos básicos. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade.** 8ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

O'CONNELL, John; PYKE, Jon; WHITEHEAD, Roger. Mastering your organization's processes. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por Processos.** São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 2001. Apostila do curso Gestão por Processos.

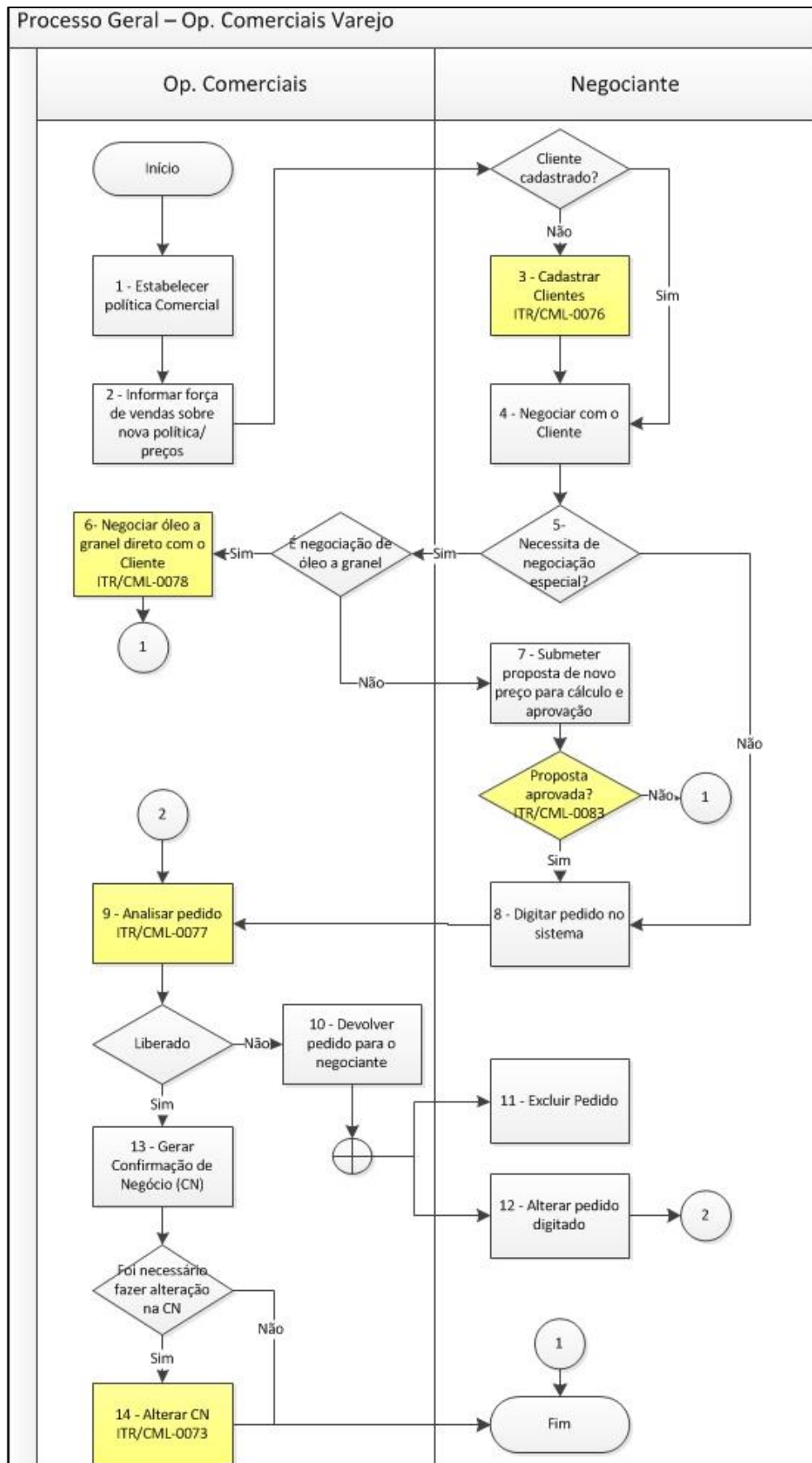
SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management:** the third wave. Tampa: Meghan-kiffer Press, 2003.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Editora Werkema, 1995.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.. **A mentalidade enxuta nas empresas:** elimine o desperdício e crie riqueza. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução de Leanthinking.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

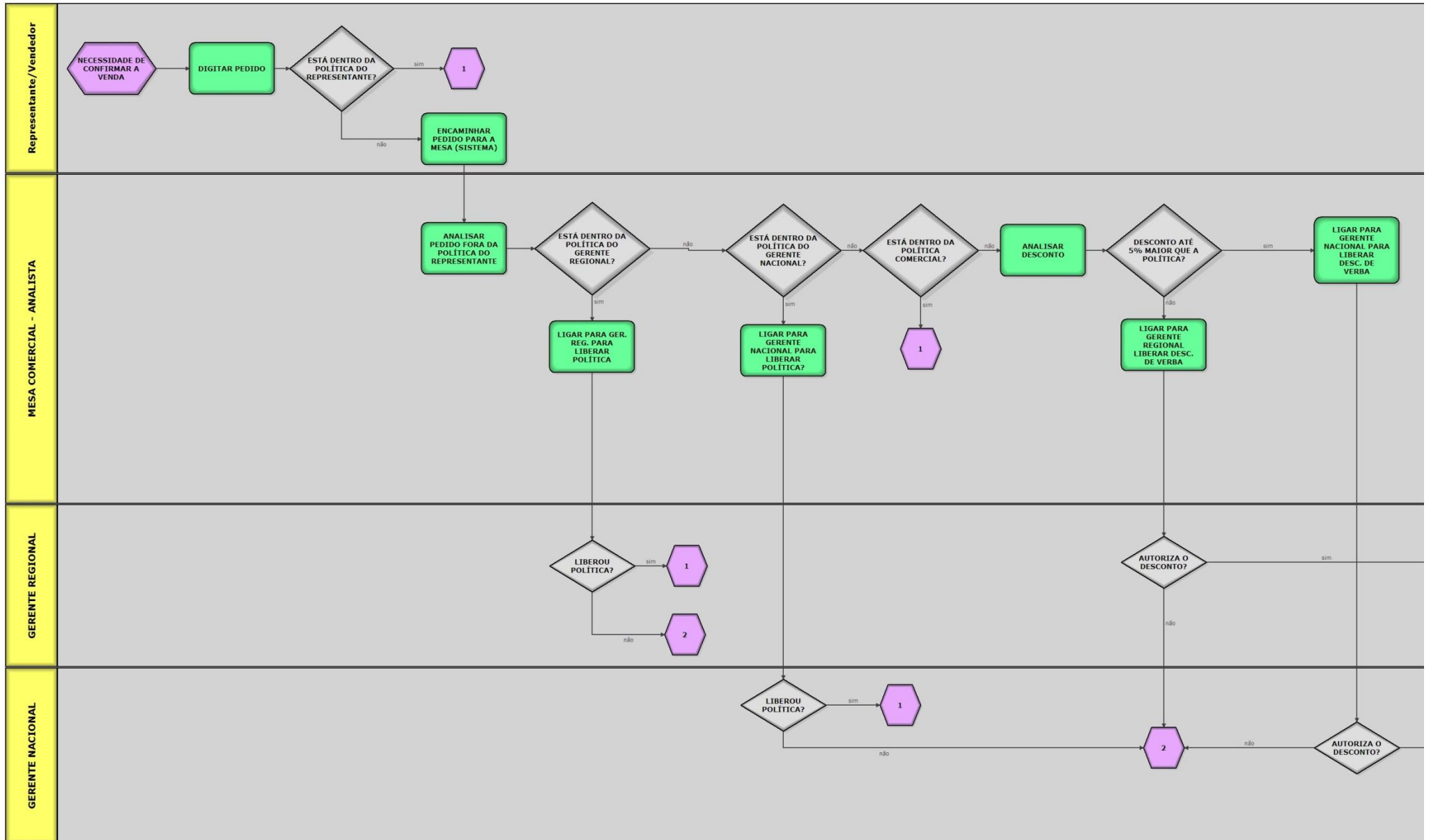
APÊNDICE A – PROCESSO GERAL DO SETOR COMERCIAL VAREJO



APÊNDICE B – MODELO DE TEMPLATE

Missão:	INDICADORES DE DESEMPENHO			Normas:
SIPOC				
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #ffffcc;">Início:</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; background-color: #ffffcc;">Fim:</div> </div>				
SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
RECURSOS ORGANIZACIONAIS		RECURSOS TECNOLÓGICOS		
PESSOAS		SISTEMAS		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		INFRAESTRUTURA		
IDEIAS PRIORIZADAS	IDEIAS IMPLEMENTAÇÃO		IDEIAS IMPLEMENTADAS	

APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO PROCESSO LIBERAR PEDIDOS



(continua)

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (44) 3011-4196/3011-5833 Fax: (44) 3011-4196