

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

THIAGO LUIZ CORDEIRO

GANHOS NA GESTÃO POR PROCESSOS PROPORCIONADOS PELO USO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UMA  
EMPRESA DE VAREJO

Curitiba

2015

THIAGO LUIZ CORDEIRO

GANHOS NA GESTÃO POR PROCESSOS PROPORCIONADOS PELO USO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA ADMINISTRATIVA DE UMA  
EMPRESA DE VAREJO

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de pós-graduação em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Bernardes Voese

Curitiba  
2015

## Resumo

Os ganhos proporcionados por uma boa gestão de recursos além de maximizar os lucros, simplifica processos e proporciona maior qualidade na entrega. A finalidade deste trabalho é demonstrar a otimização de uma área administrativa chamada “faturamento” de uma empresa do ramo de cosméticos do varejo. Neste trabalho é apresentado como foi o levantamento do tempo produtivo, como o fluxo de valor foi desenhado para contemplar todas as atividades da área. Este material possibilitou identificar o que não agrega valor ao produto final e atividades que poderiam ser melhoradas ou automatizadas. Com isso, a área foi redesenhada como um todo, foi criado um novo fluxo de valor apresentando o cenário ideal, o layout das mesas foi alterado e como o trabalho trata-se de uma pesquisa ação, as melhorias foram implementadas. Os resultados apresentaram uma redução de custos com pessoal de 54%, todas as atividades do departamento foram documentadas em instruções de trabalho para garantir a qualidade na entrega e premissas foram estabelecidas para padronizar os insumos e simplificar as tarefas. Com foco no cliente, foi criada uma estrutura de atendimento garantindo a resposta em até 48 horas, aumentando a satisfação dos solicitantes significativamente. Este viés ainda é pouco explorado pelas organizações no sentido de otimização de processos, apesar desta empresa estar em pleno crescimento e seus lucros aumentando, ao olhar para a área administrativa utilizando o gerenciamento de desempenho como apoio, foi possível identificar oportunidades que reduziram custos aumentando ainda mais seus ganhos.

Palavras-chave: Gerenciamento por processos. Otimização. Desperdícios. Fluxo de valor. Indicadores. Lucros. Varejo.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma mostrando o relacionamento dos gerenciamentos funcional e departamental .....	11
FIGURA 2 – Cronograma .....	16
FIGURA 3 - Modelo de mapeamento em tabela .....	19
FIGURA 4 - Modelo de coleta de dados em tabela .....	20
FIGURA 5 - Formato da atividade antes do projeto .....	29
FIGURA 6 - Novo formato proposto para a atividade .....	30
FIGURA 7 - Layout da área pós projeto .....	31
FIGURA 8 - Demonstrativo de horas do cenário anterior .....	34

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparativo de custos .....	33
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	Objetivos específicos	6
1.3	JUSTIFICATIVA	6
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
2.2	INDICADORES DE DESEMPENHO	8
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS	9
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
3.1	TIPOLOGIA	15
3.2	PRODEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	15
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1	GANHOS QUANTITATIVOS	33
4.2	GANHOS QUALITATIVOS	34
<b>5</b>	<b>DIFICULDADES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente excelência operacional associada ao objetivo estratégico é uma combinação imprescindível para a sustentabilidade de uma organização no longo prazo. Com a globalização e o avanço de mercado dos países emergentes, cada vez mais é preciso estar atento aos desperdícios presentes nas operações e nas oportunidades que eles representam.

Quando se pensa em perenidade da entidade, é necessário ter em mente que o preço de venda de certa forma é ditado pelo mercado através da concorrência. Cabe a organização trabalhar seus custos para que seus lucros sejam maiores ou que não diminuam, ou seja, o aumento do custo é diretamente proporcional a redução do lucro.

Habitualmente os processamentos fabris possuem uma política de gestão de custos bem definida, a prática de otimização de fluxos, melhorias contínuas e acompanhamento de desempenho contribuem para que o custo da mercadoria vendida seja menor, porém a maioria das organizações acaba deixando o que acontece na área administrativa em segundo plano. Isso aumenta a margem para que os desperdícios se instalem, elevem os seus custos administrativos e reduzam o lucro líquido.

A vulnerabilidade da operação também acaba sendo um vilão para o sucesso da empresa. A alta rotatividade de colaboradores na área administrativa contribui para a instabilidade de qualidade e padronização. Estes itens colaboram para um acréscimo desnecessário nos gastos e uma certa dificuldade para manter a qualidade das entregas administrativas. Em casos extremos, estes fatores podem contribuir para que a empresa tenha dificuldade para manter suas operações e fornecer números confiáveis para as tomadas de decisão.

Na pesquisa realizada, será possível identificar os passos seguidos para levantamento do fluxo de valor, elaboração da listagem de melhorias, dimensionamento de equipe, desenho modelo futuro de fluxo de valor e documentação dos novos procedimentos. Através destes procedimentos serão

demonstrados os ganhos obtidos na área administrativa de uma empresa do ramo de cosméticos através da otimização do fluxo de uma área de faturamento.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações de um modo geral não dão grande importância à produtividade administrativa, porém hoje em dia tem-se muitos colaboradores querendo crescimento rápido de carreira e o índice de rotatividade é elevadíssimo em decorrência disso. A geração Y possui um perfil inquieto e movido por desafios, a organização que não possui processos robustos, documentados e bem controlados, está nas mãos destes colaboradores, que a qualquer momento podem deixar seus postos de trabalho e aceitar um novo desafio em outra empresa.

Este cenário força a governança corporativa a pensar diferente e estruturar a operação de modo a diminuir a vulnerabilidade, aumentar o valor agregado das atividades, aprimorar a padronização e manter o padrão de qualidade.

A gestão por processos e visão de indicadores com este foco possibilita a geração de planos de ação eficazes atuando na causa raiz, otimizando a cadeia de valor e mapeando os possíveis modos de falha.

Segundo BANDEIRA (1997, p111) “medir o desempenho de fato , somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoa-lo”.

Diante disso surge o questionamento: Quais os ganhos na gestão por processos são proporcionados pelo uso de indicadores de desempenho na área administrativa de uma empresa de varejo?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os ganhos proporcionados pela gestão dos processos na área administrativa através de indicadores de desempenho.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Tendo como base o objetivo geral, elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar definições e conceito de indicadores de processo;
- b) identificar quais são os procedimentos a serem seguidos para visualizar o fluxo de valor;
- c) apurar o resultado das medições;
- d) apresentar as oportunidades de otimização de recursos após a implementação dos indicadores;
- e) identificar quais os ganhos/perdas qualitativos e quantitativos decorreram da implementação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário global gira em torno de competitividade e concorrência, além do processo fabril, não se pode abrir mão de processos bem controlados também na área administrativa. Diante deste contexto, esta pesquisa pretende demonstrar quais os benefícios financeiros em gerenciar uma área administrativa que possuam uma gestão estruturada de seus processos.

Segundo Tapping & Shuker (2010) uma organização que decide aumentar seus lucros deve reduzir seus custos a fim de não impactar o cliente com aumento do preço do produto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho da organização é fundamental para entender o real andamento da entidade. Este método apoia-se em três pilares: garantir a conformidade, averiguar e questionar.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho organizacional. Todas existentes até então foram desenvolvidas para fins específicos, visando solucionar problemas ou aprimorar o desempenho da entidade em questão. De modo geral, algumas técnicas se preocupam em avaliar o desempenho sob uma visão macro, ou seja, considerando toda a entidade, outras estão focadas em avaliar o desempenho micro, deste modo, leva-se em consideração um processo específico ou área específica.

Pode-se verificar a importância do processo de avaliação de desempenho por meio da afirmação: “tudo o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21).

Dutra (2003) cita que, sem a mensuração de desempenho, não há fundamentos consistentes para que os gestores de uma organização:

- a) revelem a seus colaboradores o desempenho que a empresa espera dos mesmos;
- b) tenham clareza sobre o andamento de cada área de atuação;
- c) avaliem não conformidades de entrega possibilitando a análise de causa e melhoria contínua;
- d) diferenciem seus colaboradores pelas entregas realizadas;
- e) tenham informações sólidas e transparentes para apoiar suas decisões.

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores são ferramentas de gestão imprescindíveis nas atividades de monitoria e avaliação das organizações, bem como seus projetos e processos. Permitem acompanhar o atingimento de metas, tendência de entregas, resultados de planos de ação, reconhecer necessidades de mudança e identificar avanços.

Zilber e Fischmann (2002) destacam que os indicadores de desempenho possibilitam verificar a acuracidade das escolhas realizadas e, eventualmente, reparar e readequar o processo vigente de gerenciamento.

Os indicadores podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. Como amostras de indicadores financeiros têm-se a lucratividade e o nível de endividamento. Como exemplos de indicadores não-financeiros têm-se pagamentos realizados no prazo, Top-of-mind (primeira marca determinado segmento lembrada pelo consumidor ao ser questionado em pesquisa).

Walter et al. (2000) declaram que um dos grandes desafios da gestão empresarial atual é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho.

Kaplan & Norton (1997) alegam que os indicadores financeiros são um tanto inadequados para nortear e avaliar a trajetória da organização em um cenário competitivo, pois são indicadores circunstanciais. Eles não refletem toda a história das ações passadas, apenas parte dela, se levados em consideração isoladamente. Já os indicadores não financeiros fornecem orientações adequadas para os procedimentos que devem ser realizados para criar valor financeiro no futuro. De acordo com esta linha, pode-se complementar afirmando que medidas de desempenho financeiras possuem uma característica de visão de curto prazo enquanto as não financeiras auxiliam a administração a concentrar suas ações não somente no curto prazo mas contribuem no planejamento a longo prazo.

A respeito da função dos indicadores de desempenho no processo gerencial, Martins (2004) afirma que este procedimento de gestão de desempenho é o instrumento pelo qual uma organização controla sua performance de acordo com as estratégias corporativas, bem como seus propósitos. Diante disso é possível corrigir desvios a tempo de evitar problemas maiores que podem afetar drasticamente o planejamento estratégico.

Para MacArthur (1996) os indicadores de desempenho traduzem quantitativamente como as atividades estão sendo realizadas e possibilitam a comparação com a meta que foi previamente determinada.

Diante disso, pode-se dizer que esta ferramenta possui duas funções básicas:

- a) descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento;
- b) analisar as informações atuais com base nas anteriores de forma a realizar estimativas levando em consideração a tendência.

### 2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Desde a Revolução Industrial, as empresas buscam organizar seu processo produtivo. Antes deste período haviam atitudes isoladas, geralmente associadas a um projeto específico. Nos dias atuais, considerando o sucesso alcançado com estas ações pontuais, os responsáveis passaram a adotar a gestão por processos como ferramenta de gestão.

[...] “uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.); Uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; Uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.” (SALERNO, 1999, p. 105).

De acordo com Harrington (1993), qualquer atividade que recebe uma entrada (input), recebe um valor agregado e produz uma saída (output) para um cliente interno ou externo, pode se chamar de processo. Sendo assim, entende-se que a razão de existir de um processo, é entregar um produto com mais valor agregado do que o insumo recebido. Algo que não é processado tem mais valor do que seu insumo.

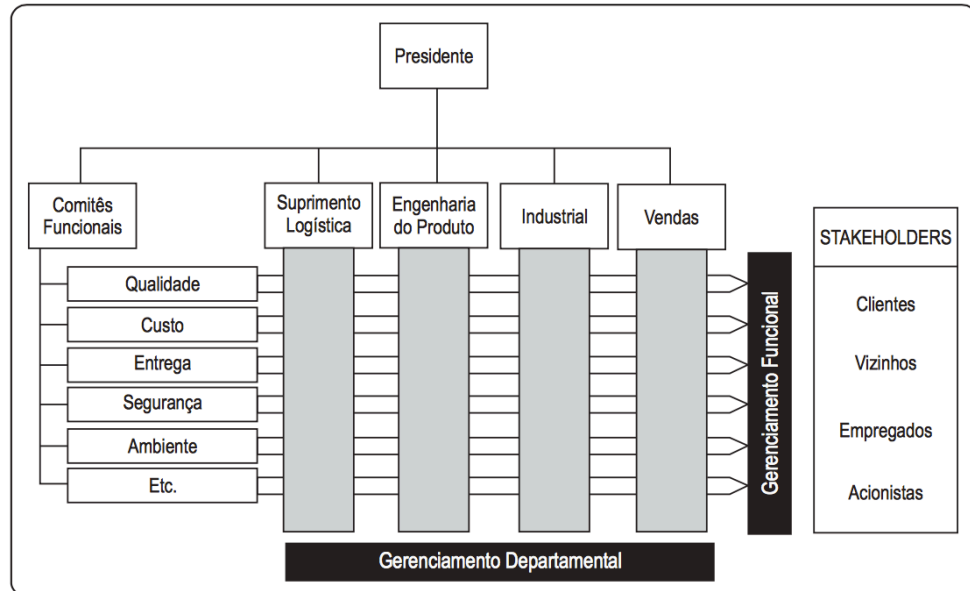
Diferente da Gestão departamental, que foca no departamento e nas entregas isoladamente, a gestão por processos busca atender as necessidades dos clientes, esta gestão assume que o material pode passar por vários departamentos até que esteja acabado.

Processo é um conjunto de atividade realizadas em sequencia com a finalidade de produzir um produto (bem ou serviço) com valor percebido para determinado grupo de clientes. Processos organizacionais são trabalhos ordenados compostos por pessoas, recursos, tecnologia e procedimentos. Já os processos de negócio envolvem clientes, maquinas operadas por colaboradores ou não, atividades que agregam valor ao cliente. As organizações podem ser gerenciadas como um sistema que capta insumos, processa e entrega um produto ao cliente.

A gestão por processos é uma metodologia que tem como objetivo organizar, gerenciar e medir a organização tendo como base suas necessidades primárias. O olhar sistêmico permite explorar, redesenhar, aprimorar e gerenciar um projeto para reduzir custos e elevar a produtividade.

Olhar sob a perspectiva de processos e gerencia-los a fim de promover resultados de acordo com a expectativa dos clientes e dos acionistas, vem demonstrando ser uma prática compatível e desejada pelas corporações. Inicialmente a metodologia atingiu as industrias, porém atualmente pode-se atuar desta forma em qualquer segmento.

Falconi (2013) afirma que qualquer organização tem por objetivo (implícito ou explicito) servir as pessoas. Estas pessoas são clientes, empregados, acionistas e vizinhos, todos podem ser chamados de *stakeholders*. A Gestão por processos também denominada gestão funcional é esta gestão que trata dos interesses dos *stakeholders*. O Gerenciamento que trata dos departamentos da empresa é chamando de gestão departamental. A Figura 1 demonstra a relação e a diferença entre os dois tipos de gerenciamento.



**FIGURA 1:** Organograma mostrando o relacionamento dos gerenciamentos funcional e departamental

FONTE: Falconi(2013, p. 43).

A Figura 1 demonstra que a gestão por processos pode ser compreendida como a energia que uma organização aplica para a otimização e melhoria da sequência de processos tendo como uma das premissas a expectativa do cliente (interno ou externo), máximo índice de conformidade com menor custo.

A visão tradicional de empresa propõe uma visão extremamente departamentalizada, cada departamento se enxerga como uma etapa isolada e possui sua própria percepção da continuidade do processo, esta visão acaba sendo limitada pela fronteira dos departamentos. O que acaba trazendo, conflitos internos na empresa e em alguns casos o cliente final é atingido negativamente. A causa disso é que alguns problemas não são resolvidos de uma maneira mais profunda, com o envolvimento multifuncional das equipes. Segundo Andrade e Amboni (2010) boa parte das oportunidades de aprimoramento de processos estão nas interfaces funcionais, onde ocorre a passagem de atividade de uma área para a outra.

Segundo com Laurindo e Rotondaro (2006), os objetivos da gestão por processos podem ser:

- a) elevar o valor agregado no produto/serviço na percepção do cliente;
- b) aumentar a competitividade;
- c) agir conforme as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente;

- d) aumentar consideravelmente a produtividade com eficiência e eficácia;
- e) simplificar processos, otimizando ou eliminando etapas que não acrescentem valor produto final/cliente.

Oliveira (2011) esclarece que a gestão por processos é um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades do fluxo, com objetivo de minimizar os conflitos e atender as necessidades e expectativas dos clientes. A gestão dos processos necessita de uma abordagem administrativa diferenciada, pois tal gestão possibilita uma visão macro e dinâmica de suas atividades, porém pode também refletir uma visão micro, o que possibilita perceber o que agrega valor ao produto e o que não agrega.

Uma instituição, sob a plataforma de gestão por processos, entende sua organização de forma sistêmica, focando nas necessidades e expectativas de todos os interessados, mas principalmente do cliente (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011).

Lopes (2008) afirma que a gestão por processos pode ser utilizada como suporte para a melhoria contínua dos processos produtivos, aumentando os níveis de eficiência e reduzindo os desperdícios e maximizando os lucros. Sendo assim, a necessidade de avaliar os processos organizacionais constantemente fica evidente. Essa avaliação constante também contribui à adaptação tempestiva dos processos as mudanças de cenário e contextos da organização.

Uma das exigências das normas ISO 9001 e ISO 9004 é a gestão por processos. O pré-requisito dá-se a eficácia na satisfação dos clientes, padronização, planejamento e necessidade de melhoria contínua.

Antes de gerenciar qualquer processo, é preciso mapeá-los. Isso seria a representação gráfica da sequência das etapas. O Mapeamento das atividades é fundamental para a melhoria de qualquer processo bem como a mensuração dos ganhos obtidos. Quando esta técnica é empregada de forma correta, pode-se documentar facilmente os elementos que constituem o processo, descobrir gargalos, detectar de etapas que agregam ou não agregam valor na cadeia de atividades em questão. Isto pode ser construído através de várias técnicas, algumas delas são : *VSM (Value Stream Map)*, *MIFA (Map Information Flow Analysis)* e fluxograma.

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

Pavani e Scucuglia (2011) defendem que o mapeamento dos processos está ligado a duas atividades principais: estudo do trabalho (etapa de observação e levantamento de informações relacionadas a cadeia de execução do processamento realizado) e entendimento do trabalho (Busca-se entender, a partir dos dados levantados as particularidades do trabalho e a necessidade de existência das etapas do fluxo).

Ao mapear processos, realiza-se o levantamento da cadeia de todas as atividades necessárias para um determinado fim ou produção de um determinado produto. Este levantamento abrange várias áreas, departamentos e funções, onde pode-se identificar possíveis gargalos, retrabalhos dentre outros desperdícios.

O ponto principal do mapeamento é captar a sistemática das atividades e perceber quais etapas do fluxo agregam ou não valor ao produto. Com este levantamento em mãos, faz sentido otimizar as etapas que agregam valor e questionar a real necessidade da existência daquelas que não agregam.

As entidades sobrevivem a fim de gerar bens e produtos que são de valor percebido pelos seus clientes, porém regularmente a cadeia de processos possui atividades que não são de valor percebido pelo cliente, alegam Tapping & Shuker (2010). Uma das técnicas utilizadas para a identificação destes pontos é o levantamento do fluxo de valor. Este nome é proveniente de dois pontos:

- a) valor: entende-se que algo está sendo criado ou processado para um cliente que está disposto a perceber o valor disto;
- b) fluxo: refere-se a uma sequência de atividades interligadas para gerar etapas de atividades e entregar o produto ao cliente.

Tapping & Shuker (2010) defendem que o mapeamento do fluxo de valor é indispensável para gerenciar visualmente as melhorias de processo uma vez que a ferramenta possui uma representação visual de todo o fluxo de materiais e informações. Ainda levando em consideração que no fluxo estarão todas as atividades que agregam e as que não agregam valor.

Algumas atividades, independente de agregarem valor ou não, podem estar com algum tipo de desperdício implícito ou serem um desperdício. Segundo Tapping & Shuker (2010) o desperdício é qualquer coisa que adicione custo ou tempo sem acrescentar valor e podem ser classificados de acordo com as categorias a seguir:

- a) superprodução – quando algo é produzido a mais do que deveria ou produzido antes do necessário. Algo produzido antes do necessário não aumenta a eficiência do processo.
- b) espera – quando há espera por qualquer coisa, processamento sistêmico, documentos, etc. Esperar por algo significa tempo ocioso, pois enquanto se espera o fluxo de valor pára;
- c) sobreprocessamento – é associado ao processamento de coisas que o cliente não quer. Geralmente inclui atividades de conferências, revisões excessivas, etc;
- d) estoque – estoque em excesso é desperdício. Ocupa espaço, os itens podem se tornar obsoletos caso as solicitações de trabalho sejam alteradas. Este é um desperdício que pode ser difícil de se desfazer pois representa uma margem de segurança da qual os envolvidos podem não querer se desfazer. Pode ser uma questão departamental ou individual;
- e) movimentação – qualquer movimentação desnecessária, toda movimentação deve agregar valor a unidade de trabalho. Inclui-se a movimentação de atenção neste desperdício quando há interrupções durante a execução da atividade;
- f) retrabalho – qualquer atividade que tenha que ser refeita. Geralmente origina-se de defeitos;
- g) transporte – transportar algo desnecessariamente, como exemplo pode-se visualizar o transporte de algum produto para um local temporário e posteriormente para o local definitivo.

Diante destes itens acima, apesar de não haver registro deste desperdício, pode existir o desperdício intelectual em alguma etapa do fluxo. Isso ocorre quando há atividades simples sendo realizadas por colaboradores que poderiam realizar atividades mais complexas (Ex.: um colaborador que tem possibilidade de elaborar análises complexas realizando entrega de correspondências).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho será através de uma pesquisa ação, realizada na área administrativa de uma empresa do ramo de cosméticos que atua no varejo com uma rede de aproximadamente 280 lojas.

Como objeto de estudo, será utilizado o processo administrativo de faturamento das lojas desta rede.

A área de faturamento consiste centralizar e tratar as entradas financeiras após a realização da venda, independente da forma de pagamento (cartões de débito e crédito, pagamento em dinheiro, cheques, cartões presente e trocas).

#### 3.2 PRODEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Ao tomar a decisão que a área seria incluída em um projeto com foco em gestão por processos, fez-se necessário identificar o facilitador da implementação, geralmente chamado de *Champion*. O *Champion* dentre outras funções, possui a responsabilidade de contribuir para a retirada de obstáculos que possam surgir no decorrer do projeto tais como, alocar recursos necessários para o sucesso da implementação, resistência da equipe de operação ao se deparar com mudança. Portanto o *Champion* do fluxo de valor deve ter senso de titularidade do projeto, autoridade para fazer com que as mudanças necessárias aconteçam (tanto em departamentos, quanto em funções) e autonomia para comprometer recursos.

Além de suportar a equipe de projeto, o *Champion* deve validar o fluxo de valor futuro e o plano de melhorias. O reporte aos membros da alta administração também deve ficar por conta deste colaborador.

Não se faz necessário que o *Champion* esteja presente em todos momentos, mas precisa estar disponível para a rápida resolução de empecilhos que possam vir a prejudicar o objetivo final segundo Tapping & Shuker (2010).

Após a identificação desta posição, realizou-se o recrutamento da equipe de projeto. A equipe não necessariamente foi formada por colaboradores somente técnicos, porém foi crucial que os membros tivessem boa comunicação, interpretação dos problemas de forma positiva e capazes de gerenciar conflitos. A equipe como um todo, precisou ter um senso crítico aguçado. Isso, combinado com o bom relacionamento, citado anteriormente, facilitou a reflexão sobre os processos nas reuniões de mapeamento e levantamento de melhorias.

Após estes passos definiu-se o cronograma do projeto e a abrangência (Figura 2). Cada “S” refere-se a uma semana (ex.: S1 = semana1, S2= semana 2, etc). O retângulo laranja do cronograma refere-se ao período planejado.

Etapas	Jan				Fev				Mar
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1
Mapeamento das atividades	■	■							
Elaboração do Business Case		■	■						
Apresentação BC			■						
Aprovação BC				■					
Estruturação da equipe				■	■				
Elaborar Padrões Operacionais							■		
Reunião com as lojas				■					
Treinamento				■	■				
Transição da Atividade (GO LIVE)					■				
Monitoramento					■	■	■	■	■

FIGURA 2 – Cronograma

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, para um dimensionamento adequado das atividades, realizou-se um levantamento das horas produtivas dos colaboradores desta área. O turno de cada colaborador não é 100% focado na execução de suas atividades, existem “paradas não programadas” (pausa para banheiro, conversa, café, etc) que diminuem o tempo disponível para a realização das atividades.

Para facilitar a linguagem e compreensão, as unidades de tempo foram mapeadas todas em minutos e a natureza das atividades foram divididas da seguinte forma:

Tempo de turno (TT) – este tempo representa a capacidade máxima de cada colaborador, caso não houvesse nenhuma parada não programada o máximo de tempo que cada um poderia aplicar em suas atividades sem a realização de horas extras seria de 510 minutos (8h30);

- h) parada não programada (PNG)– pausa para café, banheiro, conversa, telefone (caso não faça parte da execução da atividade), interrupções no processo não estavam previstas, etc. Qualquer atividade que não esteja relacionada a produção;
- i) parada programada (PP) – reuniões, manutenção de equipamentos, treinamentos, etc;
- j) tempo disponível (TD) – tempo total de capacidade menos o tempo de paradas não programadas.

Diante disso, surge a seguinte questão: Sabendo que o turno de cada colaborador é de 510 minutos (expurgando a pausa para almoço), quantos minutos em média cada colaborador utiliza de fato para exercer suas atividades? Para este levantamento, foi utilizada uma ferramenta chamada *D.I.L.O (day in the life of)*, este instrumento consiste em selecionar aleatoriamente pelo menos 15% da equipe que compõe o processo a ser mapeado e acompanhar o dia do início ao fim desta amostra, ou seja, dependendo de quantas pessoas estiverem aplicando o *D.I.L.O* este processo pode levar mais de um dia, pois quem estiver aplicando deve estar exclusivamente com esta atividade. Para uma visualização mais próxima do real, foi certificado que os períodos analisados eram representativos, assim foi possível assegurar-se que o dia escolhido para este mapeamento seguiu as condições normais de demanda. Caso exista muita variabilidade entre dias/noites, pode ser necessário realizar o *D.I.L.O* em vários dias/noites para capturar as nuances e utilizar a média.

Neste mapeamento mapeou-se os seguintes dados:

- a) hora inicial – hora que o colaborador inicia a atividade;
- b) atividade realizada – descrição breve da atividade que está sendo realizada (ex.: relatório para fechamento, pausa banheiro, compensação de documentos, café );
- c) hora final - hora em que o colaborador finaliza a atividade, ou troca de atividade, neste caso o horário final, deve ser igual ao horário inicial da atividade subsequente;

Com estes dados em mãos, foi possível identificar o tempo médio que os colaboradores dependiam tempo com a execução das atividades e com paradas não programadas.

Nesta área, o identificou-se que o tempo de paradas não programadas era de aproximadamente 150 minutos. Calculou-se o tempo disponível conforme abaixo:

Tempo disponível = Tempo de turno – Paradas não programadas

Tempo disponível = 510 -150

Tempo disponível = 360 minutos

Este seria o tempo utilizado para entender e calcular o dimensionamento da equipe. Cada 360 minutos equivale a 1 FTE (*full time equivalent*), sendo assim, 1 FTE representa o tempo disponível de 1 colaborador.

Com estes dados em mãos, decidiu-se através de reuniões com a gestão da área, elevar o nível de produtividade de ~70% (360/510) para ~75% (383/510), ou seja, utilizar o tempo disponível de 383 minutos para o cálculo de dimensionamento de FTE.

Após a fase de levantamento do tempo disponível, para entendimento de cada etapa do processo, foi realizado o mapeamento de como a atividade estava sendo realizada no momento em que a iniciativa de mapeamento surgiu. O mapeamento ocorreu através de reuniões com os integrantes da equipe de operação na própria estação de trabalho. Cada colaborador era responsável por uma determinada Unidade de Negócio (UN), então foi necessário o envolvimento de toda a equipe de operação para captar todas as particularidades existentes.

Cada etapa da atividade realizada foi detalhadamente descrita, utilizando-se o modelo abaixo:

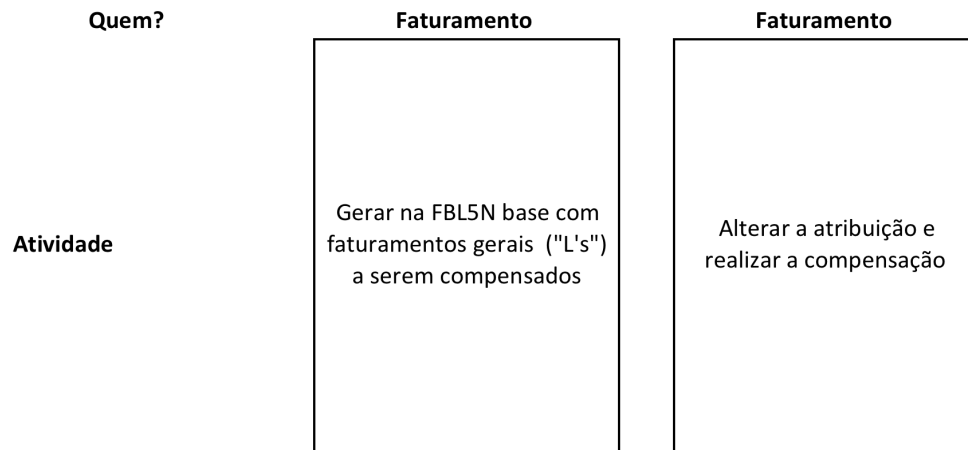


FIGURA 3 - Modelo de mapeamento em tabela

Fonte: Elaboração própria

- a) no campo “Quem” foi indicado qual departamento realizava a etapa;
- b) no campo “Atividade” descreveu-se cada etapa executada dentro de cada quadro.

Esta metodologia, facilitou muito o momento de propor algumas otimizações e melhorias. Ao realizar o levantamento, notavelmente haviam algumas etapas de processo que só faziam sentido para determinada UN, isso contribuía para a falta de padronização de tratativa entre as Unidades de Negócio.

Com todas as atividades mapeadas e as particularidades devidamente consideradas, iniciou-se a coleta de tempos e demanda.

Abaixo de cada etapa incluiu-se os dados coletados para facilitar o cálculo conforme exemplo abaixo

Quem?	Faturamento	Faturamento
Atividade	Gerar na FBL5N base com faturamentos gerais ("L's") a serem compensados	Alterar a atribuição e realizar a compensação
Tempo unitário X1	1,00	5,00
Tempo unitário X2	0,93	5,00
Tempo unitário X3	0,90	5,00
<b>Média unitária</b>	<b>0,94</b>	<b>5,00</b>
Qtd	10	10
Unidade	<i>regionais</i>	<i>regionais</i>
Tempo total	<b>9,43</b>	<b>50,00</b>

FIGURA 4 - Modelo de coleta de dados em tabela

Fonte: Elaboração própria

- o “Tempo unitário” é o tempo que a etapa leva para ser executada tendo como base o processamento de uma unidade, realizou-se três medições neste mapeamento;
- a “Média unitária” é a média das três medições realizadas anteriormente;
- o campo “Qtd” preenche-se com a quantidade de unidades a serem processadas no ciclo (dia, mês, etc);
- o campo “Unidade” insere-se a unidade de medida individual a ser considerada na quantidade;
- o “Tempo total” é a multiplicação da “Média unitária” x “Qtd”. Este é o tempo total de execução da etapa.

Em casos de flutuação de demanda o tempo irá variar também, por este motivo realizou-se o levantamento histórico médio de quantidade para obter o menor desvio possível.

Para a coleta de tempos utilizou-se um cronometro, iniciando a contagem no momento em que cada etapa era iniciada e sem interrupções finalizava-se a contagem assim que a etapa era concluída. A medição foi realizada levando em consideração o processamento de um item (Tempo unitário = TU), ou seja, se o

executor repete esta etapa 30 vezes no dia no momento que a demanda for considerada será possível encontrar o tempo total da etapa. Cada etapa da atividade foi medida três vezes em momentos diferentes do dia na própria estação de trabalho. Para o levantamento da demanda foram extraídos relatórios do sistema, elaborados alguns novos relatórios de preenchimento manual e para algumas demandas foi realizada uma estimativa levando em consideração a percepção dos integrantes da equipe de operação.

Em algumas atividades ainda foi possível realizar a coleta de tempos em três pontos focais diferentes. Com isso a proximidade da realidade foi maior, pois assegurou-se que não foi utilizado apenas o ponto focal mais rápido (com maior destreza na atividade) ou performance de sistema acima ou abaixo do esperado. Esta abrangência na mensuração teve como objetivo levantar a média de minutos de cada etapa do processo e a demanda média que cada etapa possui.

Para encontrar o tempo total de cada etapa, multiplicou-se o Tempo Unitário (TU) pela demanda diária daquela etapa.

Por ex.:

Tempo total da etapa = TU \* demanda diária

Tempo total da etapa = 1,8 (minutos) \* 10

Tempo total da etapa = 18 minutos

Após este mapeamento, as demandas de todas as UN's foram somadas, e alocadas em suas respectivas etapas.

O tempo utilizado para o mapeamento do fluxo de valor no estado atual foi de 60 horas úteis, incluindo a coleta de tempos e demandas.

Dentro da área de faturamento desta empresa foram identificados 5 processos:

- a) recebimentos em dinheiro - varejo;
- b) recebimento em cartões - varejo;
- c) trocas - varejo;
- d) atendimento às UN's – varejo;
- e) venda em atacado (este processo engloba os anteriores, porém por uma limitação sistêmica decidiu-se não realizar a alteração de processo).

Visualizou-se que as atividades entre uma UN e outra não eram totalmente padronizadas, devido a este formato de divisão não havia relação entre as demandas (algumas UN's tinham alguns processos priorizados e outras tinham outros), havia um grande problema de visibilidade e planejamento por parte da gestão decorrente da falta de dados.

Como cada colaborador tinha responsabilidade pelas atividades de determinadas Unidades de Negócio, cada ponto focal acabava tendo inúmeras interrupções em suas atividades (ligações, interrupções presenciais). As interrupções frequentemente tinham relação com problemas pontuais, esclarecimento de dúvidas, atendimento de solicitações e não havia mensuração desta demanda.

Com base nos dados levantados, nos 4 fluxos que foram mapeados, identificou-se que todas as atividades eram realizadas em duplicidade. Primeiramente, o departamento financeiro realizava o controle de toda a movimentação em planilhas, além do tempo de preenchimento tudo era analisado e solucionado. Somente após a resolução dos problemas encontrados nas planilhas havia um tratamento dos dados dentro do sistema ERP e a atividade dentro do software era muito semelhante a realizada em planilha. Esta repetição de atividades, fazia com que a equipe regularmente necessitasse de horas extras para cumprir as demandas diárias.

O tempo que a equipe do departamento financeiro utilizava para o preenchimento da planilha era de 3,14 minutos por loja, haviam 268 lojas.

Calculo:

$$3,14 \times 268 = 842 \text{ minutos}$$

Os operadores de caixa das lojas precisavam endereçar periodicamente o valor das vendas realizadas em dinheiro à matriz, este direcionamento ocorria através de depósito bancário ou transportadora de valores (carros forte). As unidades de negócio que enviavam os valores das vendas em dinheiro através de depósito bancário também despendiam tempo para o preenchimento de uma planilha auxiliar. Esta planilha demonstrava dados do depósito realizado, tais como data das vendas, data do endereçamento e valor.

O tempo para preenchimento deste documento era de 3 minutos e realizado por 100 UN's. Cada negocio/regional possuía uma conta bancaria especifica para

depósito, o que resultava em um número maior de contas correntes para a conciliação bancária.

Calculo:

$$3 \times 100 = 300 \text{ minutos}$$

Outra planilha auxiliar preenchida pelas UN's era a de movimentação de cartões. Neste caso, fazia-se necessário preencher toda a movimentação de cartões realizadas pelo estabelecimento, dividindo por adquirente e bandeira, crédito e débito . O tempo para o preenchimento era de 7 minutos, porém eram 268 lojas que realizavam esta atividade.

Calculo:

$$7 \times 268 = 1876 \text{ minutos}$$

Considerando que as atividades realizadas acima eram diárias, basta somar os tempos e dividir pelo tempo disponível (383 minutos) para encontrar a quantidade de colaboradores necessários para realizar tais tarefas .

Calculo:

$$(842 + 300 + 1876) / 383 = 8 \text{ FTE's}$$

Sendo 5,7 FTE's de loja e 2,3 do financeiro da matriz

Ao questionar-se a utilidade das planilhas, identificou-se que haviam alguns dados das que eram utilizados como insumos para a tratativa dentro do sistema (planilha de cartões), as informações sobre os faturamentos em dinheiro, eram utilizadas somente para consulta no momento das baixas contábeis (ERP).

Os insumos provenientes das planilhas de cartões eram carregados no sistema através de um outro arquivo automatizado que gerava uma espera 15 minutos por UN (total de 10 UN's). Só então os documentos poderiam ser tratados no software.

O calculo a seguir demonstra o tempo de tratamento sistêmico para estes dois processos (desconsiderando o tempo de espera).

$$\text{Baixa de coletas e depósitos} = 3,28 \times 268 \text{ UN's} = \sim 880 \text{ minutos}$$

$$\text{Tratamento de cartões} = 0,82 \times 268 \text{ UN's} = \sim 220 \text{ minutos}$$

Para tratar estes dois processos dentro do sistema o tempo era de 1000 minutos, dividindo este tempo total pelo tempo disponível, o necessário para realizar estas atividades é de 2,6 FTE's (financeiro matriz).

Fluxo de trocas, diferente dos anteriores, era realizado direto no sistema ERP, porém cada colaborador possuía um método diferente para tratamento. Na coleta de dados foi identificado que os documentos de troca demoravam em média 4,56 minutos para serem tratados e a quantidade de estabelecimentos girava em torno de 50 por dia. Logo, o tempo de tratativa de todas as trocas era de 228 minutos. Devido a divisão por regionais, os desperdícios implícitos na atividade também se multiplicavam pela quantidade de colaboradores que a executavam, não de forma linear, porém era nítido que a oportunidade de otimização existia.

Os atendimentos realizados às lojas eram realizados através de telefone e e-mail pelo colaborador responsável pela regional. A todo momento o executor sofria interrupções em sua tarefa para sanar dúvidas e resolver problemas, as solicitações variavam desde o caso mais simples até o mais complexo.

As interrupções constantes através do telefone acabavam gerando um desperdício enorme de concentração, refletiam na quantidade de erros e aumento do tempo de processamento das atividades.

Para os atendimentos solicitados via e-mail, havia um problema de centralização de informações. Em casos de ausências, ou troca de atividades o colaborador que iria assumir as demandas dessas UN's não possuía nenhum histórico de tratativas, isso gerava uma morosidade ainda maior na solução dos problemas, além do descontentamento das lojas ao receberem informações sem padrão. Este também era um dos pontos que prejudicava muito a visibilidade e o planejamento das demandas, afinal dentro do escritório, somente quem possuía o conhecimento sobre a existência da solicitação era o ponto focal que recebeu o e-mail.

Com este cenário, era impossível mensurar o tempo médio de retorno dos e-mails.

As atendimentos foram divididos em duas classes, porém por falta de dados suas quantidades foram estimadas:

- a) a primeira, de baixa complexidade e maior quantidade, estes eram tratados pelos assistentes que eram os próprios pontos focais das

regionais. A quantidade estimada para esta modalidade foi de 50 por dia e o tempo de tratativa de 4 minutos cada;

- b) a segunda classe, envolvia problemas que exigiam um conhecimento mais profundo das operações, forçando que o atendimento fosse feito por um colaborador com mais experiência, e maior capacidade analítica. Contudo a quantidade era bem menor, em média 10 atendimentos por dia e o tempo de tratativa de 5 minutos.

Depois de levantados os dados, teve-se a falsa impressão que o impacto desta atividade era pequeno devido sua demanda, porém os desperdícios gerados por este formato tinham impactos enormes sobre o andamento das demais atividades.

Ainda dando sequencia ao fluxo de atividades, ao final de cada mês, cada loja enviava via malote os seguintes documentos:

- a) uma folha impressa com a movimentação do dia (uma para cada dia do mês);
- b) todos os comprovantes de pagamento em cartão de crédito e débito anexados na folha de movimentação diária;
- c) comprovante de depósito bancário dos valores transacionados em dinheiro.

Após a recepção destes documentos, realizava-se arquivo desta documentação e o fluxo era encerrado.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Após o levantamento dos dados relevantes para a análise imparcial das atividades, iniciou-se um processo de levantamento de possíveis melhorias e ganhos rápidos.

Para identificar o que poderia ser melhorado, iniciou-se uma análise profunda de cada etapa da atividade. Eram realizados questionamentos do tipo, “por que esta etapa é importante?”, “esta etapa está sendo realizada da melhor

maneira?”, “existe algo que possa ser feito para melhorar a execução? Se sim, o que?”.

Algumas vezes entendeu-se que não havia motivos para certa etapa continuar existindo, não haveria nenhum impacto negativo se não fosse realizada. Para estes casos, inseria-se uma sinalização na etapa evidenciando que a mesma poderia ser eliminada.

Para outros casos foram identificadas melhorias que poderiam ser implementadas em até 30 dias, chamou-se estes casos de ganhos rápidos, e também foram apontados no fluxo de valor. As demais melhorias foram listadas e servirão de norte para as otimizações até que o fluxo seja novamente revisto e entre no processo de melhoria contínua.

Ao analisar detalhadamente as etapas do tratamento dos recebimentos em dinheiro, identificou-se que as planilhas preenchidas poderiam ser descartadas mediante a alteração do tipo de depósito realizado. As planilhas enviadas pela loja, tinham como principal objetivo auxiliar na identificação do crédito na conta corrente, porém nem sempre eram decisivas para tal, muitas vezes era necessário solicitar o comprovante para os estabelecimentos que diziam ter feito o repasse. Isso gerava um desperdício de espera, e quando havia confusão na identificação ocorria o retrabalho. A melhoria sugerida foi a alteração de depósito bancário simples para depósito bancário identificado. Essa melhoria também possibilitaria que a quantidade de contas bancárias fosse reduzida de 14 para 7, afinal não seria mais necessário haver diferenciação de contas correntes para as regionais. O proposto foi que cada estabelecimento possuísse um código para depósito identificado diferente, este seria informado no momento do depósito e ficaria disponível para o departamento financeiro. Com isso, todos os depósitos que fossem realizados com este mesmo código, seriam desta mesma loja. Haveria maior fluidez no fluxo visto que várias atividades que não agregam valor seriam eliminadas. Após a identificação dos depósitos (atribuição de cada valor depositado em conta para o respectivo estabelecimento depositante), o tratamento dentro sistema ERP continuaria sendo realizado da mesma forma, atrelava-se o valor depositado com o valor de vendas em dinheiro realizado pela UN.

Além de otimizar as identificações de valores em dinheiro, reduzir a quantidade de contas bancárias e reduzir os erros, esta melhoria tinha como proposta aumentar a velocidade de tratamento dentro do ERP uma vez que a espera

pelas planilhas enviadas pelas lojas seria eliminada e o preenchimento das planilhas de identificação também.

No fluxo de cartões recebimento em cartões, foi identificado que a planilha preenchida pelas lojas com os dados das movimentações em cartão (crédito/débito) não era confiável portanto não era utilizada pela área financeira. Neste ponto, a melhoria sugerida foi de eliminar o preenchimento da planilha e realizar o acompanhamento somente pelo site da *web* que apresentava as transações. Como a reclassificação dos cartões era realizada através de uma planilha que tinha como base este site, não haveria nenhum impacto negativo ao eliminar a primeira etapa. As etapas eliminadas geravam sobreprocessamento, desperdício caracterizado pela produção de algo que não é necessário.

A planilha a ser preenchida manualmente para realizar a reclassificação apresentava um certo nível de dificuldade (chamava-se planilha de faturamento). O layout não favorecia a visualização e no momento que surgia um novo estabelecimento era necessário envolver o especialista para configurar a ferramenta e deixá-la pronta para sua finalidade. O input no ERP era realizado através de uma outra planilha automática que possuía um layout específico para o entendimento do sistema (chamava-se planilha de diretórios). Este arquivo, apesar de automático, também necessitava de um especialista para atualização a cada surgimento de novos estabelecimentos.

Devido a complexidade das regras de automatização, havia casos que o processamento automático demorava mais de 25 minutos (por regional), isso era refletido em espera e tempo ocioso ao operador pois seu computador ficava inoperante do início do processamento até o momento em que ocorria a finalização. A melhoria proposta para estas etapas de preenchimento de planilhas (planilha de faturamento e planilha de diretórios), foi a substituição dos dois arquivos por outros que apresentassem uma visualização mais amigável para executor e que possibilitassem um processamento automático mais veloz. Com base nas sugestões de otimização, a nova estrutura de automatização destas duas planilhas traria o tempo de espera de processamento para 15 segundos. Obviamente o desenvolvimento de novas planilhas demandaria tempo e conhecimento técnico, por este motivo as sugestões foram voltadas para o aquilo que era possível realizar com o conhecimento que já existia dentro do setor. A manutenção para casos de novos estabelecimentos também ficaria mais simples uma vez que os parâmetros para

inserção ficariam extremamente fáceis e não seria necessário o envolvimento de um especialista na ferramenta para isso. A segurança para esta etapa também seria maior, pois estas planilhas a iriam conter dispositivos que indicavam quando havia algo errado. Supostamente haveria um confronto dos valores integrados das vendas no sistema e dos valores exibidos pelo site transacionados via cartão.

Outra melhoria sugerida, foi referente a compensação dos documentos referente a cartão (inputs realizados pela planilha de diretórios da etapa anterior), esta tarefa era realizada de forma unitária, o que acabava gerando 268 repetições e devido a isso uma quantidade de retrabalho imensurável. Então para a otimização, seria utilizada uma metodologia de compensação “em massa”, esta funcionalidade já estava disponível no sistema porém não estava parametrizada para este fim. Com esta parametrização, utilizando a semelhança de dados previamente definidos, ao invés de realizar 268 comandos, os colaboradores poderiam realizar apenas um, o software daria sequencia e finalizaria a tarefa.

O processo de vale troca recebeu apenas uma sugestão de melhoria, em uma de suas etapas era necessário compensar os documentos que ao final de cada dia tinham como soma o valor zero. A melhoria nesta etapa foi a de utilizar exatamente a mesma parametrização da etapa de cartões, ou seja, ao invés de realizar o mesmo comando diversas vezes, seria necessário ajustar o sistema para que fosse possível realizar a compensação em massa somente com um comando.

Os atendimentos, por sua vez, não tinham um fluxo definido, contudo a primeira melhoria foi de utilizar uma ferramenta para realizar os atendimentos. Uma espécie de portal que possibilitasse que as lojas abrissem uma demanda para tratativa do departamento financeiro, que todos estes atendimentos ficassem registrados em um único local e que todos tivessem acesso. Neste portal haveria a possibilidade de mensurar as maiores necessidades das UN's e mensurar o tempo de resposta.

Sentiu-se a necessidade de realizar a padronização de resposta, afinal cada colaborador possui uma linguagem e responde de acordo com o hábito. A melhoria foi de criar padrões de resposta para as solicitações e levar um maior conforto ao cliente que demandou.

As demandas também eram enviadas aos pontos focais totalmente sem padrão, o que também dificultava o atendimento. A melhoria sugerida foi de criar premissas para a abertura de demandas, por ex.: solicitação tipo “X” deve conter os

dados “Y”, “U” e “Z”. Isso teria reflexo no tempo de resposta e no índice de rejeição de demandas, uma vez que não haveria necessidade de entrar em contato via telefone para solicitar maiores informações na maioria dos casos.

O envio da documentação via malote também foi questionado, entendeu-se que caso as melhorias citadas acima fossem aprovadas, não seria necessário nenhum envio ao financeiro. Todos os arquivos deveriam ficar em loja.

Tendo em vista o fluxo desenhado e os pontos levantados acima, havia claramente a necessidade de alterar a forma de trabalho. Então ao invés de pontos focais por regionais, foi sugerido segregar as atividades por natureza. Esta melhoria possibilitaria a padronização de tratativas para todas as atividades, maior agilidade e a redução de incidência de erros (haveriam especialistas nas atividades), menos interrupções durante a execução das atividades, além da possibilidade de balanceamento das demandas.

Esta sugestão alteraria a forma de entender a área como um todo, nas Figura 5 e 6 é possível identificar um esboço da proposta.

#### Modelo anterior



FIGURA 5 - Formato da atividade antes do projeto

Fonte: Elaboração própria

### Modelo proposto

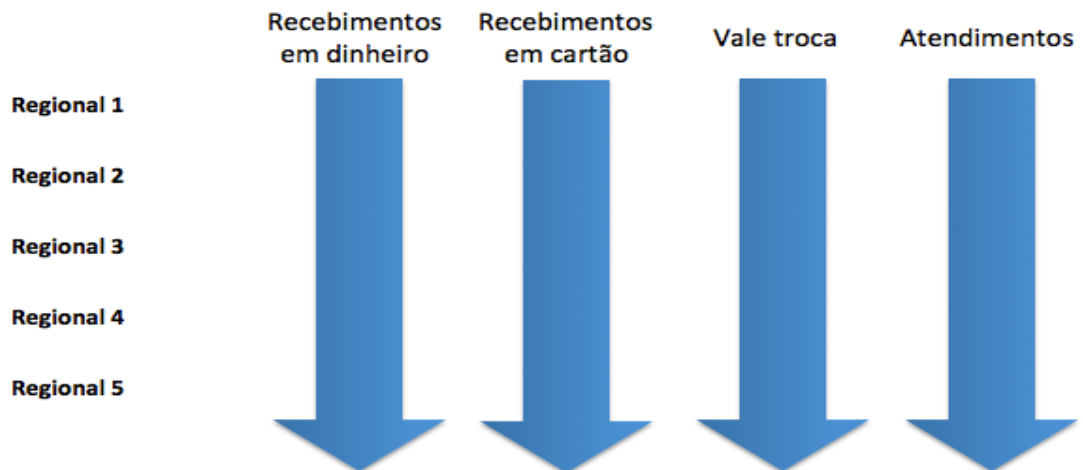


FIGURA 6 - Novo formato proposto para a atividade

Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração da listagem de melhorias, fez-se necessário o levantamento de custos de implantação e priorização. Cada melhoria foi detalhadamente escrita em um documento que tinha as seguintes colunas:

- a) descrição da melhoria;
- b) custos de implantação;
- c) tempo necessário;
- d) responsável.

O campo “Descrição da melhoria” teria necessidade de um nível de detalhamento maior para os casos onde haveria uma terceirização. Como neste projeto todos os desenvolvimentos foram realizados internamente, os próprios envolvidos tinham conhecimento do que precisava ser realizado e como deveria ser.

O custo de implantação, geralmente engloba a remuneração dos colaboradores envolvidos no projeto. Para este projeto, como a implantação, os desenvolvimentos e parametrizações sistêmicas foram realizados pelo mesmo colaborador, foi adicionado ao final do custo total do projeto o valor de ~20 dias da remuneração deste membro da equipe. Portanto, todos os desenvolvimentos e parametrizações neste documento foram considerados zerados, uma vez que a remuneração mensal deste colaborador é irrelevante para este valor de comparação. Apenas o valor de tarifas bancarias foi considerado com valor diferente, pois o produto de depósito identificado possui um valor variável de acordo com cada banco.

Ao identificar esta variabilidade, iniciou-se um trabalho de canalizar os depósitos para o banco que apresentava a menor tarifa, com isso, aproximadamente 90% dos depósitos estavam nestes bancos, os outros 10% permaneceram em bancos secundários devido a disponibilidade de agências próximas as lojas.

Custo deste produto seria de ~65 mil reais por ano (variável de acordo com a quantidade de depósitos realizados).

O tempo necessário para a implantação de cada uma das melhorias foi variável de acordo com a complexidade e disponibilidade de quem iria implantar. Quase todas elas possibilitavam a implantação dentro de 30 dias, o que caracteriza ganho rápido com exceção da contratação do produto bancário depósito identificado.

Em diversos pontos do fluxo ficou nítido que haviam esperas, movimentação, sobreprocessamento, estoque, retrabalho, transporte dentre outros desperdícios implícitos nas atividades.

Após o levantamento de todas estas melhorias foram realizadas reuniões com o gestor da área demonstração dos ganhos que poderiam ser obtidos se as melhorias fossem implantadas.

Houve uma reflexão sobre o custo de implantação do novo produto bancário que após a análise de viabilidade, foi aprovado juntamente com as demais melhorias.

Além da implantação das melhorias, havia uma necessidade de uma reestruturação do layout da área. O layout passou a ser tratado por atividade e não mais por colaborador, conforme Figura 7:

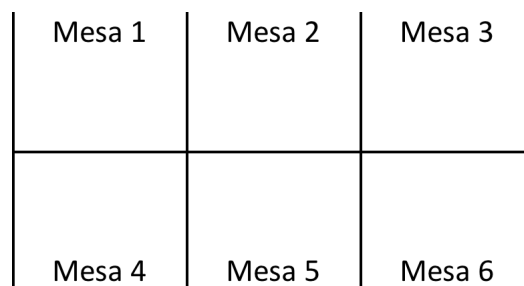


FIGURA 7 - Layout da área pós projeto

Fonte: Elaboração própria

Mesa 1 = Atendimentos

Mesa 2 = Criticas do processo, alinhamentos e vales troca

Mesa 3 = Flutuante

Mesa 4 = VD e recebimentos em dinheiro

Mesa 5 = Recebimentos em dinheiro

Mesa 6 = Recebimento em cartões

Com esta premissa, ao trocar de atividade cada colaborador obrigatoriamente precisa trocar de lugar para manter o mínimo de desperdício de movimentação e transporte.

O flutuante permanece em seu lugar no momento que está apoiando a equipe, apenas ao desempenhar atividades de colaboradores ausentes este funcionário assume o layout da tarefa.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para a análise dos resultados, construiu-se o fluxo de valor após a implementação das melhorias. O novo fluxo de valor contemplava todas as novas etapas (novas formas de fazer) e eliminava as etapas que não agregavam valor. O resultado desta construção já possibilitou o entendimento de uma forma simples para o cliente (lojas). No novo modelo, todos os estabelecimentos possuem um único canal de comunicação com o departamento financeiro e um colaborador dedicado a realizar estes atendimentos dentro do prazo de 48 horas. Aprimorou-se um portal via web para a construção deste canal. Esta ferramenta possibilita o endereçamento da demandas ao departamento financeiro independente do colaborador irá responder, e em caso de trocas de atividades, todo o histórico fica arquivado na própria ferramenta o que possibilita eventuais consultas em casos de necessidade de levantamentos ou possíveis reclamações. No início do novo processo esta atividade foi atribuída ao colaborador mais experiente da área, o intuito foi de quebrar a resistência a mudança das lojas, atender as UN's com maior qualidade possível e nivelar este atendimento com o mais alto grau de excelência.

Os estabelecimentos por sua vez, não precisavam mais preencher planilha alguma para envio ao financeiro, essas foram algumas das alterações que tiveram maior valor percebido pelas UN's, pois permitiram que o tempo despendido para o

preenchimento dos arquivos e tentativa de resoluções dos problemas fossem convertidos para o real foco de cada loja, a venda.

#### 4.1 GANHOS QUANTITATIVOS

Para mensurar os ganhos quantitativos, após a construção dos novos fluxos, existiram novas medições de tempo que refletiram em um novo dimensionamento da equipe.

Utilizando o método comparativo do cenário de antes e pós projeto, foi possível identificar uma redução anual no custo de pessoal de ~163 mil reais, porém o custo de implantação das melhorias somados com o custo operacional das despesas bancárias referente a novos produtos somaram ~70 mil reais por ano, o resultado líquido gira em torno de 93 mil reais.

##### Quadro comparativo

Antes do Projeto			Pós Projeto		Redução	
Detalhamento Custo	FTE	Total	FTE	Total	FTE	Total
Operadora de caixa - Loja	5,69	107.042,13	0,18	3.443,45	5,51	103.598,68
Assistente financeiro	7,56	188.708,95	3,69	91.987,50	3,88	96.721,45
Analista financeiro Jr	0,21	8.834,51	1,10	46.381,18	-0,89	-37.546,67
<b>Total</b>	<b>13,46</b>	<b>304.585,59</b>	<b>4,97</b>	<b>141.812,13</b>	<b>8,49</b>	<b>162.773,47</b>

QUADRO 1 - Comparativo de custos

Fonte: Elaboração própria

O demonstrativo abaixo reflete o cenário anterior. Somando-se todas as atividades, eram necessárias 1387 horas por mês do departamento financeiro para conclusão das tarefas de faturamento. Levando-se em consideração que o total de horas disponíveis nesta área para estes processos era de 937 horas, havia a necessidade da realização da quantidade média de 450 horas extras por mês, parte

destas horas era lançada como banco de horas e parte era paga pela empresa.

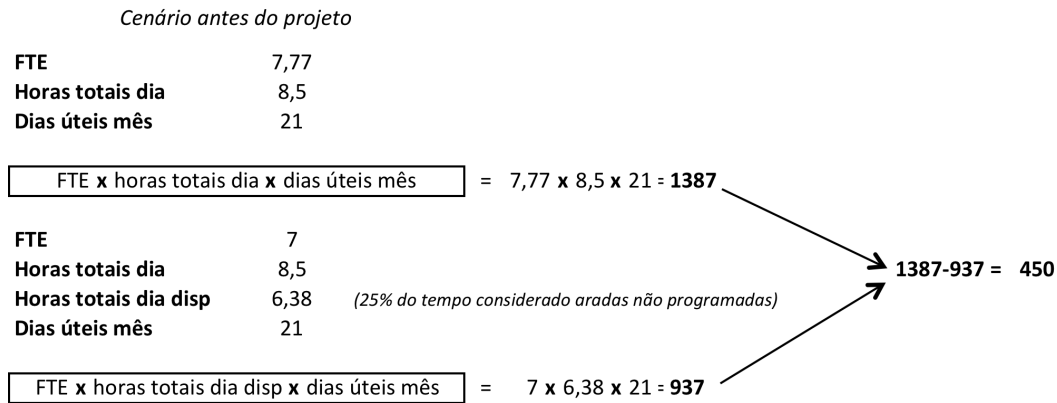


FIGURA 8 - Demonstrativo de horas do cenário anterior

Fonte: Elaboração própria

No modelo pós projeto, após o período de estabilização que foi de aproximadamente um mês, as mesmas entregas estão sendo realizadas em aproximadamente 850 horas.

## 4.2 GANHOS QUALITATIVOS

Como ganhos qualitativos foi possível identificar a melhora na acuracidade das diferenças de caixa das lojas, padronização de trabalho, especialização dos colaboradores nas atividades, velocidade no processamento realizado pela equipe, monitoria de processamento diário.

Este trabalho também refletiu positivamente na conciliação bancária da tesouraria, gerando uma menor quantidade de pendências em aberto e maior velocidade na tratativa dos documentos referente ao faturamento.

Tendo em vista que cada atividade possui um colaborador que é especialista em sua execução, todas as lojas são tratadas exatamente da mesma forma no pós projeto. A partir disso, para evitar a perda de conhecimento na troca de atividades e otimizar a curva de aprendizado, todas as atividades foram documentadas. Isso possibilitou a padronização, facilitou o momento de rodízio de trabalho, treinamentos e estabilidade da operação uma vez que as flutuações de qualidade foram menores.

O instrumento utilizado para documentar a tarefa foi chamado de instrução de trabalho. Este documento foi construído pelo executor da atividade, houve o consenso de um colaborador que também conhecia a atividade e a aprovação do gestor da área. O conteúdo trás o passo a passo para a realização da função, uma descrição breve da abrangência do documento um índice para facilitar a busca e os nomes de quem elaborou, de quem realizou o consenso e de quem aprovou.

No pós-projeto também foi implementado a figura de um colaborador flutuante. Este colaborador por definição não possui atividade fixa, a sua função é suprir as variabilidades de demanda e eventuais ausências. Devido a complexidade de algumas atividades, esta função foi atribuída a um colaborador com uma experiência um pouco maior, que podia atuar em qualquer uma das linhas de trabalho a qualquer momento, porém seguindo as premissas designadas pelo executor principal e documentadas nas instruções de trabalho.

Obviamente para que o novo fluxo de valor tenha um sincronismo aceitável e o ritmo de entrega estável, foram estabelecidas algumas premissas.

Premissas a serem seguidas pelo financeiro:

- a) realizar diariamente as atividades referente ao faturamento das lojas de no máximo 2 dias atrás;
- b) responder os questionamentos e solicitações das lojas em 48 horas.

Premissas para que o financeiro entregue o que foi proposto acima:

- a) todas as integrações das operações realizadas nas lojas devem ocorrer no sistema corretamente e impreterivelmente no dia seguinte do evento;
- b) os estabelecimentos que utilizarem a modalidade de depósito para centralização das vendas realizadas em dinheiro, devem fazê-lo todos os dias com o valor do dia anterior, utilizando o CNPJ como código identificador;
- c) os questionamentos realizados pelo departamento financeiro às lojas devem ser respondidos no máximo em 8 horas úteis;
- d) anulações de venda devem ser lançadas no sistema no máximo até o 5º dia útil do mês subsequente;
- e) as solicitações de cancelamento de venda em cartão de crédito ou débito, devem ocorrer no prazo máximo de 5 dias após a conclusão da venda.

Para restringir as entregas a um nível de maior qualidade, houve um acordo com as demais áreas de que todos os dados gerenciais seriam extraídos

diretamente do sistema, não sendo possível disponibilizar qualquer outra informação de fonte diferente (planilha, e-mail etc).

O acompanhamento das atividades diárias tornou-se muito mais simples uma vez que 80% é realizada dentro do sistema. Semanalmente pode-se extrair um relatório do sistema, gerar um indicador daquilo que possui tratativa e planejar o que ainda não foi tratado.

O período de fechamento antes do projeto estendia-se até o décimo dia útil com a equipe trabalhando alguns sábados e quase todas as noites. No pós projeto, este cronograma foi reduzido ao quarto dia útil sem a necessidade de nenhuma hora extra. Este ganho se traduz em uma maior produtividade diária dos colaboradores uma vez que não estão fadigados, uma qualidade de vida maior aos integrantes da equipe e uma menor quantidade de horas extras pagas.

## **5 DIFICULDADES E RECOMENDAÇÕES**

Devido a carência de conhecimento da equipe envolvida, todo o desenvolvimento e mapeamento ficou centralizado em um único colaborador. Esta particularidade acabou gerando uma sobrecarga neste indivíduo e uma morosidade maior no desenvolvimento das ferramentas descritas anteriormente.

Além da sobrecarga, quando se fala em reuniões periódicas, seja de mapeamento ou para qualquer outra finalidade, faz-se necessário realizar o ajuste da agenda de acordo com a disponibilidade dos colaboradores envolvidos, porém devido a recorrência, aos poucos os convocados foram deixando de dar importância necessária para o sucesso do projeto. Qualquer rotina acabou tendo maior importância do que o projeto de mapeamento e melhoria. Algumas reuniões foram realizadas no período da tarde, o que facilitou que os integrantes tivessem outras prioridades e deixassem de participar da reunião. Em alguns casos houve necessidade de cancelamento do encontro e reagendamento.

A resistência a mudança também é algo que precisa ser citada como dificuldade encontrada. Ao estabelecer padrões, por mais que a decisão do modelo tenha sido em conjunto, foi difícil manter o novo formato da atividade. Em vários

momentos encontrava-se colaboradores executando a atividade da forma antiga, para sanar esta deficiência foi necessário realizar auditorias recorrentes no novo modelo.

Ao segregar as atividades por tipo e não mais por regional, criou-se uma expectativa na equipe de quem exerceria qual atividade. Nem todos iniciaram o novo formato desempenhando a atividade que gostariam, isso gerou um certo desconforto e insegurança nos colaboradores que vieram a ser contornados somente em reuniões de alinhamento e acompanhamento que ocorreram posteriormente ao início do novo modelo.

Pode-se dizer que algumas das dificuldades encontradas acima foram decorrentes da maturidade da própria equipe, porém os pontos poderiam ter sido minimizados com reuniões do tipo “checkpoint” acontecendo mais frequentemente e sugerindo ao departamento de treinamento que fosse feito algo em torno da gestão da mudança da área.

Ao explicitar as premissas para que as entregas ocorressem conforme planejado, houve um período longo de adequação das áreas fornecedoras. Apesar de compartilhar com os fornecedores as necessidades de prazo e qualidade dos insumos, nem todos tinham a possibilidade de entregar exatamente como havia sido planejado. Em alguns momentos após a implantação houve a necessidade de reuniões periódicas com os fornecedores para acompanhamento das demandas e gargalos.

Para futuras investigações desta natureza, seria razoável realizar uma capacitação de um pequeno grupo para que a divisão das atividades ocorra de forma natural e posteriormente os integrantes possam contribuir de acordo com sua aptidão. A capacitação precisa ser bem específica a ponto de que os membros possam conduzir as fases do projeto com o apoio pontual de um líder que controle os prazos e norteie as etapas.

A comunicação precisa intensa e abrangente, o gestor da área precisa estar presente em todas as reuniões de checkpoint e de forma alguma questionar o futuro sucesso do projeto. Este comprometimento do gestor irá motivar os colaboradores a acreditar intensamente naquilo que está sendo proposto e evitará tirar de foco o resultado a ser alcançado. Caso o gestor não esteja muito comprometido, frequentemente haverá concorrência de agendas entre o que o gestor pede e o cronograma.

É imprescindível que regularmente sejam disparados boletins informativos ou comunicados a todos os níveis da organização. Isso irá assegurar que todos os impactados e interessados se preparem quanto as mudanças que estão por vir.

## **6 CONCLUSÕES**

A busca constante pela otimização de recursos e a redução de custos torna-se imprescindível para garantir a perenidade da empresa nos dias de hoje. Com esta pesquisa foi possível demonstrar que utilizando ferramentas simples de mapeamento de fluxo de valor e de levantamento e implementação de melhorias pode-se contribuir para esta otimização e redução.

Os ganhos qualitativos e quantitativos obtidos demonstram que além de contribuir com a lucratividade da empresa, existe também um reflexo na qualidade de vida dos colaboradores através da redução do estresse proporcionado por um processo mais linear e simples.

A gestão do desempenho organizacional vai muito além de indicadores financeiros, que de uma forma muito “fria” demonstram os números resultantes de operações realizadas pela empresa. É preciso entender se a entidade está sendo tão produtiva quanto pode ser. As oportunidades ocultas existem em todas as áreas da empresa, para identifica-las é preciso um olhar atento, voltado para a redução de desperdícios e o futuro da organização.

As ferramentas utilizadas nesta pesquisa são de suma importância para a área administrativa, a utilização destes instrumentos como parte do gerenciamento permite um norte muito mais claro a todos os integrantes da equipe e reforça o desejo de estabelecer um alto nível de desempenho.

É possível elevar os ganhos e reduzir os custos resolvendo os problemas operacionais através de respostas que existem dentro da própria área, afinal os executores conhecem as atividades melhor que ninguém. Isso explica o baixo custo de implantação

O cenário de negócios muda a todo momento, após este primeiro ciclo de otimização já se pode iniciar outro novamente, reavaliar toda a cadeia processual

desta mesma área, levantar novas melhorias e desenhar um novo fluxo de valor futuro. Neste processo chamado de melhoria contínua, novas oportunidades surgirão e de acordo com as otimizações a produção ficará a cada ciclo de otimização, mais enxuta. No longo prazo o resultado desta prática, segundo alguns autores, será em processos mais robustos, estáveis, com custo mínimo e com maior qualidade.

De certa forma, o lucro é a razão de existir de uma empresa, portanto medindo os processos na área administrativa da forma certa, haverá contribuição com o aumento da lucratividade em um universo pouco explorado o que traz a entidade para um outro patamar organizacional, o processamento enxuto. Este viés, associado aos indicadores financeiros, sem dúvida facilitam a tomada de decisão dos gestores dentro da estratégia da empresa.

A precisão das informações, o aumento de qualidade, o controle operacional e a redução de surpresas devido a flutuação de demandas, passam a ser imprescindíveis para a gestão de uma organização que busca ser referência de rentabilidade dentro do cenário que está inserida.

## 7 Referencias

ANDRADE, R. O.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: Processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BANDEIRA, A. A. **Rede de Indicadores de desempenho para gestão de uma hidrelétrica**. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo: 1997.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: 2003. Pesquisado em 23 de Maio de 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86398/200169.pdf?sequence=1>

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder, práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora Falconi, 2013.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 18 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Marco Aurélio B., BEZERRA, Marlene J.S. **Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008. Pesquisado em 24 de maio de 2015. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_496_10656.pdf)

MACARTHUR, J. B. **Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance**. *Journal of Cost Management*, v. 10, n. 3. Boston, 1996. Pesquisado em 24 de Maio de 2015. Disponível em: [http://www.schneiderman.com/AMS\\_publications/Metrics%20for%20Order%20Fulfillment/OTD-2.pdf](http://www.schneiderman.com/AMS_publications/Metrics%20for%20Order%20Fulfillment/OTD-2.pdf)

Banker et al. (2000, D. M. **Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2004. Pesquisado em 24 de maio de 2015. Disponível em [http://www.academia.edu/2584913/Eficácia\\_dos\\_Indicadores\\_de\\_Desempenho\\_na\\_Cadeia\\_de\\_Fornecimento\\_Automotivo](http://www.academia.edu/2584913/Eficácia_dos_Indicadores_de_Desempenho_na_Cadeia_de_Fornecimento_Automotivo)

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAVANI JUNIOR, O. ; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2000.

SALERNO, M. S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação**. Tese (Livre-Docência). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Pesquisado em 24 de maio de 2015. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/3/tde-24112014-121123/pt-br.php>

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas**. 1. ed. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

WALTER, F.; BORNIA, A. C.; KLIEMANN NETO, F. J. **Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. Pesquisado em 24 de maio

de 2015. Disponível em  
[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ADE/2000\\_AD E361.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ADE/2000_AD E361.pdf)

ZILBER, Moises Ari; FISCHMANN, Adalberto A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Bahia: ANPAD, 2002. Pesquisado em 23 de maio de 2015. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publicações/Adalberto/50.pdf>