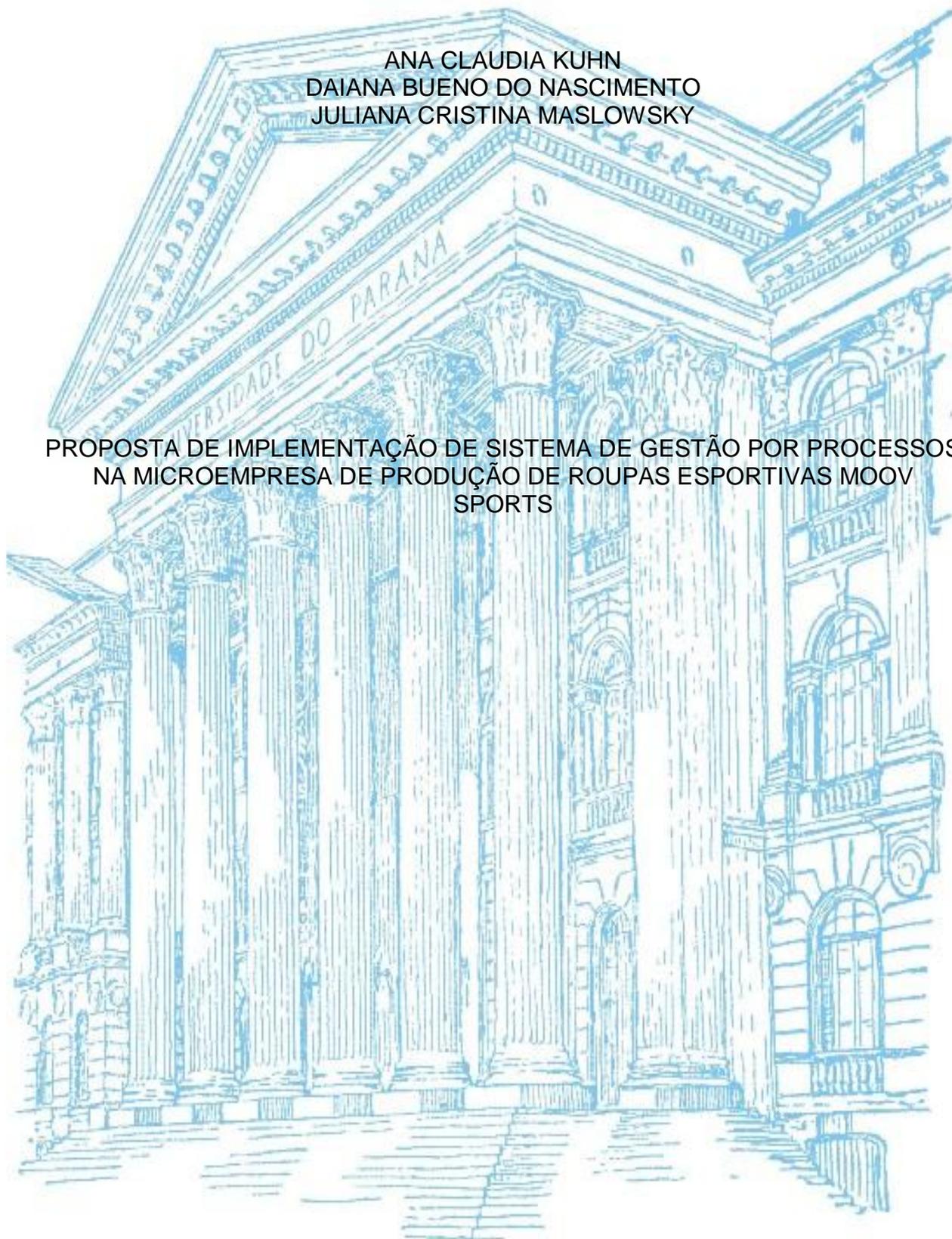


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**ANA CLAUDIA KUHN
DAIANA BUENO DO NASCIMENTO
JULIANA CRISTINA MASLOWSKY**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO POR PROCESSOS
NA MICROEMPRESA DE PRODUÇÃO DE ROUPAS ESPORTIVAS MOOV
SPORTS**



**CURITIBA
2013**

ANA CLAUDIA KUHN
DAIANA BUENO DO NASCIMENTO
JULIANA CRISTINA MASLOWSKY

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO POR PROCESSOS
NA MICROEMPRESA DE PRODUÇÃO DE ROUPAS ESPORTIVAS MOOV
SPORTS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade no curso de graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Homero Pampolini Junior

CURITIBA
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA CLAUDIA KUHN
DAIANA BUENO DO NASCIMENTO
JULIANA CRISTINA MASLOWSKY

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA MICROEMPRESA DE PRODUÇÃO DE ROUPAS ESPORTIVAS MOOV SPORTS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade no curso de graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Me. Homero Pampolini Junior
Orientador - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da
Universidade Federal, UFPR.

Profª Drª Maura Regina Franco
Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade
Federal, UFPR.

Prof. Dr. Arnaud Francis Bonduelle
Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade
Federal, UFPR.

Curitiba, 09 de Dezembro de 2013.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo uma proposta de implementação de um sistema de gestão por processos em uma microempresa de produção de roupas esportivas. Para tanto, contempla uma síntese sobre gestão por processos e sua metodologia de aplicação, bem como ferramentas da qualidade e medição de desempenho via indicadores. A implementação de gestão por processos visa a análise do processo atual de acordo com o diagnóstico realizado na organização e um padrão de melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão por processos. Melhoria Contínua. Medição de desempenho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	08
3 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	09
4 REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
4.1 GESTÃO POR PROCESSOS	13
4.2 METODOLOGIA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	15
4.2.1 Identificação dos processos-chaves da empresa	16
4.2.1.1 Análise dos Negócios	16
4.2.1.2 Identificação dos Processos-chaves	17
4.2.2 Estabelecer por processos de forma completa: fornecedores, insumos, produtos e clientes	18
4.2.3 Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo.....	20
4.2.4 Estruturar indicadores por tarefas prioritárias.....	21
4.2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	22
4.2.4.2 Análise de Causas.....	27
4.2.5 Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo.....	29
4.2.6 Efetivar a implantação dos processos padronizados.....	30
4.2.7 Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria.....	31
5 PROPOSTA DE MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	41

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma proposta de implementação do sistema de gestão por processos em uma microempresa produtora de roupas esportivas. Com base em pesquisas, o porte das empresas é determinado por fatores como, quantidade de mão de obra empregada, capital registrado, faturamento e quantidade produzida, porém a variável mais utilizada para esta determinação tem sido a mão de obra. (CHÉR, 1990)

Segundo Chér (1990, p. 21) “estima-se que em média 80% das pequenas e médias empresas desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade, e ao final do quinto ano, 92% fecham suas portas”.

Conforme último estudo realizado pelo SEBRAE em 2013, “pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007)”.

Com base nas estatísticas apresentadas foi analisado os principais motivos que levam essas empresas a falência, e entre eles, Chér (1990, *apud* Mattar 1998) identificou o fato de que algumas empresas se desenvolvem sem fatores básicos de administração geral, de recursos humanos, contábil-financeiros, de marketing e etc.

O autor Resnik (1990, p. 3) confirma a análise dizendo que “a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso de uma empresa”, e que conforme a *Dun and Bradstreet*, “a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos de pequenas empresas”.

Conforme Resnik (1990, p. 3), entende-se por boa administração, “capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa”. O autor cita ainda como uma das condições decisivas para sucesso e sobrevivência de uma empresa, que esta elabore e mantenha os registros e controles contábeis precisos e atualizados que necessitar para compreender, acompanhar e administrar seu negócio. Outro ponto chave de sucesso é o planejamento prático da empresa, aquele que não exige documentos burocráticos e volumosos, mas sim o planejamento e controle eficaz dos processos da empresa.

Por tanto o objetivo do trabalho será propor a implementação de um sistema de gestão que possa gerar maior controle dos processos administrativos, contábeis e produtivos a fim de aumentar a lucratividade e otimizar a produção, utilizando

ferramentas da Qualidade de maneira prática ao uso do dia a dia evitando o engessamento dos processos.

O trabalho terá uma breve apresentação da empresa, a demonstração da etapa de Diagnóstico, ou seja, de que forma e quais métodos foram utilizados para que a equipe evidenciasse os principais problemas da empresa e com isso as maiores necessidades da mesma, seguirá com o referencial teórico, onde estará descrito o embasamento teórico sobre gestão por processos, e suas etapas como identificação de processos críticos, mapeamento dos processos, controle e medição do andamento do processo utilizando indicadores para análise de resultados, melhoria de um processo demonstrando ferramentas da qualidade para alcançar os objetivos, e por fim um modelo proposto de sistema de gestão com base nas análises da empresa e referencias de livros de autores consagrados.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa para qual será feita a proposta de implementação do sistema de gestão por processos trata-se de uma microempresa de produção de roupas esportivas Cor da Terra Indústria e Comércio de Confecções LTDA (Moov Sports). A empresa foi fundada em 2012, inicialmente com duas sócias e três funcionárias e após uma alteração que ocorreu em Agosto de 2013 a empresa sofreu modificações que levaram a reestruturação da equipe que hoje conta com a proprietária e uma funcionária.

Houve também a alteração do local de trabalho deslocando-se de uma sede própria para um barracão que subdivide seu espaço com outra empresa do ramo de fabricação têxtil.

Os principais produtos da empresa são: camisetas para corrida, seguido por acessórios para corridas e roupas para nadar.

As tecnologias existentes são máquinas simples de costura reta para pequenos reparos, viés e uma máquina de corte.

Os principais clientes são empresas de Assessorias Esportivas que fazem solicitação devido à demanda de pedido gerada em eventos que ocorrem isoladamente.

Os concorrentes que atuam na mesma linha de produção são as empresas: Dentro D'água Roupas Para Nadar, Camisetas de Corrida, Camiseta de Poliamida Spedtec, Anfíbia e Sasse.

Os principais fornecedores são: Santa Constância (Tecido), RVB Malhas, Petenatti, Fimatec.

A região de atuação é Curitiba e Região Metropolitana, atendendo também regiões como Maceió, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Alagoas e Minas Gerais.

3 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Com o intuito de realizar o diagnóstico da empresa foram realizadas entrevistas, pois segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 178) “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.”.

Para esse diagnóstico foram utilizadas entrevistas focalizadas, que segundo Ander-Egg (1978, *apud* MARCONI; LAKATOS, 2010) é uma modalidade em que “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal.”

As entrevistas foram realizadas com a proprietária da empresa no primeiro e no segundo semestre de 2013 abordando alguns tópicos pré-determinados (Apêndice A), também tendo abertura para realização de mais perguntas que fossem necessárias para o esclarecimento de dúvidas que ocasionalmente surgissem.

O objetivo das entrevistas foi conhecer a realidade da empresa, como os processos da empresa estão sendo geridos, se há algum padrão estabelecido para o processo produtivo, como é feito o controle de qualidade e quais são as dificuldades quanto aos processos realizados na empresa.

Por meio das entrevistas foi possível identificar que os principais subprocessos são:

- Orçamento solicitado pelo cliente: caracterizado pelo recebimento do pedido do cliente, criação de layout da peça, definição de matéria prima e realização da negociação de valores e prazo para entrega com o cliente (Apêndice B).
- Produção: verificação de estoque, emissão de ordem de produção e montagem de kits com etiquetas e tags, separação do tecido e corte conforme pedido, separação de peças para serem enviadas para a serigrafia, conferência e encaminhamento para costura (Apêndice C).
- Controle de qualidade: conferência conforme ordem de produção, inspeção de fios soltos e ação corretiva, etiquetagem e embalagem das peças, divisão por lotes e embalagem coletiva (Apêndice D).

- Expedição: Emissão de nota fiscal, emissão de boleto para pagamento de valor residual e envio do pedido via correio/pessoalmente conforme acordado com o cliente na fase do orçamento (Apêndice E).

Por meio das respostas da proprietária foi possível desenvolver o Diagrama de Interfaces do Processo (QUADRO 1):

QUADRO 1 – DIAGRAMA DE INTERFACES DO PROCESSO



FONTE: os Autores (2013)

Por meio da abordagem dos tópicos durante a entrevista (APÊNDICE A), foi possível fazer um diagnóstico da empresa com base nas respostas que foram dadas. Conforme segue:

- a) Distribuição dos funcionários entre as tarefas: As atividades da empresa não tem um responsável definido. As atividades são realizadas de acordo com o ritmo de trabalho e as necessidades diárias, o que se deve também, em parte, devido à falta de capacitação das colaboradoras para trabalhar em algumas funções específicas como, por exemplo: corte do tecido e impressão de etiquetas. Com a alteração a partir de Agosto de 2013, as atividades continuam sem um responsável definido, com o agravante que atualmente é necessário fazer todas as atividades com

apenas duas pessoas, não havendo o planejamento de atividades, que vão acontecendo de acordo com a demanda de serviço, prejudicando a programação de entrega para o cliente.

- b) Controle de processo: Não foi possível evidenciar um controle eficaz para o processo de produção. Houve a tentativa de implementação pela proprietária de um controle por meio de Ordem de Produção, que iria acompanhar o produto em todas as suas etapas. Porém não houve a continuidade, porque não estava sendo preenchido pelas funcionárias, servindo apenas de informativo com dados como: nome do cliente, quantidade e data de entrega.

Como não houve sucesso nessa tentativa, a proprietária não consegue determinar dados concretos com relação ao processo como, por exemplo: número de peças não conformes, tempo de realização de etapas, quantidade de tecido utilizado.

Sem essas informações, segundo a proprietária, as decisões acabam sendo tomadas utilizando informações dos pedidos precedentes o que dificulta a realização do processo e aumenta os custos.

- c) Padronização das atividades: Devido às funcionárias não terem uma tarefa determinada, as atividades não tem padrão. Uma atividade é realizada pela pessoa que estiver disponível. Não há treinamentos periódicos ou procedimentos operacionais.
- d) Indicadores de desempenho: Conforme informação da proprietária não há indicadores de desempenho, e nem mesmo uma planilha ou local onde seja possível analisar rapidamente o desempenho da empresa. Sendo assim, não é possível acompanhar o desenvolvimento da produção da empresa. Com relação a indicadores financeiros, tendo em vista que a contabilidade é realizada por uma empresa terceirizada, é possível ter dados confiáveis, porém eles não são apresentados de uma forma de fácil visualização e análise.
- e) Controle de Qualidade: Existe na empresa um local determinado para a realização do controle de qualidade, onde é verificada a roupa que vem da costura externa. Nessa verificação são removidos fios soltos, identificado se a peça está toda costurada, separado os produtos não conformes e também são realizadas algumas etapas de finalização de

processo como colocação de etiqueta, embalagem da roupa e separação em lotes. Ao ser questionada mais especificamente sobre a identificação de produtos não conforme na produção, a proprietária informou que em grande parte os mesmos são identificados nesse momento e que devido a isso ocorrem erros graves, como por exemplo: identificar que as peças foram costuradas com o tecido pelo avesso, sendo que isso deveria ter sido identificado antes do envio para a costura. Não há controle de qualidade durante a realização dos processos, e nem uma contabilização fidedigna de quantos erros aconteceram e quais foram os valores gastos.

- f) Dificuldades encontradas durante o processo: Além das dificuldades relacionadas acima, a proprietária informou que de uma forma geral, o que ela percebe durante o dia a dia é que as tarefas e a produção acabam acontecendo de uma forma 'amadora', e isso dificulta uma projeção de crescimento para a empresa. Informou também que uma das dificuldades é a falta de tempo para o planejamento das atividades, o que atrapalha a melhoria dos processos.

De acordo com as informações obtidas pela entrevista, é possível identificar que as maiores dificuldades encontradas são entre outras: falta de ferramentas de controle, controle de qualidade ineficaz e falta de procedimentos e treinamentos estabelecidos. Corroborando a abordagem desse projeto que será a proposta de implementação de um sistema de gestão por processos.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Conforme Carvalho, *et al.* (2005) um sistema é “um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”.

Sendo assim, um sistema de gestão da qualidade é o conjunto de ferramentas que garantem a qualidade de um produto ou serviço por meio do controle de seu processo com a finalidade de garantir a sobrevivência da organização e a seguir possibilitar a sua permanente e contínua evolução. (PALADINI, 2004)

4.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A definição de gestão por processos, segundo Carvalho, *et al.* (2005, p. 217) é “uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chaves)”.

Também conceituando gestão por processos Paim, *et al.* (2009) afirma que esse modelo de gestão é “a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações”. E que baseado nesses conceitos e teorias, a empresa deve planejar, identificar e controlar seus processos de forma estratégica, trazendo para a organização avanços por meio da melhoria contínua de seus processos.

Gestão por processos segundo Paim, *et al.* (2009) é um modelo específico de gestão de processos, sendo que neste modelo a tendência não é separar a organização de maneira funcional, mas sim integrar os diferentes processos. Nesta gestão, há mudanças na estrutura organizacional, priorizando a gerencia dos processos e não mais apenas o funcional.

Este modelo de gestão é adequado para empresas que tem grande interação com seus clientes, e possuem demandas de produção que necessitam de agilidade durante seus processos produtivos e rapidez na entrega de seus produtos.

Por isso, esta forma de gestão envolve todo o grupo como responsável. (PAIM, *et al.*, 2009)

Conforme Carvalho, *et al.* (2005) na gestão por processos há necessidade de um grande envolvimento de toda a equipe de trabalho, desde gestores até operadores. Como consequência há maior satisfação no trabalho, redução de custos com retrabalho e desperdício de mão de obra e há o desenvolvimento de habilidades, pois com a coparticipação dos colaboradores é necessário o conhecimento aprofundado das atividades.

Essa metodologia apresenta características como: necessidade de indicadores, procedimentos simplificados, altos níveis de desempenho no produto oferecido, determinação do direcionamento das prioridades dos processos e diminuição da burocracia no fluxo de informação. (CARVALHO; *et al.*, 2005).

Para o funcionamento de uma empresa ser eficaz é necessário uma forma de gestão estar estabelecida para que oriente a organização quanto aos processos, neste modelo as seguintes características serão apresentadas pela empresa:

- Os funcionários deixam de trabalhar em áreas funcionais e passam a trabalhar no processo.
- Os objetivos da organização é promover melhorias no processo com foco no cliente.
- Há uma integração interna entre as atividades que compõe os processos.
- As melhorias valorizadas pela organização são as relacionadas ao processo.
- A informação segue diretamente ao setor onde é necessário sem filtro de hierarquia. (PAIM; *et al.*, 2009)

Este modelo de Gestão é eficaz para:

- Uniformizar no entendimento sobre a forma de trabalho por meio do uso dos modelos de processo para uma visão única do negócio.
- Melhoria no fluxo de informação a partir da identificação nos modelos de processo e por tanto maior entendimento dos mesmos por parte dos funcionários.
- Padronização dos processos em busca de um padrão de conformidade.

- Melhoria na gestão organizacional a partir do maior conhecimento dos processos associados, do seu controle e por tanto dos seus resultados.
- Aumento da compreensão da teoria e prática das atividades por seus executantes, maximizando o desenvolvimento de melhorias e ações.
- Redução no tempo e no custo dos processos.
- Aumento da satisfação dos clientes internos e externos.
- Redução de não conformidades. (PAIM, *et al.*, 2009)

4.2 METODOLOGIA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Segundo Tachizawa e Scaico (1997) a metodologia de padronização de processos tem como objetivo a análise, racionalização e padronização dos processos. Sendo assim devem ser observadas as sete etapas a seguir:

- Etapa 1 – Identificar os processos chaves da empresa;
- Etapa 2 – Estabelecer por processos de forma completa: fornecedores, insumos, produtos e clientes;
- Etapa 3 – Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo;
- Etapa 4 – Estruturar indicadores por tarefas prioritárias;
- Etapa 5 – Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo;
- Etapa 6 – Efetivar a implantação dos processos padronizados;
- Etapa 7 – Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria;

4.2.1 Identificação dos processos-chaves da empresa

Segundo Tachizawa e Scaico (1997) na etapa 1 é necessário o conhecimento da empresa a fim de obter informações sobre as necessidades, sistemas ou outras tecnologias a serem adotadas.

4.2.1.1 Análise dos Negócios

A análise do negócio tem como objetivo obter uma visão da empresa, sendo assim é necessário que sejam levantados alguns elementos estratégicos da empresa tais como: quais são os produtos, quais são os clientes que estão presentes no mercado e vantagem sobre a concorrência. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997).

Com a estruturação dos elementos estratégicos, os objetivos da organização podem ser identificados, demonstrando como os produtos oferecidos se comportaram em meio ao mercado. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Os objetivos incluem: valores da organização, especificações dos clientes, perspectivas financeiras, metas para os produtos e mercados e perspectiva de vantagem sobre a concorrência. Devem também ser estabelecidos por meio de dados que possam ser quantificados e originados de indicadores que sejam válidos para o setor econômico em que a empresa está inserida e informações sobre a concorrência e meio ambiente. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Segundo Carvalho, *et al.* (2005) os resultados desejados para a empresa podem ser oriundos da missão da empresa, plano estratégico e do cenário de mercado. Sendo alguns exemplos: aumentar o retorno sobre os investimentos e receitas com exportações ou reduzir custos de produção e de compra.

Para que os objetivos sejam alcançados é necessário que a organização apoie a consecução desses objetivos. Para isso é possível utilizar um macrofluxo onde será possível visualizar as interações dos processos com o mercado, fornecedores e meio ambiente. Por meio do macrofluxo é possível identificar quais são as atividades da empresa e como são executadas, identificar interfaces

desnecessárias e verificar a adequação do agrupamento de pessoas. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Por meio do macrofluxo o organograma tradicional chega a tornar-se desnecessário, porém ainda deve ser feito uma análise conjunta com o macrofluxo a fim de verificar se as funções primordiais estão corretas, se existem funções desnecessárias e se o formato organizacional apoia e contribui na eficácia dos resultados da organização. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

4.2.1.2 Identificação dos processos-chaves

Segundo Tachizawa e Scaico (1997) a escolha dos processos mais relevantes para a organização tem envolvimento com o atendimento ao cliente, elevada parcela de contribuição com o objetivo dos clientes e valores significativos que influenciam nos resultados da organização.

Os fatores relacionados acima, juntamente com os elementos estratégicos determinados para a organização consolidam a escolha dos processos-chave da empresa. A escolha dos processos deve ser conduzida por um grupo de gestores, que determinam e relacionam os processos. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Ainda, segundo Carvalho, *et al.* (2005) com base em alguns fatores-chave como, por exemplo: satisfação dos clientes, qualidade e confiabilidade dos produtos, inovação, custos e otimização do tempo busca-se o sucesso necessário para a realização dos objetivos estratégicos, assim é necessário relacionar os processos existentes com os fatores-chaves, e determinar uma forma de controle de satisfação, cumprimento de metas e acompanhamento de indicadores de desempenho.

Após a definição dos processos-chave, que prioritariamente passariam pelo processo de racionalização e padronização, os grupos de gestores ainda podem fazer escolhas internas de acordo com a organização a fim de analisar se esses processos realmente vão passar pela racionalização e padronização. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Segundo Tachizawa e Scaico (1997) alguns parâmetros podem ser levados em consideração como processos que integrem unidades organizacionais, estabilidade ou falta de estabilidade de um determinado processo, avaliação de

qualidade de produtos feita por clientes e fatores externos à organização, tais como: mudança de legislação ou alterações de políticas.

Após determinação dos processos-chaves, irão consequente ser identificados os processos não estratégicos, chamados de processos de nível operacional que são aqueles voltados para clientes internos, de pequena complexidade ou com baixos valores envolvidos. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Propõe-se visualizar a empresa além do organograma tradicional, pois parte-se do princípio que as empresas têm processos que são realizados por várias funções. O que se opõe à visão tradicional da estrutura vertical. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

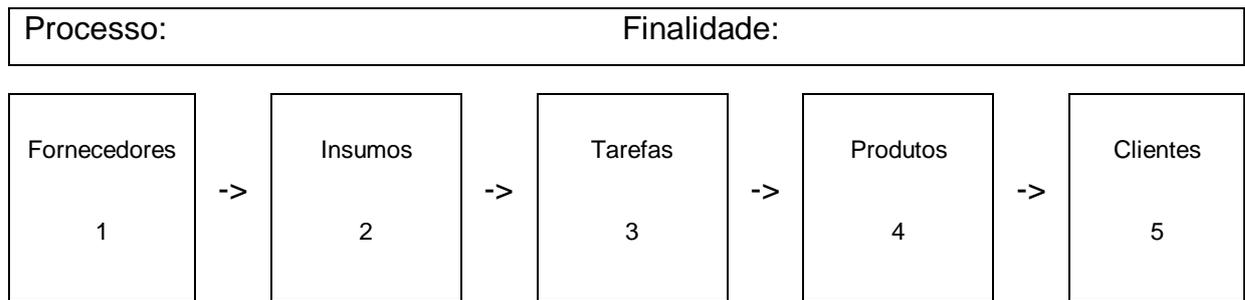
4.2.2 Estabelecer por processos de forma completa: fornecedores, insumos, produtos e clientes.

Conforme Tachizawa e Scaico (1997, p. 128) processo é “o conjunto de tarefas com um ou mais itens de controle” e tarefa é “conjunto de atividades que produzem um resultado/produto com item de controle.”. Os processos tem finalidade, sendo assim é necessário que eles atendam seus objetivos, devendo ser lógicos para o alcance dos objetivos.

Para a análise dos processos pode ser utilizado um fluxo básico, sugerindo que toda organização trabalha com um sistema que transforma entradas em saídas ou produtos, segundo a visão do mesmo autor.

O autor ainda observa que a construção do fluxo básico se inicia com a descrição do propósito do processo. Os objetivos devem ir de encontro com os requisitos da organização e dos clientes e, neste íterim, sugere fluxo apresentado na figura que se segue:

FIGURA 1 – FLUXO BÁSICO DE PROCESSO



FONTE: TACHIZAWA E SCAICO (1997)

Carvalho, *et al.* (2005) também corroboram o autor supracitado quando afirmam que o chamado enquadramento do processo que possibilita a identificação dos motivos da existência do processo, ou seja, quais serão as atividades englobadas pelo mesmo, fazendo com que sejam identificados os indicadores de desempenho, sendo eles estabelecidos conforme a missão do processo.

Após a identificação da finalidade dos processos, devem ser inseridas no fluxo informações como: produtos, clientes, ligar tarefas pertinentes, insumos e fornecedores. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Segundo Carvalho, *et al.* (2005) no gerenciamento de processos é fundamental a etapa de mapeamento dos processos, onde ocorre a construção do fluxograma identificando todos os subprocessos em execução.

Essa atividade permite que se conheçam todos os detalhes, dificuldades e etapas desnecessárias, possibilitando uma visão ampla do sistema e de fácil identificação de possíveis melhorias. Para isso é importante que os colaboradores que executam cada atividade participem diretamente do mapeamento e que esta coleta de dados ocorra no mesmo local onde são desempenhadas as atividades. As pessoas que irão descrever os processos devem entender os conceitos e o funcionamento do processo e sistema, entender quais são os valores pra empresa e estar ciente dos pontos relevantes de investimento e estratégia da empresa. (CARVALHO; *et al.*, 2005)

Nas empresas normalmente as pessoas tendem a trabalhar de forma isolada, não observando o processo como um todo, devido a isso é necessário que no mapeamento dos processos haja uma visão de abrangência das atividades que o compõem, pois a qualidade do processo implica diretamente a qualidade do resultado. (CARVALHO; *et al.*, 2005)

Os autores argumentam ainda que a principal ferramenta utilizada no mapeamento do processo é o fluxograma, esse torna o processo visível e cria um entendimento comum, pois, deixa claro os passos do processo possibilitando a sua melhoria e também identificação dos possíveis problemas.

De outra forma, (Tachizawa; Scaico, 1997) complementam observando que após o mapeamento do fluxo básico dos processos pode-se realizar uma análise para averiguar se os produtos estão listados de forma correta, se os clientes e produtos relacionados estão completos, se não existe tarefas sendo repetidas desnecessariamente, se os insumos estão completamente demonstrados e se os fornecedores internos e externos estão correlacionados aos processos.

4.2.3 Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo

Conforme Tachizawa e Scaico (1997), a matriz de responsabilidades deve ser elaborada para o processo como um todo, elaborando uma planilha onde nas linhas ficarão descritas as tarefas prioritárias, que são definidas levando em conta “o grau de importância relativa da tarefa”, analisando de forma comparativa às demais, e avaliando critérios como: relação da atividade com clientes externos, grau de impacto que está tem com o produto final, valores e recursos que são envolvidos, análise quanto à estabilidade atual e grau de padronização da mesma, e o grau das pressões externas sobre a tarefa. E nas colunas uma lista de envolvidos, que poderão ser setores/órgãos ou cargos/funções, abrangendo também, se aplicável, fornecedores e clientes (internos e/ou externos) que se relacionarão com as atividades.

O preenchimento da planilha deve ser na célula onde acontece o encontro entre a linha e a coluna, identificando em cada tarefa de que forma os envolvidos participam, ou não, com base nos seguintes códigos (FIGURA 2). (TACHIZAWA; SCAICO, 1997):

1. Opina (e ouvido);
2. Prepara/planeja;
3. Participa da execução;
4. Responsável pela execução;

5. Decide/aprova;
6. Supervisiona;
7. Verifica/avalia;
8. É informado.

FIGURA 2 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Nome do Processo:					
Tarefas \ Envolvidos					

FONTE: TACHIZAWA E SCAICO (1997)

Prosseguem os estudos dos mesmos autores, afirmando que a análise crítica da matriz de responsabilidades pode ser efetuada cotejando criticamente linha a linha da matriz quanto ao andamento daquela tarefa e/ou analisando coluna por coluna para acompanhar o desempenho dos setores, os dois métodos objetivam analisar todo o processo e assegurar que as tarefas foram designadas a setores ou funções da melhor maneira. Garantindo assim que o gestor dos processos tenha uma visão ampla de cada etapa, podendo avaliar o desempenho e as oportunidades de melhoria do mesmo.

Após a elaboração da matriz de responsabilidades deve ser desenvolvido o macrofluxograma para o processo como um todo e o fluxograma para cada tarefa prioritária. Esses servirão como instrumento analítico para elaborar o procedimento operacional que garantirá a padronização do processo. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

4.2.4 Estruturar indicadores por tarefas prioritárias

Na quarta etapa devem ser determinados os indicadores de qualidade e desempenho do processo. Esses indicadores devem estar estruturados de forma que haja uma relação entre duas variáveis, sendo uma na forma de numerador e a

outra na forma de denominador, devem ser, no entanto passíveis de medição. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

De acordo com Fernandes (2006, p. 5) "por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços". Os grupos interessados no desempenho da organização são: o proprietário, os empregados, os clientes, a comunidade, o governo e os fornecedores, o interesse de cada grupo distingue-se entre si, o proprietário visa o lucro, o funcionário um padrão de vida estável e assim por diante.

O autor também cita que há a questão social da organização, nenhuma empresa espera apenas o lucro, todas pretendem também serem reconhecidas no mercado ao qual estão inseridas além de serem aceitas pela comunidade.

O bom desempenho de uma organização ocorre quando há a contemplação de todas as demandas de modo balanceado, quando ocorre um desnível nesse processo e a empresa deixa de atender algum aspecto, por qualquer motivo que seja, possivelmente em médio ou longo prazo terá consequências negativas no seu desempenho geral. (FERNANDES, 2006)

4.2.4.1 *Balanced Scorecard*

Com o fim da era industrial a utilização exclusiva de indicadores contábeis e financeiros tradicionais tornou-se ineficiente para as organizações. Muitos gerentes perceberam que utilizando somente esses indicadores os resultados poderiam muitas vezes não ser de fato a tradução da realidade organizacional. Sendo assim alguns pesquisadores acadêmicos e gerentes iniciaram um trabalho de adequação aos indicadores contábeis e financeiros, enquanto outros tiveram a ideia de que se fosse melhorado o desempenho operacional como, por exemplo, medição de ciclos e índice de defeitos os resultados financeiros seriam consequência. Constatou-se então que os indicadores são interligados entre si, nenhum pode excluir o outro, todos devem formar um conjunto equilibrado, juntando indicadores financeiros e operacionais. (KAPLAN; NORTON, 1998)

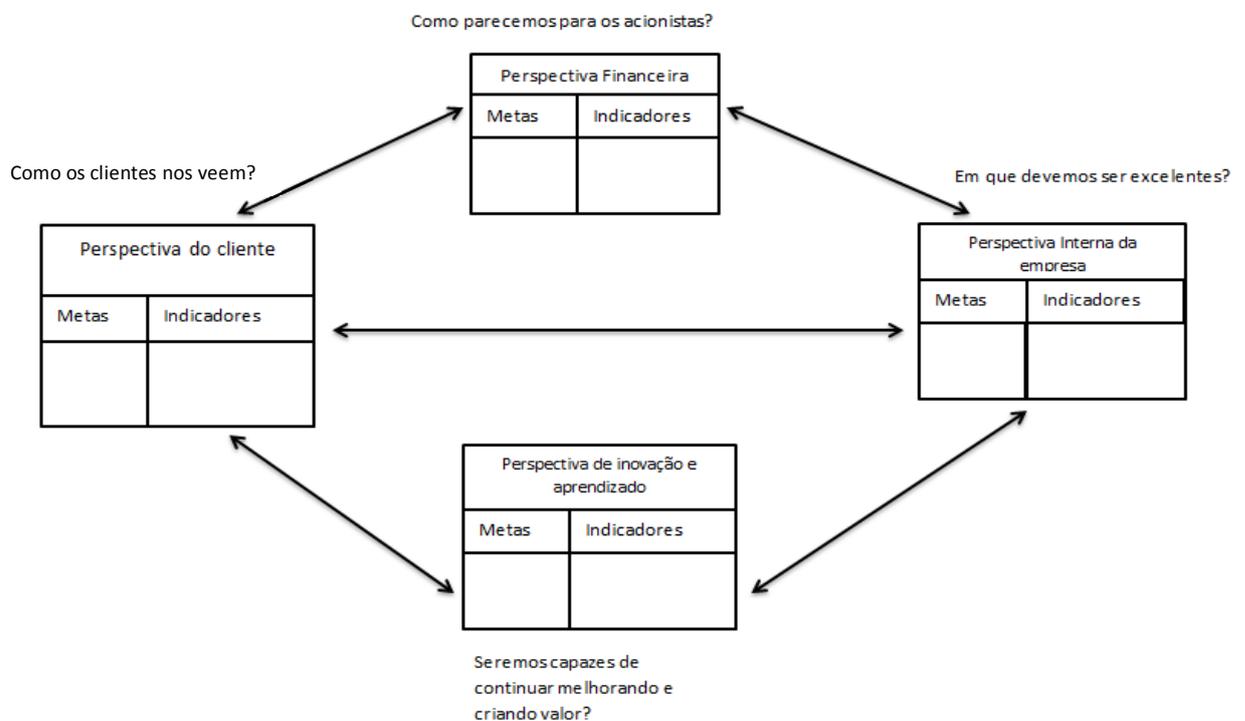
Doze empresas de vanguarda em mensuração do desempenho juntaram-se em um projeto de pesquisa desenvolvido ao longo de um ano, onde surgiu o

"*Balanced Scorecard*" - conjunto de indicadores que demonstra aos gerentes uma visão rápida e abrangente do desempenho de toda a organização. O BSC (*Balanced Scorecard*) é um conjunto de indicadores, incluindo: indicadores financeiros, que demonstram os resultados das ações realizadas no passado, contemplando-os com indicadores operacionais os quais estão diretamente relacionados com a satisfação dos clientes, com o andamento dos processos internos e a capacidade da organização em crescer e melhorar, um conjunto que impulsiona o desempenho financeiro futuro. (KAPLAN; NORTON, 1998)

De acordo com Kaplan e Norton (1998, p. 119) "o *Balanced Scorecard* é como os instrumentos na cabine de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes".

Ainda conforme os autores, a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje não permite que os gerentes visualizem o desempenho da empresa por um ângulo apenas, sendo indispensável a visualização do desempenho sob quatro perspectivas diferentes (FIGURA 3).

FIGURA 3 – PERSPECTIVAS *BALANCED SCORECARD*



FONTE: KAPLAN E NORTON (1998, p. 119)

As perspectivas do *Balanced Scorecard* são:

- **“Como os clientes nos veem?”**: os interesses do cliente geralmente se enquadram em quatro categorias, sendo elas: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo. Para de fato colocar o BSC em funcionamento, as empresas devem definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho dos serviços, para então criar indicadores adequados e estabelecer objetivos e metas. (KAPLAN; NORTON, 1998)
- **“Em que devemos ser excelentes?”**: para que a organização consiga conquistar um bom desempenho na perspectiva do cliente é essencial que se desenvolva boas práticas internas. O bom desempenho no ponto de vista do cliente oriunda de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Deve haver uma atenção especial por parte da gerência nas operações internas. (KAPLAN; NORTON, 1998)

Os indicadores de desempenho interno devem demonstrar a capacidade da organização em atender as expectativas do cliente, fatores que afetam a duração dos ciclos, a qualidade do produto, a habilidade dos funcionários e a produtividade devem ser monitorados. Também devem ser consideradas as competências e tecnologias necessárias para assegurar a liderança no mercado e a melhoria contínua. (KAPLAN; NORTON, 1998)

- **“Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?”**: os indicadores voltados à satisfação do cliente e aos processos internos demonstram os pontos que a empresa considera mais importante para o sucesso competitivo, porém as mesmas se encontram em constante mudança. A alta competitividade global exige que a organização não permaneça estagnada, ela deve ser capaz de suprir os produtos novos do mercado por meio da ampliação de seus recursos. (KAPLAN; NORTON, 1998)

Segundo os autores, o valor da empresa está diretamente relacionado à capacidade da mesma em inovar, melhorar e aprender, ou seja, a organização somente será capaz de ser competitiva se lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente sua eficiência operacional.

- **“Como parecemos para os acionistas?”**: Segundo Kaplan e Norton (1998, p. 124) "Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria de resultados".

Quando a melhoria no desempenho no cliente e operacional não se manifesta nos indicadores financeiros devem ser examinados os objetivos e metas da organização, pois nem sempre as estratégias em longo prazo são lucrativas. Os indicadores internos apenas refletem a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, a não conversão do bom desempenho desses indicadores em melhor desempenho financeiro leva a crer que a empresa está deixando algo passar, por exemplo: quando o indicador de má qualidade do produto atinge o objetivo de zero defeito não há a necessidade de mão de obra para retrabalhos e mesmo assim mantém funcionários ativos, gerando um custo desnecessário, ou seja, mesmo que o indicador de refugo tenha melhorado de forma considerável, ainda há gastos com o mesmo. (KAPLAN; NORTON, 1998)

A saída para enfrentar esse excesso de recursos que a empresa mantém a partir de melhorias é a maior participação no mercado, desenvolvendo novos produtos e conseqüentemente aumentando o volume de trabalho, assim sendo as melhorias na qualidade, nos prazos de resposta, na produtividade e nos novos produtos apenas beneficiam a empresa quando são convertidas no aumento das vendas, redução de despesas operacionais ou na aceleração do giro dos ativos. (KAPLAN; NORTON, 1998)

Na mesma linha de pensamento de Kaplan e Norton (1998), Paim; *et al.* (2009, p. 72) escreve que "os indicadores e sistemas de indicadores, são um conjunto articulado de indicadores de desempenho que permite realizar a gestão a partir de do seu acompanhamento e tomada de ações gerenciais".

Os indicadores de desempenho devem ser definidos de uma maneira que auxilie a orientação e modificação da cultura empresarial, levando assim a comportamentos mais adequados a cada tipo de situação. A relação entre os indicadores pode ser desenvolvida de várias formas, a lógica principal seria associação das atividades operacionais (indicadores de qualidade, custo,

conformidade, etc.). Após essa associação e com a ajuda de informações adicionais como o tipo de máquina utilizada no trabalho, horários de produção entre outros fatores, seria possível a verificação do impacto de cada indicador de uma forma global, sendo assim conclui-se que o indicador analisado por uma perspectiva somente pode apresentar resultados duvidosos. A terceira forma seria a ligação dos indicadores operacionais aos indicadores gerais da organização, essa linha de pensamento leva a metodologia *Balanced Scorecard*. (PAIM, et al., 2009)

Ainda nesse tema, o autor cita que o modelo que a organização utiliza para monitorar seu processo é o que vai definir a lógica de prioridades da mesma. A partir da definição de qual metodologia a empresa segue é que serão definidos os indicadores necessários em cada processo e qual será a prioridade organizacional.

Deve haver um acompanhamento e monitoramento dos indicadores e seus resultados para que haja uma manutenção da gestão e quando necessárias que sejam realizadas alterações e implementações, os processos não podem sair do limite de controle que a organização definiu, isso a obriga a acompanhar o desempenho geral em longo prazo. (PAIM, et al., 2009)

As ações relacionadas ao controle dos indicadores geralmente têm a coordenação envolvida, tendo em vista a necessidade de recursos para que ações e melhorias sejam efetuadas. O acompanhamento do desempenho dá à organização dados do processo que são fundamentais para a aprendizagem e histórico de melhorias, sendo muitas vezes necessárias investigações de causas, pois poderão existir fatores que influenciam os resultados, porém são desconhecidos no processo. (PAIM, et al., 2009)

Quando dados de desempenho são devidamente acompanhados e controlados a empresa facilmente identifica os pontos críticos no processo e o que se pode esperar ou não do desenvolvimento organizacional. Os padrões podem ser facilmente adequados e alterados conforme necessidade da organização, o que novamente demanda da empresa uma aprendizagem oriunda dos dados acompanhados periodicamente. (PAIM, et al., 2009)

É importante ressaltar que o nível operacional tenha a consciência de que os meios de controle não são uma punição, a medição de desempenho deve ser vista por toda a organização como tarefa individual que deve ser exercida por todo nível hierárquico da empresa. (MARTINS; COSTA, 1998)

Os indicadores de desempenho podem ser divididos entre Indicadores de Eficiência (capacidade da empresa em prestar determinado serviço de acordo com a expectativa do cliente em longo prazo não se preocupando com controle de recursos) e Indicadores de Eficácia (capacidade da organização em realizar determinado serviço minimizando a utilização de recursos, entendendo recursos como capital, trabalho, tempo, etc.). (MARTINS; COSTA, 1998)

Conforme Takashina e Flores (1996, citado por MARTINS; COSTA, 1998) os indicadores de desempenho precisam ter basicamente:

- a) Um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado;
- b) Uma frequência de coleta;
- c) Uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados;
- d) Uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição;
- e) Uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Os resultados devem ser conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos da empresa. Podendo ser divulgados por meios simples como um quadro de gestão à vista. (MARTINS; COSTA, 1998)

4.2.4.2 Análise de Causas

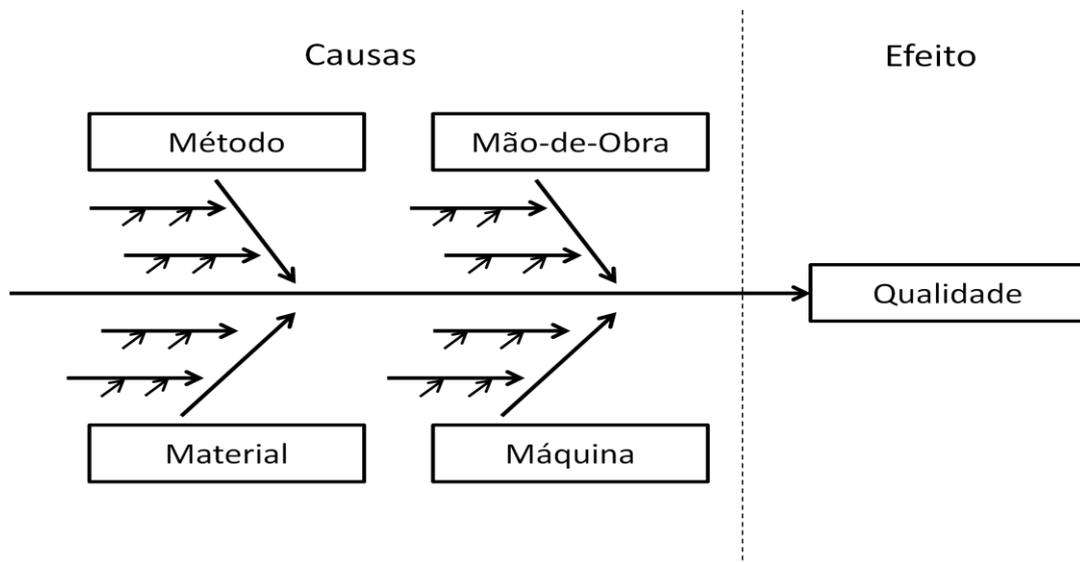
As ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na criação de planos de ação em tratativa dos indicadores são:

- Diagrama de Causas e Efeitos (*Ishikawa*): o resultado de um processo ou serviço pode variar de acordo com os fatores que o influenciam. O uso do diagrama ajuda a empresa a explorar e conhecer as causas que geram os efeitos (problemas encontrados no processo). (BRASSARD, 2000)

Exposto de forma que permita a discussão sobre as possíveis causas relacionadas ao efeito. Pode ser utilizado em conjunto com a ferramenta “4M’s” que define categorias para agrupar as causas, sendo: materiais,

máquinas, mão de obra e método conforme (FIGURA 4) abaixo (BRASSARD, 2000):

FIGURA 4 – DIAGRAMA ESPINHA-DE-PEIXE



FONTE: BRASSARD (2000)

Após a determinação da causa raiz por meio do Diagrama de Causas e Efeitos, pode-se utilizar a ferramenta 5W2H para o desenvolvimento do plano de ação para a correção da causa.

A ferramenta 5W2H, abreviação essa que se refere a sete palavras escritas em inglês (*What* – O que?, *Why* – Por quê?, *Where* – Onde?, *Who* – Quem?, *When* – Quando?, *How* – Como?, *How Much* – Quanto Custa?). Segundo a SIFE CEFET/RJ¹ “é a técnica mais comum para planejamento de atividades e definição de tarefas. As informações são normalmente inseridas num quadro chamado de “plano de ação”, onde são descritas as ações para desenvolvimento de projetos de melhoria”.

A SIFE CEFET/RJ¹ cita como passos de estruturação dessa ferramenta os seguintes:

- 1º Passo – Relacionar as ações que serão feitas para corrigir a causa raiz encontrada ou a melhoria sugerida (o que).
- 2º Passo – Agrupar as ações comuns.

¹ A SIFE (Students In Free Enterprise) é uma organização internacional sem fins lucrativos que trabalha com líderes empresariais e profissionais do ensino superior, presente em mais de 1500 universidades em 39 países. O CEFET/RJ é o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, instituição de ensino superior do Estado do Rio de Janeiro.

3° Passo – Inserir ao lado das ações a justificativa e onde será realizada (por que).

4° Passo – Com base nas primeiras etapas, definir os responsáveis e as datas de execução (quem e quando).

5° Passo – Definir de acordo com as ideias dos responsáveis de que forma será cumprida a ação e estimar o investimento que será realizado, incluindo investimento financeiro e de tempo (como e quanto).

6° Passo – Agrupar as informações em quadro pra facilitar a visualização.

4.2.5 Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo

Deve ser elaborado um padrão de procedimento operacional para todas as tarefas, esse procedimento destina-se basicamente a fixar formas de execução e condições adequadas para realização de quaisquer operações técnicas ou administrativas, nesse procedimento devem ser evidenciadas as atividades críticas, ou seja, aquelas que não podem deixar de ser executadas para se obter bons resultados. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Um procedimento operacional simples e completo deixa claro ao executor da atividade a sequência exata que a mesma deve ser realizada. As atividades críticas devem ser identificadas baseando-se diretamente no detalhamento da execução da atividade, devem ser deixadas em evidência as atividades que têm influência direta na característica final do produto e no desempenho geral do processo. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Devem ser descritos os equipamentos e materiais necessários para realização da tarefa, e somente esses. Por conceito de padrão entende-se como um instrumento que indica a meta a ser alcançada e os procedimentos a serem realizados para execução dos trabalhos, de tal forma que seja possível cada pessoa assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

O procedimento padrão pode incluir também informações adicionais que acrescentem a educação/aprendizado do executante da tarefa, como por exemplo:

dados relativos aos sistemas informatizados e consultas ao banco de dados existente na organização. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

4.2.6 Efetivar a implantação dos processos padronizados

Depois de realizados os procedimentos padrão, devem ser realizados treinamentos, conduzidos pelo coordenador do grupo de padronização de processo, o treinamento é de suma importância, pois é a experiência e conhecimento do uso prático das ferramentas. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Os objetivos finais do produto e processo somente serão atingidos se houver um bom desempenho dos executores das tarefas. A meta do treinamento é a de que a exigência de supervisão seja menor, pois os executantes enriquecem e alargam o nível de suas tarefas, para atingir esse objetivo é necessário que sejam asseguradas respostas para as seguintes questões:

- Os executores sabem quais os padrões devem ser seguidos?
- Os executores tem acesso a todos os recursos necessários, sabem quais as prioridades nas tarefas e sabem qual o conjunto de responsabilidade por tarefa?
- Os executores são informados quando atingem os objetivos propostos?
- Os executores possuem treinamentos e habilidades para executar as atividades as quais foram designados? (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

A organização deve, portanto treinar os executantes das tarefas prioritariamente, formalizar os treinamentos por meio de procedimento operacional, formalizar normas básicas por meio dos padrões, o treinador deve ser um facilitador para que os executantes tenham melhor desempenho em suas tarefas, o treinamento deve ser útil tanto individualmente quanto coletivamente e os indicadores devem ser validados antes de serem implementados. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

O treinamento deve evoluir em paralelo a implementação da padronização dos procedimentos operacionais, deve também ter aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no treinamento, deve haver tempo hábil para que isso

ocorra e que haja um acompanhamento por meio da liderança dessa aplicação. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

Deve ser garantido que o programa de treinamento seja transmitido a todos os envolvidos, não fique apenas nos documentos sendo preciso expor aos envolvidos a razão das alterações e padronização, certificar-se que os executores estejam realmente aptos a executar as tarefas as quais foram designados e treinados e disponibilize a documentação adequadamente no próprio local de trabalho e execução das tarefas. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

4.2.7 Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria

Essa etapa tem o objetivo de monitoramento e acompanhamento da execução das etapas anteriores por meio de auditorias, em direção à melhoria contínua do processo. Segundo Tachizawa e Scaico (1997 p. 146) "melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente seus padrões".

Toda melhoria alcançada leva a organização a um novo nível de controle do processo, inicialmente verifica-se que o processo está em um estágio que o mesmo produz indicadores que não atingem os objetivos, assim passa-se a analisar as causas do resultado indesejável, atuar na causa raiz do problema, padronizar e estabelecer formas de controle, ou seja, determinar novas metas e modelos de indicadores de desempenho que assegurem resultados confiáveis. A partir do momento em que os controles são estabelecidos o processo atinge outro nível de desempenho de acordo com os novos padrões adotados, resultando em uma melhoria significativa para o processo. E assim ocorre um ciclo contínuo de análise de causas e melhoria no processo. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)

5 PROPOSTA DE MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS

A seguinte proposta de melhorias a serem implementadas baseia-se no diagnóstico realizado na empresa e nas etapas descritas no referencial teórico sobre a implementação do sistema de gestão por processos.

Com base no cronograma de implementação (QUADRO 2), deve-se observar em cada mês a etapa correspondente à ser executada. Os quadros foram estruturados utilizando a ferramenta 5W2H, descrita no item 4.2.4.2.

O quadro referente ao plano de ação geral (QUADRO 3) contém os tópicos do 5W2H, a fim de explicar o que será feito, qual o motivo, onde será realizado, quem será o responsável, qual a data que será executada, como será executado e por fim qual será o custo financeiro da etapa. Os demais quadros seguirão a mesma ferramenta para estruturação e serão desmembrados em etapas conforme descritas no referencial teórico.

QUADRO 2 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO 2014													
Etapas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6			Etapa 7				
Mês de Execução	JAN		FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

FONTE: os Autores (2013)

QUADRO 3 – VISÃO GERAL DAS ETAPAS

GERAL	W	What / O que?	Implementar Sistema de Gestão dor Processos
	W	Why / Por que?	Pois segundo PALADINI, CARVALHO (2005, p. 217) é “uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos chaves)”.
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	De Janeiro de 2014 a Dezembro de 2014
	H	How/ Como?	Por meio da execução das etapas: • Etapa 1 – Identificar os processos chaves da empresa; • Etapa 2 – Estabelecer por processos de forma completa: fornecedores, insumos, produtos e clientes; • Etapa 3 – Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo; • Etapa 4 – Estruturar indicadores por tarefas prioritárias; • Etapa 5 – Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo; • Etapa 6 – Efetivar a implantação dos processos padronizados; • Etapa 7 – Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria;
	H	How much/Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

Na sequência serão apresentados as etapas de implementação conforme seus respectivos quadros e a explicação de implementação.

- **Etapa 1 (QUADRO 4):** Para iniciar essa etapa é necessário listar alguns elementos da empresa como principais produtos, clientes e as vantagens da empresa sobre a concorrência a fim de identificar os objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos podem ser estabelecidos conforme descrito no item 4.2.1.1.

Em seguida é necessário identificar os processos mais importantes para a organização, que juntamente com os elementos listados anteriormente consolidam a escolha dos processos-chave da empresa.

Com isso será possível visualizar os principais objetivos da empresa e os processos que estão a eles relacionados.

QUADRO 4 – ETAPA 1: IDENTIFICAR OS PROCESSOS-CHAVES DA EMPRESA

ETAPA 1	W	What / O que?	Identificar os processos-chaves da empresa
	W	Why / Por que?	Necessidade do conhecimento da empresa a fim de obter informações sobre as necessidades, sistemas ou outras tecnologias a serem adotadas (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Janeiro / 2014
	H	How/ Como?	1 - Determinar os fatores estratégicos da empresa 2 - Determinar os processos-chave da empresa
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 2 (QUADRO 5):** Em sequência ao passo anterior, será necessário construir um fluxo básico para os processos-chave conforme exemplo da FIGURA 1 (FLUXO BÁSICO DE PROCESSO, p. 19) mostrado anteriormente. Para a análise dos fluxos é necessário que a empresa determine claramente os fornecedores, insumos, tarefas, produtos e clientes pertinentes ao processo.

QUADRO 5 – ESTABELECEER POR PROCESSOS DE FORMA COMPLETA: FORNECEDORES, INSUMOS, PRODUTOS E CLIENTES

ETAPA 2	W	What / O que?	Estabelecer por processos de forma completa: fornecedores, insumos, produtos e clientes
	W	Why / Por que?	Para que sejam analisados os objetivos dos processos e suas relações com fornecedores, insumos, produtos e clientes. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Janeiro / 2014
	H	How/ Como?	1 - Construir fluxo básico para os processos-chave. 2 - Analisar se os fluxos tem todas as informações de interação entre cliente, fornecedores, insumos e produtos.
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 3 (QUADRO 6):** Nessa etapa deve-se elaborar a matriz de responsabilidade do processo conforme descrita no item 4.2.3, nessa matriz ficarão relacionados os responsáveis (setor, funcionário) pelas atividades em execução. Para de forma mais visual ser possível realizar a análise do andamento dos processos e/ou atividade.

QUADRO 6 - ELABORAR E ANALISAR A MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO PROCESSO

ETAPA 3	W	What / O que?	Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo
	W	Why / Por que?	Para definir responsáveis pelo processo e realizar o acompanhamento das tarefas e dos setores ou funções de um processo. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Fevereiro / 2014
	H	How/ Como?	1 - Selecionar as tarefas prioritárias de cada processo, assim como os responsáveis pela mesma. 2 - Analisar criticamente a matriz de responsabilidade.
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 4 (QUADRO 7):** Conforme item 4.2.4 abordado nesse trabalho devem ser determinados indicadores definidos pelos processos prioritários, segundo esses indicadores devem estar estruturados de forma que haja uma relação entre duas variáveis.

QUADRO 7 – ESTRUTURAR INDICADORES POR TAREFAS PRIORITÁRIAS

ETAPA 4	W	What / O que?	Estruturar indicadores por tarefas prioritárias
	W	Why / Por que?	Para auxiliar na gestão e monitoramento dos processos, saber onde estão as falhas, o que gera maior custo, o que pode melhorar, o que influencia na produtividade, entre outras questões que poderão ser avaliadas com a utilização de uma metodologia de indicadores adequada. (KAPLAN; NORTON, 1998)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Março / 2014
	H	How/ Como?	Implementando a metodologia Balanced Scorecard utilizando as perspectivas: 1 - Definir indicadores contábeis/financeiros 2 - Definir indicadores relacionados aos clientes 3 - Definir indicadores internos de processo 4 - Definir indicadores de inovação e aprendizado
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 5 (QUADRO 8):** Apresentado no item 4.2.5 desse trabalho surge com a ideia de que um padrão de procedimento operacional deve ser elaborado, sendo evidenciadas as tarefas consideradas críticas.

QUADRO 8 – ELABORAR PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA CADA TAREFA QUE COMPÕE O PROCESSO

ETAPA 5	W	What / O que?	Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processo
	W	Why / Por que?	Para fixar formas de execução e condições adequadas para realização de quaisquer operações técnicas ou administrativas. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Abril / 2014
	H	How/ Como?	1 - Criar procedimentos operacionais das tarefas críticas e não críticas.
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 6 (QUADRO 9):** Apresentado no item 4.2.6 diz que a efetivação da implementação dos processos padronizados estabelece que sejam realizados treinamentos, pois o treinamento é o que vai fazer com que se aprenda na prática o uso das ferramentas.

QUADRO 9 – EFETIVAR A IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS PADRONIZADOS

ETAPA 6	W	What / O que?	Efetivar a implantação dos processos padronizados
	W	Why / Por que?	Depois de realizados os procedimentos padrão devem ser realizados treinamentos, conduzidos pelo coordenador do grupo de padronização de processo, o treinamento é de suma importância, pois é a experiência e conhecimento do uso prático das ferramentas. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997)
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	Maior, Junho e Julho / 2014
	H	How/ Como?	1 - Desenvolver um programa de treinamento garantindo que os envolvidos estejam aptos a desenvolver as funções.
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

- **Etapa 7 (QUADRO 10):** Apresentado no item 4.2.7, essa etapa contempla a parte de monitoramento e melhoria do processo via auditorias, levando a organização a outro nível de controle.

QUADRO 10 – MONITORAR E ACOMPANHAR OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO POR MEIO DE AUDITORIA

ETAPA 7	W	What / O que?	Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria
	W	Why / Por que?	Monitorar e acompanhar a execução das etapas anteriores por meio de auditorias, em direção a melhoria contínua do processo.
	W	Who / Quem?	Proprietária Moov Sports
	W	Where / Onde?	Empresa Moov Sports
	W	When / Quando?	A partir de Agosto / 2014 e continuamente
	H	How/ Como?	1 - Determinar formas de controle e monitoramento da evolução do processo.
	H	How much / Quanto custa?	Custo não identificado

FONTE: os Autores (2013)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi apresentar uma proposta implementação de sistema de gestão por processo à uma microempresa produtora de roupas esportivas. Essa decisão foi baseada na análise e diagnóstico realizado na empresa por meio de uma entrevista focalizada, com o objetivo de captar informações que eram fundamentais para a equipe de desenvolvimento do projeto conhecer, mas também de forma que a empresária tivesse liberdade para abordar outros assuntos relacionados ao tema sem que ficasse presa somente as perguntas direcionadas a ela.

Juntamente ao diagnóstico realizado na empresa, a equipe se baseou em referências de autores consagrados sobre fatores determinantes para uma microempresa permanecer no mercado, baseando-se nesta informação para elaborar a melhor proposta para a empresa. Com base na pesquisa bibliográfica realizada, descobrimos que um dos pontos fundamentais que irá determinar o bom andamento de uma microempresa serão uma gestão e administração eficaz do negócio como um todo.

Com base nessas informações, sugerimos uma forma de gestão prática e cabível à microempresa analisada, a gestão por processos, que trata de um modelo aplicável a empresas independente do seu porte, mas que também agregava todas as necessidades demonstradas pela empresa, podendo ser moldada de maneira prática e eficaz as realidades do negócio.

Definimos no referencial teórico o sistema de gestão por processo como um todo, desde seu conceito, e etapas para implementação até metodologias de indicadores de desempenho e análise das causas que venham indicar necessidades de melhoria.

Por fim com base no estudo acima o grupo apresentou as “PROPOSTAS DE MELHORIAS A SEREM IMPLEMENTADAS”, estruturadas no modelo de 5W2H para facilitar a visualização das etapas.

REFERÊNCIAS

BRASSARD, M. **Qualidade ferramentas para uma melhoria contínua**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

CARVALHO, M. M.; *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 1ª Ed. São Paulo: Maltese, 1990.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho Organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard***. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIA da Qualidade. Disponível em:

<http://sites.cefet-rj.br/timesife/guia_da_qualidadequa002v1.0.pdf>. Acesso em: 01/12/2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*: indicadores impulsionam o desempenho. In: **Medindo o desempenho empresarial** / Harvard Business Review. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 117-136.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. A.; COSTA, N. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa:** como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. Tradução de Maria Cláudia Oliveira Santos. 1ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

SOBREVIVÊNCIA das Empresas no Brasil. Disponível em:
<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 29/11/2013.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível:** qualidade na gestão por processos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE

O apêndice apresentado nesse trabalho demonstra o modelo de entrevista utilizado para obtenção de dados com relação à organização e também os fluxogramas criados a partir desses dados.

SUMÁRIO DO APÊNDICE

APÊNDICE A – TÓPICOS PARA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO.....	43
APÊNDICE B – SUBPROCESSO DE ORÇAMENTO	44
APÊNDICE C – SUBPROCESSO DE PRODUÇÃO	45
APÊNDICE D – SUBPROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE.....	46
APÊNDICE E – SUBPROCESSO DE EXPEDIÇÃO	47

APÊNDICE A – TÓPICOS PARA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Realizada por:

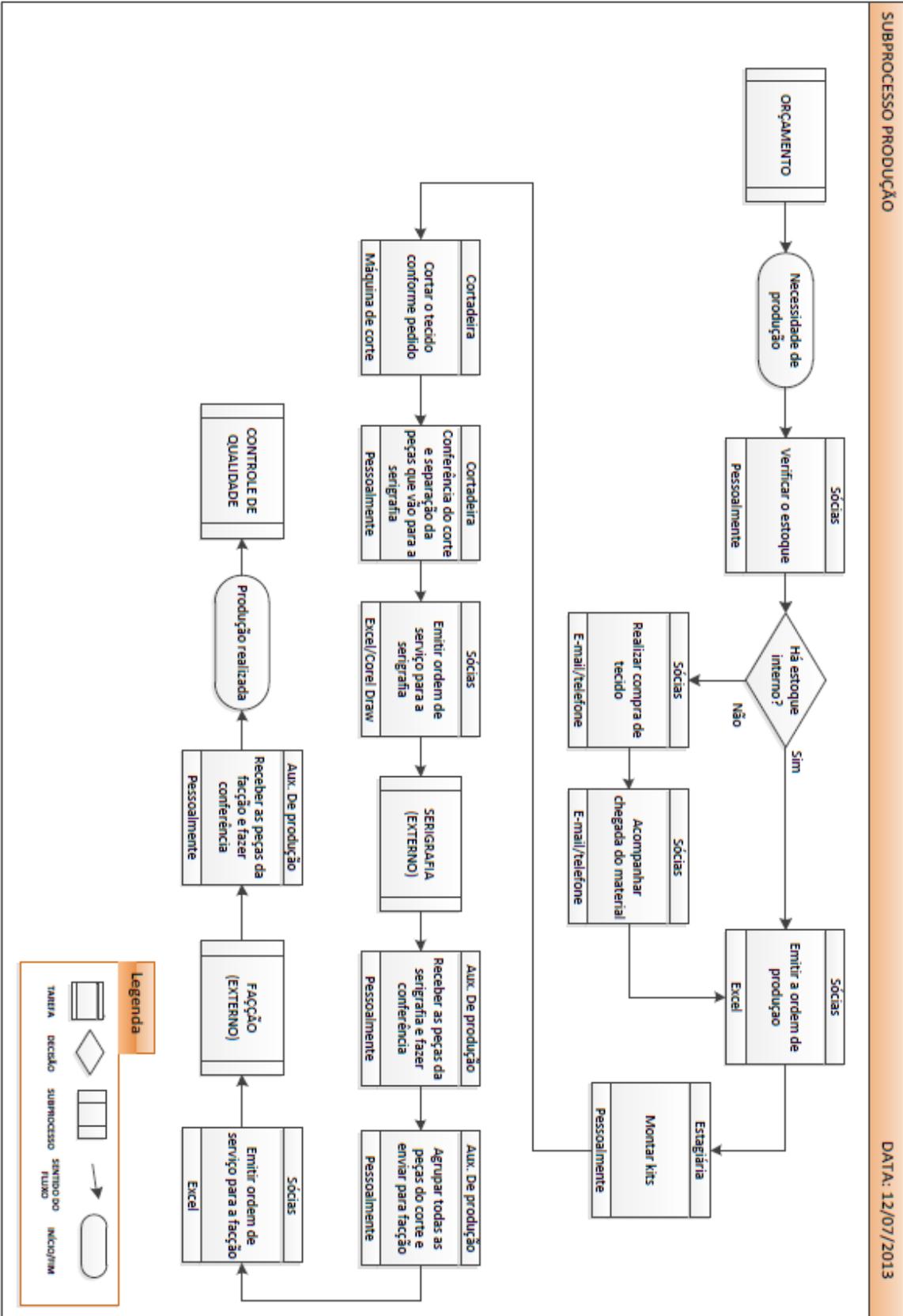
Data:

Respondida por:

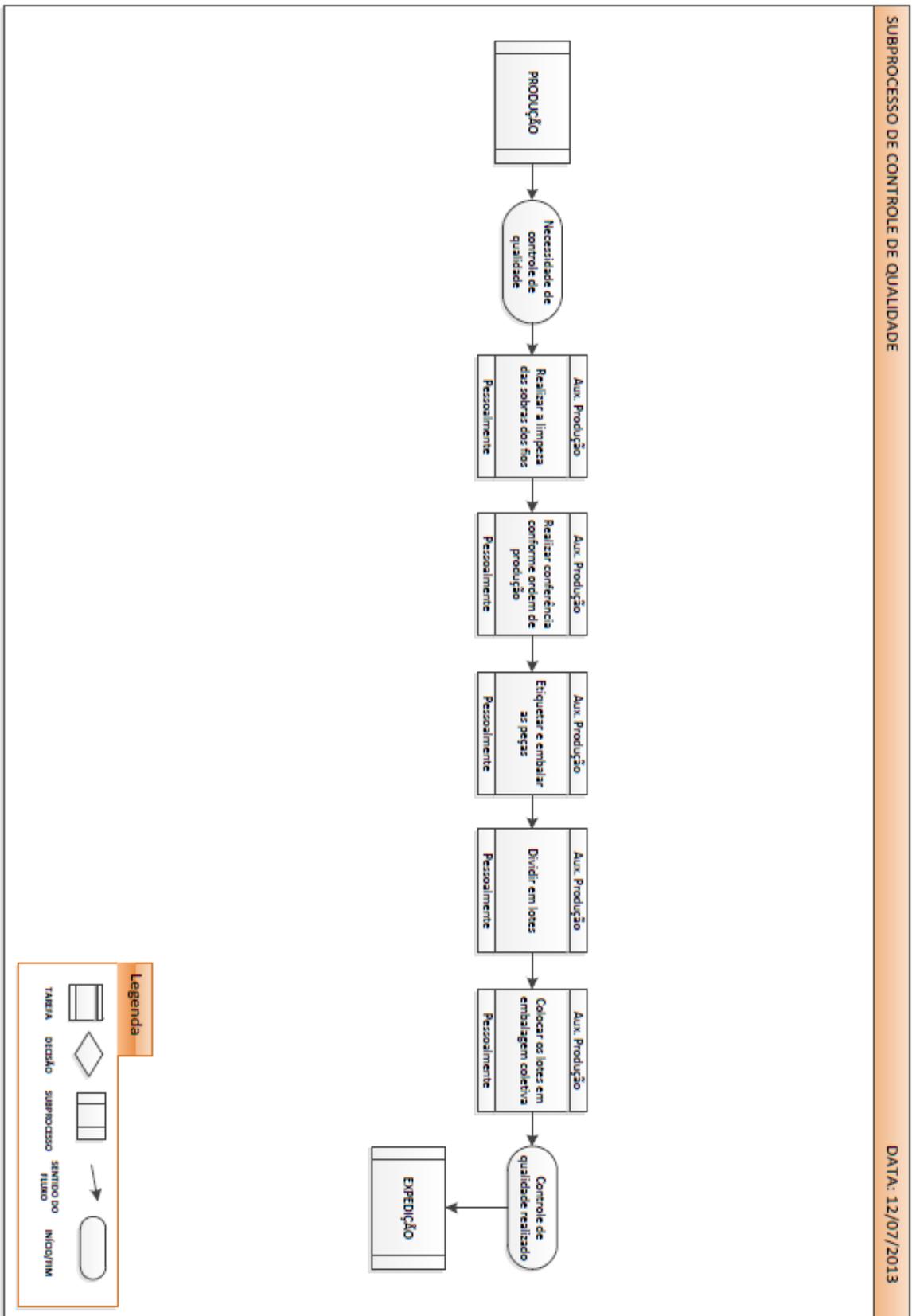
Principais tópicos para serem abordados:

1. Quando a empresa foi criada?
2. Quais são os processos realizados pela empresa?
3. Como os funcionários são distribuídos entre as tarefas?
4. Existe algum controle de processo?
5. Existe padrão na realização das atividades?
6. A empresa tem indicadores que mostrem os resultados financeiros e de produção?
7. Existe controle de qualidade?
8. Quais são as dificuldades encontradas durante o processo de fabricação?

APÊNDICE C – SUBPROCESSO DE PRODUÇÃO



APÊNDICE D – SUBPROCESSO DE CONTROLE DE QUALIDADE



APÊNDICE E – SUBPROCESSO DE EXPEDIÇÃO

