

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

**APLICAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS A
OPERAÇÕES DE SERVIÇOS DE SUPORTE EM
EMPRESA DE MANUFATURA**

Luciana de Oliveira Custodio

Orientador: Prof. Roberto Rotondaro

1999

*FF-1999
C969a*

Aos meus pais,

Paulo e Eni

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela simples presença e pelo apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao professor Rotondaro, pela orientação valiosa e atenção dedicada para a realização deste trabalho, e, sobretudo, pela confiança e motivação.

Ao sr. Nelson Sbarbati, pela oportunidade do estágio e por acreditar no projeto.

Ao Carsten Witthuser, pela co-orientação, e especialmente pela confiança e amizade.

À Carla, Angélica e Thaísa, pelos longos papos e pela amizade.

Ao Roberto Teixeira, Alessandro, James, Evandro, Mauro, Zé Marcos, Rubens, Geraldo, Míriam, Mello, Flávia, André, Gentil, Marcelo Palmieri, Nelson, Toninho, Ruth, Vanessa, César, Ugo (sem H), Roberto Bernardique, Celso e Solange, por todo apoio e colaboração.

Ao sr. Claudio d'Emílio, pela atenção e pelas novas idéias que trouxe ao trabalho.

Ao pessoal da Bain, pelo apoio e amizade, e também pela torcida.

Aos meus grandes amigos da Poli, essa incrível turma de 98, por todos os momentos compartilhados ao longo desses cinco anos de convivência, que deixaram saudades em todos, certamente. Em especial, João Pedro, Mai e Marcel, por todas as noites mal dormidas, na balada, ou no computador.

À minha nova turma, que me acolheu tão bem nesses seis meses finais, em especial ao Denis e ao Theo.

Ao George, Renata e Edu, pela grande amizade e por sempre me fazerem tão bem.

Ao Renato, pelo apoio e carinho, sempre.

Finalmente, a todos aqueles que contribuíram para a minha formação nesta escola e fora dela, em especial para a realização deste trabalho, que representa a conclusão dessa etapa da minha vida.

RESUMO

O sistema de gerenciamento por processos consiste na contínua avaliação e melhoria do desempenho dos processos que mais impactam a satisfação dos clientes e os resultados da organização.

Este trabalho de formatura tem por objetivo aplicar a metodologia de gestão por processos a uma área que presta serviços de suporte em uma empresa de manufatura, buscando melhorar a qualidade do serviço prestado através do foco nas necessidades dos clientes.

O estudo inicialmente procura determinar os processos prioritários a partir dos objetivos estratégicos da empresa. Para estes processos, são identificados os principais fatores críticos, analisadas as oportunidades e elaborados os planos de melhoria.

As principais conclusões apontam para bons resultados atingidos em termos da melhoria do desempenho dos processos estudados, e reafirmam a necessidade de fazer desse estudo um processo contínuo.

SUMÁRIO

1. O TRABALHO DE FORMATURA	1
1.1. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	2
1.2. OBJETIVOS E ESCOPO DO TRABALHO	2
1.3. DISCUSSÃO SOBRE A RELEVÂNCIA DO TEMA	3
1.3.1. A importância dos serviços de suporte nas empresas de manufatura	3
1.3.2. O potencial dos serviços de suporte à cadeia de suprimentos	4
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO	7
2.1. INTRODUÇÃO	8
2.2. A EMPRESA	8
2.2.1. Apresentação inicial	8
2.2.2. Aspectos relevantes do negócio	10
2.2.3. Plano estratégico	10
2.3. A UNIDADE ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS	12
2.3.1. Evolução em direção à Unidade Estratégica de Serviços	12
2.3.2. Objetivos da Unidade Estratégica de Serviços	12
2.3.3. Características da nova organização	13
2.4. A ÁREA DE SUPRIMENTOS	14
2.4.1. Estratégia de Suprimentos	14
2.4.2. Histórico	15
2.4.3. Estrutura da área	16
2.4.4. Ofertas de serviços	17
2.5. EXPERIÊNCIAS DE OUTRAS EMPRESAS	19
2.5.1. Objetivo	19
2.5.2. Resumo das entrevistas	19
3. REVISÃO DE LITERATURA	22
3.1. INTRODUÇÃO	23
3.2. CONCEITOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS	23
3.2.1. O Consumidor de Serviços	23
3.2.2. A Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente	24
3.3. GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	28
3.3.1. As especificidades dos serviços em relação à manufatura	28
3.3.2. Estratégia de operações de serviços	28
3.4. GESTÃO POR PROCESSOS	29
3.4.1. Melhoria radical versus melhoria incremental	29
3.4.2. Visão de processos	31
3.4.3. Repensando os processos das empresas	33
3.4.4. Considerações sobre o redesenho de processos	34
4. PROPOSTA DE METODOLOGIA	35
4.1. INTRODUÇÃO	36
4.2. VISÃO GERAL DA METODOLOGIA	37
4.2.1. O desenvolvimento da metodologia	37
4.2.2. Estrutura proposta	37
4.3. IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS	39
4.3.1. Preparação do ambiente	39
4.3.2. Priorização das ações	39

4.4. GESTÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS	40
4.4.1. Definição do processo	40
4.4.2. Análise dos fatores críticos de sucesso	42
4.4.3. Análise crítica	44
4.4.4. Planejamento da implementação	45
5. ETAPA DE PREPARAÇÃO	47
5.1. INTRODUÇÃO	48
5.2. PREPARAÇÃO DO AMBIENTE	48
5.2.1. Iniciativa das propostas de simplificação do trabalho	48
5.2.2. Os primeiros resultados	48
5.2.3. Piloto da metodologia	50
5.3. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES	51
5.3.1. Diagnóstico	51
5.3.2. Missão da área de Suprimentos	52
5.3.3. Identificação dos objetivos estratégicos de referência	52
5.3.4. Determinação dos fatores-chave	53
5.3.5. Seleção dos processos prioritários	54
6. PROCESSO PILOTO: VENDA DE ATIVO FIXO	58
6.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO	59
6.1.1. Identificação do processo	59
6.1.2. Enquadramento do processo	59
6.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	62
6.2.1. Levantamento dos fatores chave	62
6.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente	63
6.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho	64
6.3. ANÁLISE CRÍTICA	66
6.3.1. Compreensão da Situação Atual	66
6.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio	67
6.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos	68
6.3.4. Reestruturação Organizacional	70
6.3.5. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização	70
6.3.6. Fluxograma do Processo Remodelado	70
6.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	72
6.4.1. Fase Experimental	72
6.4.2. Padronização, Comunicação e Treinamento	73
7. PROCESSO: SUPRIMENTOS E SERVIÇOS	74
7.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO	75
7.1.1. Identificação do processo	75
7.1.2. Enquadramento do processo	75
7.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	78
7.2.1. Levantamento dos fatores chave	78
7.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente	79
7.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho	80
7.3. ANÁLISE CRÍTICA	82
7.3.1. Compreensão da Situação Atual	82
7.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio	83
7.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos	83
7.4. REFORMULAÇÃO DO FLUXO OPERACIONAL	85
7.4.1. Reestruturação Organizacional	85
7.4.2. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização	86
7.4.3. Fluxograma do Processo Remodelado	86

7.5. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	88
7.5.1. Fase Experimental	88
7.5.2. Padronização, Comunicação e Treinamento	89
8. PROCESSO: IMPORTAÇÃO	90
8.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO	91
8.1.1. Identificação do processo	91
8.1.2. Enquadramento do processo	92
8.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	97
8.2.1. Levantamento dos fatores chave	97
8.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente	99
8.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho	100
8.3. ANÁLISE CRÍTICA	101
8.3.1. Compreensão da Situação Atual	101
8.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio	102
8.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos	102
8.3.4. Reestruturação Organizacional	105
8.3.5. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização	105
8.3.6. Fluxograma do Processo Remodelado	105
8.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	107
8.4.1. Avaliação do Sistema de Informações para Comércio Exterior	107
8.4.2. Características do Sistema de Informações	107
8.4.3. Desenvolvimento do <i>software</i> para comércio exterior	108
8.4.4. Avaliação dos sistemas que podem se adequar	109
9. PROCESSO: TRANSPORTES E ARMAZENAGEM	110
9.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO	111
9.1.1. Identificação do processo	111
9.1.2. Enquadramento do processo	111
9.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	112
9.2.1. Levantamento dos fatores chave	112
9.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente	113
9.3. ANÁLISE CRÍTICA	114
9.3.1. Atuação para alcançar os Objetivos	114
9.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	114
9.4.1. Fase de conhecimento do mercado	114
9.4.2. Padronização, Comunicação e Treinamento	114
10. CONCLUSÃO	115
10.1. INTRODUÇÃO	116
10.2. ANÁLISE DE BENEFÍCIOS	116
10.3. DISCUSSÃO SOBRE A METODOLOGIA E SUA APLICAÇÃO	117
10.4. CONCLUSÕES DO TRABALHO	118
10.5. RECOMENDAÇÕES FINAIS	119

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1.1 – Tríade de valor para o consumidor (NAUMANN, 1995 – adaptada pela autora).....	4
Figura 1.2 – Estrutura do trabalho (elaborada pela autora)	6

CAPÍTULO 2

Figura 2.1 – Organização global da empresa (Dados internos da empresa – adaptada pela autora). 8	
Figura 2.2 – Fontes de receita na América do Sul (Dados internos da empresa).....	9
Figura 2.3 – Distribuição das receitas por Unidade de Negócio na América do Sul (Dados internos da empresa).....	9
Figura 2.4 – Formação da Unidade Estratégica de Serviços (elaborada pela autora).....	12
Figura 2.5 – Evolução da organização da área de Suprimentos (elaborada pela autora).....	16
Figura 2.6 – Organização de Suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora) ...	16
Figura 2.7 – Prática Corporativa para aquisição de bens e serviços (Dados internos da empresa – adaptada pela autora).....	17
Figura 2.8 – Relações entre entidades e as ofertas de serviços de suporte à cadeia de suprimentos (elaborada pela autora)	18

CAPÍTULO 3

Figura 3.1 – Adaptação dos critérios competitivos genéricos para um caso específico (GIANESI; CORRÊA, 1994).....	25
Figura 3.2 – Modelo de processo para medição e melhoria contínua da qualidade do serviço (ZEITHAML et al., 1990)	27
Figura 3.3 – Melhoria Contínua x Melhoria Radical (ROTONDARO, 1998).....	30
Figura 3.4 – O enfoque sistêmico (ROTONDARO, 1998)	31
Figura 3.5– Fluxo de processos (MANGANELLI; KLEIN, 1995)	32

CAPÍTULO 4

Figura 4.1 – Etapas da metodologia (elaborada pela autora).....	38
---	----

CAPÍTULO 5

Figura 5.1 – Avaliação Impacto x Desempenho (elaborado pela autora).....	56
--	----

CAPÍTULO 6

Figura 6.1 – Fluxograma do processo Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora).....	61
Figura 6.2 – Matriz de avaliação do processo Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora)	65
Figura 6.3 – Esquema do processo de Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora)	66
Figura 6.4 – Indicadores do processo (elaborada pela autora)	66
Figura 6.5 – Fluxograma do processo Venda de Ativo Fixo remodelado (elaborada pela autora) ...	71
Figura 6.6 – Evolução dos indicadores (elaborada pela autora)	72

CAPÍTULO 7

Figura 7.1 – Fluxograma do processo Suprimentos e Serviços (elaborada pela autora)	77
Figura 7.2 – Matriz de avaliação do processo Suprimentos e Serviços (elaborada pela autora).....	81
Figura 7.3 – Fluxograma do processo Suprimentos e Serviços remodelado (elaborada pela autora)	87
Figura 7.4 – Evolução dos indicadores (elaborada pela autora)	88

CAPÍTULO 8

Figura 8.1 – Fluxograma do processo de Importação (elaborada pela autora).....	96
Figura 8.2 – Matriz de avaliação do processo de Importação (elaborada pela autora)	100
Figura 8.3 – Nova estrutura organizacional para o Comércio Exterior (elaborada pela autora)	105
Figura 8.4 – Fluxograma do processo de Importação remodelado (elaborada pela autora)	106

CAPÍTULO 9

CAPÍTULO 10

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 2

Quadro 2.1 – Características da indústria (“Mckinsey Quarterly” – adaptado pela autora)	10
Quadro 2.2 – Declaração da direção da empresa (Divulgação da empresa – adaptado pela autora).....	11
Quadro 2.3 – Objetivos da Unidade Estratégica de Serviços (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)	13
Quadro 2.4 – Abordagem para a estratégia de suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)	15
Quadro 2.5 – Ofertas de serviços de suporte à cadeia de suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)	17
Quadro 2.6 – Pontos de destaque – primeira entrevista (elaborado pela autora).....	20
Quadro 2.7 – Pontos de destaque – segunda entrevista (elaborado pela autora).....	21

CAPÍTULO 3

Quadro 3.1 – Idéias básicas para o desenho de processos que aumentam valor (HESKETT et al., 1997).....	35
Quadro 3.2 – Elementos para avaliação e análise (MANGANELLI; KLEIN, 1995)	35

CAPÍTULO 4

Quadro 4.1 – Principais tarefas na etapa de preparação do ambiente (MANGANELLI; KLEIN, 1995 – adaptado pela autora)	39
---	----

CAPÍTULO 5

Quadro 5.1 – Diagnóstico da área de Suprimentos (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)	51
Quadro 5.2 – Missão da área de Suprimentos (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos).....	52
Quadro 5.3 – Objetivos estratégicos de referência (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos).....	52
Quadro 5.4 – Matriz Objetivos estratégicos de referência x Fatores-chave (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)	53
Quadro 5.5 – Matriz Processos x Fatores-chave (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)	54
Quadro 5.6 – Escala de valores do impacto sobre o negócio (elaborado pela autora).....	55
Quadro 5.7 – Matriz de avaliação Impacto x Desempenho (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos).....	55
Quadro 5.8 – Processos prioritários (elaborado pela autora).....	57

CAPÍTULO 6

Quadro 6.1 – Atividades do processo Venda de Ativo Fixo (elaborado pela equipe de gestão do processo).....	60
Quadro 6.2 – Resultados da pesquisa de satisfação do cliente do processo Venda de Ativo Fixo (elaborado pela autora).....	64
Quadro 6.3 – Propostas para o processo Venda de Ativo Fixo (elaborado pela equipe de gestão do processo).....	69

CAPÍTULO 7

Quadro 7.1 – Relação das atividades do processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela equipe de gestão do processo)	76
Quadro 7.2 – Resultado da pesquisa de satisfação do cliente para o processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela autora)	80
Quadro 7.3 – Propostas para o processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela equipe de gestão do processo)	84

CAPÍTULO 8

Quadro 8.1 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 1 de 3.....	93
Quadro 8.2 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 2 de 3.....	94
Quadro 8.3 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 3 de 3.....	95
Quadro 8.4 – Resultados da pesquisa de satisfação do cliente do processo de Importação (elaborado pela autora).....	100
Quadro 8.5 - Propostas para o processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo).....	104

CAPÍTULO 9

Quadro 9.1 – Propostas para o processo Transportes e Armazenagem (elaborado pela equipe de gestão do processo).....	114
---	-----

CAPÍTULO 10

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE FORMATURA

1. O TRABALHO DE FORMATURA

1.1. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

O presente trabalho foi desenvolvido durante um estágio realizado especialmente com este propósito. A empresa interessou-se pela idéia de apoiar uma iniciativa acadêmica, além de acreditar que tal projeto poderia também acrescentar valor às suas atividades. O fator determinante para a conclusão com sucesso deste projeto foi contar com o apoio e a colaboração de todas as pessoas envolvidas, direta ou indiretamente.

O estágio foi realizado em uma empresa de manufatura, multinacional, mais especificamente na área de Suprimentos. Esta área é responsável pelos serviços de suporte às atividades relacionadas à cadeia de suprimentos, entre elas desenvolvimento e administração de fornecedores de materiais (matérias-primas, embalagens, suprimentos de escritório, etc.) e serviços (transporte, armazenagem, etc.).

A decisão de não revelar o nome da empresa foi da própria diretoria da área, a fim de proteger a informação confidencial, e permitir a publicação de todos os dados e análises na íntegra.

1.2. OBJETIVOS E ESCOPO DO TRABALHO

A empresa passou recentemente por uma grande reestruturação na organização das áreas de suporte, a nível global. Com o objetivo de melhorar o desempenho dessas áreas e a sua contribuição para o desempenho da companhia como um todo, foi criada a Unidade Estratégica de Serviços, unidade da organização que engloba a quase totalidade dos serviços internos da empresa, entre eles recursos humanos, legal, sistemas, finanças, suprimentos, etc.

São duas as mudanças de maior impacto. A primeira é a nova relação que se estabelece entre fornecedores de serviços e clientes internos, através do pagamento de um valor estabelecido por serviço utilizado, e não mais rateio compulsório dos custos totais. A segunda é a potencial perda do mercado interno cativo, já que os clientes internos tem a opção de comprar os serviços de uma empresa externa.

Essa decisão estratégica reflete principalmente a nova postura da companhia para garantir sua competitividade, e determina a necessidade de reestruturação das atividades das áreas de suporte.

A proposta deste trabalho é aplicar a metodologia de gestão por processos, aliada a conceitos de qualidade e gestão de operações de serviços, de modo a viabilizar o planejamento de ações coordenadas de melhoria e a reestruturação das atividades de suporte. A melhoria do desempenho dessas áreas deve não só atender à necessidade de reestruturação, como um modo de sobrevivência, mas contribuir de maneira positiva para os objetivos globais da companhia.

O escopo do projeto são as atividades da área de Suprimentos, onde se realizou o estágio. Conforme já foi mencionado, a área é responsável pelos serviços de suporte à cadeia de suprimentos, de modo que os processos estudados serão aqueles que englobam as atividades de prestação desses serviços. Os resultados esperados dizem respeito principalmente ao aumento da qualidade do serviço prestado e da sua contribuição para os resultados da empresa.

Como veremos no decorrer do projeto, as propostas de melhoria e os benefícios alcançados pela aplicação da metodologia são resultado do trabalho de uma equipe de gestão dos processos. O papel da autora dentro das equipes foi o de facilitadora do processo de mudança.

Suas responsabilidades incluíam divulgar a metodologia e seus potenciais, treinar as pessoas envolvidas para o processo e solucionar as dúvidas existentes, e finalmente documentar e disseminar as informações. Também foi importante a sua participação nas reuniões das equipes como uma pessoa externa, orientando as discussões para as questões relevantes e levantando pontos que muitas vezes escapavam às pessoas que estavam já acostumadas aos padrões existentes. Finalmente, teve papel fundamental na busca de novos elementos para a discussão e também na operacionalização de algumas propostas para sua efetiva implementação, por exemplo, realizando os contatos com empresas externas e pesquisando oportunidades de aplicação de tecnologia para melhoria dos processos.

1.3. DISCUSSÃO SOBRE A RELEVÂNCIA DO TEMA

1.3.1. A importância dos serviços de suporte nas empresas de manufatura

Segundo GIANESI; CORRÊA (1994), não há melhor garantia de sucesso a longo prazo do que simplesmente fazer os produtos melhor do que ninguém. Esta importante vantagem competitiva é, em grande parte, responsabilidade da manufatura. Mas fazer os produtos melhor pode significar: fazer produtos melhores que os concorrentes (qualidade), fazer produtos mais baratos (custo), entregar produtos mais rápido (velocidade), entregar produtos nos prazos, dentro das especificações (confiabilidade), ou ainda ser capaz de mudar muito e rapidamente para atender aos novos requisitos (flexibilidade).

Uma análise destes critérios, e das competências que uma empresa tem que ter para obter um bom desempenho na maioria deles, mostra a importância das atividades de apoio à manufatura. Nesse sentido, ZEITHAML et al. (1990) afirmam que todas as organizações competem em algum grau na área de serviços, afinal, os serviços são parte do que é produzido, e as companhias líderes de mercado usam os serviços para serem diferentes, para aumentar a produtividade, para encontrar algum abrigo contra a competição em preços, para ganhar a lealdade do cliente e propaganda boca-a-boca positiva. Em seu estudo, os autores concluem que é cada vez mais difícil estabelecer vantagens competitivas sustentáveis baseadas em tecnologia, então, é preciso dar atenção e recursos aos serviços que agregam valor como uma verdadeira fonte de superioridade.

Sob esse ponto de vista, produtos e serviços são tratados dentro de um pacote, e a qualidade do produto e do serviço juntas representam o valor percebido pelo cliente, e são os pilares que suportam o valor para o cliente (NAUMANN, 1995).



Figura 1.1 – Tríade de valor para o consumidor (NAUMANN, 1995 – adaptada pela autora)

Também KOTLER (1991) apud GIANESI; CORRÊA (1994), analisando o poder de competitividade de uma empresa, estabelece o valor fornecido como o principal critério de escolha por parte dos clientes. O valor fornecido seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto, de modo que o aumento da competitividade pode ser atingido através de ambos: aumento do valor percebido – produto, serviços, pessoal e imagem – e diminuição do preço pago – não apenas o valor monetário, mas também os custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto. A presença em ambos os fatores que compõe o valor fornecido ao cliente evidencia a importância das operações de serviços. Na mesma linha, PORTER (1980) apud GIANESI; CORRÊA (1994) estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode direcionar sua estratégia, e fica patente o reconhecimento dos serviços de apoio como fator de diferenciação competitiva.

A importância, então, de se desenvolver um projeto de melhoria de processos visando a uma melhoria do desempenho dos serviços prestados por uma dessas áreas de suporte fica evidente. É preciso desenvolver esse potencial de diferencial competitivo, contribuindo para serem atingidos os objetivos estratégicos da empresa.

1.3.2. O potencial dos serviços de suporte à cadeia de suprimentos

No item anterior discutimos a importância dos serviços de suporte, de uma maneira geral, como diferencial competitivo das empresas. Uma vez comprovada a relevância de se desenvolver um trabalho nessas áreas, devemos nos aprofundar um pouco mais no potencial específico da gestão dos serviços de suporte à cadeia de suprimentos.

Um dos pontos centrais deste trabalho baseia-se no fato de que o gerenciamento da cadeia de suprimentos¹ pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva – em outras palavras, uma posição de vantagem duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente.

¹ A gestão da cadeia de suprimentos estende-se desde o gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final, caracterizando o elo de ligação entre a atividade operacional da empresa e o mercado. (CHRISTOPHER, 1997)

De acordo com CHRISTOPHER (1997), na mais elementar das considerações, o sucesso comercial é conquistado, em qualquer indústria, através da vantagem de custo ou da vantagem de valor ou, de maneira ideal, de ambas. É reconhecido que o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode proporcionar um grande número de maneiras para aumentar a eficiência e a produtividade e, conseqüentemente, contribuir significativamente para a redução dos custos unitários. E também é um instrumento igualmente poderoso de se adicionar valor, através da disponibilização de uma oferta incrementada aos clientes.

As vantagens, segundo este mesmo autor, podem se dividir em aumento de produtividade (melhor utilização da capacidade, integração, etc.) e aumento de valor (serviço personalizado, relacionamento com os clientes, etc.), ambas contribuindo para o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto está estruturado em três grandes etapas: apresentação do contexto, desenvolvimento da metodologia, aplicação e considerações finais.

A primeira etapa está concentrada no segundo capítulo. A apresentação do contexto procura apresentar o cenário em que se desenvolveu o trabalho, familiarizando o leitor com alguns aspectos comuns à empresa e a área de Suprimentos, foco deste trabalho, e, principalmente, caracterizando quais as principais mudanças no ambiente que devem determinar a nova direção que a área estudada deve tomar.

Entre elas, como já citamos anteriormente, a mudança na organização das áreas de suporte dentro da empresa, e sua relação com os clientes internos. Com o objetivo de compreender melhor essas mudanças na prática, apresentamos, ainda nesse capítulo, os resumos de três entrevistas realizadas em empresas que empreenderam mudanças semelhantes na organização. O que procuramos apresentar foi, então, não só os objetivos e expectativas que motivaram a mudança internamente, mas também complementar com pontos importantes, resultado da experiência de algumas empresas, que possam contribuir para as análises que serão feitas.

A segunda etapa procura desenvolver a metodologia para serem atingidos os objetivos propostos, estando dividida nos capítulos três e quatro. O terceiro capítulo apresenta as informações consultadas na bibliografia sobre os temas pertinentes: qualidade em serviços, gestão de operações de serviços e gestão por processos. O quarto capítulo descreve a metodologia desenvolvida a partir desses conceitos apresentados.

A terceira etapa apresenta a aplicação da metodologia discutida anteriormente, em duas fases distintas: identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários, descrita no capítulo cinco, e gestão e aperfeiçoamento dos processos, dividida nos capítulos seguintes, um por processo estudado. O quinto capítulo descreve a etapa de preparação para a mudança, que inclui as fases de conscientização e mobilização, preparação das pessoas envolvidas e determinação das prioridades de ação. Os quatro capítulos seguintes tratam do estudo do projeto piloto e das três prioridades definidas.

O último capítulo apresenta a última etapa, as considerações finais deste projeto, comentando os principais pontos de cada uma das etapas anteriores, entre as principais dificuldades encontradas e a adequação da metodologia, a conclusão do trabalho a confronto com os objetivos propostos, e os próximos passos, para que todo o esforço dedicado, pela autora e pelas equipes, não fique esquecido nas prateleiras da biblioteca.

Apresentamos, a seguir, a estrutura proposta para esse trabalho.

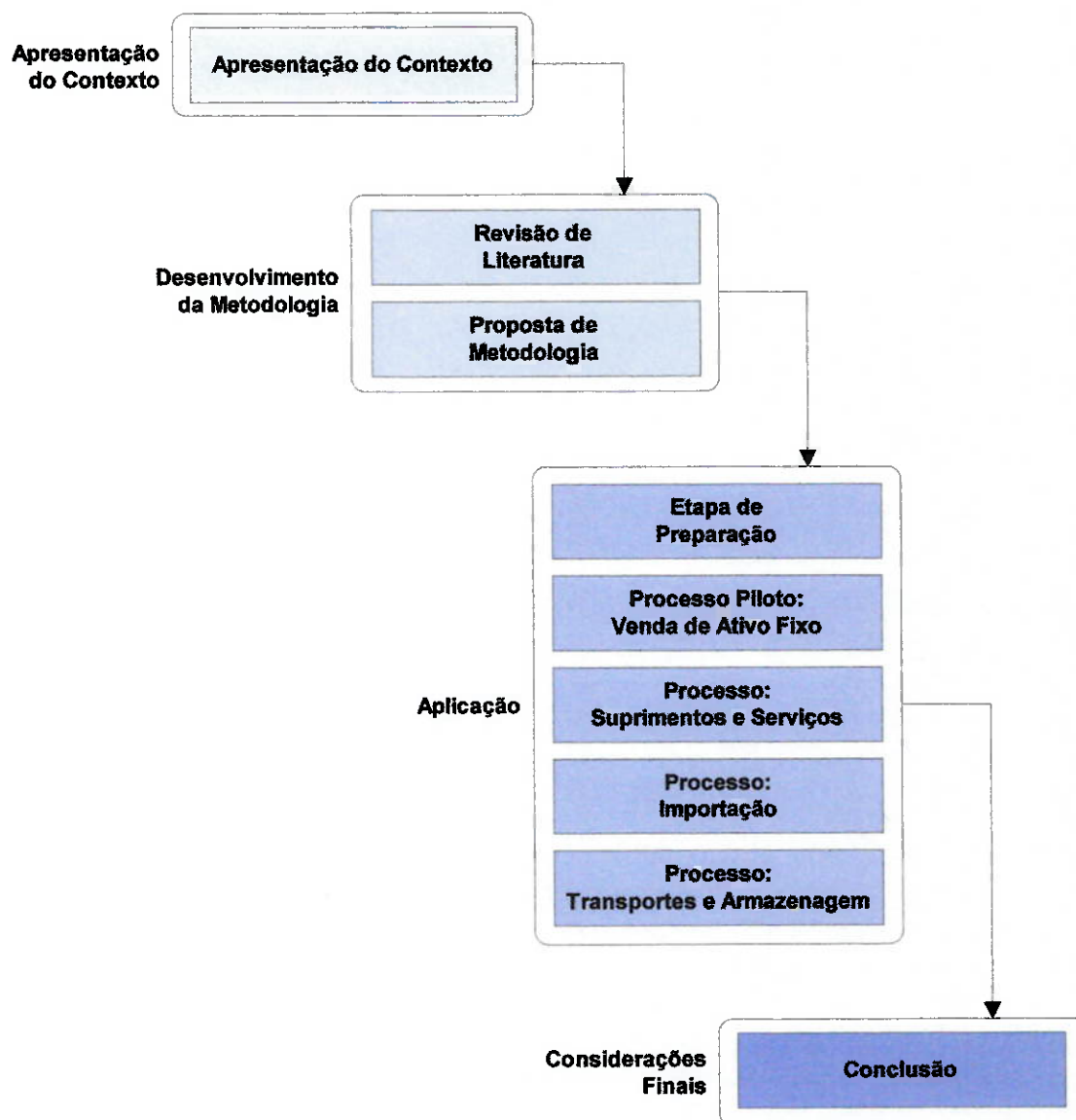
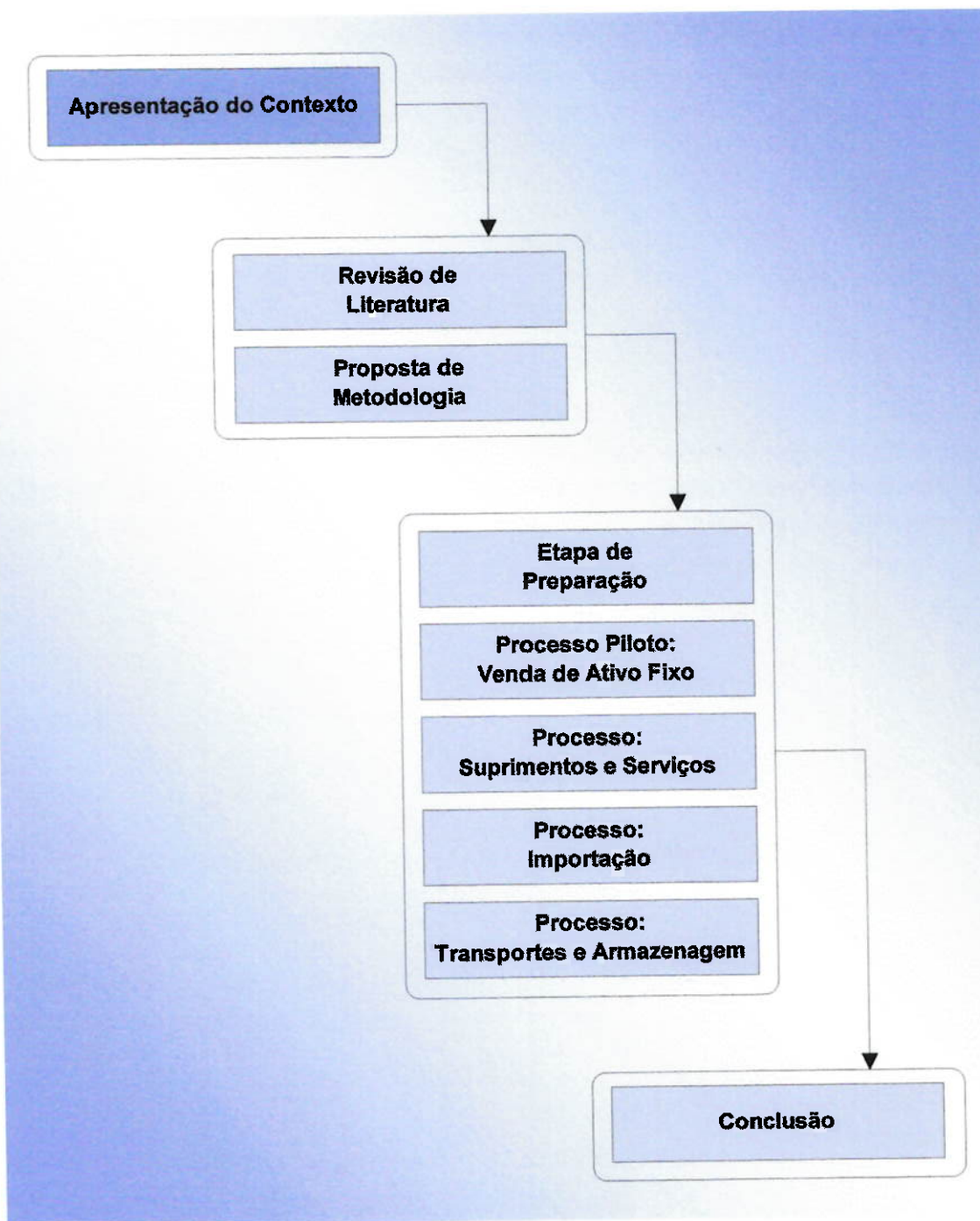


Figura 1.2 – Estrutura do trabalho (elaborada pela autora)

CAPÍTULO 2

APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO



2. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o contexto em que se desenvolveu o trabalho. É preciso inicialmente apresentar ao leitor as características mais relevantes da empresa, então deverão ser citados brevemente alguns dados sobre a estrutura organizacional, características da indústria e o plano estratégico.

A seguir, apresentamos a formação da Unidade Estratégica de Serviços, unidade da organização que passa a englobar praticamente todas as áreas de serviços de suporte da empresa. Serão descritas a evolução da organização das áreas de suporte até a nova unidade, os objetivos para sua formação e as suas características mais importantes.

Por fim, apresentamos a área de Suprimentos, escopo deste trabalho. A área é parte integrante da Unidade Estratégica de Serviços, e é responsável pelos serviços de suporte à cadeia de suprimentos. Procuraremos familiarizar o leitor com a área e suas atividades através de um breve histórico de sua organização e sua estratégia de atuação, sua atual estrutura departamental e, finalmente, as suas ofertas de serviços e sua integração com as atividades relacionadas à cadeia de suprimentos.

2.2. A EMPRESA

2.2.1. Apresentação inicial

A empresa onde se desenvolveu o trabalho é uma companhia multinacional que opera em aproximadamente 70 países em todo o mundo, empregando, no final de 98, cerca de 84 mil funcionários. Classificada entre as maiores empresas do mundo, neste mesmo ano teve receitas de mais de 20 bilhões de dólares.

As principais entidades da organização são as Unidades Estratégicas de Negócios e as Funções, áreas ou departamentos responsáveis pelas atividades de apoio às Unidades de Negócio. A nível global, a empresa está organizada na forma matricial, por Negócio (UEN – Unidade Estratégica de Negócio) e por Região, conforme apresentamos a seguir.

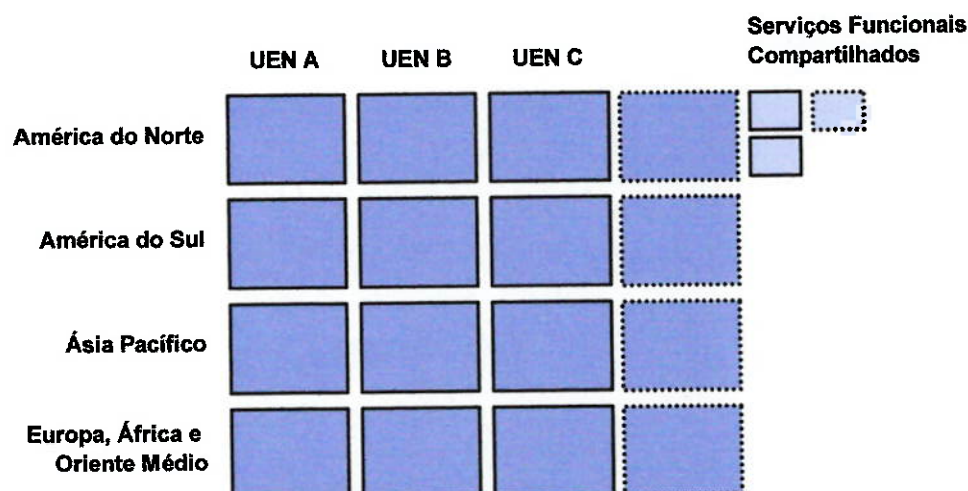


Figura 2.1 – Organização global da empresa (Dados internos da empresa – adaptada pela autora)

A divisão em Unidades de Negócio enfoca basicamente a segmentação do mercado baseada na linha de produtos, enquanto que a divisão em Regiões é para concentrar os esforços e tirar proveito local das sinergias entre os Negócios. As Unidades de Negócios são relativamente independentes entre si, cada qual com sua competência específica, e estão unidas através da estrutura corporativa. As Funções, áreas responsáveis pelas atividades de apoio, fazem parte dessa estrutura, e são compartilhadas por todos os Negócios dentro da mesma Região.

As operações na América do Sul existem há mais de 50 anos, e estão distribuídas atualmente entre as cinco subsidiárias localizadas no Brasil (escritório central para a região), Argentina, Chile, Colômbia e Venezuela. O Brasil é responsável por cerca de 60% das receitas da região que, em 98, faturou mais de 1 bilhão de dólares, o que representa 5% das vendas e 6% do lucro globais.

Entretanto, a região importa cerca de 45% de tudo que é vendido, e os restantes 55% ou são importados semi-processados ou possuem grande parte de suas matérias-primas importadas, de modo que a dependência externa, principalmente em relação à matriz, é muito grande.

É importante comentar também que a estrutura não é muito equilibrada entre as Unidades de Negócio, dependendo, é claro, da força de seus principais produtos no mercado. Na América do Sul, são 23 UENs no total, e apenas seis delas respondem por mais de 80% do faturamento da Região. Essas seis correspondem às marcas mais difundidas, mas também com a concorrência mais intensa, pelas razões já comentadas no item anterior sobre as características dos produtos e do mercado.

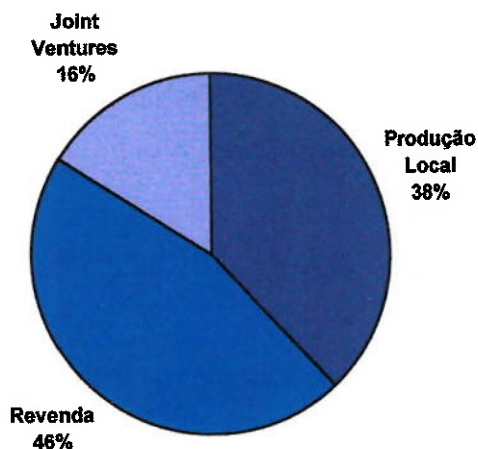


Figura 2.2 – Fontes de receita na América do Sul (Dados internos da empresa)

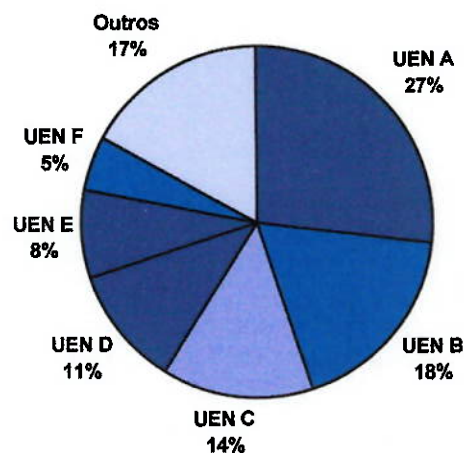


Figura 2.3 – Distribuição das receitas por Unidade de Negócio na América do Sul (Dados internos da empresa)

2.2.2. Aspectos relevantes do negócio¹

A companhia se caracteriza principalmente por ser uma empresa de manufatura baseada em tecnologia. Os produtos, materiais com propriedades especiais pesquisadas e desenvolvidas para aplicação nas diversas indústrias, são basicamente matérias-primas para a fabricação de outros produtos. Por algum tempo, os produtos e as marcas são protegidos pelas patentes, mas é preciso estar investindo constantemente em pesquisa e desenvolvimento para se obter uma posição competitiva sustentável na liderança em diferenciação.

Por muito tempo, os produtos foram desenvolvidos baseados em uma vaga idéia do que o mercado necessitava, e aperfeiçoados a medida que se percebia os reais potenciais de aplicação. Atualmente, o mundo avança muito rápido e a competição é muito mais intensa, então, é preciso desenvolver a tecnologia e a aplicação sob medida para a necessidade de um segmento em particular.

Tradicionalmente, nessa indústria era comum desenvolver um negócio e mantê-lo 100% dentro da companhia, mas isso vem mudando nos últimos anos. Entretanto, na última década, pudemos observar todos os tipos de colaboração e parceria entre as empresas nesse setor, uma vez que as empresas necessitam mais e mais rapidez para desenvolver novos produtos e chegar ao mercado.

Nos países desenvolvidos, os produtos já lançados são bastante difundidos e o mercado relativamente saturado. O grande potencial de crescimento para esses produtos está nos países em desenvolvimento, na medida em que a indústria de uma maneira geral aumenta seu padrão de qualidade e diversificação, acompanhando as necessidades de um consumidor cada vez mais exigente. Ainda assim, a concorrência é pesada, principalmente pela abertura dos mercados e eliminação dos mecanismos de proteção.

Apresentamos, a seguir, as principais características do setor em questão, adaptado de uma pesquisa realizada pela *Mckinsey*².

- ⇒ Alto grau de incerteza em relação ao formato da indústria
- ⇒ Alta importância da inovação de produtos ou processos
- ⇒ Alta importância da capacidade de identificar tendências e relacionamentos
- ⇒ Alta dificuldade de desenvolver e sustentar vantagens estruturais ou de execução

Quadro 2.1 – Características da indústria ("*Mckinsey Quarterly*" – adaptado pela autora)

2.2.3. Plano estratégico

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos (REBOUÇAS, 1997).

¹ Informações retiradas de uma entrevista com o Diretor da Divisão de Desenvolvimento do CP&D sobre "Desenvolvimento de Novos Negócios", disponível na *internet*, na *homepage* da empresa

² Retirado de um artigo do "*Mckinsey Quarterly*" – *Mckinsey homepage*

A Declaração da Direção³ da companhia se assemelha muito à missão da empresa como definido em muitos livros sobre qualidade e planejamento estratégico. A declaração apresenta o que é a empresa, o que ela quer ser e como chegará lá, e conta com o compromisso de cada Unidade de Negócio e Função. Está dividida em propósito central, valores, objetivos e estratégias de criação de valor.

A seguir, apresentamos as principais partes da declaração, que devem ser relevantes para a definição dos objetivos estratégicos de referência do projeto.

Propósito Central

... Ser a companhia mais bem sucedida na sua indústria, dedicada a criar materiais inovadores e de alta qualidade...

Valores

... A companhia tem longa tradição de inovação e descobertas. Criamos valor através da ciência e tecnologia, fazendo a diferença na vida das pessoas...

Objetivos

... Construir a nossa companhia com um objetivo de médio prazo de dobrar o valor de mercado (baseado no valor de 1995) em 2002, proporcionando um retorno anual médio aos acionistas de pelo menos 15%. Para atingir o objetivo, determinamos foco no crescimento, que será baseado nas competências centrais da companhia...

Estratégias de Criação de Valor

- *Liderança Global* – buscaremos consistentemente adicionar e capturar valor numa indústria de rápida mudança e intensamente competitiva, dando continuidade ao crescimento nos mercados onde já estamos estabelecidos, e estendendo-se para os países em desenvolvimento com potencial para a criação de novos negócios.
- *Inovação* – concentraremos os esforços no desenvolvimento de novas tecnologias e renovar as linhas de produtos existentes, explorando, então, as oportunidades globais para novos negócios. Adicionalmente, iremos maximizar o valor das nossas ofertas através de abordagens mais criativas.
- *Alianças e Aquisições* – buscaremos alianças, *joint ventures* e aquisições que ofereçam potencial significativo para o crescimento, lucratividade e fortalecimento da posição competitiva.
- *Produtividade* – lideraremos o mundo em produtividade nas indústrias em que competimos.
- *Foco no Consumidor* – alavancaremos nossas forças através do mundo, para que sejamos os melhores em compreender e entregar os que os nossos consumidores realmente valorizam.

Quadro 2.2 – Declaração da direção da empresa (Divulgação da empresa – adaptado pela autora)

³ Disponível na *internet*, na *homepage* da empresa

2.3. A UNIDADE ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

2.3.1. Evolução em direção à Unidade Estratégica de Serviços

Nas últimas duas décadas a companhia empreendeu grandes mudanças a nível mundial e fez sólido progresso em uma série de frentes, que não só contribuíram para o aumento da produtividade, mas também ajudaram a focá-la mais externamente. A mais sensível delas foi a centralização das Funções independentes nos atuais Serviços Funcionais compartilhados, cujo principal resultado foi a redução de custos da ordem de um bilhão a um bilhão e meio de dólares.

Apesar de todas as melhorias, foi avaliado que ainda perde-se muito tempo e gasta-se muita energia em processos internos e negociações entre provedores internos de serviços e as Unidades de Negócio, distraindo a empresa das suas competências centrais.

A proposta é integrar o trabalho do que costumavam ser Funções em uma Unidade Estratégica de Serviços global, com o objetivo de melhorar o valor, produtividade, eficiência e responsividade dos serviços para ajudar os Negócios a adquirir vantagem competitiva sustentável em um mercado global. A unidade deve ser enxuta e desenhada para atender às necessidades dos clientes, alcançar eficácia em custos, e facilitar a velocidade e implementação da tomada de decisão. Espera-se, com a nova organização, um comportamento mais eficiente das atividades de apoio para que as Unidades de Negócios possam atuar em seu potencial máximo para atingir os objetivos globais da companhia.

A estrutura organizacional se assemelha à das outras unidades estratégicas, sob a perspectiva global. Internamente, continuam existindo as antigas áreas e departamentos, que devem se moldar e integrar para atender às novas necessidades.

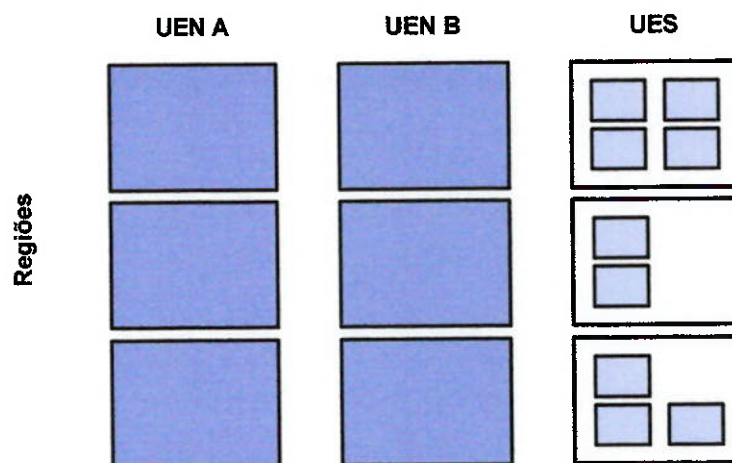


Figura 2.4 – Formação da Unidade Estratégica de Serviços (elaborada pela autora)

2.3.2. Objetivos da Unidade Estratégica de Serviços

O objetivo máximo da UES é a criação de valor através dos seus serviços, combinando qualidade e preço. As áreas de suporte devem contribuir positivamente para as atividades das Unidades de Negócios e agregar valor ao pacote de produtos e serviços oferecidos aos clientes da companhia.

Isso significa que a UES deve trabalhar para:

Diminuir o custo unitário de seus serviços

- Eliminando trabalho de pouco valor
- Aumentando as sinergias, aprendendo a integrar as ofertas e trabalhar juntos através das antigas fronteiras organizacionais

Criar valor através dos seus serviços

- Realizando o trabalho com foco total nas necessidades dos Negócios e seus clientes
- Melhorando os serviços, em termos de entrega, qualidade, e tempo de ciclo
- Diferenciando os serviços, provendo o que é necessário, quando é necessário, e para o Negócio que precisa
- Desenvolvendo novas capacidades para elevar o poder dos Negócios de gerar receita

Quadro 2.3 – Objetivos da Unidade Estratégica de Serviços (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)

2.3.3. Características da nova organização

Com a formação da UES, as Funções compartilhadas tornam-se um negócio de serviços, cuja estrutura organizacional segue a mesma linha das Unidades Estratégicas de Negócios, com líderes regionais e globais. A nova unidade parte de uma posição de ser compartilhada pelos Negócios para ser contratada pelos mesmos, ou não, uma vez que as UENs poderão contratar externamente os serviços. Ou seja, tal qual um negócio, terão concorrência para suas ofertas e deverão ser capazes de se ajustar à demanda por seus serviços, e mesmo o trabalho que tem valor, para ser mantido, terá que ser externamente competitivo. Do seu lado, as áreas integrantes da UES podem também, seletivamente, procurar clientes externos ao preço do mercado, protegendo sempre a informação confidencial.

O novo negócio deve fornecer aos clientes internos ofertas de serviços específicas às suas necessidades ao custo operacional mais custo de renovação. As ofertas de serviços estão divididas em cinco categorias principais, apresentadas abaixo exemplificadas com alguns itens que a compõe, para facilitar o entendimento.

- *Processos de produtividade do ativo* – projetos de engenharia, sistemas
- *Consultoria de negócios e organização* – consultoria de negócios, marketing
- *Processos da cadeia de valor* – logística, SAP (soluções integradas)
- *Serviços de suporte aos negócios* – finanças, recursos humanos
- *Serviços legais* – auto explicativo

O anúncio da decisão corporativa foi em janeiro de 1997, e as fases de implantação estão divididas nos três anos seguintes. Apresentamos a seguir as propostas para cada uma das fases, conforme apresentadas pela direção da empresa. Estas propostas também podem ser interpretados como os resultados esperados de cada uma delas.

Primeira fase – Formação da UES (1998)

- Sinergia
- Impacto na produtividade corporativa
- Entidade organizacional global
- Serviços como um Negócio (Fornecedor preferencial)
- Afastamento da canalização funcional
- Eliminar redundâncias nos serviços internos
- Guiados pela demanda (auto-regulador)
- Projetar e fazer o trabalho de um modo diferente para habilitar produtividade
- Parceria pró-ativa

Segunda fase – Organização de Serviços (1999)

- Será uma entidade de negócios com novo desenho organizacional, processo administrativo e identidade
- Presença de visão de longo prazo
- Variabilidade potencial
- Estabelecerá acordos iniciais de prestação de serviços
- Definirá/confirmará ofertas e reengenharias iniciais das entregas
- Formação de preço, cobrança, contabilidade e relatórios serão estabelecidos
- Determinará indicadores para a cadeia de valor
- Treinará o pessoal na UES para uma mentalidade voltada para serviços

Terceira fase – Abertura externa (2000)

- Mudança cultural – mudando a visão de serviços e valor para a companhia
- Ofertas de trabalho pró-ativas em adicionar valor aos Negócios
- Proposição de valor refinada das ofertas
- Administração melhorada da demanda
- Aumento da variabilidade
- Acordos de prestação de serviços mais completos/ricos
- Melhor compreensão/refinamento/diferenciação das ofertas
- Oportunidade de mudança através dos processos integrados de serviços globais
- Melhoria contínua versus padrões de performance apropriados
- Maior evolução da administração interna

Sugerimos que o leitor confira as entrevistas realizadas pela autora que se encontram no Anexo A. São apresentados, resumidamente, os resultados da formação de uma unidade de serviços em três outras empresas. O objetivo era não apenas confirmar as expectativas em relação à criação da nova unidade estratégica, mas também obter mais elementos para atingir com sucesso os objetivos desse trabalho.

2.4. A ÁREA DE SUPRIMENTOS

2.4.1. Estratégia de Suprimentos

A estratégia de suprimentos está definida pelas práticas corporativas da companhia. Apresentamos a seguir um resumo de toda a documentação encontrada a esse respeito.

Propósito

Integrar os processos de negócios para desenvolver e executar planos de suprimentos e distribuição abrangentes.

Benefícios

Criar uma vantagem competitiva no ambiente de mercado externo, assegurando que os Negócios da empresa tenham os materiais e serviços corretos na hora certa, além de qualidade e quantidade ao menor custo total na cadeia de valor.

Abordagem

Planejar	Executar	Melhorar
Entender a estratégia dos Negócios, necessidades de suprimentos, restrições de recursos financeiros	Integrar os fornecedores chave à cadeia de suprimentos	Gerenciar a melhoria contínua do custo total
Analisar os segmentos de materiais e serviços, e a base de fornecedores	Gerenciar a base de fornecedores	
Desenvolver um plano de suprimentos abrangente	Auditar fornecedores: recompensar e punir	

Quadro 2.4 – Abordagem para a estratégia de suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)

Produtos

- Planos de suprimentos abrangentes
- Pessoal treinado
- Objetivos de gastos baseados nas necessidades do Negócio
- Estratégia de suprimentos integrada à estratégia do Negócio
- Ferramenta de diagnóstico para identificar áreas de melhoria
- Base de fornecedores segmentada

2.4.2. Histórico

A área de Suprimentos foi estruturada como uma organização centralizada, à qual os Negócios estavam amarrados por uma imensa lista de normas e procedimentos internos. A área era responsável pela compra de matérias-primas, embalagens, suprimentos e energia e contratação de serviços para todas as Unidades de Negócio, sendo altamente alavancada pelo ganho de escala de suas negociações. Contava com um número de funcionários bastante elevado, para compor uma equipe com o conhecimento técnico necessário para a compra de materiais e serviços tão diferenciados. O resultado era um alto custo de *staff* a ser rateado.

Na década de 90, a pressão por redução de custos levou a uma descentralização da organização, transferindo esse conhecimento técnico específico para as Unidades de Negócio. A autonomia da UENs trouxe uma redução de custos duvidosa e ainda acarretou na perda do poder de barganha com as negociações fragmentadas. Além disso, criou confusão no entendimento das normas e procedimentos, duplicação de atividades e conflito de responsabilidades.

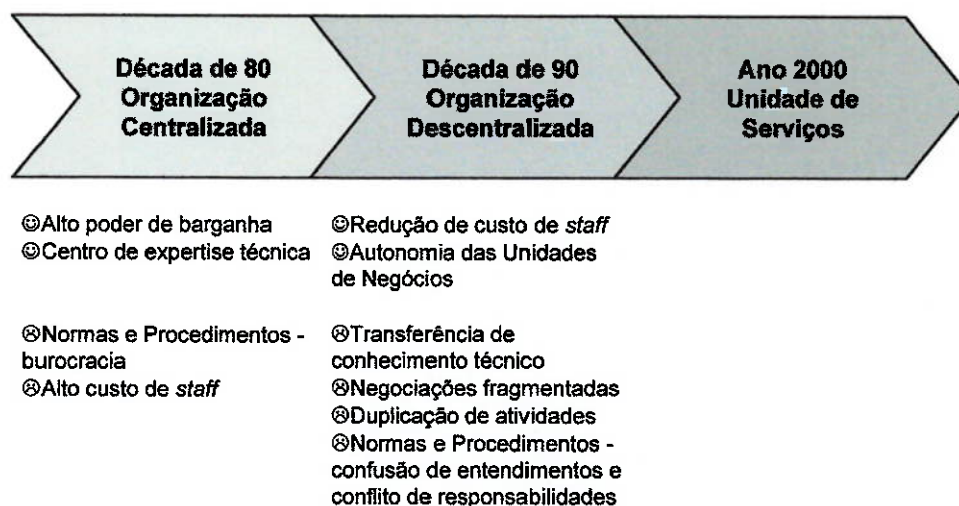


Figura 2.5 – Evolução da organização da área de Suprimentos (elaborada pela autora)

2.4.3. Estrutura da área

A estrutura organizacional é relativamente simples, funcional, dividida em três grandes áreas: Compras Locais e Contratos, Finanças e Logística e Comércio Exterior, com seus respectivos gerentes. Estas, por sua vez, estão subdivididas em departamentos (internos, ou empresas contratadas com funcionários trabalhando nas instalações da empresa).

A seguir apresentamos a estrutura para o Brasil, onde estão concentradas a grande maioria das atividades.

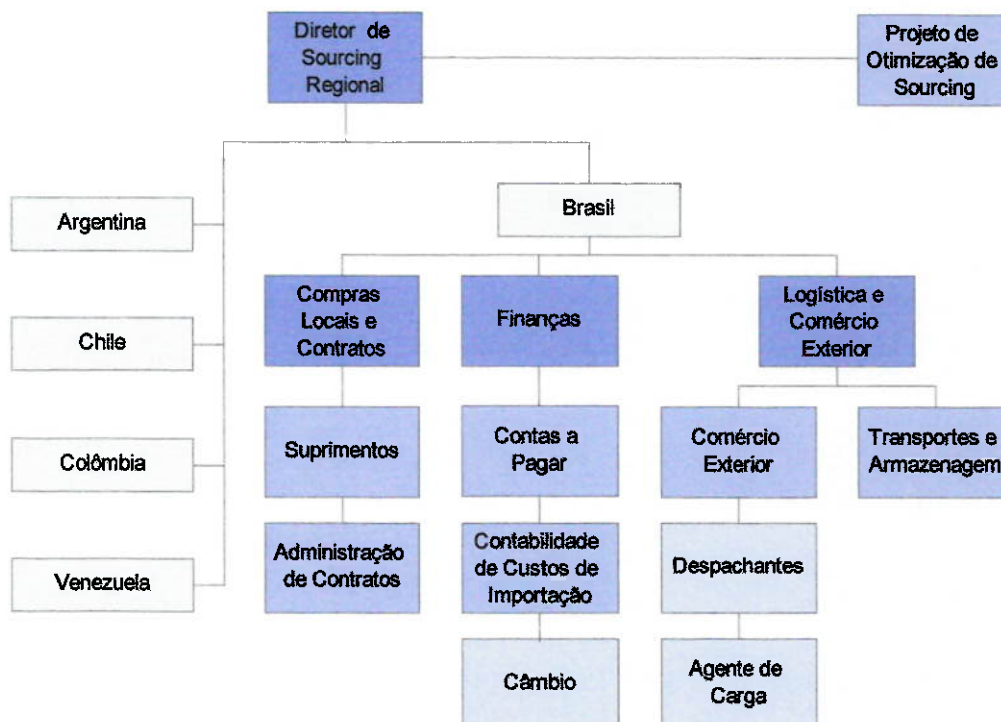


Figura 2.6 – Organização de Suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)

2.4.4. Ofertas de serviços

As ofertas de serviços de Suprimentos estão enquadradas na categoria de processos da cadeia de valor, e são agrupadas no catálogo de ofertas como serviços de suporte à cadeia de suprimentos, como relacionamos a seguir.

- ☐ Contas a pagar
- ☐ Contratação de câmbio
- ☐ Gerenciamento do processo de importação/exportação
- ☐ Contabilidade de custos de importação
- ☐ Administração de contratos de armazéns e transportadoras
- ☐ Administração de materiais perigosos
- ☐ Venda de ativo fixo
- ☐ Serviços de faturas
- ☐ Matérias-primas, energia e embalagem
- ☐ Projetos de otimização de Suprimentos
- ☐ Logística
- ☐ Suprimentos e serviços

Quadro 2.5 – Ofertas de serviços de suporte à cadeia de suprimentos (Dados internos da empresa – adaptado pela autora)

Procuramos ainda reagrupar as ofertas de acordo com o seu relacionamento com as atividades dos Negócios através da cadeia de suprimentos, para facilitar o estudo dos processos. É importante ressaltar que o agrupamento permite visualizar os grandes processos dentro da área, e que, de alguma forma, a companhia já vinha agrupando seus departamentos funcionais, pelo menos no suporte à cadeia de suprimentos, em torno dos processos dos quais fazem parte.

Isso se deve, em grande parte, a uma prática corporativa que especifica o processo de aquisição por parte da companhia, incluindo desde a seleção de fornecedores, até o recebimento e o pagamento. Isso explica os departamentos de Contas a Pagar, Câmbio (pagamentos internacionais) e Contabilidade de Custos de Importação na área de Suprimentos.

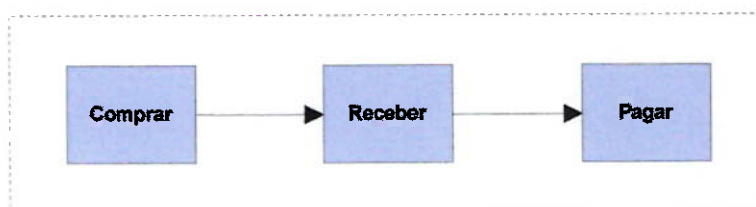


Figura 2.7 – Prática Corporativa para aquisição de bens e serviços (Dados internos da empresa – adaptada pela autora)

Temos, então, três grandes grupos para a cadeia de suprimentos: Compras Locais, Compras Internacionais, e Transportes e Armazenagem, grupo que está tanto na cadeia de suprimentos quanto de fornecimento, e por isso ficou destacado dos outros dois. As relações dos grupos de serviços com as atividades de suprimento estão esquematizadas na figura a seguir.

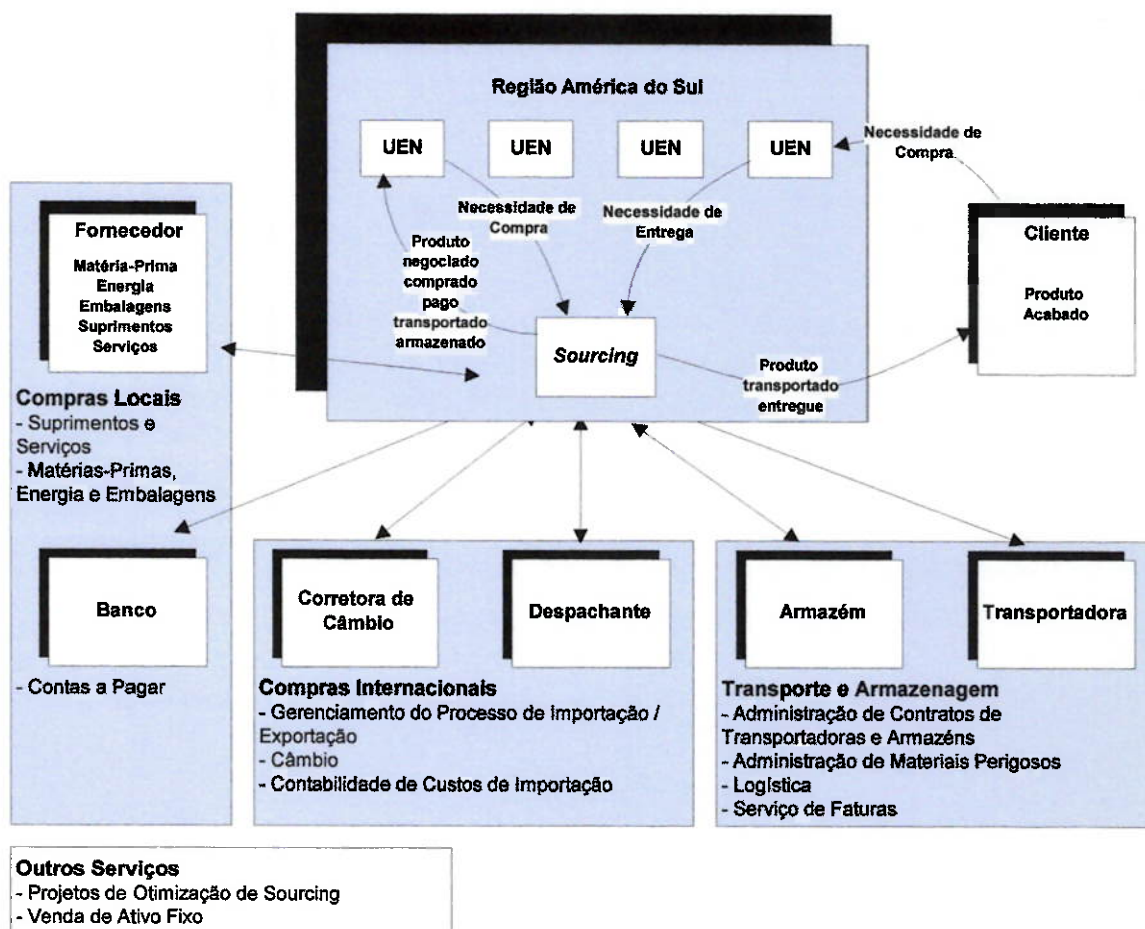


Figura 2.8 – Relações entre entidades e as ofertas de serviços de suporte à cadeia de suprimentos (elaborada pela autora)

O serviço de Venda de Ativo Fixo não se encaixa como um serviço da cadeia de suprimentos, ainda é herança das antigas normas e procedimentos internos para compra e venda de ativos, responsabilidade do Diretor de Suprimentos.

Os Projetos de Otimização não foram incluídos em nenhum grupo, embora sejam focados principalmente em logística, porque existe um potencial de projetos no mesmo nível nos outros dois grupos. O fato de deixá-lo externo aos três grupos explicita esse potencial. Outro ponto importante é que este serviço fica sob a responsabilidade de um outro diretor em Suprimentos, que é responsável apenas por estes programas de otimização, de modo que ele não será abordado neste trabalho.

2.5. EXPERIÊNCIAS DE OUTRAS EMPRESAS

2.5.1. Objetivo

Apresentamos, a seguir, o resumo das entrevistas realizadas com três outras empresas, a fim de investigar quais são, na prática, os resultados da formação de uma unidade de serviços. Num primeiro momento buscamos confirmar – ou não – as expectativas em relação à criação da nova unidade estratégica. Depois, acreditamos que esses elementos podem nos ajudar a definir os objetivos da área frente ao novo cenário, e nos dar boas indicações de que ferramentas utilizar para atingi-los.

Não foi encontrado no mercado nenhum caso exatamente igual, então buscamos uma combinação que chegue o mais próximo possível, enfocando em cada empresa suas semelhanças com a empresa estudada. Temos, então uma empresa que decidiu pela unificação das áreas de suporte sob uma mesma unidade, e que vende seus serviços apenas para as Unidades de Negócio, não externamente; e dois casos de áreas de suporte que se transformaram em empresas independentes, atendendo a demanda interna e também externa, mas em condições e resultados bastante diferentes.

2.5.2. Resumo das entrevistas

Unidade de serviços de apoio em empresa do ramo de comunicação social

A primeira empresa entrevistada é uma empresa nacional, do ramo de comunicação social, atuando desde publicações até televisão, sendo conhecida principalmente por algumas revistas de grande circulação e um canal de TV. Esta empresa empreendeu, há cinco anos, a centralização das suas áreas de suporte em uma unidade de serviços.

Até o final da década de 80, a empresa estava organizada em unidades de negócios bastante independentes, de modo que cada uma administrava seus próprios serviços de suporte. Ou seja, cada unidade estratégica contava com uma área de recursos humanos, uma de contabilidade, uma de faturamento, uma de compras, etc.

Em 1992, a crise que o Brasil atravessava fez a direção da empresa repensar a excessiva descentralização, e decidir pela unificação das áreas de serviços, que se consumou em 1994. O objetivo primário era a redução de custos, o que foi conseguido com êxito: dos 880 funcionários, 184 foram dispensados apenas com a unificação física, ou seja, sem mexer-se nas atividades que cada área desempenhava anteriormente. Hoje, depois dos trabalhos de revisão de processos, a unidade de serviços conta com 440 funcionários, ou seja, a metade do que se trabalhava inicialmente.

É importante colocar que a revisão de processos teve seu enfoque basicamente em custos, alinhado com os objetivos estratégicos da unidade. A determinação das ofertas e os indicadores de desempenho foram determinados internamente, sem a participação das unidades de negócio, e a técnica utilizada foi o custeio ABC, que também foi a base para a determinação dos preços de cada serviço posteriormente. A melhoria da qualidade dos serviços, na opinião da diretoria, seria uma consequência, uma vez que o ganho de escala permitiria investimentos significativos em tecnologia e pessoal mais especializado.

A unidade de serviços vende suas ofertas às unidades de negócio, segundo uma tabela de preços, e não pode prestar serviços externamente. As unidades de negócio têm a possibilidade de contratar terceiros, se encontrarem no mercado um parceiro que ofereça a mesma qualidade por um preço menor, ou maior qualidade a um preço considerado justo. Na prática, a unidade de serviços, adotando uma postura pró-ativa, participa da avaliação junto com o negócio, e pode negociar, em nome de toda a empresa, a “quarteirização” do serviço.

Ou seja, naquilo que a unidade de serviços não puder ser competitiva executando internamente, ela negocia – com ganho de escala em relação à unidade de negócio – e administra a contratação externa, com o benefício de todas as UENs. A gerência da unidade de serviços inclusive prevê que, num futuro próximo, à medida que as ofertas desses serviços crescerem no mercado brasileiro, a unidade apenas concentrará a “inteligência” dos serviços, administrando os contratos de empresas externas.

A direção da empresa só encontra pontos positivos para a decisão tomada, não só na questão de redução de custos, mas também acredita que a unidade de serviços oferece aos negócios uma qualidade superior à que eles eram capazes de administrar sozinhos. Houve um tempo, é verdade, de muito questionamento e cobrança, mas a experiência desses cinco anos tem mostrado os benefícios da centralização.

A mudança, em si, apresentou algumas dificuldades. Destacamos inicialmente a insatisfação das unidades de negócio, feridas em sua autonomia e colocadas na posição de clientes, cobrando níveis de performance muito acima do que elas mesmas atingiam antes. Esse ponto foi corrigido ao longo dos anos através da melhoria dos processos, mas principalmente pelo estabelecimento de um relacionamento de parceria entre as partes para o benefício da companhia como um todo.

O segundo ponto a destacar é a difícil mudança de mentalidade dos funcionários. Era preciso deixar a visão de uma área de *staff* para a de prestador de serviços. A empresa investiu bastante em treinamento, mas, ainda assim, estima-se que 85% dos funcionários foram substituídos até hoje por não terem conseguido se adequar ao novo perfil.

Pontos de destaque

- Ganho em custos não comparáveis, porque não se parte da mesma situação, mas é notório que existe um grande potencial através do redesenho dos processos
- Potencial de melhoria da qualidade do serviço, no mínimo pressionada pela concorrência externa
- Controle de quanto custa cada atividade, parâmetro que não existia antes
- Na gestão da mudança, dificuldade encontrada em mudar a mentalidade dos funcionários para a perspectiva de prestador de serviços, e problemas encontrados para gerenciar o nível de expectativas (ou cobranças) das Unidades de Negócios
- Ponto positivo para a postura pró-ativa da unidade em desenvolver um relacionamento de parceria entre as partes para o benefício da empresa como um todo, especialmente na questão da contratação externa

Quadro 2.1 – Pontos de destaque – primeira entrevista (elaborado pela autora)

Unidade de informática de empresa de construção civil

A empresa entrevistada é também uma empresa brasileira que atua na área da construção de civil de grandes obras públicas, particularmente hidrelétricas. Teve o auge de sua atuação no início da década de 80, justamente quando decidiu terceirizar sua área de informática, com o objetivo de redução de custos. A decisão da empresa foi tornar essa área uma empresa parcialmente independente, que prestaria serviços internamente ao custo da atividade, e externamente ao preço de mercado.

Esta decisão custou à empresa uma sensível piora na qualidade do serviço prestado, à medida que a unidade de informática desmembrada foi ganhando espaço no mercado externo. Isso se deveu basicamente porque não era interessante atender à empresa-mãe, que não dava lucro para a empresa e muito menos bônus para o vendedor ou técnico que a atendia. Ou seja, ela era sempre a última na lista de prioridades de qualquer gerente.

A situação tornou-se insustentável, e a solução negociada entre as partes foi a independência total da empresa de informática, que continuaria prestando serviços à empresa-mãe, só que aos preços de mercado, e esta passaria a ter, finalmente, os benefícios de um grande cliente.

Pontos de destaque

- Redução de custos e melhoria da qualidade alcançadas, pressionadas pela concorrência do mercado
- Constatação de que não só o prestador de serviços tem que ser competitivo, mas também o cliente tem que ser atrativo

Quadro 2.1 – Pontos de destaque – segunda entrevista (elaborado pela autora)

Serviços de transporte e distribuição no ramo de publicações

Um grande grupo nacional familiar no ramo de publicações teve suas atividades desmembradas em duas outras grandes empresas, com a separação de dois irmãos. Na cisão do grupo, ficou decidido que a área de transportes e distribuição continuaria parte da sociedade, e se tornaria uma empresa independente, prestando serviços aos dois novos grupos, e também ao mercado, se fosse o caso.

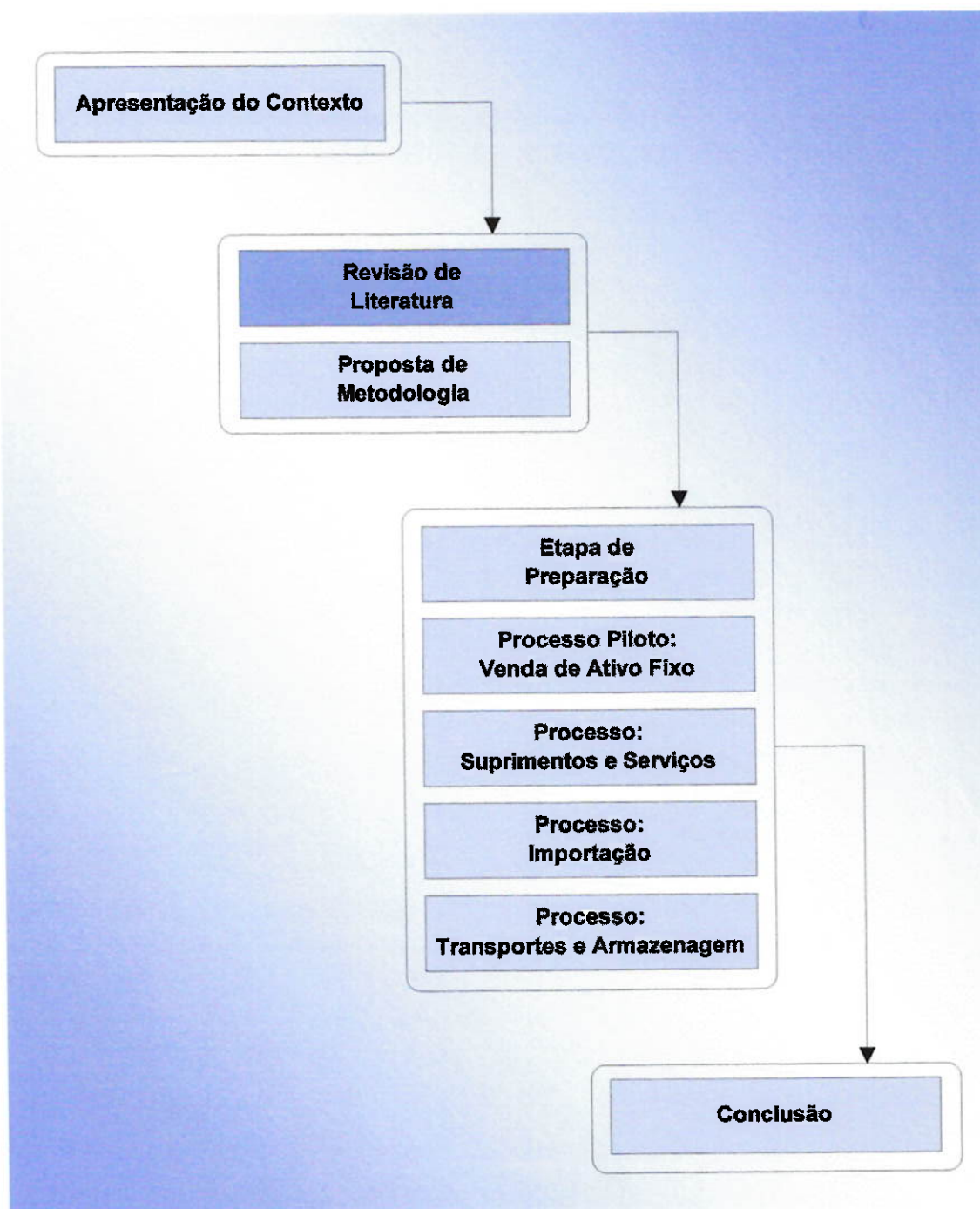
Aos olhos dos gerentes e dos acionistas, eram três empresas das quais se esperavam crescimento e lucros, sendo que a área de transportes e distribuição era reconhecidamente uma peça fundamental para sucesso dos dois grupos no ramo de publicações. A ausência da proteção de uma empresa-matriz não só permitiu como obrigou a antiga área de transportes e distribuição a se desenvolver e melhorar a qualidade e o custo da sua oferta, vendida a preços de mercado inclusive para os dois grupos que lhe deram origem. A gerência da empresa de transportes acredita ter sido esse o fator chave de seu sucesso e da competitividade dos seus serviços no mercado.

Ponto de destaque

- Ganho de ambas as partes com a total “profissionalização do serviço”

CAPÍTULO 3

REVISÃO DE LITERATURA



3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. INTRODUÇÃO

A análise do contexto dentro do qual a área de Suprimentos está inserida levou-nos à conclusão de que, estrategicamente, a área deverá reestruturar-se no sentido de criar um diferencial competitivo para os Negócios através dos serviços prestados. A nova postura a ser adotada é a de uma empresa que presta serviços de suporte à cadeia de suprimentos para a empresa em questão, e que deve estar alinhada aos conceitos atuais para a gestão de suas operações.

Para tanto, procuraremos apresentar os conceitos de qualidade em serviços e os elementos que caracterizam a gestão das suas operações, e, a seguir, os conceitos de gerenciamento por processos, a metodologia proposta para o aperfeiçoamento dos serviços. A apresentação desses conceitos nos permitirá – e às equipes de gestão e melhoria dos processos – analisar mais adequadamente os sistemas de operações abordados, e decidir pelas ferramentas e análises que serão utilizadas.

3.2. CONCEITOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

3.2.1. O Consumidor de Serviços

Participantes do processo de compra

Conforme apresentado por GIANESI; CORRÊA (1994), dois personagens principais estão presentes no processo de compra dos serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra, embora em muitos casos os dois personagens são incorporados pela mesma pessoa.

De qualquer modo, identificada a existência de mais de um participante no processo de compra, ou seja, decisor e usuário, é necessário que se procurem identificar as necessidades e expectativas de cada um, as quais podem ser diferentes e inter-relacionadas. O entendimento do processo de decisão é fundamental para a determinação dos critérios competitivos e, conseqüentemente, um aspecto importante a ser determinado é em quais critérios o fornecedor de serviços deve priorizar seus esforços (principalmente se os requisitos de decisor e usuário forem conflitantes).

A relação entre a empresa de serviços e o cliente

Os mesmos autores discutem em seu livro quais as relações entre a empresa prestadora de serviços e os clientes, e concluem que quando há uma ligação formal entre prestador de serviços e cliente, são percebidos uma série de benefícios, entre eles: a empresa conhece melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos. Este relacionamento intenso geralmente resulta no aumento da fidelidade do cliente, e aumento do custo de troca do fornecedor. Ainda assim, o que efetivamente mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é atingir ou superar de maneira consistente as expectativas do cliente.

Os autores ainda complementam que o cliente freqüente é aquele que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito, e retorna para ser servido novamente pelo mesmo fornecedor. Suas expectativas são bem mais conhecidas pelo fornecedor, e este cliente sabe o que esperar, em termos de processo e resultado, tendo percepção de risco menor do que o cliente novo. Seu grau de fidelidade, em geral, é maior, dado que qualquer outro fornecedor desconhecido gera percepção de risco maior na compra. Dessa forma, é mais flexível em aceitar ter seu comportamento modificado pelo prestador do serviço, de modo a adequar a demanda às características do sistema de operações de serviço. Finalmente, estudos sugerem que manter um cliente freqüente custa cinco vezes menos do que atrair um cliente novo.

3.2.2. A Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente

O processo de avaliação

Uma questão que não apresenta consenso na literatura é se o fornecedor do serviço deve visar atender às expectativas do cliente, sustentada pela hipótese de que o cliente se baseia em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço, ou às suas necessidades.

Assumindo que os níveis de exigência de necessidades e expectativas podem ser diferentes, GIANESI; CORRÊA (1994) afirmam que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis, na medida que o que o cliente expressa em uma pesquisa são suas expectativas, e a determinação das necessidades envolve um certo julgamento de valor por parte do fornecedor de serviços.

Ainda assim, as necessidades representam importante fator formador das expectativas, que se modificam ao longo do tempo. No longo prazo, essas expectativas dos clientes tendem a estar mais próximas de suas necessidades, e o fornecedor deve estar capacitado para atendê-las.

Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente

Influenciando as expectativas do cliente, e conseqüentemente sua avaliação, os autores complementam sua análise citando os quatro fatores a seguir.

- *Comunicação boca a boca* – são as opiniões que os clientes, em busca de informações sobre o serviço que pretendem comprar, recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e/ou de outros.
- *Experiência anterior* – é o conhecimento prévio do serviço, que podem influenciar o que esperar numa próxima vez.
- *Necessidades pessoais* – são o principal fator formador de expectativas, já que é procurando atender a essas necessidades que os clientes procuram o serviço.
- *Comunicação externa* – proveniente do próprio fornecedor do serviço, através da propaganda, são as qualidades (e possivelmente defeitos) que podem ser esperadas

Os critérios de avaliação

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as suas expectativas. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço.

Vários autores tem discutido atributos ou critérios de desempenho, denominados também critérios competitivos, para operações de serviço. Um dos trabalhos mais conhecidos na área é o desenvolvido por ZEITHAML et al. (1990), que desenvolveram uma ferramenta para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominada SERVQUAL.

GIANESI; CORRÊA (1994), analisando em detalhe os cinco critérios nos quais se baseia a ferramenta, propõe a inclusão de outros três, resultando na lista a seguir:

- *Consistência* – conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo
- *Competência* – habilidade e conhecimento para executar o serviço; relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores
- *Velocidade de atendimento* – prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço; relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido)
- *Atendimento/atmosfera* – atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente
- *Flexibilidade* – ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos
- *Credibilidade/segurança* – baixa percepção de risco, habilidade de transmitir confiança
- *Acesso* – facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação
- *Tangíveis* – qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
- *Custo* – fornecer serviço de baixo custo

Não se pode dizer que esse conjunto de critérios, tal como apresentado, seja inteiramente válido ou totalmente abrangente para qualquer tipo de serviço. Ainda assim, pode ser usado como ponto de partida ou lista de verificação para que se possa definir os critérios válidos, através da eliminação, inclusão ou desdobramento da lista inicial.

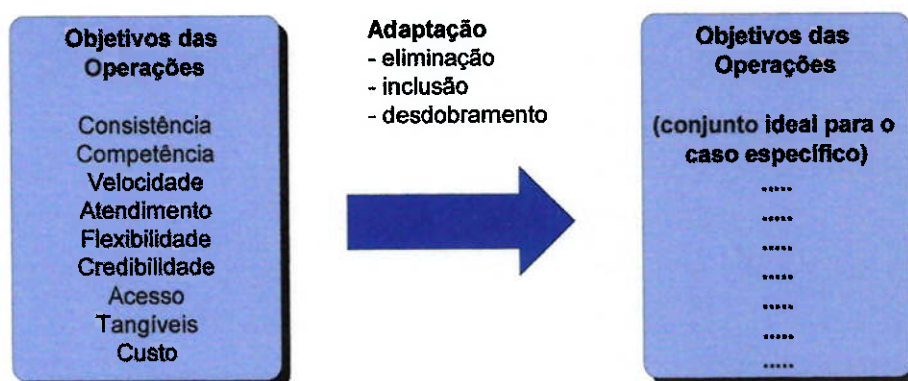


Figura 3.1 – Adaptação dos critérios competitivos genéricos para um caso específico (GIANESI; CORRÊA, 1994)

Causas Potenciais das Falhas na Qualidade dos Serviços

Segundo ZEITHMAL et al. (1990), conquistar uma posição distinta e uma vantagem competitiva, tanto em serviços quanto em manufatura, requer necessariamente oferecer qualidade superior, atingindo ou superando as expectativas dos clientes. Para tanto, é preciso um contínuo esforço para:

- ✓ Monitorar as percepções dos clientes;
- ✓ Identificar as causas das falhas;
- ✓ Tomar as ações apropriadas para melhorar a qualidade percebida.

A abordagem SERVQUAL, citada anteriormente ao apresentarmos os grupos de critérios para avaliar e entender as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, também propõe quais as causas potenciais das falhas – as lacunas –, através da ligação entre deficiências de qualidade percebidas e deficiências internas da empresa.

Lacuna 1: Expectativas dos Clientes x Percepção da Gerência

Saber o que os clientes esperam é o primeiro e talvez o passo mais crítico em prestar um serviço de qualidade. Colocado de uma maneira simples, prover serviços que os consumidores percebem como excelente requer que a empresa saiba o que eles esperam. Estar um pouco errado pode significar estar gastando dinheiro, tempo, e outros recursos em coisas que o cliente não vê valor; estar um pouco errado pode custar a perda de um cliente para outra empresa que acerte no alvo da expectativas; estar um pouco errado pode significar mesmo não sobreviver num mercado competitivo.

Essa lacuna, entre o que os clientes esperam e o que a gerência acredita que eles esperam, às vezes ocorre porque a gerência omite ou subestima a necessidade de compreender completamente as expectativas dos clientes. Muitas companhias perdem o ponto porque pensam de dentro para fora – elas sabem o que o cliente precisa e entregam isso –, podendo deixar de fora características importantes ou apresentando níveis de desempenho inadequados.

Lacuna 2: Percepções da Gerência x Especificações da Qualidade do Serviço

Uma vez que os gerentes compreendem o que o cliente espera, o segundo desafio é utilizar esse conhecimento para determinar os padrões de qualidade do serviço. Entretanto, a empresa pode não querer – ou não poder – colocar em prática os sistemas para atender ou exceder as expectativas dos clientes, por uma série de fatores, incluindo restrições de recursos, orientação de lucro a curto prazo, condições de mercado, ou mesmo indiferença da gerência.

Lacuna 3: Especificações da Qualidade do Serviço x Entrega do Serviço

A qualidade sofre quando os funcionários não querem ou não estão capacitados para executar o serviço ao nível requerido. Organizações que oferecem serviços muito interativos, baseados em intensa mão-de-obra, ou executados em muitos locais diferentes são mais susceptíveis a essa lacuna.

Lacuna 4: Entrega do Serviço x Comunicações Externas

A quarta maior causa de baixa qualidade percebida é a lacuna entre o que a empresa promete e o que realmente entrega. Comunicação empresarial precisa e apropriada – propaganda, força de vendas, e relações públicas que não prometem demais – é essencial, porque fornecem os padrões pelos quais os clientes avaliam a qualidade do serviço. E afetam não só as expectativas, mas também as percepções sobre o serviço prestado.

Lacuna 5: Serviço Percebido x Serviço Esperado

Se uma ou mais das quatro lacunas acima estiverem mal fechadas, haverá uma falha entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente. Ou seja, a chave para fechar esta quinta lacuna é fechar as outras quatro e mantê-las fechadas.

O modelo conceitual implica num processo lógico com o qual as empresas podem medir e melhorar a qualidade do serviço. Este processo, conforme proposto pelos autores, está esquematizado a seguir.

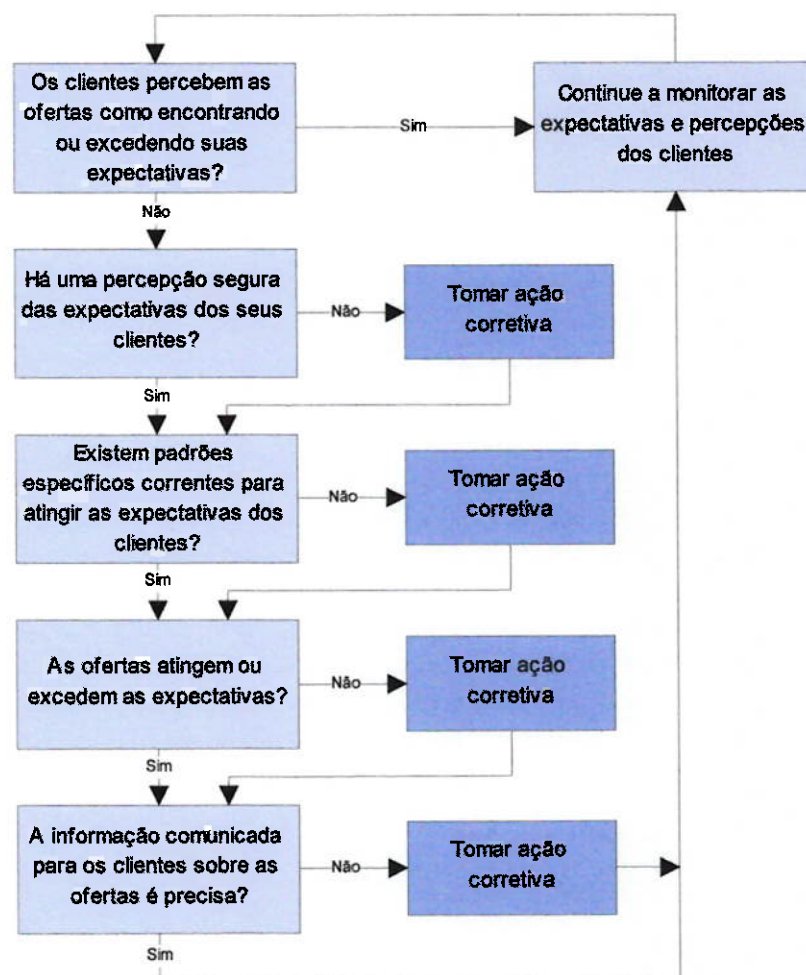


Figura 3.1 – Modelo de processo para medição e melhoria contínua da qualidade do serviço (ZEITHAML et al., 1990)

3.3. GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

3.3.1. As especificidades dos serviços em relação à manufatura

Do ponto de vista da gestão de operações, é mais interessante compreender a natureza das operações do que classificar as empresas na categoria de manufatura ou serviços. Ainda assim, é importante reconhecer a diferença, uma vez que gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar produção de bens. É preciso conhecer quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

Apresentamos, a seguir, a análise feita por GIANESI; CORRÊA (1994) sobre os aspectos que envolvem as principais características a que nos referimos:

- *Os serviços são intangíveis* – os serviços são, geralmente, de difícil padronização e resultam em experiências que o cliente vivencia, fatores que tornam difícil a avaliação da qualidade do mesmo, e consequentemente tornam a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes baseiam-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.
- *A presença e participação do cliente no processo* – a presença do cliente, ou de algum bem de sua propriedade, e o contato do mesmo com os funcionários dificultam a tarefa de gestão do processo. O cliente é uma entrada do sistema que não é diretamente controlada pela gestão, geralmente disparando a operação e muitas vezes inserindo novas variáveis específicas para suas necessidades. O alto contato entre o cliente e os funcionários, por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento dessas expectativas específicas, mas também abre espaço para um alto grau de julgamento pessoal por parte do funcionário.
- *A produção e o consumo de serviços são simultâneos* – é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços, uma vez que o serviço não pode ser estocado. A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, enquanto inspeção final, sugerindo outras formas para garantir os resultados, como controle de processos.

3.3.2. Estratégia de operações de serviços

A área de gestão de operações de serviços tem sofrido profundas mudanças nos últimos anos, decorrência dos novos padrões de competição no mercado mundial. Quanto ao melhor entendimento do papel estratégico das operações no desempenho competitivo da empresa, GIANESI; CORRÊA (1994) chamam a atenção para alguns conceitos chave, apresentados a seguir.

- *As operações de serviços como arma competitiva poderosa* – como já foi (incansavelmente) discutido, é necessária a conscientização, por parte da organização como um todo, de que as operações de serviços podem ser uma arma competitiva poderosa, desde que equipadas e administradas adequadamente. A concorrência pelos mercados se dá hoje com base em critérios largamente influenciados pela função de serviços – tempo de atendimento, qualidade, confiabilidade, custos, flexibilidade, entre outros –, a qual já não pode mais ser encarada como um “mal necessário”, ela deve ser considerada como um setor que tem, como nenhum outro, o potencial de criar vantagem competitiva sustentada através da excelência em suas práticas.
- *Foco: excelência no que realmente importa* – um bom sistema de operações não pode, simultaneamente, tornar-se excelente em todos os critérios de desempenho como baixo custo, alta qualidade, baixos tempos de atendimento, mas sim prioridades devem ser estabelecidas para aqueles que realmente representem necessidades ou desejos dos clientes.
- *Integração: quebrar barreiras organizacionais* – a nova realidade competitiva demanda formas de organização que privilegiem a comunicação e a interação entre as diversas funções. Não apenas para as funções operacionais normais, mas também para o desenvolvimento de um novo serviço, a implantação de um programa de melhoria da qualidade e o desenvolvimento de estratégias para a organização como um todo, e para as funções em particular, que são exemplos não cotidianos da necessidade de participação e envolvimento de múltiplas funções.
- *Sistema de operações pró-ativo e não apenas reativo* – a integração mais eficaz entre os departamentos e com as outras áreas da organização é certamente condição necessária para que uma empresa possa encarar o desafio competitivo que se apresenta, mas certamente não é condição suficiente para obtenção de vantagem competitiva. Há a necessidade, mais do que apenas integrar, de mudar o papel reativo – reagir às solicitações – para pró-ativo, em que as operações de serviços realmente contribuam ativamente para que a organização atinja uma situação de vantagem competitiva. Para que consiga cumprir esse novo papel mais pró-ativo, é preciso que a função esteja ligada no ambiente externo, monitorando os novos desenvolvimentos tecnológicos e metodológicos e avaliando os potenciais para futura utilização.

3.4. GESTÃO POR PROCESSOS

3.4.1. Melhoria radical versus melhoria incremental

Reengenharia, como definido por HAMMER; CHAMPY (1994), significa “começar de novo”. Não significa reformular o que já existe ou fazer remendos, mas abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. De acordo com MANGANELLI; KLEIN (1995), os defensores dessa corrente afirmam que, em um ambiente em que a velocidade de mudança não é mais contínua e que demanda subitamente inovações em lugar de mudanças incrementais, programas de melhorias incrementais certamente resultam em fracasso.

Os mesmos autores comentam que, do ponto de vista das organizações, a reengenharia trata da mudança radical, e as organizações fazem qualquer coisa para evitar a mudança radical. A melhoria incremental contínua está mais alinhada com a forma como as organizações tratam naturalmente a mudança. A melhoria contínua enfatiza as mudanças pequenas e incrementais; o objetivo é melhorar o que a organização já está fazendo no momento.

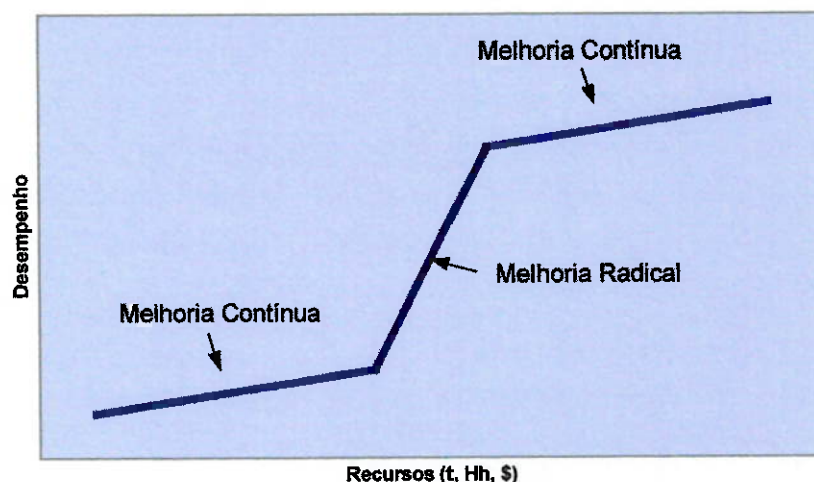


Figura 3.1 – Melhoria Contínua x Melhoria Radical (ROTONDARO, 1998)

A gestão por processos adota conceitos mais flexíveis, não assumindo, *a priori*, uma postura radical ou incremental. Envolve repensar a forma como o trabalho deve ser executado, chegando a descartar totalmente as práticas atuais, mas apenas se isso se provar necessário. BOUER (1997) a define como uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria dos processos-chave do negócio, enfocando a melhoria do desempenho e conseqüente aumento da satisfação dos clientes, e a redução de custos através de redução de complexidade e ganho de produtividade.

Além disso, é importante compreender um processo existente antes de projetar um novo, e algumas abordagens do replanejamento e da reengenharia de processos não incluem essa fase, enquanto que essa é a base de toda a análise realizada na gestão por processos. DAVENPORT (1994) cita pelo menos quatro razões para documentar os processos existentes antes de proceder à inovação.

Primeira, o entendimento dos processos existentes facilita a comunicação entre os participantes. Os modelos e a documentação dos processos capacitam os que participam da atividade de reestruturação a desenvolver um entendimento comum do estado existente.

Segunda, na maioria das organizações complexas não há como passar para um novo processo sem compreender o existente. A documentação do mesmo é uma informação essencial para o planejamento da passagem e da implementação, útil para o entendimento da magnitude da mudança prevista e das tarefas necessárias para a adoção de um novo processo.

Terceira, o reconhecimento dos problemas de um processo existente pode ajudar a evitar sua repetição no novo processo.

Finalmente, o entendimento dos processos existentes proporciona uma medida do valor da melhoria proposta. A coleta de dados do processo atual possibilita uma comparação com o futuro processo.

3.4.2. Visão de processos

De acordo com HAMMER; CHAMPY (1994), o objeto da reengenharia são os processos, não as organizações. Segundo os autores, os processos de uma empresa correspondem às atividades empresariais naturais, mas eles costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais. Os processos são invisíveis e sem nome porque as pessoas pensam nos departamentos individuais, e não nos processos que todos estão envolvidos. Os processos também tendem a não ser geridos, pois as pessoas respondem por departamentos ou unidades de trabalho, e não por todo o serviço, ou seja, o processo.

Para alcançar esses resultados, a gestão por processos adota, como a reengenharia, uma perspectiva de processos de negócios, e não perspectivas funcionais ou organizacionais. ROTONDARO (1998) comenta que o modelo de gerenciamento através de uma estrutura funcional departamentalizada tem sido adotada por várias décadas nos mais diferentes ramos de negócios, com algumas vantagens em termos de produtividade (segmentação, orientação e treinamento de tarefas para o ótimo das partes), e controle e tomada de decisão (hierarquia). Entretanto, como observado pelo autor, frequentemente a eficiência dos setores é conseguida pelo sacrifício da eficiência da companhia como um todo.

ROTONDARO (1998) baseia sua afirmação no enfoque sistêmico, que é a visão do conjunto composto por elementos interligados (sistemas), que continuamente afetam uns aos outros e trabalham em direção a um objetivo comum, resultando em que o ótimo do todo é melhor que a soma do ótimo das partes. DAVENPORT (1994) ainda complementa, afirmando que então é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas processos-chaves.

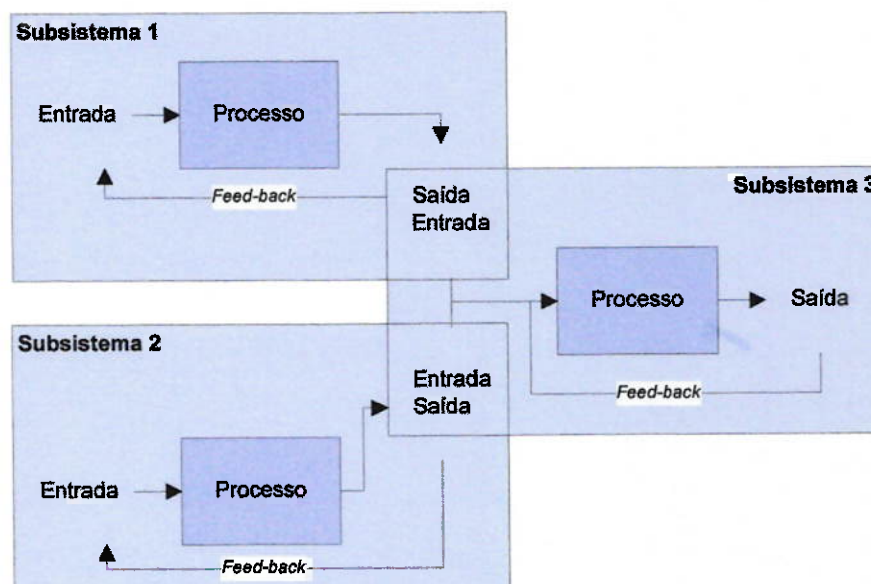


Figura 3.1 – O enfoque sistêmico (ROTONDARO, 1998)

MANGANELLI; KLEIN (1995) definem processo como uma série inter-relacionada de atividades que transformam entradas em resultados. Os processos são compostos por três tipos principais de atividades: atividades que agregam valor (atividades importantes para o cliente); atividades de transferência (atividades que fazem o fluxo de trabalho atravessar as fronteiras, principalmente funcionais, departamentais ou organizacionais) e atividades de controle (atividades que, em grande parte, são criadas para controlar as atividades de transferência que atravessam as fronteiras previamente estabelecidas).

A figura na próxima página ilustra a evolução – ineficiente e ineficaz – de um processo que atravessa muitas fronteiras e controles existentes nas empresas. A definição de processos apresentada pelos autores afirma que todas as fronteiras criam uma transferência e normalmente dois controles: um controle para a pessoa que está entregando e outro para a que está recebendo. Portanto, quanto mais serpenteado o fluxo de trabalho dentro de uma organização, isto é, quanto maior o número de fronteiras que um processo precisa atravessar em sua evolução dentro da empresa, maior o número de atividades que não agregam valor dentro desse processo.

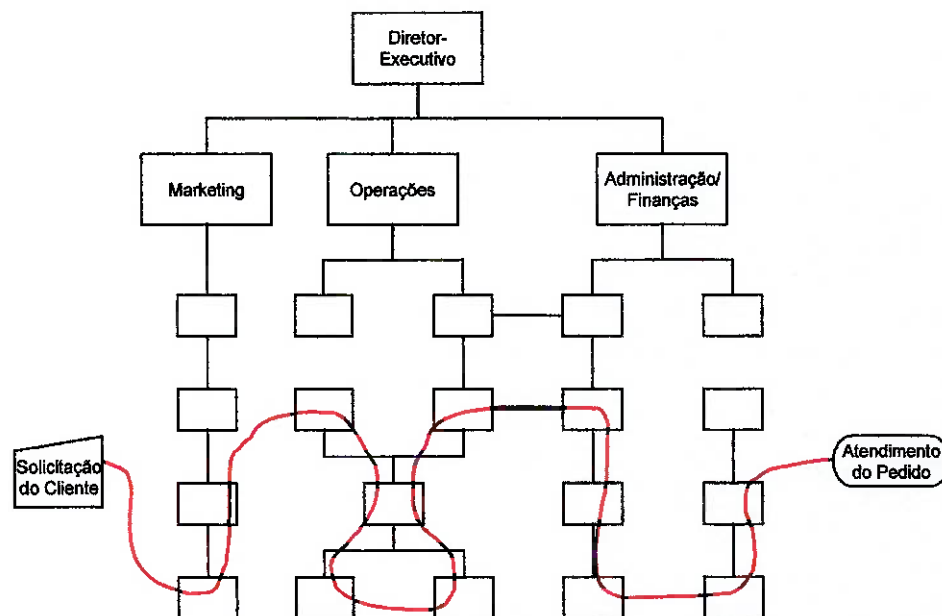


Figura 3.2– Fluxo de processos (MANGANELLI; KLEIN, 1995)

A figura também sugere que trabalhos que requerem a cooperação e coordenação de diferentes departamentos é freqüentemente uma fonte de problemas, e mesmo que esse trabalho tenha um grande impacto no resultado da companhia, não existe um responsável direto por ele, a hierarquia deve ser obedecida. Ou seja, um processo não pode ser modificado a não ser que todos os elementos que o sustentam também sejam modificados. Por isso, no gerenciamento por processos, analisamos não só os processos de negócios estratégicos e que agregam valor, mas todos os sistemas, políticas e estruturas organizacionais que os sustentam.

3.4.3. Repensando os processos das empresas

Segundo HAMMER; CHAMPY (1994), O modelo industrial repousa sobre a premissa básica de que os trabalhadores são pouco qualificados e têm pouco tempo ou capacidade para o treinamento, além de trabalharem mais eficientemente com apenas uma tarefa facilmente compreendida. Essa premissa inevitavelmente exige que os serviços e as tarefas atribuídos a esses trabalhadores sejam bastante simples. Entretanto, tarefas simples exigem processos complexos para interligá-las e, por dois séculos, as empresas aceitaram a inconveniência, as ineficiências e os custos associados aos processos complexos para desfrutar dos benefícios das tarefas simples.

Para irmos ao encontro da atual demanda por qualidade, atendimento, flexibilidade e baixo custo, os processos precisam se manter simples. Essa necessidade de simplicidade tem imensas conseqüências sobre como os processos são projetados e as organizações moldadas.

Vejamos, então, alguns pontos em comum apresentados por esses autores em seu estudo, algumas características recorrentes, freqüentemente encontradas em processos empresariais remodelados pela reengenharia.

- *Vários serviços são combinados em um* – o número exagerado de passagens de tarefas em um processo torna inevitáveis os erros e mal-entendidos, sobretudo porque nenhum indivíduo ou grupo conhece o processo inteiro ou é responsável por ele. Os benefícios dos processos integrados e dos trabalhadores ou equipes de caso podem ser enormes, uma vez que eliminar as passagens de tarefas significa acabar com erros, atrasos e reparos por elas gerados. O controle melhorado é outro benefício: por envolverem menos pessoas, a delegação de responsabilidade e a monitoração de seu desempenho são facilitadas.
- *Os trabalhadores tomam as decisões* – sob o paradigma da produção em massa, a suposição é de que os verdadeiros executantes do trabalho não têm tempo nem inclinação para monitorá-lo e controlá-lo e nem conhecimento para tomar decisões sobre ele. Em lugar da separação entre a tomada de decisões e o mundo real, a tomada de decisões torna-se parte do trabalho, resultando em benefícios como redução de atrasos, menores custos de despesas gerais, melhor atendimento aos clientes e maior delegação de poderes aos funcionários.
- *As etapas de um processo são realizadas em uma ordem natural* – na gestão por processos, o trabalho é seqüenciado em termos do que precisa vir em seguida. Os benefícios, principalmente em termos de redução do tempo de atendimento, se devem ao planejamento da seqüência de atividades como uma rede de precedência com limitações de recursos, e não simplesmente uma seqüência linear arbitrária, como vemos tradicionalmente.
- *Os processos têm múltiplas versões* – os processos tradicionais objetivam produzir em massa para um mercado de massas, mas em um mundo de mercados diversificados e mutantes, essa lógica tornou-se ultrapassada. A fim de atender às demandas atuais, são necessárias múltiplas versões do mesmo processo, ajustadas às exigências dos diferentes mercados ou clientes, e mantendo as mesmas economias de escala que resultam da produção em massa.

- *O trabalho é realizado onde faz sentido* – tradicionalmente, os processos envolvem uma variedade de departamentos, sendo que grande parte do trabalho consiste na integração de partes de trabalhos realizados por unidades organizacionais diferentes, além das despesas gerais de controle dos papéis e junção de todas as peças. A reorganização do trabalho através das fronteiras organizacionais elimina a necessidade dessa integração e melhora o desempenho do processo global.
- *Verificações e controles são reduzidos* – os processos convencionais estão repletos de etapas de verificação e controle, que não adicionam valor, podendo exigir mais tempo e esforço do que os benefícios do próprio controle.
- *Um gerente de caso proporciona um único ponto de contato* – esse mecanismo mostra-se útil quando as etapas de um processo são tão complexas ou dispersas que a sua integração por uma única pessoa ou mesmo uma pequena equipe é impossível. Agindo como um intermediário entre um processo ainda complexo e o cliente, o gerente de caso age em relação a ele como se fosse responsável pelo processo inteiro, ainda que esse não seja o caso.
- *Operações centralizadas/descentralizadas prevalecem* – as empresas podem combinar, no mesmo processo, as vantagens da centralização e da descentralização. A tecnologia da informação cada vez mais permite às empresas funcionarem como se as suas unidades individuais fossem totalmente autônomas, embora a organização continue desfrutando dos benefícios propiciados pela centralização.

Nem todo projeto de melhoria de processos apresentará todas as características citadas, mas esses são itens para serem discutidos na equipe em busca de oportunidades. Embora sejam resultados comuns dos processos de reengenharia, essas características se aplicam perfeitamente à gestão por processos porque não se baseiam no fato da mudança radical, mas na visão processual e seus conceitos.

3.4.4. Considerações sobre o redesenho de processos

HESKETT et al. (1997) afirmam que a melhoria contínua da qualidade, reengenharia, e redesenho de processos, entre outros conceitos que dominaram os pensamentos de gerentes por mais de uma década, resultaram no desenvolvimento de uma série de técnicas: todas tiveram sucesso, todas falharam. Daí concluem que existem determinantes mais importantes do que a filosofia seguida ou a técnica utilizada, e que melhoria da qualidade e da produtividade não se traduzem, necessariamente, em processos que entregam valor ao cliente. Ou seja, o papel da melhoria do processo não é só entregar a maior qualidade ou produtividade, mas o maior valor e satisfação aos clientes, resultando em lucros para o investidor.

As idéias básicas de desenho de processos que aumentam valor (principalmente para operações de serviços, foco do livro consultado), segundo os autores, se encontram no quadro que apresentamos a seguir.

- O cliente, não o prestador do serviço, determina e define qualidade e valor.
- Porque o cliente determina e define qualidade e valor, essas definições são relativas, não absolutas.
- Avaliações da qualidade e valor pelo consumidor são baseadas no que foi entregue comparado ao que era esperado em termos de resultados, qualidade do processo, preço, e custos de adquirir o serviço.
- As expectativas dos clientes são um elemento tão importante de valor percebido quanto o que é efetivamente entregue; é importante gerenciar tais expectativas.
- Porque as percepções de qualidade e valor são relativas, a entrega eficaz de um serviço requer a adaptação às necessidades individuais.

Quadro 3.1 – Idéias básicas para o desenho de processos que aumentam valor (HESKETT et al., 1997)

Complementando, devemos apresentar os pontos que a equipe deve compreender, refletir e questionar no processo de avaliação e análise. Os elementos propostos por MANGANELLI; KLEIN (1995) em sua metodologia são:

- Estratégias da empresa e dos processos
- Expectativas e percepções dos clientes
- Aspectos dos processos essenciais que agregam valor
- Pontos fracos dos processos atuais
- Potencial para a mudança
- Oportunidades para combinação e integração de processos
- Papel de contribuição dos processos de suporte
- Uso (alavancagem) de tecnologia para permitir a mudança
- Reestruturação organizacional
- Posicionamento e fortalecimento dos recursos humanos
- Alternativas de implementação

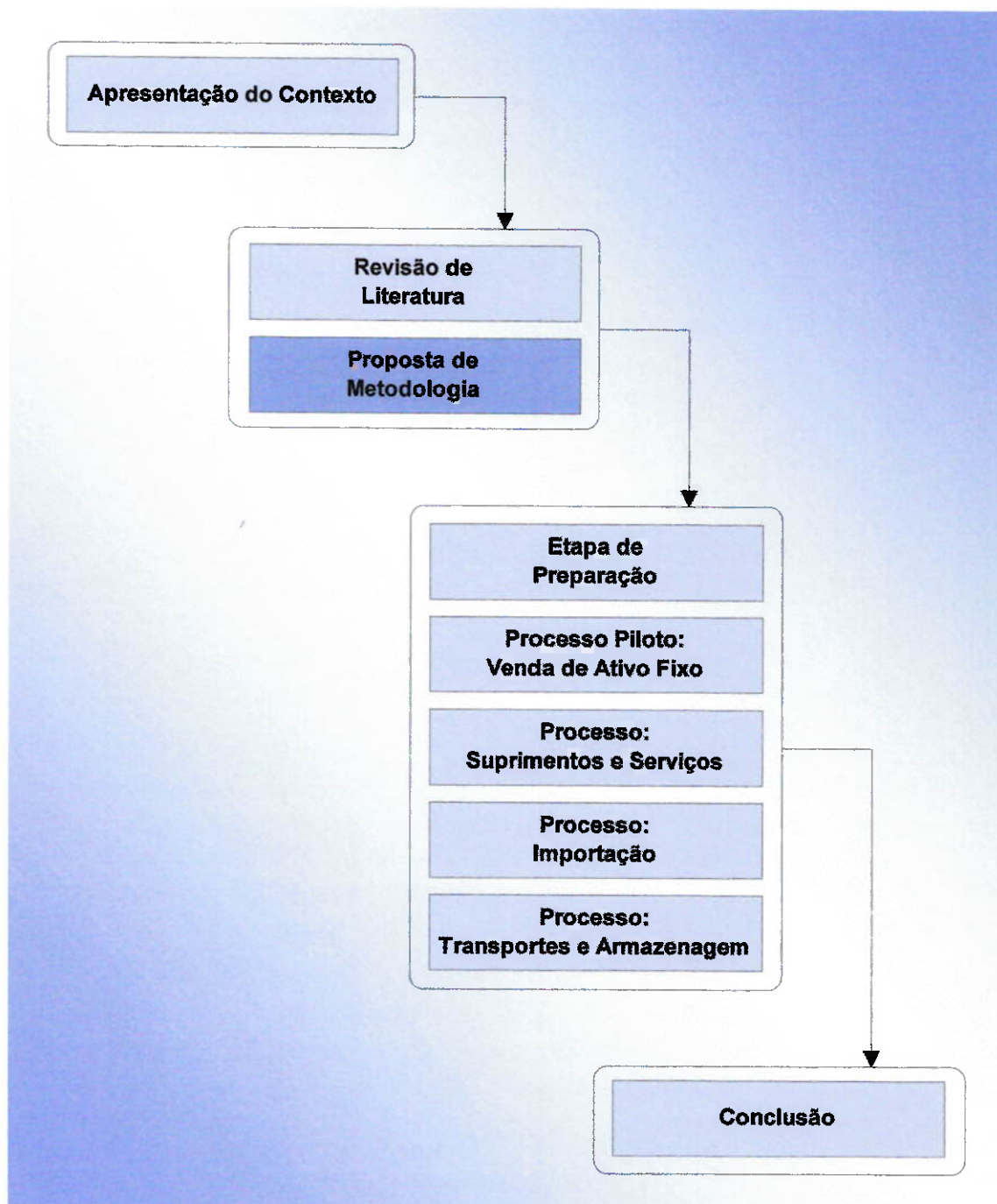
Quadro 3.2 – Elementos para avaliação e análise (MANGANELLI; KLEIN, 1995)

Os autores ressaltam ainda, dentre os pontos acima, que qualquer boa metodologia produz um plano de implementação ou desenvolve um conjunto de considerações que levarão a um plano subsequente. Se não for possível descrever a forma (simples ou radical) como ela será feita, a mudança não ocorrerá.

Finalmente, tudo se resume à criação de um argumento empresarial que justifique a mudança recomendada: o que precisa ocorrer, por que precisa ocorrer, como ocorrerá, o que será necessário (tempo, recursos, gerência e custo) e a quantificação dos resultados tangíveis ao longo do tempo.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE METODOLOGIA



4. PROPOSTA DE METODOLOGIA

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo detalhamos a ferramenta proposta para gestão e aperfeiçoamento dos processos. Inicialmente, são comentadas as principais fontes, apresentadas na revisão de literatura, e a estrutura da metodologia, que se divide basicamente em duas partes: identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários, e gestão e aperfeiçoamento dos processos.

A seguir, nos aprofundamos em cada uma dessas partes, evidenciando sua importância, as atividades, os responsáveis pela sua execução e os principais resultados esperados.

4.2. VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

4.2.1. O desenvolvimento da metodologia

Em primeiro lugar, o que foi constatado na literatura é que não existe uma fórmula para se realizar a gestão por processos. A aplicação varia de acordo com o contexto, e a metodologia dá as linhas gerais para a realização do trabalho. O princípio fundamental é a visão estruturada das atividades em processos, e que esses devem ser voltados ao atendimento das necessidades dos clientes.

A metodologia aplicada nesse projeto foi definida a partir dos conceitos de gestão por processos, seguindo a proposta de BOUER (1997) e ROTONDARO (1998), complementada pela ferramenta descrita por MANGANELLI; KLEIN (1995) em seu trabalho.

Algumas adaptações foram feitas também segundo alguns modelos de avaliação e planejamento desenvolvidos pela própria empresa, nas áreas de reengenharia e modelagem de processos de negócios, que já carregam toda a cultura empresarial e um histórico de bons resultados quando implantados na companhia. Foi considerado importante não só pelas idéias que contém, mas também por dar um ar mais familiar a todo o projeto.

Também aparecem ao longo do desenvolvimento da metodologia os conceitos apresentados sobre qualidade e gestão de operações de serviços, que tem o objetivo de fortalecer o foco nas necessidades dos clientes e amadurecer a nova posição da área, de prestadora de serviços. Além disso, são também ferramentas e base para as análises do sistema de operações estudado.

4.2.2. Estrutura proposta

Tendo como base a literatura revisada, a aplicação deverá seguir as etapas propostas conforme apresentadas na figura 4.1. O detalhamento de cada uma das etapas e suas atividades serão apresentados nos itens seguintes.

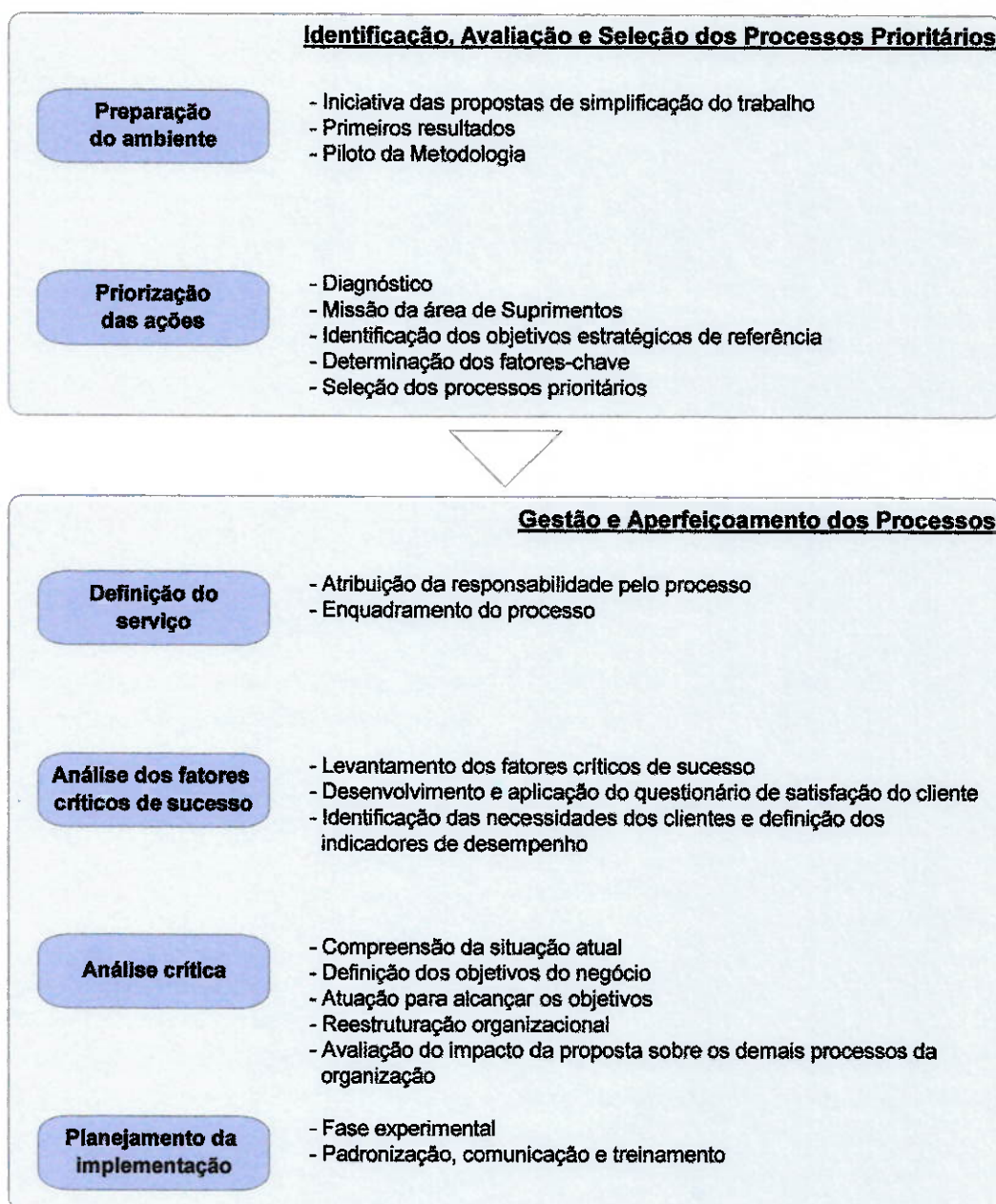


Figura 4.1 – Etapas da metodologia (elaborada pela autora)

A maior parte da estrutura vem de uma combinação das metodologias propostas por BOUER (1997) e ROTONDARO (1998). As alterações que foram feitas se encontram basicamente na inclusão da etapa de preparação do ambiente, recomendada por MANGANELLI; KLEIN (1995), e uma adaptação da etapa de análise crítica, em função dos modelos de análise¹ freqüentemente usados na empresa.

Na descrição detalhada das etapas a seguir, chamamos a atenção para o fato de que as referência bibliográficas, caso não mencionadas, dizem respeito a BOUER (1997).

¹ Fontes: *Process Improvement Management*. s.n.t.
Strategy Development Process. s.n.t.
Reengineering. s.n.t.
Business practice modeling & information analysis. s.n.t.

4.3. IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS

4.3.1. Preparação do ambiente

De acordo com MANGANELLI; KLEIN (1995), o objetivo dessa primeira etapa é mobilizar, organizar e potencializar as pessoas que participarão da gestão e aperfeiçoamento dos processos. A etapa de Preparação gera uma exigência de mudança; uma organização, estrutura e regras para as equipes; e um plano de jogo.

O primeiro passo é desenvolver um consenso quanto às metas e objetivos da área, que representam o propósito da existência desse processo de melhoria. A definição das metas estabelece o alicerce com os quais os vários processos precisam estar alinhados.

As principais tarefas que devem ser cumpridas nesta etapa são:

- Desenvolvimento do consenso quanto às metas e objetivos da área
- Garantir o comprometimento dos gerentes e dos funcionários
- Definir quais os objetivos e expectativas do projeto
- Capacitar as equipes para realizarem sua missão

Quadro 4.1 – Principais tarefas na etapa de preparação do ambiente (MANGANELLI; KLEIN, 1995 – adaptado pela autora)

4.3.2. Priorização das ações

Diagnóstico

O diagnóstico apresentado não tem o propósito de fazer uma análise aprofundada da situação da área quanto aos seus aspectos internos e externos, apenas consolidar as análises que foram feitas de uma maneira estruturada e formar a base dos objetivos estratégicos de referência deste projeto.

Missão da área de Suprimentos

Depois de analisada a situação, a próxima etapa consiste em definir a orientação e os limites da ação da área de Suprimentos, que devem comprometer os conceitos e os recursos, por um período de tempo relativamente longo (REBOUÇAS, 1997).

Identificação dos objetivos estratégicos de referência

Os objetivos estratégicos de referência vêm estabelecidos em relação a vários elementos tais como a missão da empresa, o plano estratégico, o cenário de mercado e as maiores criticidades da organização (BOUER, 1997).

Determinação dos fatores-chave

A partir dos objetivos estratégicos de referência, a empresa é capaz de identificar quais são os fatores-chave do negócio, que correspondem ao conjunto de variáveis críticas de sucesso, necessárias e suficientes, para a empresa atingir os objetivos estratégicos já estabelecidos.

Seleção dos processos prioritários

Uma vez determinados os objetivos e os fatores-chave, é preciso decidir quais os processos que precisam ser reformulados e em que ordem devem ser atacados. De acordo com HAMMER; CHAMPY (1994), nenhuma empresa consegue reformular simultaneamente todos os seus processos estratégicos, e, tipicamente, as organizações usam três critérios, comentados a seguir.

- *Processos problemáticos*: geralmente as pessoas sabem quais são os processos que precisam passar por uma reformulação, as evidências estão por toda a parte e dificilmente passam despercebidas. Entre elas, a troca de informações extensa, redundância de dados e o alto índice de verificação e controle caracterizando a fragmentação de um processo natural; retrabalho e redigitações causados pelo *feedback* inadequado ao longo da cadeia; e, finalmente, complexidade e exceções como acréscimos a uma base simples.
- *Processos importantes*: a importância, ou impacto sobre clientes externos, é o segundo critério a ser considerado quando se decide que processos de uma empresa serão reformulados e em que ordem. Mesmo processos cujas saídas se destinem a clientes internos, que é especialmente o caso estudado, podem ser de grande importância e valor para os clientes externos.
- *Processos exeqüíveis*: a exeqüibilidade implica a consideração de um conjunto de fatores que determinam a probabilidade de sucesso de um determinado esforço de melhoria. Entre eles, o custo, como fator de comparação e mesmo limitante, e a abrangência, que aumenta o retorno mas diminui a probabilidade de sucesso quanto maior o processo, em número de unidades organizacionais envolvidas.

De uma maneira mais estruturada, BOUER (1997) propõe que para cada um dos processos devem ser conduzidas avaliações de duas naturezas:

- ✓ Avaliação do seu impacto sobre os negócios, através da atribuição de pesos aos fatores-chave, de acordo com seu grau de importância, e avaliação da intensidade de correlação entre os processos e os fatores ponderados
- ✓ Avaliação da qualidade de seu desempenho em função do atendimento das expectativas e necessidades

Com base nessas avaliações são selecionados os processos prioritários, ou seja, aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e pior desempenho.

4.4. GESTÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS

4.4.1. Definição do processo

Identificação do processo

Responsabilidade pelo processo

A implantação da metodologia do Gerenciamento por Processos exige a mobilização de uma equipe, organizada e motivada para buscar e entender as oportunidades de mudança.

O papel mais importante é o do *process owner*, que responde pelo desempenho de todo o processo, coordenando as atividades para assegurar uma saída adequada. No projeto, é responsável pelo controle, revisão e melhoria do processo, liderando a equipe de gestão e aperfeiçoamento do processo.

Definição do serviço

A definição do serviço, conforme apresentada na relação de ofertas disponíveis aos clientes, é a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir como excelência, é a fonte oficial de expectativas dos clientes.

Enquadramento do processo

Nesta etapa, o processo será devidamente caracterizado.

Escopo do processo

O escopo é a identificação dos limites do processo, definindo as áreas/departamentos organizacionais envolvidos, entre fornecedores e clientes, e as principais entradas requeridas e saídas geradas.

Entradas e fornecedores x saídas e clientes

Devem ser listadas todas as atividades e identificadas suas principais variáveis, na forma de uma tabela. A utilização da tabela é uma maneira de padronizar e facilitar o mapeamento do processo.

Registro do fluxo do processo

O registro do fluxo do processo de serviço é a esquematização das informações contidas na tabela anterior. O modelo seguido permite a visualização do fluxo e da informação (nas suas várias formas) através das áreas, e a diferenciação entre as atividades e os controles.

O método para mapear as diversas atividades que compõem a prestação do serviço é denominado diagrama do fluxo de processo do serviço (FPS), proposto por GIANESI; CORRÊA (1994). Este diagrama difere do tradicional diagrama de fluxo de processo utilizado na manufatura, pois evidencia as etapas da prestação do serviço, tal como vivenciadas pelo cliente.

O diagrama proposto separa as atividades executadas pelo cliente das executadas pelo fornecedor do serviço, ambas, deixando mais claro o ciclo de serviço vivenciado pelo cliente. Do lado do sistema de operações, o FPS apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando as atividades executadas em *back room*, segundo as camadas organizacionais em que são executadas.

Condicionantes ou restrições

Na gestão por processos analisamos não só os processos, mas todos os sistemas, políticas e estruturas organizacionais que os sustentam. Os sistemas que sustentam as atividades dos processos vão desde sistemas de gerenciamento de informações, por um lado, a sistemas sociais e culturais, de outro. As políticas normalmente incorporam regras e regulamentos que prescrevem a conduta e o comportamento no que se refere à forma de execução do trabalho.

Assim, nesse item serão apresentados as condições ou restrições do ambiente muito específicas de cada processo, como normas e procedimentos internos, legislação pertinente, características do mercado em relação à execução desse processo.

4.4.2. Análise dos fatores críticos de sucesso

MANGANELLI; KLEIN (1995) afirmam que a modelagem de clientes talvez seja a etapa mais crucial, e, depois de conhecida e caracterizada a situação atual, é o próximo item de trabalho para a equipe.

É importante manter o foco nas operações através da priorização de alguns poucos critérios. Toda a lógica por trás da gestão estratégica das operações está baseada no conceito de que o sistema de operações não pode tornar-se excelente em todos os critérios competitivos, ao menos no curto prazo, sendo essencial que se direcionem os esforços para atingir excelência naquilo que mais importa, ou seja, nos critérios competitivos que o mercado pretendido prioriza. É importante que se garanta que a priorização dos critérios parta da visão dos clientes, qualquer que seja o método de pesquisa utilizado, como veremos a seguir.

Nesta fase nos baseamos nos conceitos de qualidade em serviços e a maneira pela qual se pretende avaliar a satisfação dos clientes. O objetivo aqui é obter uma total compreensão das UENs, seu relacionamento com a área e, mais importante, suas expectativas. Isso é essencial para a identificação do aspecto valor agregado dos processos empresariais e até que ponto eles precisam mudar.

A ferramenta escolhida é a proposta por HAYES (1991). A primeira etapa é identificar requisitos ou dimensões de qualidade, as características importantes do serviço. Os requisitos do cliente são essenciais por proporcionarem uma boa compreensão do que os consumidores definem como qualidade para os serviços, colocando o prestador de serviços numa melhor posição para avaliar seu desempenho e satisfazer seus clientes.

O segundo passo é desenvolver o questionário que permita a avaliação da informação das percepções dos clientes, correspondente aos requisitos levantados na primeira etapa. O desenvolvimento inclui a seleção das questões, o formato das respostas, e a escolha dos melhores itens a serem incluídos.

A última etapa consiste em aplicar o questionário, de acordo com as informações que se espera obter dos clientes. Os usos específicos da pesquisa variam desde identificar a situação atual de satisfação do consumidor até avaliá-la ao longo do tempo.

Levantamento dos fatores críticos de sucesso

Neste item, procuramos desenvolver as dimensões de qualidade, processo de identificar os requisitos do cliente através de várias fontes. Uma fonte é a literatura publicada cobrindo indústrias específicas que podem conter informações a respeito de algumas dimensões de qualidade ou requisitos do cliente. Outra fonte potencial envolve pedir às pessoas dentro da companhia que examinem o processo e determinem as dimensões de qualidade chave do serviço ou produto que eles fornecem, uma vez que eles devem estar numa boa posição para entender o propósito e a função desse processo. Uma terceira fonte para identificar tais requisitos é obter informações dos clientes sobre os produtos ou serviços que eles recebem, através de exemplos de incidentes críticos, na perspectiva desse cliente (HAYES, 1991).

A técnica do incidente crítico, descrita por FLANAGAN (1954) apud HAYES (1991), é um enfoque para se determinar os requisitos do cliente, cuja vantagem é utilizar o próprio cliente para determiná-los. Pode-se partir de uma lista como os critérios propostos acima, mas confiar apenas em informação da organização para identificar tais requisitos pode levar a uma lista pobre que não inclua itens importantes a serem avaliados.

O incidente crítico é um exemplo da performance organizacional, positiva ou negativa, na perspectiva do cliente. É específico, abordando um único ponto, e descreve o provedor do serviço em termos do seu comportamento com adjetivos claros. O procedimento para gerar incidentes críticos é entrevistar um grupo de consumidores e a seguir categorizar a informação obtida em grupos (evitando sobreposição de requisitos), cada qual refletindo uma dimensão da qualidade.

A técnica utilizada envolve um pouco de cada um, partindo das dimensões propostas por GIANESI; CORRÊA (1994), citadas no capítulo em que tratamos da revisão de literatura. Essa lista inicial foi desdobrada pela equipe através da técnica do incidente crítico, ou seja, enumerando as impressões que os próprios funcionários percebiam dos clientes, através das reclamações e pedidos mais freqüentes.

Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente

Instrumentos de medição nos ajudam a melhor compreender e fazer previsões sobre muitos fatores, por exemplo, a satisfação dos nossos clientes ou eventuais problemas com o serviço que prestamos. Mas é importante assegurar que os dados obtidos refletem informação confiável e válida.

Para formular as questões de modo a deixarem pouca margem a diferentes interpretações e reflitam as características significativas e válidas sobre os serviços contidas nos requisitos determinados anteriormente, utilizamos as técnicas propostas por HAYES (1991) para elaboração de questionários para medir a satisfação do cliente.

Existem também diferentes modelos de respostas e métodos de escala para serem aplicados a questionários. O formato de resposta determina como os clientes podem responder aos itens do questionário. HAYES (1991) afirma que o método de Likert, mesmo sendo o mais simples de aplicar, apresenta bons coeficientes de confiabilidade. A escala Likert é formada por um número ímpar de alternativas bipolares, de modo que a alternativa central é sempre neutra e os pontos extremos se opõem. O número ideal de alternativas sugerido pelo mesmo autor é cinco.

Embora os questionários elaborados avaliem percepções dentro de critérios pré-definidos de acordo com uma escala (caráter quantitativo), a aplicação da pesquisa foi feita dentro de grupos de discussão convidados a participar do nosso processo de melhorias internas, processo a processo. Nessa primeira fase, as equipes consideraram necessário fazer essa adaptação, existindo uma preocupação de se expor em um momento tão crítico como este de transição. Foi avaliado até como um desvio negativo, e então os grupos de discussão tinham que ter um caráter informal, e com clientes capazes de fazer críticas construtivas.

Ainda assim, os questionários foram preparados para serem aplicados da maneira correta, sem influências externas, no momento em que fosse considerado apropriado. Esse momento, é lógico, fica a critério da gerência e dos *process owners*. É importante ressaltar que a recomendação de aplicação da pesquisa não está baseada somente nos conceitos de qualidade, mas também nas práticas internas da companhia, que prevêem o monitoramento constante da satisfação dos clientes.

Identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho

Os questionários de avaliação da qualidade dos serviços apontam quais são as necessidades prioritárias e expectativas dos clientes, e também a direção para avaliar o desempenho da área, na forma de indicadores. Definimos aqui também a maneira como eles devem ser medidos e monitorados, e coletamos os primeiros dados para ter uma "fotografia" da situação atual.

A priorização dos critérios competitivos, para o desenvolvimento dos planos de ação, deve então ser feita utilizando-se a matriz importância *versus* desempenho. Essa matriz de dupla entrada envolve duas dimensões, ambas coletadas através do questionário de avaliação da satisfação dos clientes.

4.4.3. Análise crítica

A análise crítica é, sem dúvida, a etapa mais diferenciada entre os processos estudados. A condução de cada análise dependeu muito das características de cada processo, e da direção tomada pelas discussões entre a equipe de gestão dos serviços. Ainda assim, é possível identificar as diretrizes básicas dessas discussões, fundamentadas na própria experiência da empresa em conduzir seus processos de análise e planejamento, descritas nas etapas a seguir.

Compreensão da situação atual

É uma sumarização dos itens anteriores, definindo as práticas operacionais dentro do ambiente em que se insere a área. É basicamente "o que e como fazemos hoje", comentada em termos de produtividade interna, qualidade percebida, necessidade dos controles, deficiência do fluxo de informações, etc.

Definição dos objetivos do negócio

Os objetivos do negócio é o estado futuro desejado, é como a área deve ser para ser vencedora. Este estado futuro representa "o que (e como) deveríamos estar fazendo hoje", refletindo as necessidades e expectativas dos clientes, o mercado e a concorrência, e considerando todas as restrições relativas ao processo. Também devem ser relacionados os aspectos tecnológicos envolvidos, muitas vezes em termos de tecnologia de informação.

Atuação para alcançar os objetivos

A diferença entre "o que somos" e "o que queremos ser" indica quais são as melhorias procuradas. São, então, definidas e comentadas as propostas de mudança, e os resultados esperados.

Reestruturação organizacional

As propostas de melhoria podem sugerir ou mesmo requerer algumas reestruturações organizacionais, principalmente em função da mudança da visão funcional para a processual e sistêmica. São comentadas nesse item, então, as implicações destas propostas e as reestruturações sugeridas.

Avaliação do impacto da proposta sobre os demais processos da organização

A mudança de um processo pode impactar outros na empresa, dentro ou fora da área estudada, dada a característica sistêmica das organizações. O estudo desses impactos é feito nesse item, procurando corrigir algum efeito negativo sobre outros processos que as propostas possam causar.

Fluxograma do processo remodelado

Baseado nas propostas de melhoria, redesenhamos o processo para o estado futuro, nos mesmos moldes já comentados.

4.4.4. Planejamento da implementação

Fase experimental

É interessante fazer um período de testes para validar as propostas. Esta etapa é essencial, uma vez que algum fator importante possa ter escapado da equipe na fase de estudos, e numa prova prática é bem provável que apareça. Serão definidos indicadores que deverão ser monitorados e avaliados continuamente, mesmo após a fase experimental.

Pontos a serem controlados, metas e responsabilidades

Nossa definição de gestão por processos espera produzir a otimização do fluxo de trabalho e produtividade de uma organização. Essa otimização é medida através de indicadores definidos pela equipe para assegurar que os objetivos propostos estão sendo atingidos.

Devem ser definidos quais os pontos a serem monitorados, quais as metas a serem atingidas, e as pessoas responsáveis pelo controle e tomada de ações. A partir desses dados pode-se avaliar quais os benefícios esperados do projeto.

Coleta de dados e avaliação

Neste item procuramos comprovar os benefícios do projeto com os valores medidos após a fase de teste.

Padronização, comunicação e treinamento

Alteração dos procedimentos operacionais e demais documentos

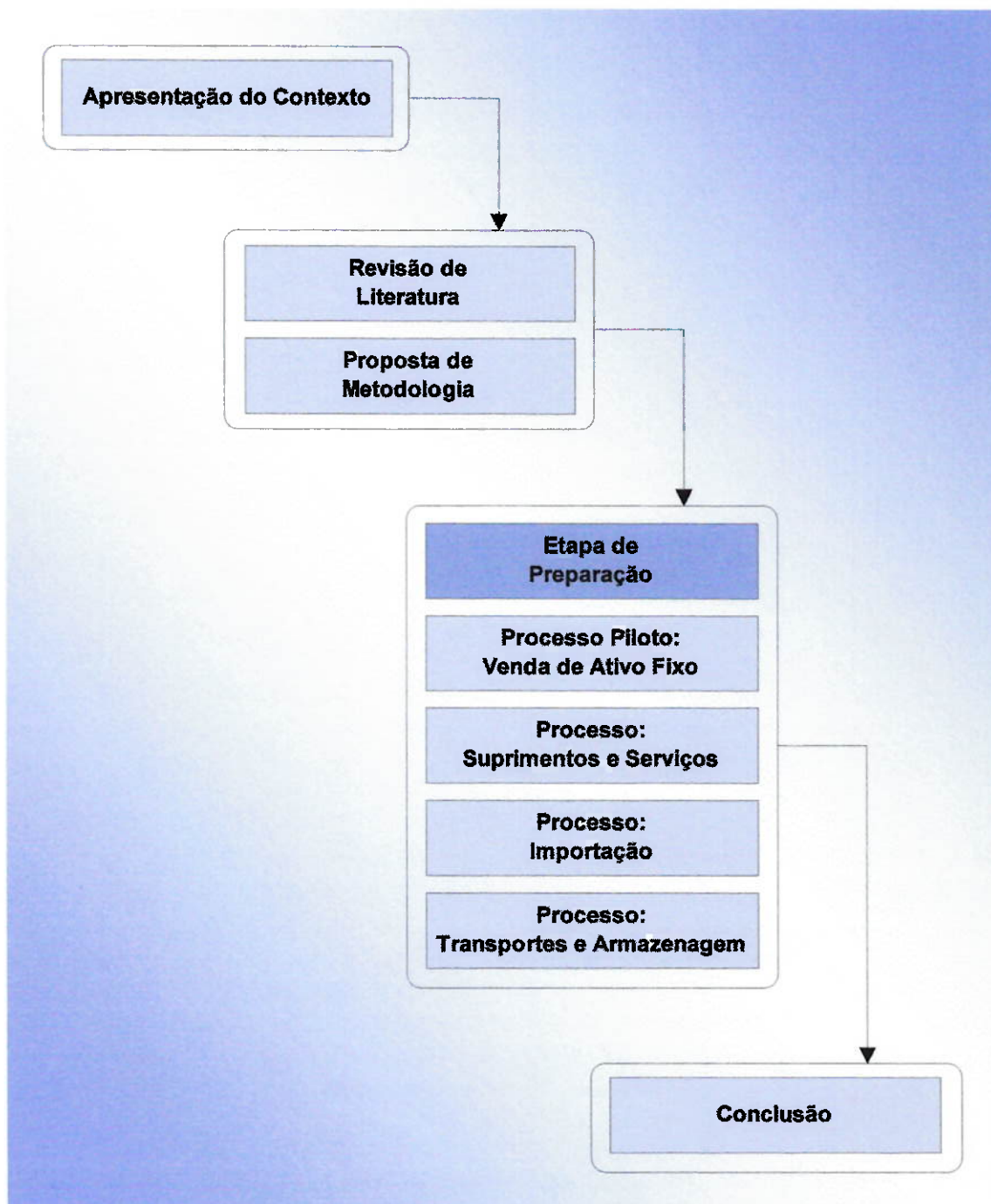
Uma vez comprovadas as reais melhorias do processo, podemos começar a implementar a mudança, começando pela alteração de normas e procedimentos internos e demais documentos relacionados.

Comunicação e treinamento

A mudança nos procedimentos operacionais pode requerer novas habilidades dos funcionários ou mesmo apenas certificar que o novo processo foi compreendido, não só pelos funcionários mas também pelos clientes, se as mudanças atingirem sua participação no processo.

CAPÍTULO 5

ETAPA DE PREPARAÇÃO



5. ETAPA DE PREPARAÇÃO

5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos a fase que antecedeu o estudo e melhoria dos processos. Está dividida em duas etapas, conforme apresentamos anteriormente: a preparação do ambiente e a priorização das ações.

Na etapa de preparação do ambiente, descrevemos a primeira iniciativa da diretoria com o objetivo de conscientizar e motivar a gerência e os funcionários: reuniões para serem discutidas propostas de simplificação do trabalho. Nessa mesma linha, foi realizado o estudo e aperfeiçoamento de um processo piloto, procurando familiarizar e também facilitar o aprendizado das outras equipes através dos resultados práticos da aplicação da metodologia.

A priorização das ações compreende a análise do contexto, feita a seguir ao trabalho de simplificação dos procedimentos operacionais, com a ajuda da diretoria da área. Dessa análise resultaram: o diagnóstico da situação atual e a determinação dos objetivos da área, a identificação dos objetivos estratégicos de referência, desdobrados do plano estratégico da empresa e dos objetivos da área; a determinação dos fatores-chave, variáveis críticas para a área atingir os objetivos estratégicos estabelecidos; e, finalmente, a seleção dos processos prioritários, em função do seu impacto sobre os negócios e da qualidade do seu desempenho.

5.2. PREPARAÇÃO DO AMBIENTE

5.2.1. Iniciativa das propostas de simplificação do trabalho

As reuniões promovidas pela diretoria da área tinham o objetivo de discutir propostas de simplificações e melhorias dos procedimentos operacionais. Os participantes eram os líderes de cada departamento, que, de alguma forma, eram responsáveis por alguns processos diretamente. O departamento de transportes não estava representado porque o líder de suas atividades havia deixado a companhia para iniciar uma nova fase na sua vida profissional.

A chamada inicial era para a simplificação do trabalho, mas o ponto mais importante era desenvolver o consenso, entre os *process owners*, quanto às novas metas e objetivos da área. Era preciso mobilizá-los quanto à necessidade de mudança e promover a motivação para a melhoria dos serviços, estimulando a busca e o entendimento de oportunidades de aperfeiçoamento dos processos.

5.2.2. Os primeiros resultados

A relação a seguir é o resultado das discussões entre os *process owners* e os funcionários envolvidos nos serviços, conforme apresentadas nas reuniões.

Compras – Venda de Ativo Fixo**Revisar limites de autoridade para venda de ativos**

- ✎ Delegar limites, começando pelo Diretor de Suprimentos, para desburocratizar o processo
- ✓ Reduz burocracia e tempo para venda do ativo

Compras – Suprimentos e Serviços**Estabelecer novos limites para compras diretas**

- ✎ Rever os limites estabelecidos para compras diretas, buscando dar maior autonomia aos Negócios
- ✎ Incentivar líderes dos Negócios a delegarem limites a suas assistentes, para desburocratizar o processo, principalmente no que diz respeito a compras repetitivas
- ✓ Reduz burocracia e tempo para aquisição do produto/serviço

Comércio Exterior – Gerenciamento do Processo de Importação**Alteração do Procedimento de Pagamento das Comissões dos Despachantes**

- ✎ Alterar a frequência dos pagamentos de semanal para mensal
- ✎ CSR¹ não tem que autorizar mais o pagamento, apenas comunicar alguma discrepância, se houver
- ✓ Reduz volume de trabalho
- ✓ Aumenta controle sobre valores pagos e discrepâncias, a serem descontados no mês seguinte

Finanças – Câmbio

Não houve nenhuma proposta apresentada para esse serviço.

Finanças – Contabilidade de Custos de Importação**Alteração do Procedimento de Controle e Contabilização dos Demonstrativos de Despesas**

- ✎ Eliminar cópia do demonstrativo enviada para a CSR, que confere a natureza das despesas após a contabilização
- ✓ Reduz despesas com cópias
- ✓ Reduz trabalho com tiragem de cópias e envio do material
- ✓ Oficializa a prática, uma vez que comumente as discrepâncias detectadas são reclamadas após a contabilização no sistema

¹ CSR é a denominação para *Customer Service*, pessoa responsável na UEN pela importação do produto, se for o caso, e pela distribuição

Finanças – Contas a Pagar

Informatização do documento “Limites de Autoridade”

- ✎ Uso da *intranet* para consulta do documento
- ✓ Reduz despesas com cópias
- ✓ Reduz problemas de cópias obsoletas

Redefinição das responsabilidades de controle

- ✎ Simplificar o processo de rejeição de documentos, transferindo para o aprovante as responsabilidades diretas pela observação quanto ao cumprimento dos controles internos
- ✓ Reduz carga de trabalho que não agrega valor
- ✓ Repassa a responsabilidade a quem efetivamente prepara a documentação

Intensificar o uso da intranet

- ✎ Uso da *intranet* como instrumento de orientação e suporte aos Negócios
- ✓ Reduz tempo de atendimento de dúvidas por telefone
- ✓ Reduz problemas no decorrer do processo por desinformação do solicitante do serviço

Transportes e Armazenagem

Administração de Materiais Perigosos

Serviço de Faturas

Logística

Não houve nenhuma proposta apresentada para esses serviços.

Embora o leitor não esteja ainda familiarizado com todas as características dos serviços, é possível perceber que a maioria das propostas envolve tópicos relacionados à forma como o trabalho é executado, mas com alterações localizadas, em atividades específicas. A maioria toca a questão dos controles internos, poucas delas têm a visão de criar valor para o processo como um todo. Ainda assim, o primeiro contato foi estabelecido, e a mensagem da necessidade de melhoria foi passada.

5.2.3. Piloto da metodologia

O primeiro serviço abordado foi um serviço de complexidade pequena e que está muito concentrado em apenas uma das áreas de Suprimentos, o serviço de Venda de Ativo Fixo. A intenção era fazer um “piloto” para testar a metodologia, e começar a familiarizar as pessoas que seriam envolvidas com o projeto sobre o que se pretendia desenvolver e os resultados esperados.

O estudo e aperfeiçoamento do processo piloto (apresentado conforme a metodologia proposta no próximo capítulo) foi realizado com o apoio da gerência de Compras, e seus primeiros resultados foram apresentados ainda nas reuniões para discutir os procedimentos operacionais.

Esses primeiros resultados eram, na verdade, as propostas, como produto de uma análise estruturada, e a quantificação dos benefícios esperados, que deveriam ser comprovados através do acompanhamento dos indicadores. Outro ponto importante é o fato de explicitar que o compromisso não acabava ali. Uma vez atacadas estas prioridades, era preciso continuar monitorando o processo em busca de novas prioridades, de novas oportunidades de melhorias.

Essa fase inicial de preparação do ambiente e conhecimento das etapas necessárias foi avaliada pela autora e pela diretoria da área com bons resultados e realmente muito importante para o resto do projeto. A exemplo do vimos na experiência da primeira empresa entrevistada (Anexo A), a gestão da mudança é complicada e exige o comprometimento dos funcionários.

5.3. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES

5.3.1. Diagnóstico

Como proposto por REBOUÇAS (1997), a estrutura está dividida em quatro componentes: pontos fortes e pontos fracos da área, e as oportunidades e ameaças do ambiente. Vale dizer que os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto que as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis.

Pontos Fortes ▪ Parte da posição de fornecedor preferencial ▪ Conhecimento maior (em relação aos concorrentes) das atividades das UENs ▪ Compartilhamento da mesma cultura e valores ▪ Ligação física (instalações, sistemas, etc.)	Pontos Fracos ▪ Imagem desgastada ▪ Postura de áreas de staff ▪ Nenhuma experiência em gerenciar formação de preço, cobrança e demanda variável
Oportunidades ▪ Mercado externo²	Ameaças ▪ Concorrência externa ▪ Desenvolvimento dos serviços internamente às UENs

Quadro 5.1 – Diagnóstico da área de Suprimentos (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

² A exemplo do que conhecemos sobre as experiências de outras empresas (Anexo A), a questão do mercado externo como uma oportunidade deve ser tratada com cautela. Como veremos a seguir, a área deve se focar em prestar serviços apenas para as Unidades de Negócio, pelo menos inicialmente.

5.3.2. Missão da área de Suprimentos

Para a definição da missão de Suprimentos, procuramos nos basear na análise do contexto feita anteriormente, enfatizando o foco nas Unidades de Negócio da empresa e o comprometimento em desenvolver seu potencial de diferencial competitivo.

Missão da área de Suprimentos

“Seremos o fornecedor preferencial dos serviços de suporte à cadeia de suprimentos das Unidades Estratégicas de Negócio da empresa, exercendo o papel de negociadores, administradores e facilitadores da aquisição de produtos e serviços.

Trabalharemos continuamente para criar valor para os nossos clientes, e para os clientes de nossos clientes, contribuindo para serem atingidos os objetivos estratégicos da companhia.”

Quadro 5.1 – Missão da área de Suprimentos (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

5.3.3. Identificação dos objetivos estratégicos de referência

A seguir, são apresentados os objetivos estratégicos de referência, determinados a partir dos objetivos da empresa, apresentados no segundo capítulo, e dos objetivos da área, discutidos no item anterior.

Objetivos da empresa

Dobrar o valor de mercado (baseado no valor de 1995) em 2002, proporcionando um retorno anual médio aos acionistas de pelo menos 15%

Objetivos da área

Ser o fornecedor preferencial dos serviços às Unidades de Negócio e contribuir para que sejam atingidos os objetivos da empresa

Objetivos estratégicos

- Aumentar a fatia de mercado
- Aumentar a lucratividade dos negócios
- Desenvolver novas oportunidades de negócio
- Melhorar a integração e a eficiência dos processos
- Fortalecer o relacionamento com os clientes

Quadro 5.1 – Objetivos estratégicos de referência (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

5.3.4. Determinação dos fatores-chave

A partir dos objetivos estratégicos de referência, foram identificados quais são os fatores-chave do negócio. A cada objetivo estratégico pode estar associado a um ou mais fatores-chave, como veremos a seguir.

		Fatores-chave							
		Satisfação dos clientes	Qualidade dos produtos	Custos competitivos	Novos produtos	Ofertas diferenciadas	Tempo de resposta ao mercado	Parceria com clientes	Parceria com fornecedores
Objetivos estratégicos de referência	Aumentar a fatia de mercado	X			X	X		X	
	Aumentar a lucratividade dos negócios		X	X		X			X
	Desenvolver novas oportunidades de negócio				X	X	X	X	X
	Melhorar a integração e a eficiência dos processos		X	X			X	X	X
	Fortalecer o relacionamento com os clientes	X				X		X	

Quadro 5.1 – Matriz Objetivos estratégicos de referência x Fatores-chave (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

5.3.5. Seleção dos processos prioritários

Apresentamos, a seguir, a sequência de matrizes que foram utilizadas para a análise e decisão.

		Satisfação dos clientes	Qualidade dos produtos	Custos competitivos	Novos produtos	Ofertas diferenciadas	Tempo de resposta ao mercado	Parceria com clientes	Parceria com fornecedores	
	Pesos	1	1	3	2	2	2	3	3	Total
Processos	Gerenciamento do processo de importação/exportação	1	0	3	2	2	2	2	3	37
	Contratação de câmbio	0	0	2	0	0	0	1	1	12
	Contabilidade de Custos de Importação	0	0	1	0	0	0	0	0	3
	Logística	1	1	3	0	1	0	1	2	22
	Administração de contratos de armazéns e transportadoras	3	1	3	0	3	3	3	1	37
	Administração de materiais perigosos	1	3	0	0	0	0	1	1	10
	Serviço de faturas	0	0	1	0	0	0	0	2	9
	Matérias-primas, energia e embalagens	1	3	1	1	0	1	1	3	23
	Suprimentos e Serviços	0	0	2	0	1	0	0	3	17
	Contas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	2	6
	Venda de ativo fixo	0	0	1	0	0	0	0	0	3

Quadro 5.1 – Matriz Processos x Fatores-chave (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

Total	Impacto
1 a 8	1
9 a 16	2
17 a 24	3
25 a 32	4
33 a 40	5

Quadro 5.2 – Escala de valores do impacto sobre o negócio (elaborado pela autora)

		Impacto sobre o negócio	Qualidade do desempenho
Processos	Gerenciamento do processo de importação/ exportação	5	3
	Contratação de câmbio	2	2
	Contabilidade de Custos de Importação	0	2
	Logística	3	4
	Administração de contratos de armazéns e transportadoras	5	2
	Administração de materiais perigosos	1	4
	Serviço de faturas	1	3
	Matérias-primas, energia e embalagens	3	1
	Suprimentos e Serviços	2	2
	Contas a Pagar	1	4
	Venda de ativo fixo	0	2

Quadro 5.3 – Matriz de avaliação Impacto x Desempenho (elaborado pela autora com a colaboração da direção da área de Suprimentos)

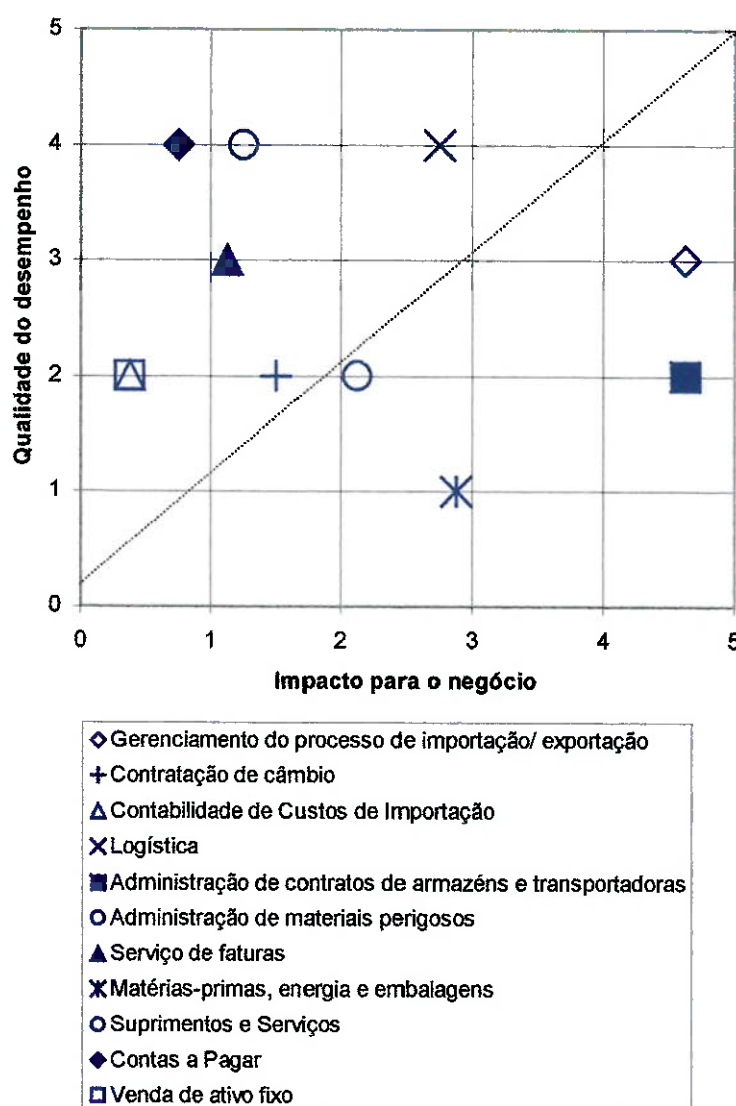


Figura 5.1 – Avaliação Impacto x Desempenho (elaborado pela autora)

A avaliação indica que os processos prioritários são:

- Matérias-primas, energia e embalagens
- Administração de contratos de transportadoras e armazéns
- Gerenciamento do processo de importação
- Suprimentos e Serviços

O processo Matérias-primas, energia e embalagens, apesar da sua importância, foi considerado não prioritário após uma revisão dos resultados pelos líderes dos processos. O seu mal desempenho foi atribuído ao fato de não haver operações de compra desses itens pela área de Suprimentos, ficando a cargo das UENs.

Também foi discutido pelo grupo que o processo de Gerenciamento do processo de importação não existe sozinho, a utilização do serviço necessariamente implica na utilização do pacote que inclui também o Câmbio e a Contabilidade de custos de importação, uma vez que os processos se inter-relacionam e se propõem a um objetivo comum, que é trazer a mercadoria do exterior, nacionalizá-la e regularizar os registros da companhia em todas as etapas.

O processo de Administração de contratos de transportadoras e armazéns foi considerado um processo de difícil exeqüibilidade, conforme definido por HAMMER; CHAMPY (1994). O funcionário responsável pela maioria das atividades deixou a empresa nesses meses, e o processo ficou sem liderança. Ainda assim, foi feito um estudo diferenciado, com menor participação dos funcionários mas com o apoio da diretoria da área, que teve alguns resultados significativos.

Temos então, a relação dos processos prioritários, conforme denominados pela autora:

- Suprimentos e Serviços
- Importação
- Transportes e Armazenagem

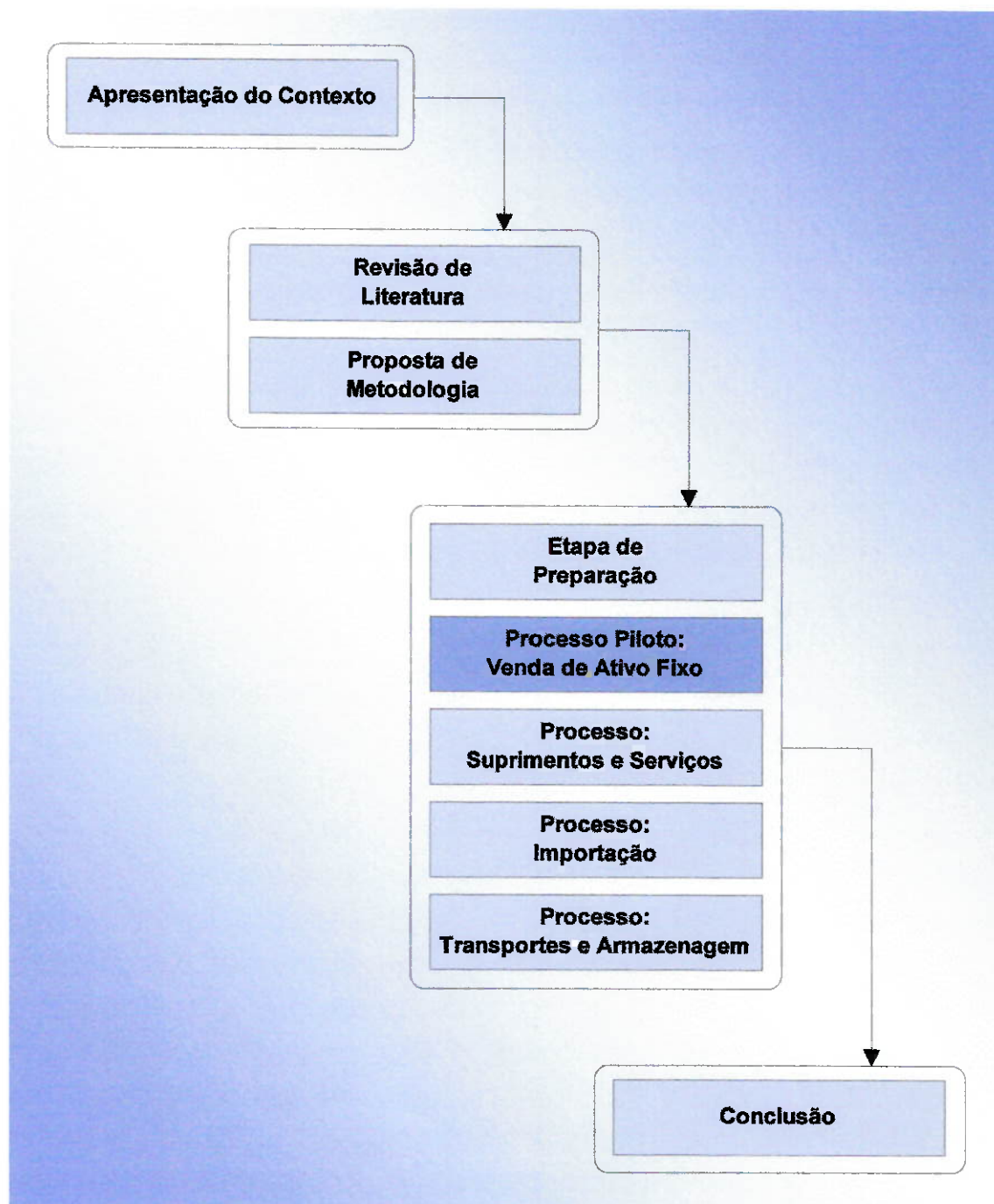
Quadro 5.4 – Processos prioritários (elaborado pela autora)

Nos capítulos seguintes, apresentamos a documentação do estudo e melhoria do processo piloto, Venda de Ativo Fixo, e dos processos prioritários relacionados acima. Todos os processos concluíram as etapas de identificação, análise dos fatores críticos de sucesso, análise crítica (e formulação das propostas para melhoria do processo), mas nem todos completaram a fase de implementação ou já apresentam resultados mensuráveis.

Também é importante ressaltar que o processo de Transportes e Armazenagem estava temporariamente sem um *process owner*, porque o líder de suas atividades, como já comentamos, não trabalhava mais na empresa. Mas devido à sua importância estratégica, foi decidido realizar um estudo, mesmo que um pouco diferenciado (simplificado), para se ter ao menos uma primeira avaliação. A equipe ficou formada, então, pelo diretor da área e a autora, referenciada como estagiária de qualidade.

CAPÍTULO 6

PROCESSO PILOTO: VENDA DE ATIVO FIXO



6. PROCESSO PILOTO: VENDA DE ATIVO FIXO

6.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO

6.1.1. Identificação do processo

Responsabilidade pelo processo

Processo: Venda de Ativo Fixo

Process Owner: Gerente de Compras

Equipe: Compradora

Definição do serviço

- ☐ Realocação, venda ou doação do ativos fixos da companhia colocados à disposição pelas Unidades de Negócio.

6.1.2. Enquadramento do processo

Escopo do processo

Áreas/setores organizacionais envolvidos

- Departamento de Compras
- Departamento de Ativo Fixo
- Departamento de Impostos
- Departamento Fiscal (CEDISP)
- Almoxarifado

Principais produtos/serviços gerados pelo processo

- ✓ Solicitação encaminhada
- ✓ Ativo vendido
- ✓ Ativo desembaraçado (UEN isenta de despesas relativas ao ativo)

Principais Clientes

- ↳ Unidade de Negócio

Entradas e fornecedores x saídas e clientes

A tabela apresentada a seguir representa as atividades do processo, suas principais entradas e saídas, e seus respectivos fornecedores e clientes.

Registro do Fluxo do Processo

O fluxo do processo apresentado representa a esquematização das atividades relacionadas no item anterior.

Grupo:			Outros			Aprovado: Sim			
Processo:			Venda de Ativo Fixo			13/11/98			
Área Responsável:			Compras			Gerente de Compras			
Observações:									
No	Pre	Entradas	Fornecedor	Area	Atividade	δ	✍	Saldas	Cliente
1	-				Disponibilizar o ativo	x	x	x Carta de Alteração	Compras
2	1	Carta de Alteração	UEN	Compras	Inserir ativo no controle do depósito		x	x Lista de Controle	Compras
3	2	Lista de Controle	Compras	Compras	Organizar relação de ativos disponíveis			x Relação de ativos disponíveis	Compradores
4	3	Relação de ativos disponíveis	Compras	Compras	Solicitar ofertas			x Ofertas recebidas	Compras
5	4	Ofertas recebidas	Compradores	Compras	Analisar ofertas			x Oferta selecionada	Compras
6	5	Oferta selecionada	Compras	Compras	Solicitar pagamento			x Pagamento efetuado	Comprador
7	6	Pagamento efetuado	Comprador	Compras	Conferir pagamento	x	x	x Pagamento conferido	Compras
8	7	Pagamento conferido	Compras	Compras	Preencher e autorizar SENF		x	x SENF semi-preenchida	Suprimentos
9	8	SENF semi-preenchida	Compras	Suprimentos	Autorizar SENF		x	x SENF semi-preenchida	Ativo Fixo
10	9	SENF semi-preenchida	Suprimentos	Ativo Fixo	Preencher e autorizar SENF		x	x SENF semi-preenchida	Impostos
11	10	SENF semi-preenchida	Ativo Fixo	Impostos	Preencher e autorizar SENF		x	x SENF preenchida e autorizada	Fiscal
12	11	SENF preenchida e autorizada	Impostos	Fiscal	Emitir Nota Fiscal	x	x	x Nota Fiscal emitida	Ativo Fixo
13	12	Nota Fiscal Emitida	Fiscal		Dar baixa do ativo do centro de custos	x	x	x UEN isenta de despesas relativas ao ativo	Comprador
14	12	Nota Fiscal Emitida	Fiscal	Almoxarifado	Entregar ativo	x		x Ativo entregue	UEN

Legenda

δ	Agrega valor?	✍	Processado eletronicamente	✍	Recebido eletronicamente
✍	Controle	✍	Processado manualmente	✍	Recebido em papel

Quadro 6.1 – Atividades do processo Venda de Ativo Fixo (elaborado pela equipe de gestão do processo)

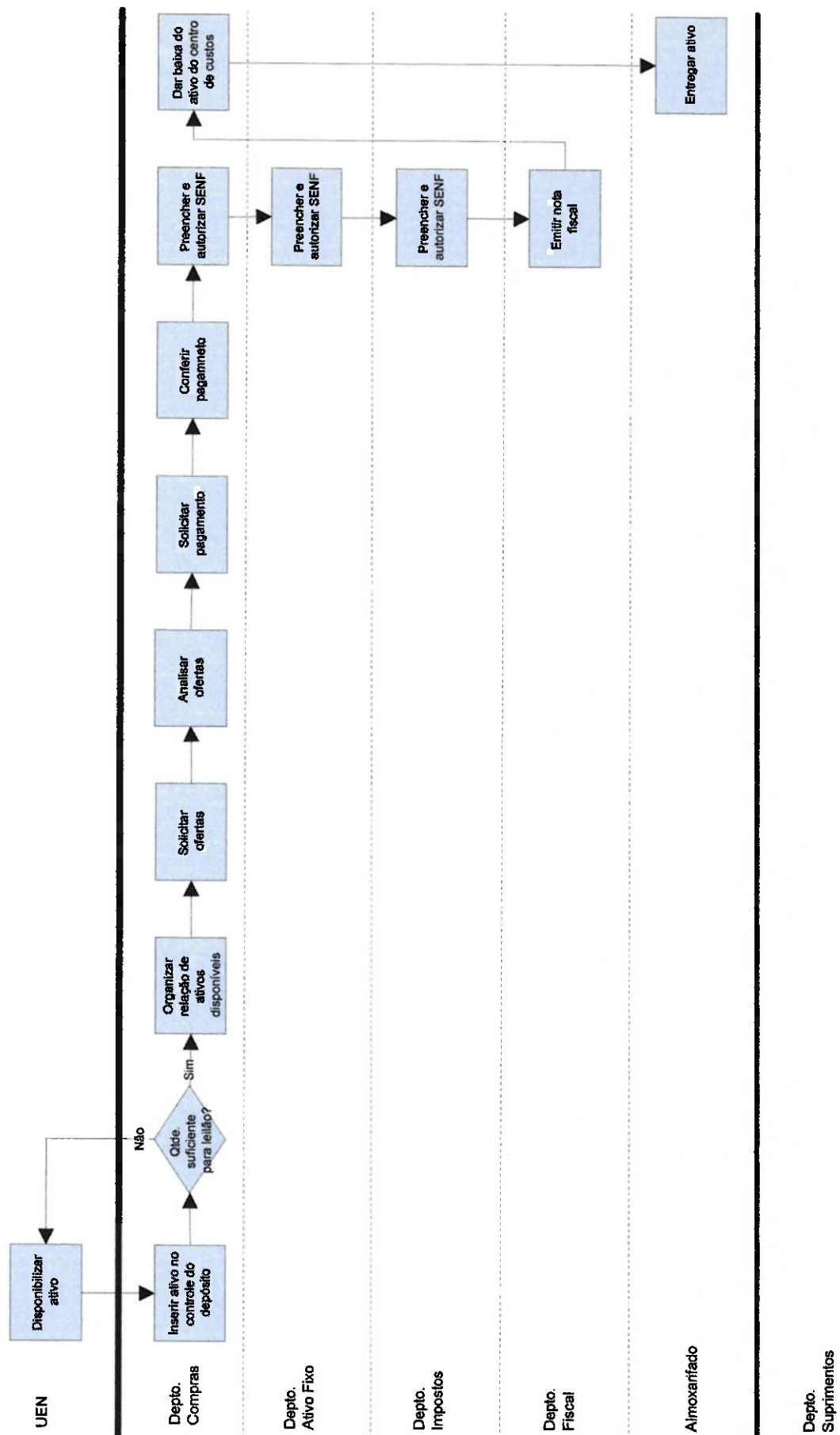


Figura 6.1 – Fluxograma do processo Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora)

Condicionantes ou Restrições

As principais condicionantes deste processo estão relacionadas à:

Política e ética da companhia para venda de ativos

ADM 901 – Controle e Venda de Sucata

Estabelece normas e procedimentos para controle e comercialização de materiais sucateados. Entende-se por sucata todo material considerado inútil, obsoleto, rejeitado ou inutilizado na empresa.

Estão incluídas instruções como identificação da sucata e armazenagem e controle do material, mas os itens mais importantes referem-se aos procedimentos de venda ou doação, entre eles a abertura de concorrência/cotação. Não havendo interesse por parte das outras unidades, a venda a terceiros ou a funcionários deve ser feita através de uma concorrência formal; se o valor da venda não ultrapassar US\$2.000, o departamento de Compras está autorizado a apenas efetuar as cotações e documentar o processo.

Registro de Autorizações (Limites de Autoridade)

A autorização da venda de um ativo de determinado valor depende da assinatura das pessoas com limites definidos no Registro de Autorizações. Os limites, em geral, dizem respeito a um cargo e valores em dinheiro, mas também podem relacionar cargos e atividades. Neste caso, o Diretor de Suprimentos necessariamente tem que aprovar qualquer venda de ativo fixo.

Outras normas relacionadas:

FIN 201 – Carta de Alteração

ADM 001 – Contribuições a Associações

ADM 201 – Programa de Controle de Arquivos

SENF – Solicitação de Emissão de Nota Fiscal

6.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

6.2.1. Levantamento dos fatores chave

As dimensões da qualidade para o serviço de Venda de Ativo Fixo, conforme levantadas e discutidas pela equipe, são relacionadas e especificadas a seguir.

Dimensões da qualidade

1. **Tempo para baixa dos ativos fixos:** é o tempo medido entre a colocação à disposição do ativo fixo e a baixa do mesmo do centro de custos. Mede a agilidade “percebida” da área.

2. **Preço negociado do ativo fixo:** é o valor pelo qual o ativo é vendido através da área de Compras, avaliando a eficácia das cotações e negociações realizadas.
3. **Preço do serviço prestado:** é o valor cobrado pela área de Compras pelo serviço prestado, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
4. **Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido:** avalia se o serviço oferecido atende às reais necessidades dos diferentes clientes, segundo as definições do Catálogo de Serviços.
5. **Flexibilidade na prestação do serviço:** é a capacidade da área de atender às diferentes necessidades/pedidos dos clientes e também de contornar as variações do ambiente externo que possam influenciar seu processo.
6. **Desburocratização do processo de venda/doação de um ativo fixo:** é o quanto a área de Compras absorve a burocracia envolvida no processo de venda ou doação de um ativo fixo, isolando o cliente deste inconveniente, como estar em contato com mais de uma área, ou se ver responsável pelo preenchimento de inúmeros formulários e autorizações, e também evitando perdas de tempo desnecessárias.
7. **Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas:** é a facilidade do cliente em contactar as pessoas da área e a sua percepção em relação à disposição dos mesmos em atendê-lo e ajudá-los a resolver os problemas que apareçam durante ou após a venda de um ativo fixo. Neste item, também é avaliada a atitude, se passiva ou pró-ativa em agregar valor ao serviço prestado.
8. **Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho:** é a avaliação do conhecimento das pessoas da área sobre o mercado, para conduzir satisfatoriamente o processo, e até mesmo para que possam sugerir as melhores opções de venda ou doação para cada cliente.
9. **Nível e qualidade da informação passada aos clientes:** é a medida da satisfação dos clientes em relação às informações recebidas, como cotações, status do processo ou datas previstas. Estas devem ser avaliadas não só em termos de confiabilidade e qualidade, mas também em termos de quantidade, conteúdo, formato, etc.

6.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente

Questionário de Avaliação

A aplicação da pesquisa de satisfação do cliente foi feita dentro de um grupo de discussão pré-selecionado, ou seja, apenas alguns clientes conhecidos foram convidados. Este era um processo piloto e sem grande impacto para a organização, além do fato de a participação do cliente ser mínima nesse processo. O importante era avaliar as impressões deixadas.

Os clientes selecionados foram os usuários do serviço de algumas Unidades de Negócio, especificamente as assistentes da alta gerência. Estas são as pessoas que solicitam e acompanham a execução do serviço, e que realmente tem a percepção da qualidade do mesmo. Além disso, possuem grande influência sobre o decisor, que efetivamente possui os limites de autoridade necessários.

O questionário preparado utilizando-se a técnica do incidente crítico descrita no capítulo quatro encontra-se no Anexo A.

A coleta de dados

Os resultados do grupo de discussão, conforme apontados pela autora a partir do consenso do grupo, são apresentados a seguir.

Dimensões da qualidade	Importância	Desempenho
Tempo para baixa dos ativos fixos	5	1
Preço negociado do ativo fixo	4	2
Preço do serviço prestado	4	3
Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido	3	5
Flexibilidade na prestação do serviço	2	4
Desburocratização do processo de venda/doação de um ativo fixo	5	2
Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas	4	2
Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho	3	3
Nível e qualidade da informação passada aos clientes	2	1

* Legenda para Registro das Avaliações

Importância do critério		Desempenho percebido no critério	
5	Total importância	5	Ótimo
4	Alta importância	4	Bom
3	Média importância	3	Discreto
2	Pequena importância	2	Ruim
1	Nenhuma importância	1	Péssimo

Quadro 6.1 – Resultados da pesquisa de satisfação do cliente do processo Venda de Ativo Fixo
(elaborado pela autora)

6.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho

Matriz de avaliação dos critérios competitivos

A matriz de avaliação dos critérios competitivos, conforme os resultados da pesquisa, é apresentada a seguir.

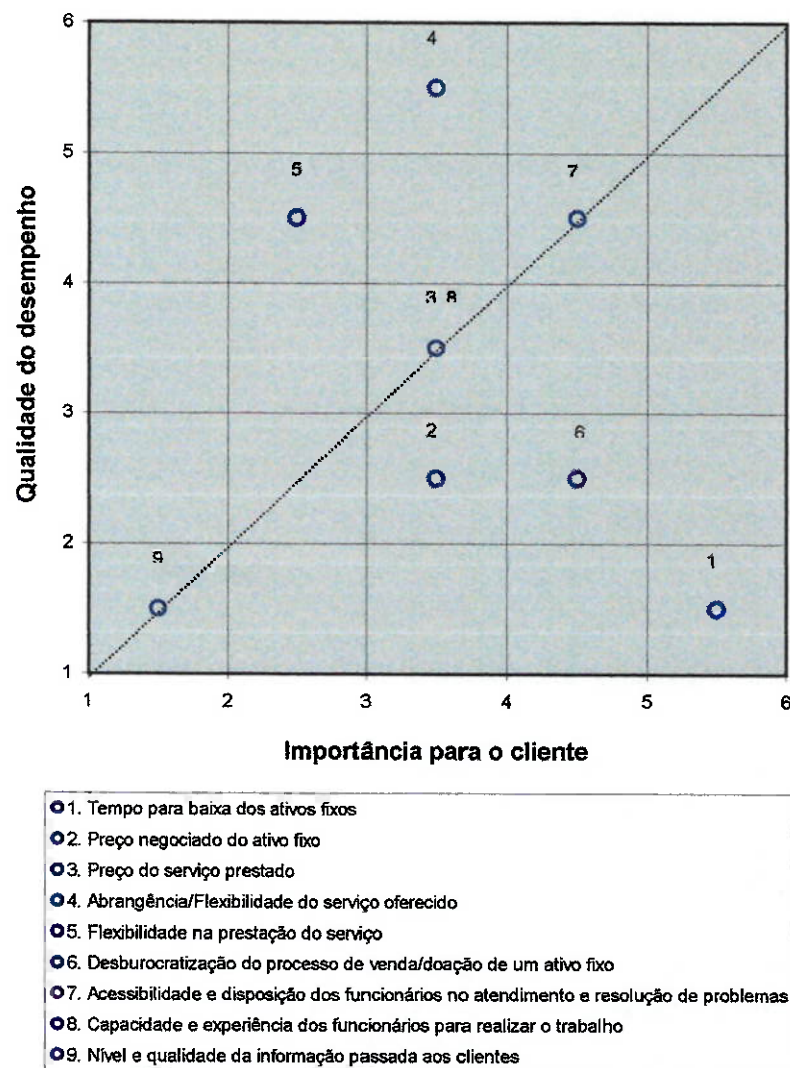


Figura 6.1 – Matriz de avaliação do processo Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora)

Identificação dos critérios prioritários

Através da análise da matriz de avaliação, foram definidos como critérios prioritários ou críticos:

1. Tempo para baixa dos ativos

Indicadores: Intervalo de tempo para venda do ativo
Intervalo de tempo para desembaraço do ativo

2. Desburocratização do processo

Indicadores: Intervalo de tempo para desembaraço do ativo
Número de assinaturas requeridas

3. Preço negociado do ativo fixo

Indicadores: Valor médio negociado por categoria

6.3. ANÁLISE CRÍTICA

6.3.1. Compreensão da Situação Atual

O processo de Venda de Ativo Fixo estrutura-se basicamente da seguinte forma:

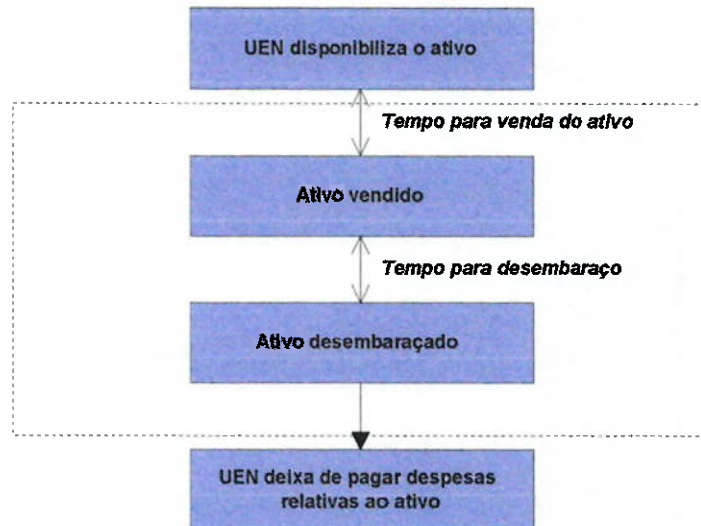


Figura 6.1 – Esquema do processo de Venda de Ativo Fixo (elaborada pela autora)

A venda varia de acordo com o ativo, enquanto o desembaraço segue as mesmas etapas para todos. Esse ponto influencia diretamente os indicadores, e provoca algumas alterações em como as tarefas são realizadas. Mais especificamente, para os itens comumente negociados, como equipamentos de informática e veículos, a etapa de cotações é apenas uma formalidade a ser cumprida. No caso de itens não rotineiros, como máquinas e equipamentos industriais, se justifica um estudo mais aprofundado do mercado e cotações com diversos compradores.

Para uma primeira análise dos indicadores, tomamos inicialmente a decisão de trabalhar apenas com os principais itens vendidos, considerados “vendas repetitivas” e responsáveis por mais de 80% do volume de serviço, e aparentemente os itens problemáticos. Temos então:

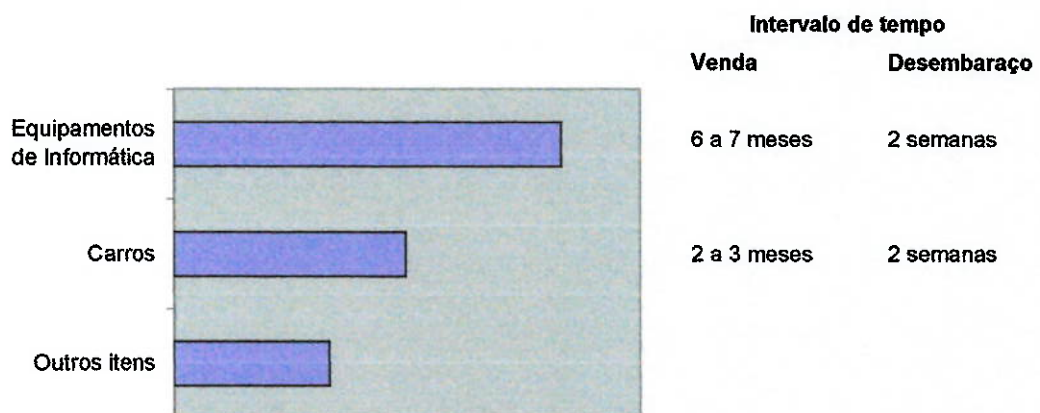


Figura 6.2 – Indicadores do processo (elaborada pela autora)

A venda dos ativos parece também seguir uma prioridade crescente com o valor do ativo, de modo que os itens rotineiros e de menor valor estão sempre no final da lista de atividades do departamento de Compras. Realmente, o impacto de cada um desses itens como despesas nos centros de custos das Unidades de Negócio explica a priorização.

A justificativa do departamento de compras é a excessiva carga de trabalho, então a idéia é deixar juntar um lote e fazer leilão de uma só vez. Outro ponto é que, para esses itens de baixo valor, é difícil negociar no mercado de usados com pequeno volume. As consequências, entretanto, são a deterioração dos equipamentos e carros, que ficam guardados em condições não exatamente ideais, e também despesas para os Negócios geradas por ativos que não são mais utilizados.

Em relação às autorizações, parece realmente improvável que a venda de um ativo requeira tantas aprovações. Esse ponto incomoda muito, e é visto com grande potencial para melhoria. As autorizações são dadas na SENF, Solicitação de Emissão de Nota Fiscal, que é o documento (físico) que oficialmente autoriza a venda, ou melhor, a emissão da nota fiscal de venda do ativo pela companhia. Vejamos, então, cada uma delas e suas justificativas.

▪ *Departamento de Compras*

- ✓ Compradora – inicia o preenchimento da SENF e assina se responsabilizando pelas cotações e pela informação preenchida.
- ✓ Gerente de Compras – assinatura pela conferência das informações como supervisor.
- ✓ Diretor de Suprimentos – a única pessoa na companhia com limite de autoridade para autorizar a venda de qualquer ativo.

▪ *Departamento de Ativo Fixo*

- ✓ Preenche os campos referentes aos dados do ativo no sistema da companhia. A assinatura garante que departamento tenha conhecimento da venda para que o sistema seja atualizado.

▪ *Departamento de Impostos*

- ✓ Preenche os campos referentes à tributação. Aparentemente, somente esse departamento pode fazer isso.

Essas autorizações independem do ativo vendido, seja ele um item repetitivo ou não, seja ele um item de baixo valor ou não. O que parece atrasar o processo é o grande percurso que o documento tem que percorrer, e mesmo consistindo em atividades simples de conferência e preenchimento, todos os departamentos adotam a política de juntar um lote, e prioridade diretamente proporcional ao nível de pressão do cliente.

6.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio

Idealmente, o ativo disponibilizado deveria ser imediatamente negociado, e seu tempo de desembaraço interno deveria ser o mínimo possível para garantir o atendimento das normas, procedimentos e controles internos. Foram esses objetivos que direcionaram todas as discussões.

6.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos

Discussão

A princípio, o que parecia crítico era a questão da burocracia envolvida no desembaraço, todas as autorizações envolvidas e o tempo que levava para preencher a SENF manualmente. Certamente porque, depois que o departamento de Compras realizava seu trabalho, mesmo que com alguns meses de atraso, esperava que os outros departamentos agilizassem suas autorizações para o serviço sob sua responsabilidade não atrasasse. Entretanto, a análise dos indicadores mostrou que o que mais impactava o tempo de baixa do ativo é o **intervalo entre a disponibilização e a venda ou doação** do mesmo, e perto desse indicador, o tempo perdido com a burocracia interna certamente parecia curto.

Além disso, a etapa de venda está totalmente concentrada no departamento de Compras, enquanto que o desembaraço atravessa diversas áreas fora de Suprimentos, o que torna o processo de melhoria mais complicado, conforme já discutimos. Embora tenham sido trabalhadas algumas propostas em paralelo para essa questão, no final concluiu-se que a relação esforços/benefícios não compensava se comparada ao que se podia fazer pela primeira etapa. Concentraram-se, então, as atenções para melhorar esse indicador prioritário: *intervalo de tempo para venda do ativo*.

Ainda assim, dessas discussões foi elaborada uma proposta no sentido de minimizar essa burocracia, já seguindo uma tendência natural, com a formação da Unidade de Serviços. O diretor de Suprimentos pode delegar (formalmente) sua autoridade única aos líderes de cada Negócio, e esses, então, decidem a quem querem **delegar limites de venda de ativos**. A carta de alteração, enviada por *email* para autorizar o início do processo, seria o documento suficiente para autorizar efetivamente a venda por parte da companhia.

Em relação ao intervalo de venda, foco dessa análise, as primeiras discussões levaram a uma proposta de liquidação imediata dos ativos, se não fosse pela realocação interna, então através da venda para funcionários, e finalmente pela homologação de compradores (estabelecimento de acordos de venda) para equipamentos de informática e carros.

A **venda para funcionários** era uma proposta bastante solicitada, mas não permitida pelas normas. Este, entretanto, não foi o obstáculo, normas e procedimentos poderiam ser alterados. Os problemas levantados estavam relacionados a um acréscimo de trabalho muito grande para o departamento, em termos de controles e pequenas negociações, a restrição de espaço físico para expor e guardar os ativos, que já era um problema presente, e os problemas “pós-venda”, com reclamações de equipamentos danificados, fator considerado determinante. A proposta final, após uma rodada final de discussões entre as pessoas da equipe e outros colaboradores, retirou, então, a possibilidade de venda para funcionários.

A proposta de **homologação de compradores** consiste na consolidação das negociações por um período determinado para cada grupo de ativo, mas não para um lote já formado, e sim para o lote previsto. A medida que os ativos vão sendo disponibilizados, podem ser retirados com uma frequência bem menor e pelo valor previamente negociado, com benefícios para ambas as partes: menor estoque e qualidade melhor do item vendido, que acaba por melhorar as condições de negociação e o preço pelo qual os ativos serão vendidos. Desse modo, também não é aumentada a quantidade de trabalho para diminuir o intervalo, e possivelmente pode até reduzir o número de negociações.

Um último ponto importante é que a proposta contempla as normas e procedimentos internos das vendas serem realizadas em forma de leilão, com um mínimo de participantes. O que muda é apenas a característica da venda, de vendas segmentadas para acordos de curto e médio prazo.

Propostas

Apresentamos, então, a formalização das propostas discutidas pela equipe para o processo de venda de ativos.

1. Estabelecer acordo com agência para venda de veículos da companhia

- Homologar compradores para compras de veículos

2. Estabelecer acordo para venda de equipamentos de informática

- Homologar compradores para compras de equipamentos de informática sucateados

3. Revisar Limites de Autoridade para Venda de Ativos

- Delegar limites, começando pelo Diretor de Suprimentos, para desburocratizar o processo

Quadro 6.1 – Propostas para o processo Venda de Ativo Fixo (elaborado pela equipe de gestão do processo)

Resultados esperados

A seguir, relacionamos os resultados esperados, não só em relação aos critérios críticos, mas de todos os outros, que, de alguma, forma serão impactados pelas mudanças.

Critérios de desempenho críticos

1. Tempo para baixa dos ativos fixos

- ✓ Diminui intervalo para venda
- ✓ Reduz em uma o número de assinaturas requeridas

2. Desburocratização do processo de venda/doação de um ativo fixo

- ✓ Homologa compradores, evita abrir concorrências periódicas
- ✓ Diminui o número de assinaturas requeridas

3. Preço negociado do ativo fixo

- ✓ Melhora condições de negociação, dadas as condições em que os ativos podem ser entregues, por ficarem guardados menos tempo

Outros critérios de desempenho

4. Flexibilidade na prestação do serviço

- ✓ Mais tempo para as vendas não repetitivas e casos especiais, no caso de efetivamente conseguir-se construir relacionamentos de médio e longo prazo com alguns compradores

5. Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas

- ✓ Mais tempo para atendimento personalizado, novamente no caso de efetivamente conseguir-se construir relacionamentos de médio e longo prazo com alguns compradores

6. Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho

- ✓ Processo voltado para conhecer o mercado ("negociadores e facilitadores")

6.3.4. Reestruturação Organizacional

Nesse caso, não é necessária nenhuma reestruturação, as propostas abrangem apenas um departamento e não modificam as relações entre seus funcionários.

6.3.5. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização

O processo de venda de ativos não exerce impacto direto em nenhum outro na organização – talvez até por essa razão possa ser adiado por tanto tempo com tanta facilidade.

6.3.6. Fluxograma do Processo Remodelado

Baseado nas propostas de melhoria, redesenhamos o processo para o estado futuro.

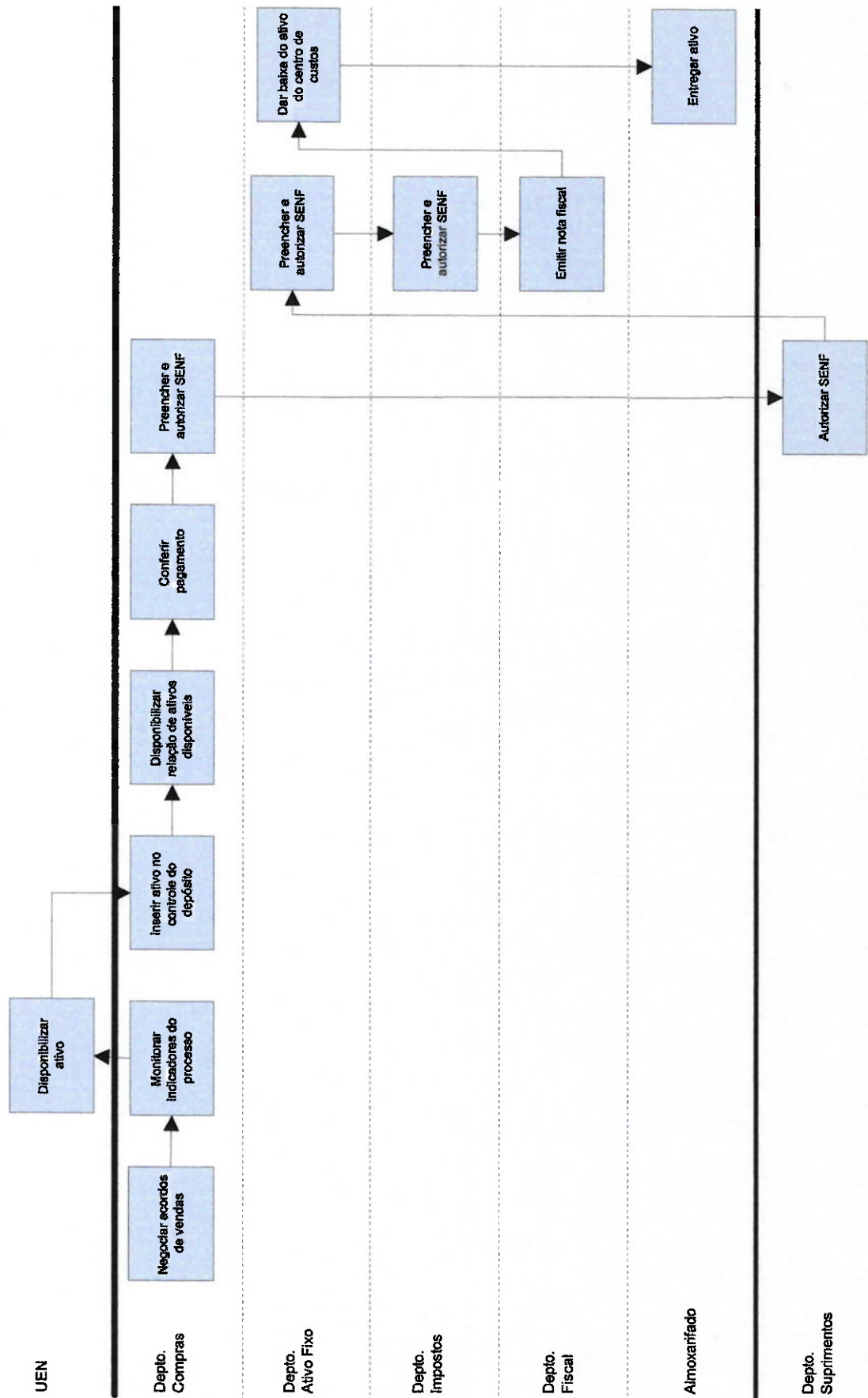


Figura 6.1 – Fluxograma do processo Venda de Ativo Fixo remodelado (elaborada pela autora)

6.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

6.4.1. Fase Experimental

Pontos a serem controlados, Metas e Responsabilidades

Os pontos a serem controlados são:

- ✓ Intervalo de tempo para venda do ativo – indicador crítico
- ✓ Preços do mercado – parâmetro do acordo
- ✓ Intervalo para retirada dos ativos – parâmetro do acordo

As metas serão definidas na negociação (por exemplo, uma semana para retirada e pagamento), e a responsabilidade pelo controle e tomada de ações corretivas do *process owner*.

Coleta de Dados e Avaliação

A fase de negociações não correu de maneira muito rápida, afetada especialmente pela crise que todo o mercado sentiu nos primeiros meses deste ano. Os primeiros resultados, para equipamentos de informática e veículos são os seguintes:

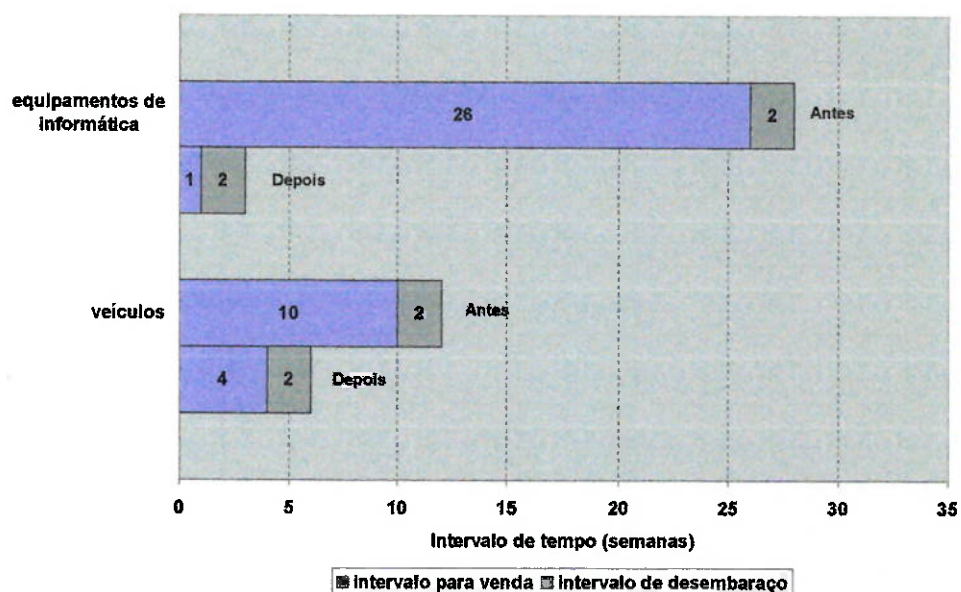


Figura 6.1 – Evolução dos indicadores (elaborada pela autora)

Ainda não foi possível conseguir melhoria do preço pelas condições de negociação, influenciado em parte pela crise. Mas ainda acredita-se no potencial através do desenvolvimento do relacionamento com os compradores.

6.4.2. Padronização, Comunicação e Treinamento

Alteração dos Procedimentos Operacionais e demais documentos

Uma vez comprovadas as reais melhorias do processo, podemos começar a implementar a mudança, começando pela alteração de normas e procedimentos internos e demais documentos relacionados.

As normas e procedimentos a serem verificados são:

ADM 901 – Controle e Venda de Sucata

Registro de Autorizações (Limites de Autoridade)

FIN 201 – Carta de Alteração

ADM 001 – Contribuições a Associações

ADM 201 – Programa de Controle de Arquivos

SENF – Solicitação de Emissão de Nota Fiscal

As principais alterações estão nos procedimentos de trabalho, que devem sistematizar a checagem dos preços periodicamente no mercado, para garantir a validade dos acordos, e trabalhar no sentido de desenvolver um relacionamento com esses compradores, para conseguir melhores condições de negociação e finalmente acordos de prazo maior.

Comunicação e treinamento

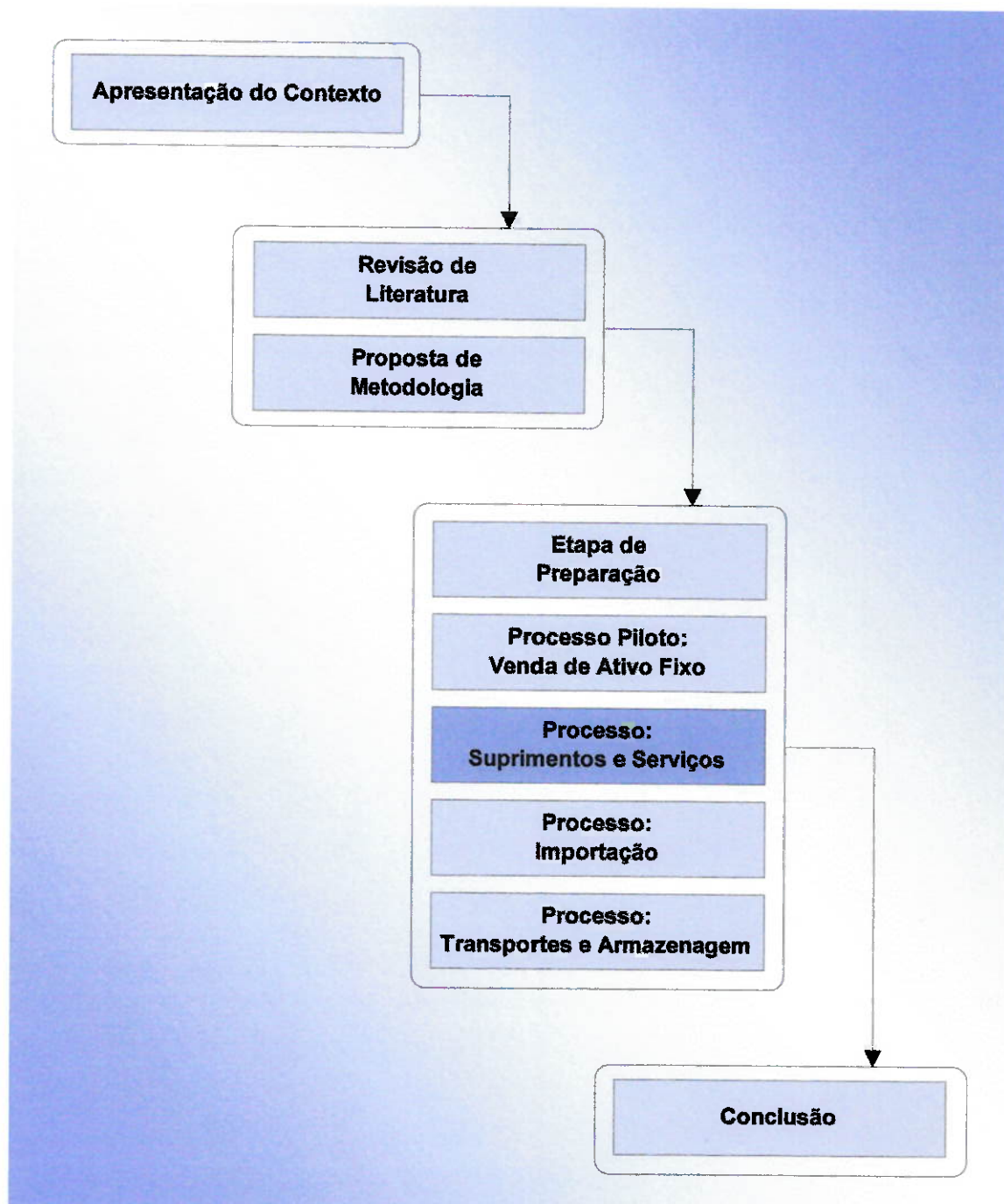
Para as alterações propostas não será necessário nenhum treinamento especial para os funcionários envolvidos na prestação deste serviço. As mudanças não exigem nenhuma nova habilidade, principalmente porque o departamento já está acostumado a negociar e administrar acordos de fornecimento e serviços.

A comunicação também não é um fator crítico, uma vez que a participação dos clientes e de outros departamentos envolvidos não foi afetada, mas é desejável. Todo esforço de melhoria deve ser divulgado como uma propaganda positiva das atividades da área, que certamente terá impacto na percepção de outros serviços.

As ferramentas para uma comunicação formal são o periódico que circula na empresa via *email* ("Empresa informa") e a *intranet*, na página da área de Suprimentos.

CAPÍTULO 7

PROCESSO: SUPRIMENTOS E SERVIÇOS



7. PROCESSO: SUPRIMENTOS E SERVIÇOS

7.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO

7.1.1. Identificação do processo

Responsabilidade pelo processo

Processo: **Suprimentos e Serviços**

Process Owner: Gerente de Compras

Equipe: Compradora

Definição do serviço

- Avaliar, selecionar e qualificar fornecedores, incluindo revisão de segurança, seguro e estabilidade financeira. Negociar preço, termos e condições para aquisições e compromissos contratuais.

7.1.2. Enquadramento do processo

Escopo do processo

Áreas/setores organizacionais envolvidos

- Departamento de Compras
- Área de Sistemas
- Departamento de Ativo Fixo
- Almoxarifado

Principais produtos/serviços gerados pelo processo

- ✓ Pedido de Compra
- ✓ Cotações
- ✓ Ordem de Compra
- ✓ Produto/serviço recebido
- ✓ Produto/serviço pago

Principais Clientes

- ↳ Unidade de Negócio

Entradas e fornecedores x saídas e clientes

A tabela apresentada a seguir representa as atividades do processo, suas principais entradas e saídas, e seus respectivos fornecedores e clientes.

Registro do Fluxo do Processo

O fluxo do processo apresentado representa a esquematização das atividades relacionadas no item anterior.

Grupo:		Compras Locais		Compras		Suprimentos e Serviços		Compras		Aprovado: Sim		Data da revisão: 18/12/98		Responsável: Gerente de Compras	
Processo:		Compras Locais		Compras		Suprimentos e Serviços		Compras		Aprovado: Sim		Data da revisão: 18/12/98		Responsável: Gerente de Compras	
Área Responsável:		Compras Locais		Compras		Suprimentos e Serviços		Compras		Aprovado: Sim		Data da revisão: 18/12/98		Responsável: Gerente de Compras	
Observações:		Compras Locais		Compras		Suprimentos e Serviços		Compras		Aprovado: Sim		Data da revisão: 18/12/98		Responsável: Gerente de Compras	

No	Pre	Entradas	Fornecedor	Área	Atividade	<	✓	Saldas	Cliente	1
1	-	Pedido de Compra	UEN	UEN	Solicitar compra	x		Pedido de Compra	Compras	x
2	1	Cotações	Compras	Compras	Fazer cotações	x	x	Cotações	Compras	x
3			Compras	Compras	Analisar cotações	x	x	Fornecedor selecionado	Compras	x
4	1	Pedido de Compra	Compras	Sistemas	Aprovar pedido *	x	x	Pedido aprovado	Compras	x
5	4	Pedido de Compra	Compras	Ativo Fixo	Cadastrar ativo fixo **	x	x	Ativo cadastrado no sistema	Ativo Fixo	x
6	5	Fornecedor selecionado	Compras	Compras	Emitir ordem de compra	x		Ordem de compra	Fornecedor	x
7	6	Ordem de Compra		Almoxarifado	Receber produto/serviço	x		Produto/serviço	Almoxarifado	x
8	7	Produto/serviço	Almoxarifado	Almoxarifado	Entregar produto/serviço	x	x	Produto/serviço	UEN	x
9	7	Produto/serviço recebido	Almoxarifado	Contas a Pagar	Pagar Fornecedor	x	x	Fornecedor pago	UEN	x

Legenda			
<	Agrega valor?	Processado eletronicamente	Recebido eletronicamente
✓	Controle	Processado manualmente	Recebido em papel

* Sistemas deve autorizar sempre que a compra se referir a um equipamento eletrônico ou software, para assegurar a compatibilidade com os sistemas existentes
 ** O Ativo Fixo deve autorizar sempre que a compra se referir a um ativo fixo. O procedimento garante que todos os ativos comprados serão registrados no sistema.

Quadro 7.1 – Relação das atividades do processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela equipe de gestão do processo)

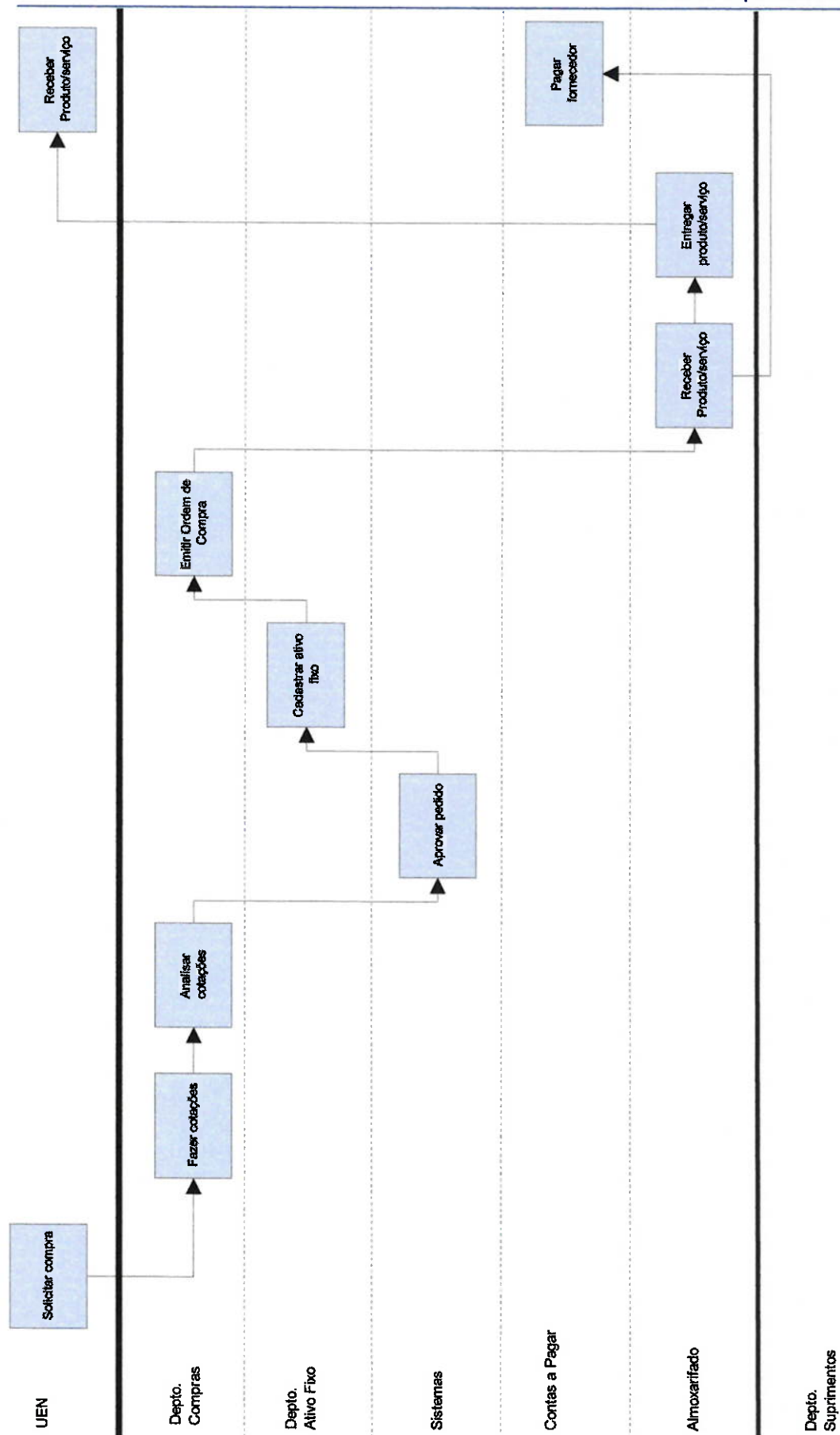


Figura 7.1 – Fluxograma do processo Suprimentos e Serviços (elaborada pela autora)

Condicionantes ou Restrições

As principais condicionantes deste processo estão relacionadas à:

Política e ética da companhia para aquisição de bens e serviços

COM301 – Contratos: Serviços e Materiais

Esta norma visa estabelecer políticas, diretrizes e procedimentos para a contratação de prestação de serviços ou fornecimento de bens, materiais ou produtos, bem como sua correspondente administração, quando a companhia for a contratante.

Estão incluídas informações sobre quando contratar, os tipos de contrato, no que diz respeito a negociação de preços e etapas do processo de contratação (requisição, contratação e administração). Os pontos mais importantes dizem respeito às responsabilidades do administrador de contratos e avaliação das contratadas.

Registro de Autorizações (Limites de Autoridade)

A autorização da venda de um ativo de determinado valor depende da assinatura das pessoas com limites definidos no Registro de Autorizações. Os limites, em geral, dizem respeito a um cargo e valores em dinheiro, mas também podem relacionar cargos e atividades. Neste caso, o Diretor de Suprimentos necessariamente tem que aprovar qualquer venda de ativo fixo.

Outras normas relacionadas:

COM001 – Requisição para Compra

COM003 – Pedido de Compra

COM004 – Recebimento do Material

COM005 – Compra Negociada pelo Requisitante

COM007 – Compras Diretas

7.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

7.2.1. Levantamento dos fatores chave

As dimensões da qualidade para o processo Suprimentos e Serviços, conforme levantadas e discutidas pela equipe são relacionadas e especificadas a seguir.

1. **Lead time para entrega dos produtos/serviços adquiridos:** é o tempo medido entre a colocação do pedido de compra de um determinado produto ou serviço e a entrega do mesmo para o cliente. Mede a agilidade “percebida” da área.
2. **Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço:** é a variação entre a data prometida para a entrega e a data efetiva, medida pela confiabilidade que os clientes depositam nessa informação para fazer seu planejamento interno.
3. **Preço negociado do produto/serviço:** é o preço pago pelo produto/serviço adquirido pelo cliente através da área de Compras, avaliando a eficácia das cotações e negociações realizadas.

4. **Qualidade do produto/serviço adquirido:** é a avaliação do produto/serviço recebido segundo as especificações do pedido e as expectativas do cliente.
5. **Preço do serviço prestado:** é o valor cobrado pela área de Compras pelo serviço prestado, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
6. **Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido:** avalia se o serviço oferecido atende às reais necessidades dos diferentes clientes, segundo as definições do Catálogo de Serviços.
7. **Flexibilidade na prestação do serviço:** é a capacidade da área de atender às diferentes necessidades/pedidos dos clientes e também de contornar as variações do ambiente externo que possam influenciar seu processo.
8. **Desburocratização do processo de compra de um produto/serviço:** é o quanto a área de Compras absorve a burocracia envolvida no processo de compras, isolando o cliente deste inconveniente, como estar em contato com mais de uma área, ou se ver responsável pelo preenchimento de inúmeros formulários e autorizações, e também evitando perdas de tempo desnecessárias.
9. **Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas:** é a facilidade do cliente em contactar as pessoas da área e a sua percepção em relação à disposição dos mesmos em atendê-lo e ajudá-los a resolver os problemas que apareçam durante ou após a compra de um produto/serviço. Neste item, também é avaliada a atitude, se passiva ou pró-ativa em agregar valor ao serviço prestado.
10. **Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho:** é a avaliação do conhecimento das pessoas da área sobre o mercado, para conduzir satisfatoriamente o processo, e até mesmo para que possam sugerir melhores opções de produtos/serviços dadas as necessidades de utilização do cliente.
11. **Nível e qualidade da informação passada aos clientes:** é a medida da satisfação dos clientes em relação às informações recebidas, como cotações, status do processo ou datas previstas. Estas devem ser avaliadas não só em termos de confiabilidade e qualidade, mas também em termos de quantidade, conteúdo, formato, etc.

7.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente

Questionário de avaliação

A aplicação da pesquisa de satisfação do cliente foi feita dentro de um grupo de discussão chamado a participar do processo de melhorias internas. Nesse caso, não foi feita nenhuma pré-seleção em função do volume de cada Negócio ou problemas de imagem específicos, as pessoas foram convidadas informalmente a comparecer e contribuir.

Os clientes convidados foram os usuários do serviço, basicamente as assistentes da alta gerência das Unidades de Negócio. Estas são as pessoas que realmente tem a percepção da qualidade do serviço, e possuem grande influência sobre o decisor, que efetivamente possui os limites de autoridade necessários.

O questionário preparado utilizando-se a técnica do incidente crítico descrita no capítulo quatro encontra-se no Anexo A.

Coleta de dados

Os resultados do grupo de discussão, conforme apontados pela autora a partir do consenso do grupo, são apresentados a seguir.

Dimensões da Qualidade	Impacto	Desempenho
Tempo para entrega dos produtos/serviços adquiridos	5	2
Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço	5	2
Preço negociado do produto/serviço	4	3
Qualidade do produto/serviço adquirido	5	4
Preço do serviço prestado	4	3
Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido	3	4
Flexibilidade na prestação do serviço	4	4
Desburocratização do processo de compra de um produto/serviço	4	2
Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas	2	4
Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho	4	4
Nível e qualidade da informação passada aos clientes	2	3

* Legenda para Registro das Avaliações

Importância do critério		Desempenho percebido no critério	
5	Total importância	5	Ótimo
4	Alta importância	4	Bom
3	Média importância	3	Discreto
2	Pequena importância	2	Ruim
1	Nenhuma importância	1	Péssimo

Quadro 7.1 – Resultado da pesquisa de satisfação do cliente para o processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela autora)

7.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho

A matriz de avaliação do processo Suprimentos e Serviços, construída a partir dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente, é apresentada a seguir.

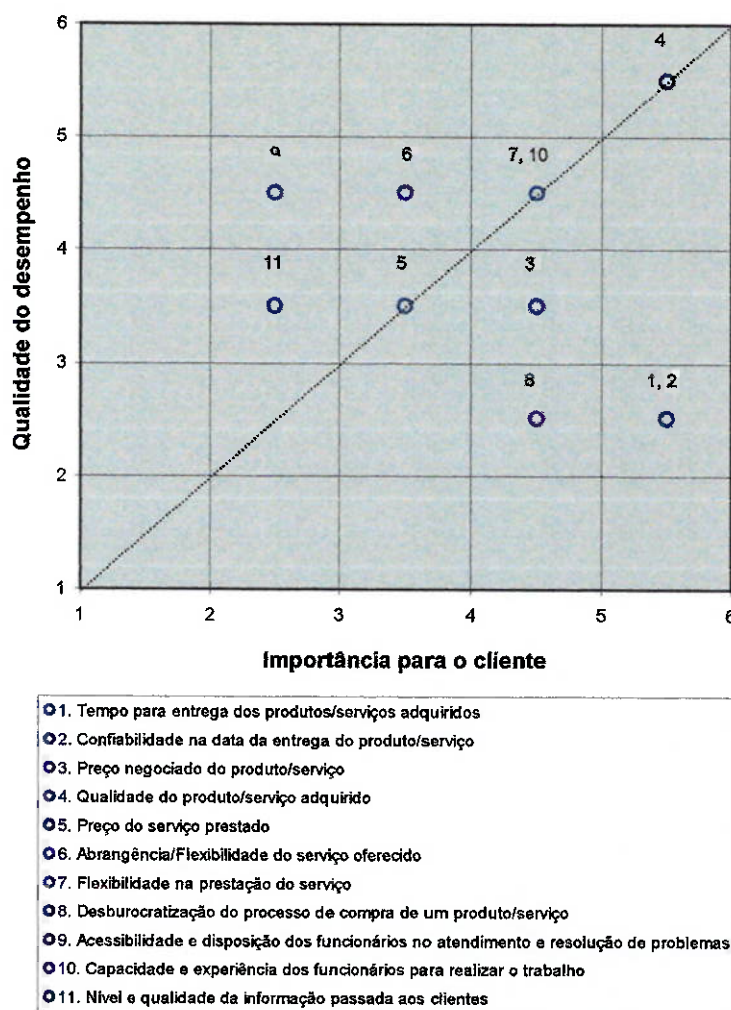


Figura 7.1 – Matriz de avaliação do processo Suprimentos e Serviços (elaborada pela autora)

Identificação dos critérios prioritários

Através da análise da matriz de avaliação, foram definidos como critérios prioritários ou críticos:

1. Tempo para entrega dos produtos/serviços adquiridos

Indicadores: Intervalo de tempo para autorização da compra
Intervalo de tempo para compra efetiva do produto/serviço
Intervalo de tempo para entrega do produto/serviço

2. Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço

Indicadores: Variabilidade no intervalo de tempo para entrega do produto/serviço

3. Desburocratização do processo

Indicadores: Intervalo de tempo total

7.3. ANÁLISE CRÍTICA

7.3.1. Compreensão da Situação Atual

O processo de Suprimentos e Serviços estrutura-se basicamente da seguinte forma:

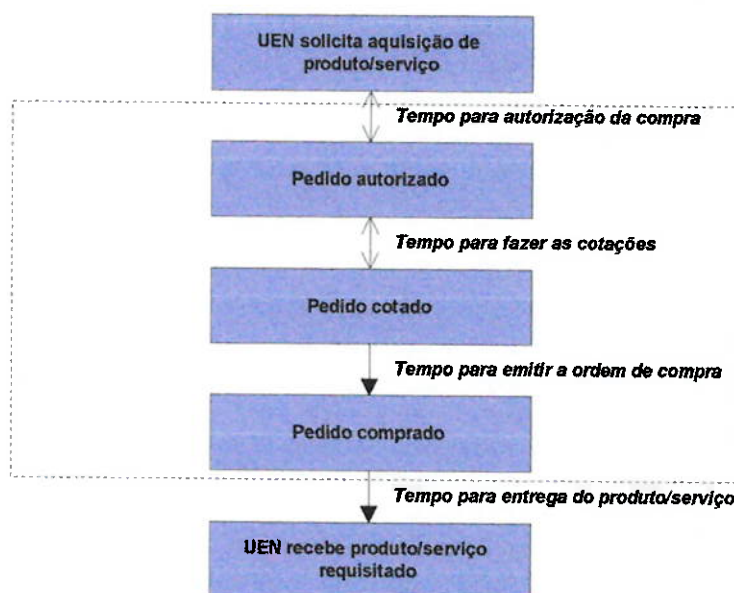


Figura 7.1 – Esquema do processo de Suprimentos e Serviços (elaborada pela autora)

A compra varia de acordo com o ativo, e as autorizações necessárias também. Esse ponto influencia diretamente os indicadores, e provoca algumas alterações no fluxo do processo. Para os itens comumente negociados, como equipamentos de informática e veículos, a etapa de cotações é muitas vezes uma mera formalidade que deve constar em cada processo de compra, já que as mesmas cotações foram feitas, por exemplo, na semana anterior. No caso de itens não rotineiros, como máquinas e equipamentos industriais, se justifica um estudo mais aprofundado do mercado e cotações com diversos fornecedores.

Para uma primeira análise dos indicadores, a exemplo do que fizemos no processo de Venda de Ativo Fixo, tomamos inicialmente a decisão de trabalhar apenas com os principais itens vendidos, considerados “compras repetitivas” e responsáveis por mais de 80% do volume de serviço, e aparentemente os itens com maior número de reclamações de demora. Temos então:

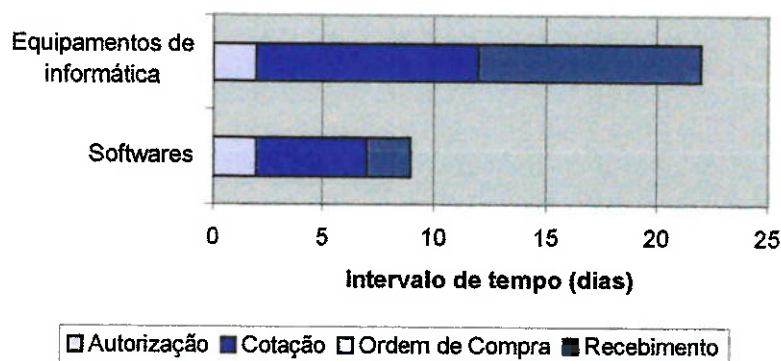


Figura 7.2 – Indicadores do processo (elaborada pela autora)

O departamento de Compras, para os itens comprados freqüentemente, espera juntar “um lote” para fazer as cotações e emitir a ordem de compra. A justificativa é, novamente, a excessiva carga de trabalho, então a idéia é deixar juntar um lote e fazer tudo de uma só vez. Outro ponto importante é que o pouco tempo acaba fazendo com que a compradora se acostume a cotar três fornecedores, como manda o procedimento, e não se dedicar a conhecer realmente o mercado. A maior consequência, entretanto, é que nem sempre o preço cotado é o melhor que se poderia encontrar, nem os fornecedores são controlados da maneira como deveriam.

Em relação às autorizações, aparentemente elas são necessárias, o que não quer dizer que não exista uma maneira menos problemática de controle. Vejamos, então, cada uma delas e suas justificativas.

- *Departamento de Ativo Fixo*

- ✓ A assinatura garante que departamento tenha conhecimento da compra para que o sistema seja atualizado.

- *Área de Sistemas*

- ✓ A assinatura garante que o equipamento ou *software* comprado esteja de acordo com os sistemas atuais utilizados na companhia.

Novamente, o que parece atrasar o processo é o grande percurso que o documento tem que percorrer, e mesmo consistindo em atividades simples de conferência e preenchimento, todos os departamentos adotam a política de juntar um lote, e prioridade diretamente proporcional ao nível de pressão do cliente.

7.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio

Idealmente, feito o pedido, deveria ser imediatamente emitida a ordem de compra, para que o prazo da entrega seja somente o prazo do fornecedor.

As autorizações internas deveriam ser apenas suficientes para garantir os controles e a padronização necessários, criando o mínimo de atraso possível para a aquisição efetiva do produto ou serviço.

Os funcionários da área deveriam ser grandes conhecedores do mercado, e os fornecedores deveriam ser constantemente contactados e visitados, para garantir as melhores condições de negociação, a qualidade dos itens adquiridos e a garantia da data de entrega.

7.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos

Discussão

Temos então, dois pontos importantes a serem discutidos: a questão do tempo necessário para aquisição de um produto ou serviço e a garantia da qualidade dos produtos e a confiabilidade da data de entrega, responsabilidade de Compras.

O tempo, no processo de Suprimentos e Serviços, se divide em três intervalos principais, como vimos: autorização, cotação e compra. Para itens de solicitação frequente, repetitivos, como a maioria dos *softwares* e equipamentos de informática solicitados, essa poderia ser uma **autorização permanente**, não necessitando uma assinatura a cada pedido de compra.

A questão do **número de ativo**, não necessário para itens consumíveis como suprimentos de escritório mas sim para os equipamentos eletrônicos e *softwares*, foi bastante discutida pela equipe em conjunto com uma funcionária do departamento de Ativo Fixo.

Chegou-se a uma proposta bastante arrojada para os padrões da companhia, a de permitir o **acesso ao sistema central por algumas pessoas nas Unidades de Negócio** para que fosse cadastrado o item que seria comprado e consultado o número do ativo correspondente. O procedimento foi considerado relativamente simples, e poderia ser padronizado para a lista de equipamentos e *softwares* que seria autorizada por Sistemas.

A condição necessária era que o fornecedor não aceitasse pedidos que não informassem o número do ativo, e o **controle seria feita via fatura**. Essa também era uma maneira de saber quais itens estavam sendo pagos em cada nota fiscal. Itens sem número de ativo não seriam pagos.

Certamente não adiantaria permitir os acessos ao sistema os líderes e gerentes, embora sejam possuem efetivamente os limites para aprovar as despesas. Mais do que isso, Suprimentos deveria **rever os limites para compras diretas** (compras realizadas diretamente pelas UENs), geralmente muito baixos. A última proposta, então, era incentivar a delegação desses limites a pelo menos uma das assistentes na Unidade de Negócio, que ficaria responsável por atualizar o sistema central de controle dos ativos da companhia e emitir as ordens de compra, assim que fosse necessário, para esses itens de menor valor e de compra frequente.

O último ponto importante é que a proposta contempla as normas e procedimentos internos para compras, com as três cotações mínimas. O que muda é apenas a característica da negociação, de compras segmentadas para acordos de curto e médio prazo.

Propostas

1. Estabelecer acordos de longo prazo para compras repetitivas

- Homologar fornecedores para compras repetitivas
- Venda autorizada apenas com o número de ativo, controlado através da nota fiscal

2. Estabelecer novos limites para compras diretas

- Rever os limites estabelecidos para compras diretas, buscando dar maior autonomia aos Negócios
- Incentivar líderes a delegar limites a suas assistentes, para desburocratizar o processo, principalmente no que diz respeito a compras repetitivas

Quadro 7.1 – Propostas para o processo Suprimentos e Serviços (elaborado pela equipe de gestão do processo)

Resultados esperados

A seguir, relacionamos os resultados esperados, não só em relação aos critérios críticos, mas de todos os outros, que, de alguma, forma serão impactados pelas mudanças.

Critérios de desempenho críticos

1. Tempo para entrega dos produtos/serviços adquiridos

- ✓ Elimina tempo requerido para autorizações, ou o tempo esperado até a ordem de compra junto ao fornecedor

2. Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço

- ✓ Diminui intervalo para venda
- ✓ Reduz em uma o número de assinaturas requeridas

3. Desburocratização do processo

- ✓ Homologa fornecedores, evita abrir concorrências periódicas
- ✓ Diminui o número de assinaturas requeridas

4. Preço negociado do produto/serviço

- ✓ Garante que as compras diretas ainda mantenham o ganho de escala de uma negociação conjunta
- ✓ Melhora condições de negociação, dadas as condições em que os ativos podem ser entregues, por ficarem guardados menos tempo

Outros critérios de desempenho

5. Flexibilidade na prestação do serviço

- ✓ Mais tempo para as compras não repetitivas e casos especiais, no caso de efetivamente conseguir-se construir relacionamentos de médio e longo prazo com alguns fornecedores

6. Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas

- ✓ Mais tempo para atendimento personalizado, novamente no caso de efetivamente conseguir-se construir relacionamentos de médio e longo prazo com alguns fornecedores

7. Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho

- ✓ Processo voltado para conhecer o mercado ("negociadores e facilitadores")

7.4. REFORMULAÇÃO DO FLUXO OPERACIONAL

7.4.1. Reestruturação Organizacional

Nesse caso, não é necessária nenhuma reestruturação, as propostas abrangem apenas um departamento e não modificam as relações entre seus funcionários.

7.4.2. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização

O processo de Suprimentos e Serviços, como já comentamos no segundo capítulo deste trabalho, tem uma estreita relação com o processo de Contas a pagar. De fato, tudo o que se compra deve ser pago.

O principal impacto da proposta de homologar fornecedores é que as compras que antes eram feitas em lotes, geralmente semanais ou a cada duas semanas, serão feitas por unidade, diariamente. O resultado é um número muito maior de faturas de pagamento geradas pelo processo, o que aumenta sensivelmente o volume de trabalho do departamento de Contas a Pagar.

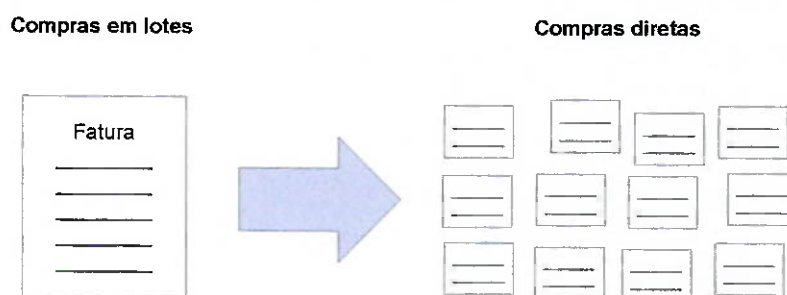


Figura 7.1 – Impacto da proposta sobre o processo de Contas a Pagar (elaborada pela autora)

A questão é determinar se vale a pena se reestruturar e aumentar o volume processado pelo serviço de Contas a Pagar, e conseqüentemente suas receitas, já que o valor cobrado é função do número de faturas, ou incluir nos pontos da negociação o envio de uma fatura semanal ou mensal, por exemplo. A gerência das duas áreas (Compras e Finanças) ainda não decidiu, mas é provável que tendam para uma fatura única. Ganha o cliente.

7.4.3. Fluxograma do Processo Remodelado

Baseado nas propostas de melhoria, redesenhamos o processo para o estado futuro.

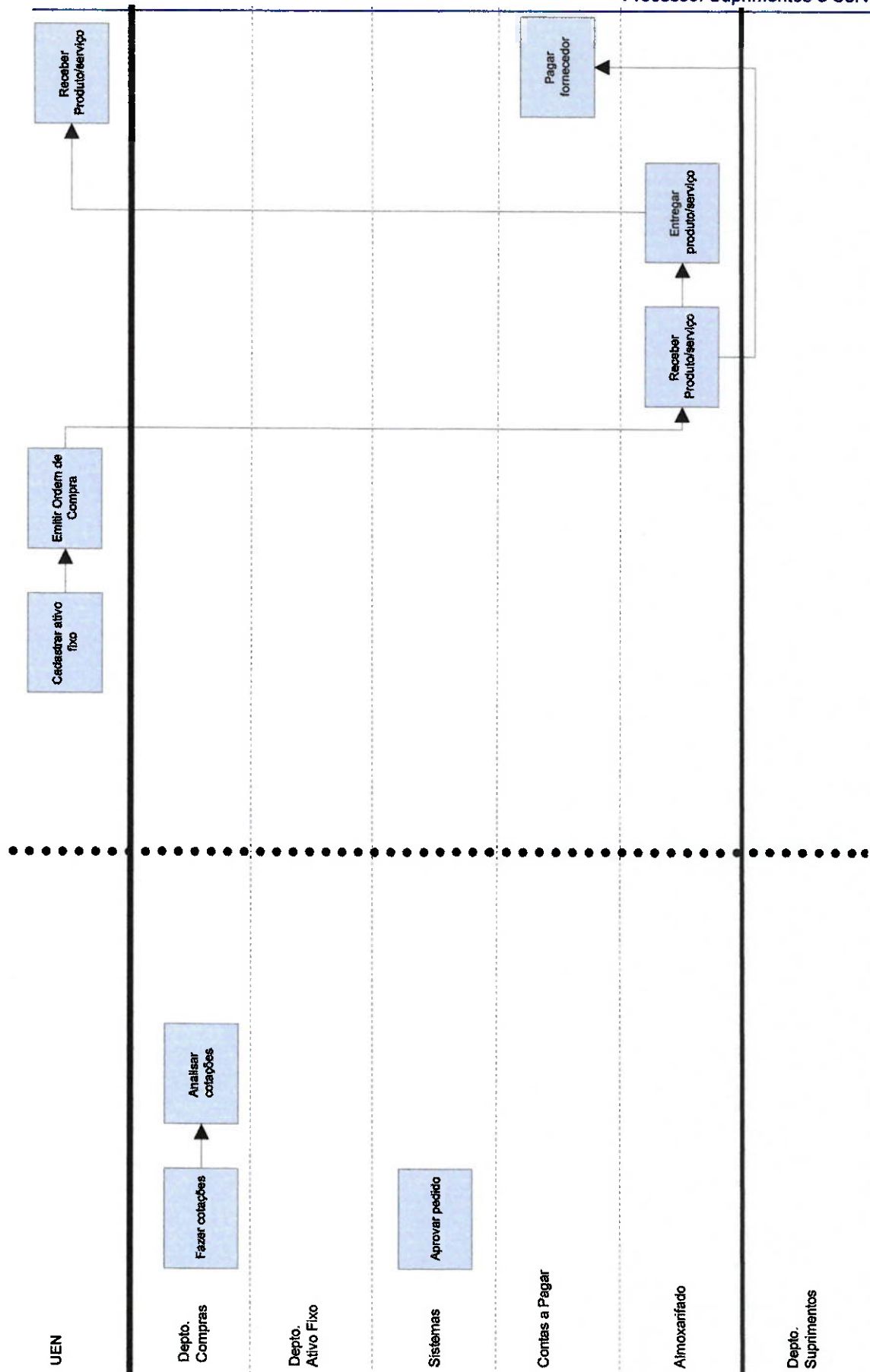


Figura 7.1 – Fluxograma do processo Suprimentos e Serviços remodelado (elaborada pela autora)

7.5. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

7.5.1. Fase Experimental

Pontos a serem controlados, Metas e Responsabilidades

Os pontos a serem controlados são:

- ✓ **Reclamações de atrasos na data da entrega** – indicador crítico
- ✓ **Preços do mercado** – parâmetro do acordo

As metas serão definidas na negociação, e a responsabilidade pelo controle e tomada de ações corretivas do *process owner*.

Coleta de Dados e Avaliação

A fase de negociações, como no processo de Venda de Ativo Fixo, não correu de maneira muito rápida, também afetada pela crise nos meses deste ano. Os primeiros resultados, para equipamentos de informática são os seguintes:

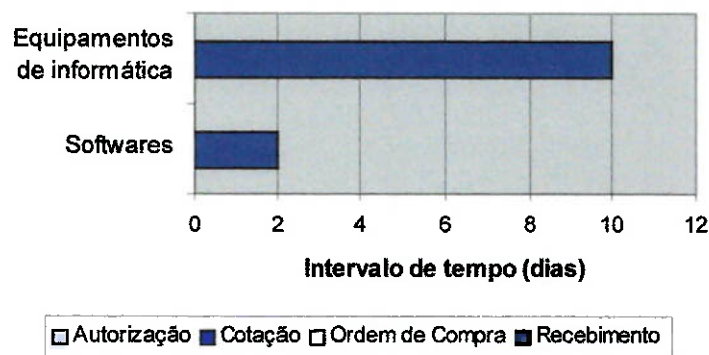


Figura 7.1 – Evolução dos indicadores (elaborada pela autora)

O intervalo de tempo para a entrega agora é o único período de espera do cliente, e ainda pode ser melhorado a medida que a empresa se torna um cliente preferencial. O importante também é assegurar que a variabilidade é pequena, ou seja, as datas de entrega são confiáveis, mas esse requisito também pode ser atingido através do desenvolvimento de um relacionamento com o fornecedor.

Não foi sensível a melhoria do preço pelas condições de negociação, influenciado em parte pela crise, em parte porque ainda representam acordos de curto prazo. Mas ainda acredita-se no potencial através do desenvolvimento do relacionamento mais próximo com os fornecedores, que dará maior segurança para serem firmados acordos de médio e talvez longo prazo, com benefícios para ambas as partes.

7.5.2. Padronização, Comunicação e Treinamento

Alteração dos Procedimentos Operacionais e demais documentos

Uma vez comprovadas as reais melhorias do processo, podemos começar a implementar a mudança, começando pela alteração de normas e procedimentos internos e demais documentos relacionados.

As normas e procedimentos a serem verificados são:

COM301 – Contratos: Serviços e Materiais

Registro de Autorizações (Limites de Autoridade)

COM001 – Requisição para Compra

COM003 – Pedido de Compra

COM004 – Recebimento do Material

COM005 – Compra Negociada pelo Requisitante

COM007 – Compras Diretas

As principais alterações estão nos procedimentos de trabalho, que devem sistematizar a checagem dos preços periodicamente no mercado, para garantir a validade dos acordos, e trabalhar no sentido de desenvolver um relacionamento com esses fornecedores, para conseguir melhores condições de negociação e finalmente acordos de prazo maior.

Comunicação e treinamento

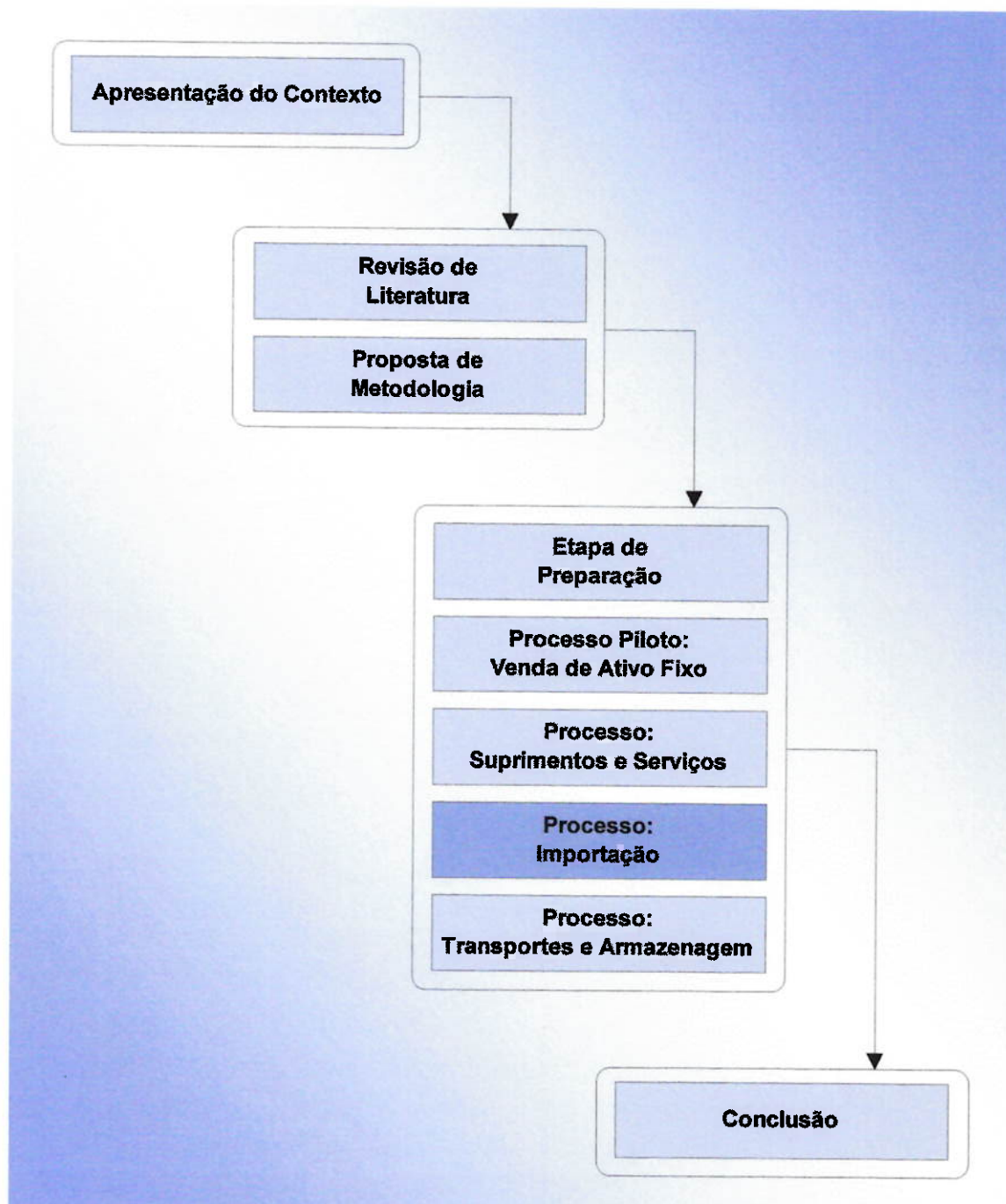
Como vimos para o processo Venda de Ativo Fixo, para as alterações propostas não será necessário nenhum treinamento especial para os funcionários envolvidos na prestação deste serviço. Novamente, as mudanças não exigem nenhuma nova habilidade, principalmente porque o departamento já está acostumado a negociar e administrar acordos de fornecimento e serviços.

A comunicação, por sua vez, é indispensável, principalmente no que diz respeito à participação dos clientes no processo. É necessário divulgar as mudanças e manter acessível a lista de fornecedores homologados e produtos autorizados, além dos novos procedimentos.

A proposta é alertar para mudanças nos processos de compras de equipamentos de informática e suprimentos de escritório através do "Empresa informa", informativo periódico que circula via *email*, e solicitar a conferência dos novos procedimentos na página de Suprimentos na *intranet*. Nesta página, então, devem estar listados os fornecedores e os itens que foram autorizados e negociados, e descritas as etapas para compra dos mesmos.

CAPÍTULO 8

PROCESSO: IMPORTAÇÃO



8. PROCESSO: IMPORTAÇÃO

8.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO

8.1.1. Identificação do processo

Responsabilidade pelo processo

<i>Processo:</i>	Importação
<i>Serviços:</i>	Gerenciamento do Processo de Importação Câmbio Contabilidade de Custos de Importação
<i>Process Owner:</i>	Gerente de Comércio Exterior Gerente de Finanças
<i>Equipe:</i>	Despachantes Agentes de Câmbio

Definição do serviço

Comércio Exterior

- ☐ Contratação e administração dos serviços de Despachantes, Agentes de Carga, Transportadoras Marítimas e Armazéns Alfandegados.
- ☐ Obtenção das anuências governamentais requeridas, e gerenciamento da documentação de comércio exterior e registros dos processos.
- ☐ Análise e interpretação das regulamentações de comércio exterior dos vários órgãos governamentais. Relacionamento com as repartições governamentais.
- ☐ Coordenação dos esforços em casos de greves ou outras emergências.
- ☐ Administração da documentação de importação para a alfândega.
- ☐ Checagem e monitoramento do processo de importação e despesas relativas até o recebimento do material.
- ☐ Gerenciamento das operações de Drawback.
- ☐ Organização e liderança da rede de comércio exterior, para manter/desenvolver perícia na área. Informação sobre importações. Aconselhamento em classificação de produtos. Análise e interpretação de regulamentações e legislação em controles de importação.

Câmbio

- ☐ Operações relacionadas às atividades de câmbio, especificamente: pagamento de faturas de importação e revisão e retenção dos registros de toda a documentação legal.

Contabilidade de Custos de Importação

- ☐ Contabilização da documentação e todos os itens relacionados para a determinação do custo total da importação.
- ☐ Gerenciamento da base de dados de transferência *intercompany*.

8.1.2. Enquadramento do processo

Escopo do processo

Áreas/setores organizacionais envolvidos

- Comércio Exterior
- Contabilidade de Custos de Importação
- Contratados
- Despachantes
 - Câmbio

Principais produtos/serviços gerados pelo processo

- ✓ Mercadoria desembaraçada
- ✓ Mercadoria paga
- ✓ Processo contabilizado
- ✓ Processo arquivado

Principais Clientes

- ↳ Unidade de Negócio (SBU)

Entradas e fornecedores x saídas e clientes

A tabela apresentada a seguir representa as atividades do processo, suas principais entradas e saídas, e seus respectivos fornecedores e clientes.

Registro do Fluxo do Processo

O fluxo do processo apresentado representa a esquematização das atividades relacionadas no item anterior.

Grupo:	Gestão dos Serviços	Aprovado:	Sim
Processo:	Importação	Data da revisão:	18/12/98
Área Responsável:	Comércio Exterior	Responsável:	Gerente de Comex
Observações:	Gerenciamento do Processo de Importação / Câmbio / Contabilidade de Custos de Importação		Gerente de Finanças

No	Pre	Entradas	Fornecedor	1	Área	Atividade	<	<	<	Saídas	Cliente	1
1	-				UEN	Solicitar compra	x	x	x	Pedido de Compra	UEN	x
2	1	Pedido de Compra	UEN	x	UEN	Fazer cotações	x	x	x	Cotações	UEN	x
3	2	Cotações	UEN	x	UEN	Analisar cotações	x	x	x	Fornecedor selecionado	UEN	x
4	3	Fornecedor selecionado	UEN	x	UEN	Emitir ordem de compra	x	x	x	Ordem de compra	UEN	x
5	4	Ordem de Compra	UEN	x	UEN	Solicitar desembaraço	x	x	x	Ordem de desembaraço	Despachante	x
6	5	Ordem de Desembaraço	UEN		Despachante	Entrar informações na base de dados			x	Informações atualizadas	Despachante	x
7	5	Ordem de Desembaraço	UEN	x	Despachante	Obter Licença de Importação	x	x	x	Licença de Importação deferida	UEN	x
8	7	Licença de Importação deferida	Despachante	x	UEN	Autorizar embarque	x	x	x	Conhecimento de Embarque	UEN	x
9	6	Informações atualizadas	Despachante	x	Despachante	Solicitar fechamento de câmbio		x	x	Envelopes com documentação preenchidos	Câmbio	x
10	9	Envelopes com documentação preenchidos	Despachante	x	Câmbio	Consolidar dados dos fechamentos do dia		x	x	Relatório consolidado das operações do dia	Corretora	x
11	9	Envelopes com documentação preenchidos	Despachante	x	Câmbio	Entrar informações na base de dados		x	x	Informações atualizadas	Câmbio	x
12	9	Envelopes com documentação preenchidos	Despachante	x	Câmbio	Detalhar informações dos fechamentos do dia	x		x	Relatório detalhado das operações do dia	Corretora	x
13	12	Relatório detalhado das operações do dia	Câmbio	x	Corretora	Negociar taxa de Câmbio	x			Taxa de Câmbio negociada	Tesouraria	x
14	13	Taxa de Câmbio negociada	Corretora	x	Tesouraria	Aprovar taxa de Câmbio negociada	x	x		Taxa de Câmbio aprovada	Banco	x
15	14	Taxa de Câmbio aprovada	Tesouraria	x	Banco	Emitir Contrato de Câmbio	x			Contrato de Câmbio emitido	Tesouraria	x

Quadro 8.1 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 1 de 3

16	15	Contrato de Câmbio emitido	Banco	Tesouraria	x		Validar Contrato de Câmbio	x	x		Contrato de Câmbio assinado	Banco		x
17	16	Contrato de Câmbio assinado	Tesouraria	Banco	x		Pagar Fornecedor	x			Comprovante de Pagamento	Contabilidade de Custos		x
18	17	Extrato bancário Comprovante de Pagamento	Banco	Câmbio	x		Conferir extrato bancário		x	x	Valores reconciliados			x
19	17	Comprovante de Pagamento	Banco	Câmbio	x		Confirmar pagamento com o fornecedor		x		Valores reconciliados			x
20	5	Ordem de Desembaraço	UEN	Desp. PD	x		Verificar carga no ponto de chegada	x	x		Carga verificada e armazenada	UEN		x
21	6 20	Informações atualizadas	Despachante	Desp. PD	x		Relacionar despesas diárias de desembaraço		x	x	Bordero	Comex		x
22	21	Bordero	Desp. PD	Tesouraria	x		Fazer planejamento e provisionamento diário		x		Conta bancária provisionada para pagamentos do dia	Desp. PD		x
23	21	Bordero	Desp. PD	Contabilidade de Custos	x		Debitar Conta de Adiantamento		x	x	Conta de adiantamento debitada	Contabilidade de Custos	x	
24	21	Bordero	Desp. PD	Comex	x		Autorizar despesas diárias de desembaraço		x		Bordero autorizado	Despachante		x
25	24	Bordero autorizado	Comex	Despachante	x		Transmitir autorização para o banco		x	x	Autorização transmitida	Banco		x
26	25	Autorização transmitida	Despachante	Banco	x		Emitir cheque administrativo / débito em conta	x			Cheque emitido / débito em conta	Desp. PD		x
27	26 28	Cheque emitido / débito em conta Registro da Declaração de Importação	Banco Desp. PD	Desp. PD	x		Pagar de taxas e impostos de nacionalização	x			Comprovações de despesas originais	Contabilidade de Custos		x
28	27	Comprovações de despesas originais	Desp. PD	Desp. PD	x		Registrar Declaração de Importação	x		x	Comprovante de Importação	Câmbio	x	
29	28	Comprovante de Importação	Desp. PD	Desp. PD	x		Emitir Nota Fiscal	x			Nota Fiscal de Entrada	Transportadora		x
30	28	Comprovante de Importação	Desp. PD	Câmbio	x		Enviar cópia do Comprovante de Importação para o Banco		x	x	Cópia do Comprovante de Importação	Banco		x

Quadro 8.1 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 2 de 3

31	30	Cópia do Comprovante de Importação	Câmbio		x	Banco	Vincular Contrato de Câmbio ao Comprovante de Importação	x	x		Contrato de Câmbio vinculado	Câmbio	x
32	31	Contrato de Câmbio vinculado	Banco	x		Câmbio	Conferir vinculação do Contrato de Câmbio no SISBACEN		x	x	Vinculação do contrato conferida	Câmbio	x
33	27	Comprovantes de despesas originais	Desp. PD		x	Desp. PD	Relacionar despesas totais por processo	x	x		Relatório de despesas	Comex Contabilidade de Custos	x
34	33	Relatório de despesas	Desp. PD		x	Comex	Conferir despesas relacionadas (qualitativamente)	x	x		Despesas conferidas	Comex	x
35	27	Comprovantes de despesas originais	Desp. PD		x	Desp. PD	Apresentar comprovantes de despesas originais	x	x		Comprovantes de despesas originais recebidos	Contabilidade de Custos	x
36	33 35	Relatório de despesas Comprovantes de despesas originais	Desp. PD		x	Câmbio	Conferir despesas relacionadas (quantitativamente)		x		Valores reconciliados	Contabilidade de Custos	x
37	36	Valores reconciliados	Contabilidade de Custos	x		Contabilidade de Custos	Creditar Conta de Adiantamento		x		Conta de adiantamento creditada	Contabilidade de Custos	x
38	33 17	Relatório de despesas Comprovante de Pagamento	Desp. PD Banco		x	Contabilidade de Custos	Contabilizar os processos para os Centro de Custos	x			Processos contabilizados	UEN	x
39					x	UEN	Arquivar documentos do processo	x			Documentos originais arquivados		x
40					x	Câmbio	Arquivar documentos do processo	x			Cópias dos documentos + Contrato de Câmbio original arquivados		x

Legenda

< Agrega valor?
 al/ Controle

☒ Processado eletronicamente
☒ Processado manualmente

☒ Recebido eletronicamente
 1 Recebido em papel

Quadro 8.1 – Atividades do processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo) – parte 3 de 3

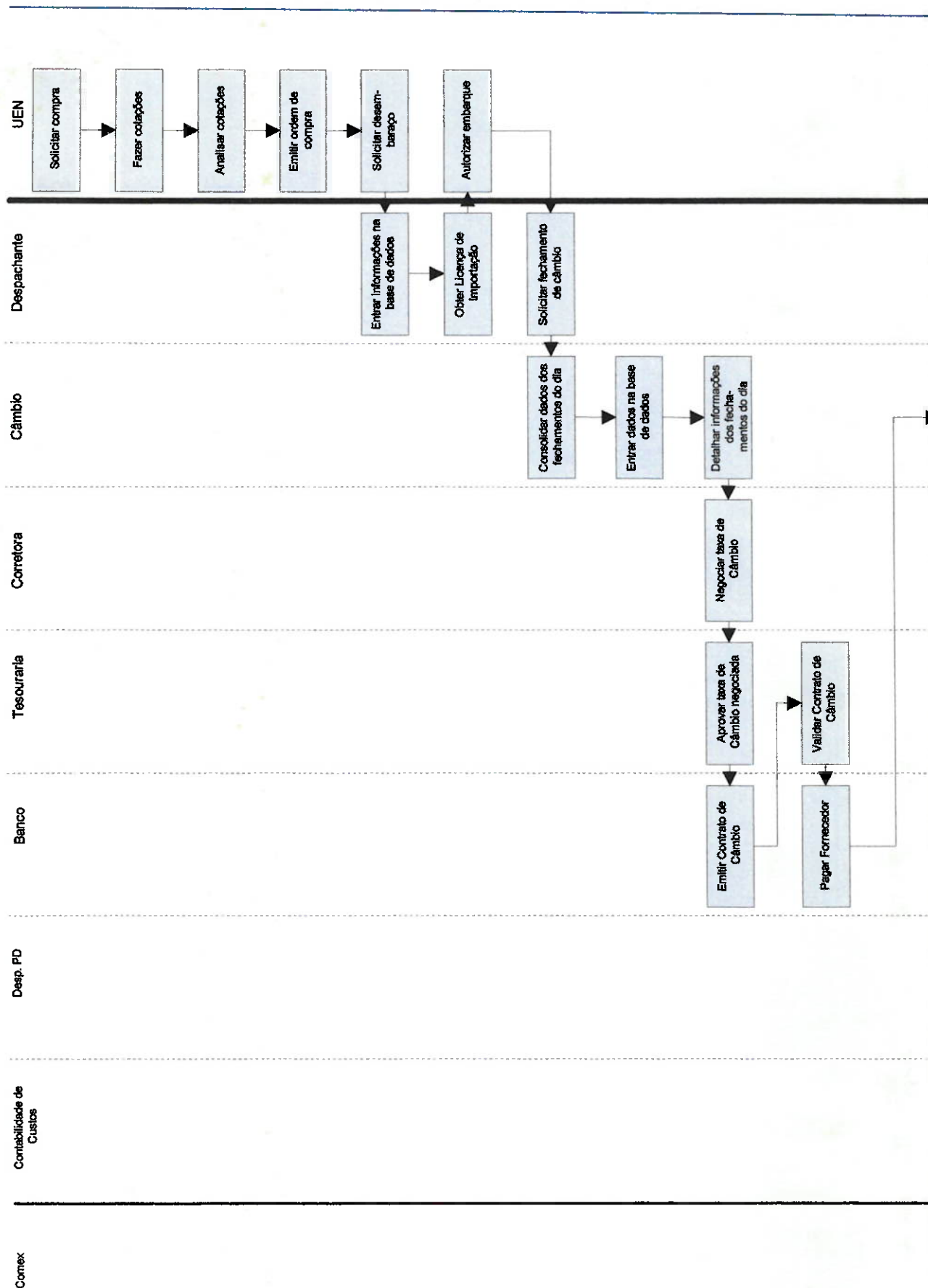
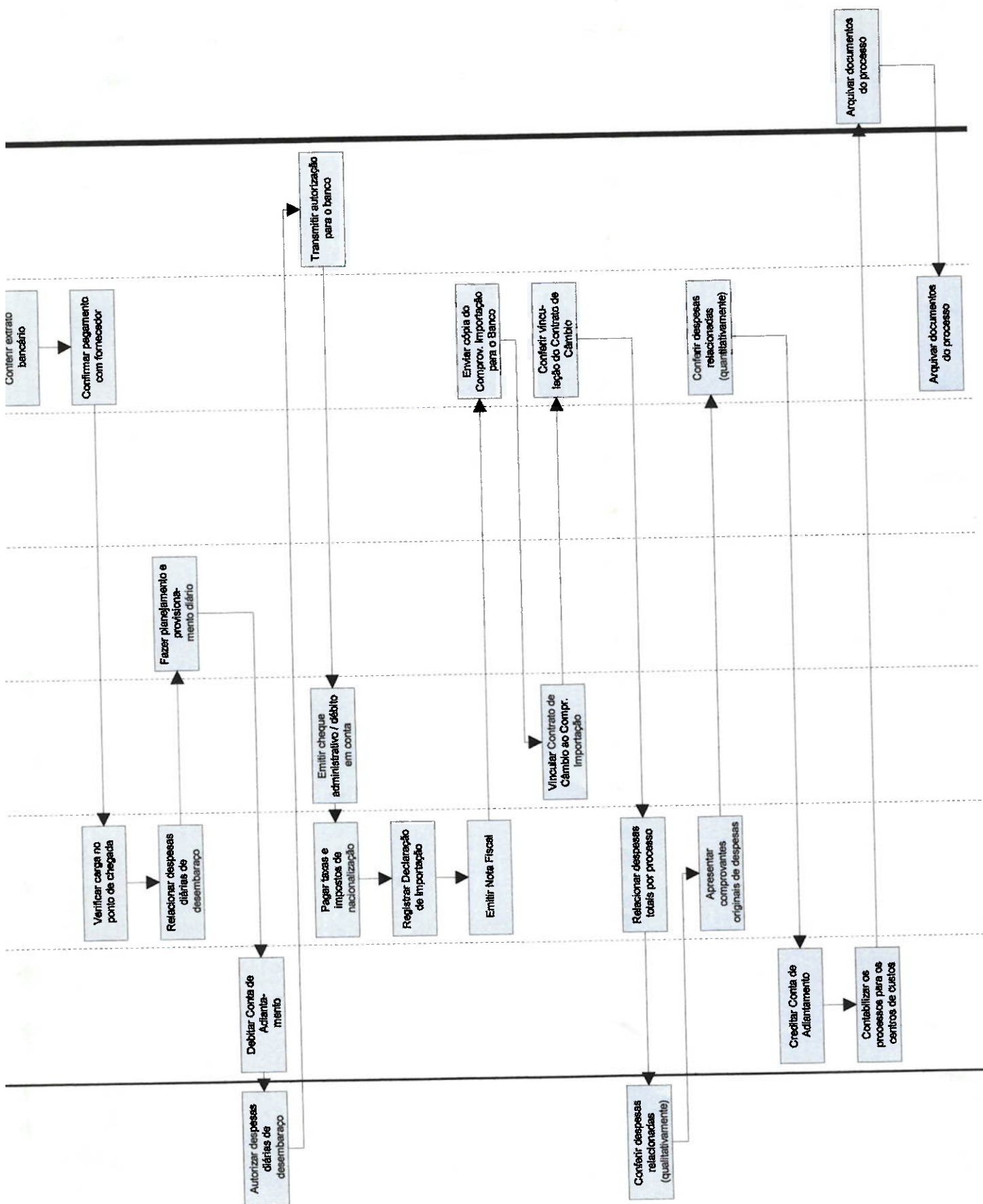


Figura 8.1 – Fluxograma do pro



Condicionantes ou Restrições

As principais condicionantes deste processo estão relacionadas à:

Política e ética da companhia para importação de mercadorias

- Normas e Procedimentos internos para importação
COM101 – Importações
ADM 201 – Programa de Controle de Arquivos
- Limites de autoridade para autorizar pagamentos

Características da mercadoria importada

- Características dos produtos
- Estratégias de comercialização dos SBUs

Legislação brasileira para importação de mercadorias

- Legislação Aduaneira
- Normas do Banco Central

8.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

8.2.1. Levantamento dos fatores chave

As dimensões da qualidade para o processo de Importação, conforme levantadas e discutidas pela equipe, são relacionadas e especificadas a seguir.

Dimensões da qualidade

1. **Velocidade do processo de nacionalização:** é o tempo medido entre a chegada da mercadoria no ponto de desembarço e a liberação da mesma.
2. **Confiabilidade na data da chegada da mercadoria:** é a variação entre a data prometida para a chegada da mercadoria e a data efetiva, medida pela confiabilidade que os clientes depositam nessa informação para fazer seu planejamento interno.
3. **Comissão do Despachante:** é o valor pago pelo serviço prestado pelos despachantes ao cliente através da área de Comércio Exterior.
4. **Qualidade do armazenagem durante o desembarço:** é a avaliação do serviço recebido segundo as especificações necessárias e as expectativas do cliente.
5. **Preço da Armazenagem:** é o preço cobrado pelos armazéns, sendo que a obrigatoriedade de um recinto alfandegado existe somente no desembarço em aeroportos. O valor total da armazenagem inclui, além do próprio custo do espaço ocupado, a movimentação da carga, desova de contêineres e carregamento de caminhões.
6. **Qualidade do transporte marítimo:** é a avaliação do serviço recebido segundo as especificações necessárias e as expectativas do cliente.
7. **Preço do frete marítimo:** é o preço pago pelo transporte da carga às transportadoras marítimas.

8. **Taxa de câmbio negociada:** é a taxa contratada pelo cliente através da área de Câmbio.
9. **Comissão da Corretora de Câmbio:** é o valor cobrado pelo serviço prestado pelas corretoras de câmbio ao cliente.
10. **Qualidade do serviço de checagem e monitoramento dos processos:** é a avaliação do serviço prestado de acompanhamento das atividades e conferência dos documentos de importação, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
11. **Preço do serviço de gerenciamento do processo de importação:** é o valor cobrado pela área de Comércio Exterior pelo serviço prestado de administração da contratação de terceiros e acompanhamento das atividades e conferência dos documentos de importação, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
12. **Confiabilidade do fechamento contábil do processo:** é a medida da confiabilidade que os clientes depositam nas informações contabilizadas para os seus produtos nos respectivos centros de custos, de acordo com os critérios de rateio apropriados.
13. **Preço do serviço de contabilização:** é o valor cobrado pela área de Contabilidade de Custos de Importação pelo serviço prestado de acompanhamento das atividades e conferência dos documentos de importação, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
14. **Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido:** avalia se os serviços oferecidos atendem às reais necessidades dos diferentes clientes, segundo as definições do Catálogo de Serviços.
15. **Flexibilidade na prestação do serviço:** é a capacidade dos departamentos e contratados de atender às diferentes necessidades/pedidos dos clientes e também de contornar as variações do ambiente externo que possam influenciar no processo.
16. **Desburocratização do processo de importação:** é o quanto a área de Suprimentos absorve a burocracia envolvida no processo de importação, isolando o cliente deste inconveniente, como estar em contato com mais de um departamento, ou se ver responsável pelo preenchimento de inúmeros formulários e autorizações, e também evitando perdas de tempo desnecessárias.
17. **Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas:** é a facilidade do cliente em contactar as pessoas da área e a sua percepção em relação à disposição dos mesmos em atendê-lo e ajudá-los a resolver os problemas que apareçam antes, durante ou após o processo de importação.
18. **Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho:** é a avaliação do conhecimento das pessoas da área sobre o processo de importação, legislação aduaneira, , etc., para conduzir satisfatoriamente o processo. Também se avalia a capacidade para sugerir melhores alternativas para as necessidades e situação de cada cliente, como classificação fiscal, portos, logística, fechamento de câmbio, etc.
19. **Nível e qualidade da informação passada aos clientes:** é a medida da satisfação dos clientes em relação às informações recebidas, como cotações/estimativas, *status* do processo ou datas previstas. Estas devem ser avaliadas não só em termos de confiabilidade e qualidade, mas também em termos de quantidade, conteúdo, formato, etc.

8.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente

Questionário de Avaliação

A aplicação da pesquisa de satisfação do cliente foi feita dentro de um grupo de discussão pré-selecionado, ou seja, apenas alguns clientes foram convidados. O critério utilizado foi o volume de negócios de importação e abrangência dos serviços utilizados, totalizando quatro UENs participantes.

Os clientes selecionados foram os usuários do serviço de algumas Unidades de Negócio, especificamente as CSR, ou *customer service*, como definimos anteriormente (capítulo cinco). Estas são as pessoas que realmente tem a percepção da qualidade do serviço, e possuem grande influência sobre o decisor, geralmente o líder do Negócio.

O questionário preparado utilizando-se a técnica do incidente crítico descrita no capítulo quatro encontra-se no Anexo A. É preciso dizer que o questionário quantitativo apresenta questões mais específicas para cada departamento, especialmente nos últimos quesitos referentes aos funcionários e ao nível de informação.

A coleta de dados

Os resultados do grupo de discussão, conforme apontados pela autora a partir do consenso do grupo, são apresentados a seguir.

Dimensões da qualidade	Importância	Desempenho
Velocidade do processo de nacionalização	4	4
Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço	5	3
Comissão do Despachante	3	3
Qualidade da Armazenagem	4	4
Preço da Armazenagem	3	3
Qualidade do transporte marítimo	4	4
Preço do frete marítimo	3	3
Taxa de câmbio negociada	3	4
Comissão da Corretora de Câmbio	3	3
Qualidade do serviço de checagem e monitoramento dos processos	5	3
Preço do serviço de administração de contratados	2	4
Confiabilidade do fechamento contábil do processo	5	2
Preço do serviço de contabilização	2	4
Abrangência/Flexibilidade dos serviços oferecidos	3	4
Flexibilidade na prestação dos serviços	3	4
Desburocratização do processo de importação	3	4
Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas	4	4
Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho	4	4
Nível e qualidade da informação passada aos clientes	4	2

* Legenda para Registro das Avaliações

Importância do critério		Desempenho percebido no critério	
5	Total importância	5	Ótimo
4	Alta importância	4	Bom
3	Média importância	3	Discreto
2	Pequena importância	2	Ruim
1	Nenhuma importância	1	Péssimo

Quadro 8.1 – Resultados da pesquisa de satisfação do cliente do processo de Importação (elaborado pela autora)

8.2.3. Identificação das Necessidades dos Clientes e Definição dos Indicadores de Desempenho

Matriz de avaliação dos critérios competitivos

A matriz de avaliação dos critérios competitivos, conforme os resultados da pesquisa, é apresentada a seguir.

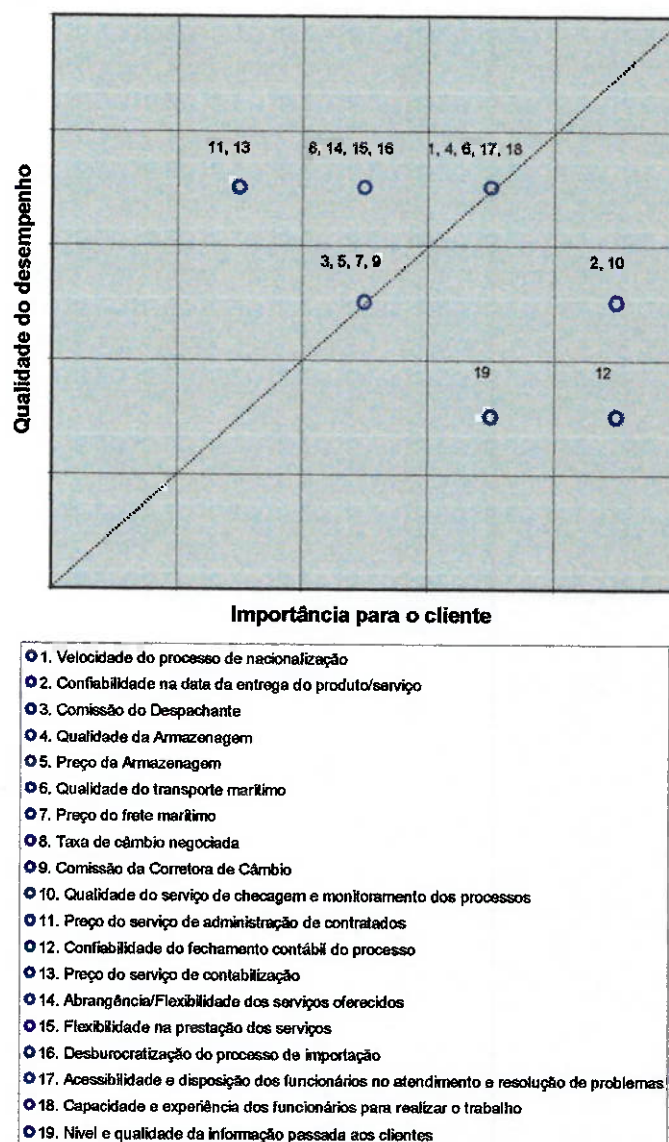


Figura 8.1 – Matriz de avaliação do processo de Importação (elaborada pela autora)

Identificação dos critérios prioritários

Através da análise da matriz de avaliação, foram definidos como critérios prioritários ou críticos:

1. Confiabilidade do fechamento contábil do processo

Indicador: número de reclamações para informações mal contabilizadas

2. Confiabilidade na data da entrega da mercadoria

Indicador: variação média da data da entrega

3. Qualidade do serviço de checagem e monitoramento dos processos

Indicador: problemas nos processos não detectados a tempo

4. Nível e qualidade da informação passada aos clientes

Indicador: número de dados / periodicidade por relatório

8.3. ANÁLISE CRÍTICA

8.3.1. Compreensão da Situação Atual

A análise dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente mostram que o processo, de uma maneira geral, tem um desempenho bom, sendo que apenas dois dos 19 critérios foram avaliados com um desempenho ruim.

O primeiro deles é a confiabilidade do fechamento contábil do processo. Esta etapa consolida todas as informações geradas ao longo do processo por todos os contratados, rateando os custos apurados para as mercadorias importadas. O número de reclamações é pequeno, mas principalmente porque o cliente tem poucas condições de avaliar a validade dos números. O mau desempenho percebido pelo cliente, de acordo com o que foi discutido pela equipe, se dá porque é clara a dificuldade de conferir e inserir todos os dados de todos os 300 a 500 processos mensais, então a percepção é que muitos não são conferidos como deveriam e erros de inserção de dados devem ser comuns.

A equipe admite que a percepção dos clientes não está totalmente equivocada. Pela análise das atividades, percebemos que todos os documentos e comprovantes são apresentados na forma física, e inseridos no sistema da companhia pelo departamento de Contabilidade de Custos de Importação. Atualmente, vale dizer que o departamento trabalha com um sistema desenvolvido internamente em Dbase, onde são inseridas as informações, aplicados os critérios de rateio, e só então são passadas as informações contábeis para o SAP (sistema da companhia), que não possui nenhum recurso para comércio exterior.

O segundo critério com desempenho ruim é o nível e qualidade das informações passadas aos clientes. Este é um processo bastante complexo, estamos lidando na maioria das vezes com o que os Negócios tem de mais valioso, seus produtos, então as CSR querem poder acompanhar de perto todas as etapas. Atualmente, as informações são passadas de maneira desorganizada, pelos departamentos e contratados envolvidos, cada um respondendo pela sua participação e quando solicitados. Apenas os despachantes, na etapa de nacionalização, apresentam informações mais detalhadas e completas, porque possuem um sistema de informação que possibilita a emissão desses relatórios.

Os outros dois critérios críticos também dizem respeito a uma deficiência de informações adequadas: confiabilidade na data da entrega e qualidade do serviço de checagem e monitoramento dos processos. A verdade é que não há um histórico desses indicadores, porque o Comércio Exterior possui pouco controle sobre as informações do andamento do processo e sobre o desempenho dos contratados ou departamentos.

Outro grande problema detectado são os problemas nas relações cliente-fornecedor interno. Observando o fluxo de atividades, nos deparamos com um excesso de controles, algumas vezes inexplicáveis. Entre os departamentos, eles trocam comprovantes para garantir que passaram a informação adiante, ou que receberam aquela informação, então caso algo esteja errado, a culpa é de quem a forneceu.

A provável causa desse conflito é o fato de que cada departamento utiliza seu próprio sistema, desenvolvido por um dos funcionários para aliviar a carga de trabalho, com excessão do Comex, que não utiliza nenhum, apenas recebe os relatórios gerados por cada um.

8.3.2. Definição dos Objetivos do Negócio

Apesar de complexo, os objetivos desse processo podem ser definidos de maneira bem simples: trazer a mercadoria e desembarcá-la ao menor custo no menor tempo possível. Para isso, deve-se procurar melhorar a qualidade da informação de gerenciamento e reduzir os controles ao mínimo exigido pela legislação.

Também é preciso acompanhar as atividades das empresas contratadas (comissárias de despacho, corretoras de câmbio, transportadoras marítimas, agentes de carga, armazéns aduaneiros) para melhorar seu desempenho e as condições de negociação de tarifas e comissões.

Ainda procurando exceder, pode-se procurar oferecer itens que ainda não constam do Catálogo de Ofertas, mas que as empresas concorrentes já oferecem, ou mesmo ofertas totalmente diferenciadas. O leitor poderia conferir no Anexo B as informações que constam na página da *internet* de uma importadora, uma das melhores que encontramos, como referência.

8.3.3. Atuação para alcançar os Objetivos

Discussão

O excesso de controles e falta de acompanhamento adequado pode ser resolvido através de um sistema de informações que integre as atividades e os departamentos em torno do mesmo processo, e também elimine trabalho e retrabalho desnecessário (redigitação ou processamento manual de dados).

Inclusive a oferta de serviços diferenciados pode ser potencializada através de um sistema de informações adequado, e mesmo porque os funcionários devem perder menos tempo com atividades de processamento de dados e mais com a interface com o cliente. A seguir, apresentamos a discussão sobre a informatização do processo.

A Tecnologia da Informação e as Oportunidades de Reengenharia de Processos

Esses argumentos, como uma introdução teórica à discussão, são baseados no trabalho de DAVENPORT (1994).

As oportunidades para apoiar a reengenharia de processos com a tecnologia da informação se enquadram em pelo menos nove categorias diferentes, que pressupõem um objetivo predominante de redução de custos, eliminação de tempo e assim por diante.

- ***Automacional*** – A vantagem mais comumente reconhecida da tecnologia da informação é a sua capacidade de eliminar o trabalho humano e produzir um processo mais estruturado. Nos ambientes de serviços, onde os processos são freqüentemente definidos por fluxos de documentos, as oportunidades de automação se valem cada vez mais dos sistemas de geração de imagens que eliminam o papel do processo e define os caminhos seguidos pelas imagens.
- ***Informacional*** – Como ZUBOFF apud DAVENPORT (1994) observou, a informação pode ser usada não apenas para eliminar o trabalho humano de um processo, mas também para aumentá-lo. A tecnologia da informação pode ser usada dentro de um processo para captar informações sobre o desempenho, que podem então ser analisadas por seres humanos ou outras tecnologias da informação.
- ***Seqüencial*** – A tecnologia da informação pode permitir modificações na seqüência dos processos ou transformar processos ou atividades seqüenciais em paralelas, a fim de realizar reduções no ciclo de tempo.
- ***De acompanhamento*** – Para executar com eficiência alguns projetos de processo, notadamente os empregados pelas empresas de transporte e logística, é necessário um alto grau de acompanhamento e monitoração. O acompanhamento, também em processos não logísticos, pode permitir à empresa evitar ou minimizar gargalos, e também interferir em etapas intermediárias antes que algum problema afete as etapas seguintes.
- ***Analítico*** – Nos processos que envolvem a análise da informação e a tomada de decisão, a tecnologia da informação pode propiciar o uso de uma variedade de recursos analíticos que permitem que mais dados sejam incorporados ao processo decisório e analisados durante esse processo.
- ***Geográfico*** – Uma vantagem-chave da tecnologia da informação é a capacidade de superar a geografia. As empresas com mais de uma unidade, numa mesma cidade ou internacionais, estão constatando, cada vez mais, que seus processos devem ser executados ininterrupta e coerentemente em todo o mundo, e a tecnologia da informação é o fator capacitador dessa unidade.
- ***Integrativo*** – As empresas estão encontrando, cada vez mais, dificuldades de melhorar radicalmente o desempenho dos processos para tarefas altamente segmentadas, divididas em muitos cargos, e estão passando para uma abordagem do tipo “gerenciamento de casos”. Nesse tipo de processo, uma pessoa ou uma equipe completa pode gerenciar todos os aspectos de um processo de entrega de um produto ou serviço, já que as informações sobre vários aspectos do processo, armazenadas nos bancos de dados espalhados por toda a organização, podem ser consolidadas numa estação de trabalho.

- *Intelectual* – Muitas empresas citam o conhecimento e a experiência dos funcionários como seu maior bem, entretanto, raramente eles são bem gerenciados. Apesar disso, várias empresas estão começando a tentar captar e distribuir o conhecimento de maneira mais ampla e coerente, com o objetivo de colocar o conhecimento especializado à disposição de toda a empresa.
- *Desintermediação* – É cada vez mais claro, em muitas indústrias, que os intermediários humanos são ineficientes para a transmissão de informação entre as partes interessadas, em particular em transações relativamente estruturadas. Nesses casos, a tecnologia da informação é invariavelmente útil aproximação entre compradores e vendedores de produtos ou serviços, e para ajudá-los a trocar informações sobre a transação.

Uma discussão maior sobre a seleção de um sistema encontra-se no item 8.4, uma vez que este processo ainda está em estudo, justamente na etapa de seleção do *software*.

Propostas

Apresentamos, então, a formalização das propostas discutidas pela equipe para o processo de importação.

1. *Recebimento do Bordero¹/outros Dados eletronicamente*

- Receber dados do Bordero e outros dados que possam alimentar os sistemas de apoio em formato a ser definido com o despachante (via EDI, email, ...)

2. *Substituição dos Sistemas em DBase*

- Substituir os atuais sistemas por um único sistema, multiusuário, que melhore o fluxo de informações e acompanhamento do processo

Quadro 8.1 - Propostas para o processo de Importação (elaborado pela equipe de gestão do processo)

Resultados esperados

A seguir, relacionamos os resultados esperados, não só em relação aos critérios críticos, mas de todos os outros, que, de alguma, forma serão impactados pelas mudanças.

1. *Confiabilidade do fechamento contábil do processo*

- ✓ Indicador: número de reclamações para informações mal contabilizadas

2. *Confiabilidade na data da entrega do produto/serviço*

- ✓ Indicador: variação média da data da entrega

3. *Qualidade do serviço de checagem e monitoramento dos processos*

- ✓ Indicador: pesquisa de satisfação do cliente

4. *Nível e qualidade da informação passada aos clientes*

- ✓ Indicador: pesquisa de satisfação do cliente

¹ Bordero é a relação das despesas diárias, feita pelo despachante, e que deve ser assinado para autorizar o saque no banco. Esse é o valor adiantado ao despachante, que deve ser controlado.

8.3.4. Reestruturação Organizacional

As propostas enfocam a integração das atividades do processo, e a facilitação de seu acompanhamento e gestão. Não é necessária nenhuma grande reestruturação organizacional, como integrar fisicamente departamentos, porque o sistema de informações deve eliminar as principais barreiras e controles desnecessários. Entretanto, é necessário centralizar a responsabilidade pelo processo, quebrando a antiga mentalidade funcional que o dividia entre Finanças e Comércio Exterior. A nova estrutura está representada na figura a seguir.

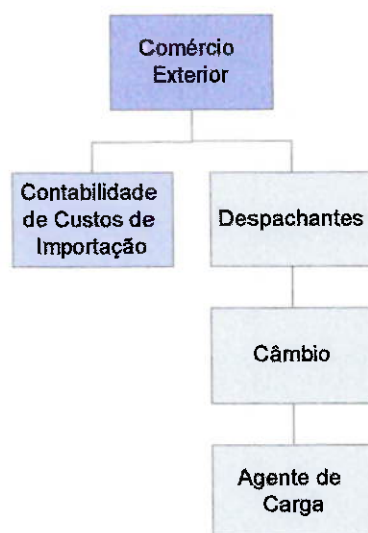


Figura 8.1 – Nova estrutura organizacional para o Comércio Exterior (elaborada pela autora)

8.3.5. Avaliação do Impacto da Proposta sobre os demais Processos da Organização

A adoção de um novo sistema não afeta diretamente nenhum outro processo, é apenas necessário rever os pontos onde eles se cruzam e avaliar a possibilidade de integração. O processo que mais se aproxima é o processo de transportes e armazenagem, como verificamos na descrição das atividades. Seria interessante estudar a possibilidade de integrar os sistemas informatizados de frete e de comércio exterior, assim como se pretende fazer com o SAP.

8.3.6. Fluxograma do Processo Remodelado

Baseado nas propostas de melhoria, redesenhamos o processo para o estado futuro. É preciso dizer que as propostas não foram implementadas, de modo que o fluxo apresenta as atividades onde poderá haver uma mudança.

Legenda

Vermelho – atividades eliminadas

Azul escuro – atividades automatizadas

Azul claro – se mantém

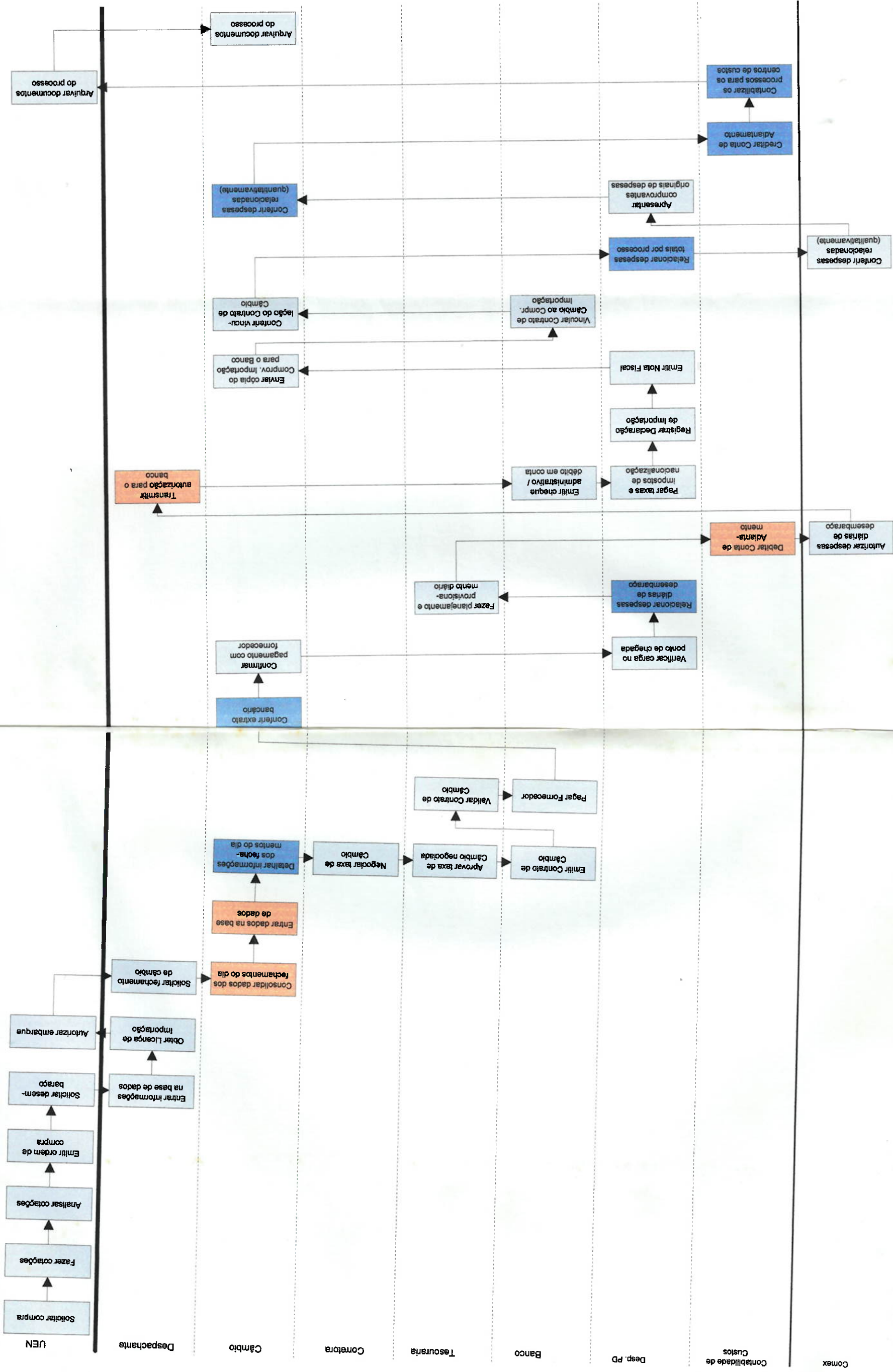


Figura 8.1 – Fluxograma do processo de importação remodelado (elaborada pela autora)

8.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

8.4.1. Avaliação do Sistema de Informações para Comércio Exterior

Uma equipe de estudos, examinando as maneiras pelas quais a tecnologia da informação poderia ser usada para alavancar um processo, deve, primeiro, identificar quais as categorias de oportunidade acima são relevantes, e depois, se possível, encontrar exemplos do modo pelo qual outras empresas, seja dentro ou fora da indústria, usaram a tecnologia da informação para realizar os mesmos objetivos, ou objetivos semelhantes. A prática de visitar empresas que usam a tecnologia da informação em processos semelhantes, a fim de compreender projetos de processo e questões de implementação – uma forma de *benchmarking* chamada “*benchmarking* da inovação” para distingui-la das suas formas mais voltadas para a medição – também funciona com aplicações específicas da tecnologia da informação.

Assim como pode proporcionar entusiasmadoras oportunidades para a reengenharia de processos, a tecnologia da informação também pode impor consideráveis limitações aos projetos dos processos. Os sistemas existentes são, muitas vezes, demasiado caros e complexos e estão demasiado embutidos numa organização, e as empresas devem reconhecer as limitações que eles impõem a um processo novo, compreender suas implicações, e aproveitá-las da melhor maneira possível.

Também a incorporação de um novo pacote de sistemas pode trazer essas mesmas preocupações, já que os processos pressupostos por um pacote podem ser mais lógicos e racionais do que os empregados por muitas empresas, porque são projetados para serem usados em muitos ambientes diferentes.

Um pacote ou sistema existente, que pode ser um benefício ou uma limitação num projeto de processo novo, deve ser avaliado a fim de se determinar quais elementos do processo são implícitos ao sistema, ou quais se pressupõe que nele existam. Entre os aspectos do sistema que devem ser analisados estão os seguintes:

- Quais os prováveis usuários do sistema?
- Quais os seus *inputs* e *outputs*?
- Quais as tarefas do processo que o sistema deve apoiar?
- Qual a dificuldade em acrescentar funcionalidade de tarefa ao sistema?
- Que interfaces com outros sistemas são possíveis?
- Que processos outras empresas usam com o sistema?

8.4.2. Características do Sistema de Informações

Este item visa discutir as propostas em relação aos Sistemas de Informação que devem dar suporte ao processo de Importação. A seguir, estão os dois extremos de informatização:

Solução Fragmentada

- ✎ Solução que atende às necessidades de cada área proporcionando uma integração mínima. Constitui-se de sistemas independentes que se comunicam através de arquivos enviados via email ou EDI (transmissão de dados eletrônica).

Sistema de Informações Integrado

- ✎ Solução que atende ao processo de importação, integrando em rede as áreas envolvidas, e disponibilizando a informação *on-line*. É constituído por um único sistema multi-usuário, com abrangência de todo o processo e interfaces com os outros sistemas relacionados (frete, SAP, etc).

As vantagens de um sistema integrado podem ser observadas direta ou indiretamente:

Resultados Diretos

- Inserção única de dados
- Controles integrados com outras áreas
- Otimização dos recursos humanos
- Eficiência no processo administrativo
- Acompanhamento e controle são facilitados
- Padronização dos documentos e informação gerados
- Emissão automática de relatórios
- Melhoria das ferramentas de planejamento

Resultados Indiretos

- Possibilita à organização a integração em torno do processo, uma vez que todas as áreas que interagem com comércio exterior utilizam a mesma ferramenta de trabalho.

8.4.3. Desenvolvimento do software para comércio exterior

A informatização do processo de exportação ou importação pode ser feita através do desenvolvimento de um sistema, ou da aquisição de um software especializado.

Desenvolvimento interno do sistema

- ☺ 100% das necessidades podem ser atendidas
- ☺ A empresa pode definir o design do sistema e documentos
- ☺ Todos os interfaces podem ser contemplados, existindo completa integração com o sistema vigente na empresa
- ⊗ Custo elevado de desenvolvimento
- ⊗ Dificuldade de manutenção em vista das constantes modificações existentes no comércio exterior

Aquisição de um software especializado em comércio exterior

- ☺ Maior especialização em comércio exterior, contendo experiência de outras empresas
- ☺ Manutenção contínua sobre a legislação vigente
- ☺ Custo inferior
- ☺ Implantação "imediata"
- ⊗ Pode necessitar customizações, ou mesmo adaptações por parte da empresa

A avaliação do sistema requer o envolvimento de todos os líderes de departamento, para checar e questionar as características dos sistemas considerados. Para facilitar a avaliação, foi preparado um formulário que consta no Anexo C, com os itens que devem ser checados pela equipe. Também consta, no mesmo Anexo C, uma tabela para possibilitar a comparação dos sistemas nesses critérios. Esse material foi preparado com base na informação fornecida pela literatura já comentada, e também em uma avaliação de um *software* já feita pela área de Sistemas, à qual a autora teve acesso.

8.4.4. Avaliação dos sistemas que podem se adequar

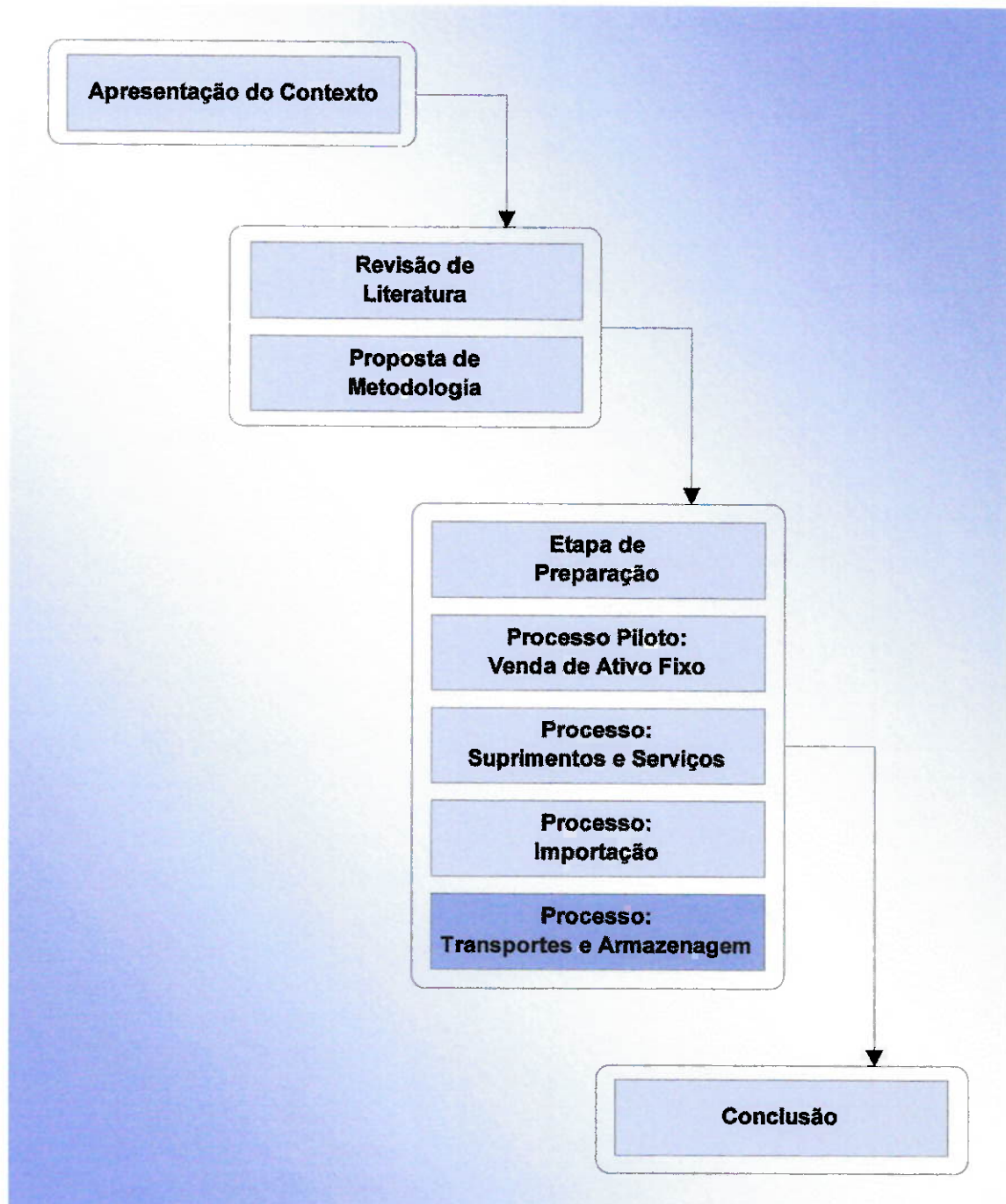
As atividades para avaliação do sistema são relacionadas abaixo:

- ✓ Agendar apresentação inicial do sistema
- ✓ Agendar apresentação para teste do sistema
- ✓ Avaliar desempenho do sistema
- ✓ Enviar feed-back da apresentação para teste do sistema
- ✓ Avaliar proposta de customização

A avaliação também incluiu uma visita a uma outra empresa que utilizava o sistema pelo qual a equipe demonstrou maior interesse. A preocupação era entender os processos e o quanto o *software* atendia aos requisitos, e quanto ele teve que ser customizado. Também era importante conhecer as dificuldades práticas de implantação, e as condições do contrato depois da venda, como atualizações de legislação e *up-grades*.

CAPÍTULO 9

PROCESSO: TRANSPORTES E ARMAZENAGEM



9. PROCESSO: TRANSPORTES E ARMAZENAGEM

9.1. DEFINIÇÃO DO PROCESSO

9.1.1. Identificação do processo

Responsabilidade pelo processo

Processo: Transportes e Armazenagem

Process Owner: Diretor de Suprimentos

Equipe: Estagiária de Qualidade

Definição do serviço

- ☐ Administrar os contratos de serviços de transporte e armazenagem para as UENs, incluindo assegurar que os fornecedores entreguem os serviços esperados e contratados a níveis aceitáveis e ao preço negociado.
- ☐ Administrar os contratos comuns a mais de uma Unidade de Negócio de modo a assegurar que o serviço requisitado seja fornecido de acordo com as expectativas, e os custos gerenciados e justamente rateados para a UEN usuária.
- ☐ Resolução e reconciliação de problemas relativos ao serviço ou faturamento.
- ☐ Desenvolvimento de estratégias de redução de custos para transporte e distribuição e melhoria do serviço.
- ☐ Responsabilidade pela informação sobre valores de frete e custo de armazenagem, e indicadores de performance das empresas contratadas.
- ☐ Conferência das faturas e pagamento.

9.1.2. Enquadramento do processo

Condicionantes ou Restrições

As principais condicionantes deste processo estão relacionadas à:

Política e ética da companhia para aquisição de bens e serviços

COM301 – Contratos: Serviços e Materiais

Esta norma visa estabelecer políticas, diretrizes e procedimentos para a contratação de prestação de serviços ou fornecimento de bens, materiais ou produtos, bem como sua correspondente administração, quando a companhia for a contratante.

Estão incluídas informações sobre quando contratar, os tipos de contrato, no que diz respeito a negociação de preços e etapas do processo de contratação (requisição, contratação e administração). Os pontos mais importantes dizem respeito às responsabilidades do administrador de contratos e avaliação das contratadas.

9.2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

9.2.1. Levantamento dos fatores chave

As dimensões da qualidade para o processo Transportes e Armazenagem, conforme levantadas e discutidas pela equipe, a partir dos questionários desenvolvidos para os outros processos, são relacionadas e especificadas a seguir.

1. **Tempo para entrega dos produtos transportados:** é o tempo medido entre a colocação do pedido de transporte de um determinado produto e a entrega do mesmo no ponto de destino. Mede a capacidade de atender pedidos urgentes ou pouco programados.
2. **Confiabilidade na data da entrega do produto:** é a variação entre a data prometida para a entrega e a data efetiva, medida pela confiabilidade que os clientes depositam nessa informação para fazer seu planejamento interno.
3. **Preço do frete rodoviário negociado:** é o preço pago pelo transporte da carga às transportadoras rodoviárias homologadas, avaliando a eficácia das cotações e
4. **Qualidade do transporte:** é a avaliação do serviço recebido segundo as especificações do pedido e as expectativas do cliente, e também em função da quantidade e gravidade dos problemas ocorridos com o serviço prestado.
5. **Confiabilidade na data da entrega do produto:** é a variação entre a data prometida para a entrega e a data efetiva, medida pela confiabilidade que os clientes depositam nessa informação para fazer seu planejamento interno. É um item de avaliação das transportadoras rodoviárias contratadas.
6. **Preço do armazém negociado:** é o preço pago pela armazenagem aos armazéns homologados, avaliando a eficácia das cotações e negociações realizadas.
7. **Qualidade da armazenagem:** é a avaliação do serviço recebido segundo as especificações do pedido e as expectativas do cliente, e também em função da quantidade e gravidade dos problemas ocorridos com o serviço prestado.
8. **Preço do serviço prestado:** é o valor cobrado pela área de Transportes pelo serviço prestado, conforme apresentado no Catálogo de Serviços.
9. **Abrangência/Flexibilidade do serviço oferecido:** avalia se o serviço oferecido atende às reais necessidades dos diferentes clientes, segundo as definições do Catálogo de Serviços.
10. **Flexibilidade na prestação do serviço:** é a capacidade da área de atender às diferentes necessidades/pedidos dos clientes e também de contornar as variações do ambiente externo que possam influenciar seu processo.
11. **Desburocratização do processo de contratação de uma transportadora:** é o quanto a área de Transportes absorve a burocracia envolvida no processo de contratação do serviço de uma transportadora, isolando o cliente deste inconveniente e evitando perdas de tempo desnecessárias.

- 12. Acessibilidade e disposição dos funcionários no atendimento e resolução de problemas:** é a facilidade do cliente em contactar as pessoas da área e a sua percepção em relação à disposição dos mesmos em atendê-lo e ajudá-los a resolver os problemas que apareçam durante ou após a compra de um produto/serviço. Neste item, também é avaliada a atitude, se passiva ou pró-ativa em agregar valor ao serviço prestado.
- 13. Capacidade e experiência dos funcionários para realizar o trabalho:** é a avaliação do conhecimento das pessoas da área sobre o mercado, para conduzir satisfatoriamente o processo, e até mesmo para que possam sugerir melhores opções de serviços dadas as necessidades de cada cliente.
- 14. Nível e qualidade da informação passada aos clientes:** é a medida da satisfação dos clientes em relação às informações recebidas, como cotações, status do processo ou datas previstas. Estas devem ser avaliadas não só em termos de confiabilidade e qualidade, mas também em termos de quantidade, conteúdo, formato, etc.

9.2.2. Desenvolvimento e aplicação do questionário de satisfação do cliente

Questionário de avaliação

A aplicação da pesquisa foi feita internamente, entre os funcionários da área, avaliando a sua percepção da percepção do cliente. Neste processo, por falta de liderança para o processo e o projeto de melhoria, não foi considerado apropriado ultrapassar as barreiras da área. De qualquer modo, esperava-se que os problemas mais críticos fossem detectados.

O questionário preparado utilizando-se a técnica do incidente crítico descrita no capítulo quatro encontra-se no Anexo A.

Coleta de dados

A coleta de dados apenas indicou o critério de avaliação crítico, inclusive considerado injustamente ruim pelos clientes na opinião dos funcionários, mas certamente era o ponto de maior número de queixas.

Identificação dos critérios prioritários

Através da pesquisa com os funcionários, foi definido como critério prioritário ou crítico:

1. Preço negociado para frete

Indicadores: Valor médio negociado

9.3. ANÁLISE CRÍTICA

9.3.1. Atuação para alcançar os Objetivos

Propostas

1. *Realizar um benchmarking com outras empresas do setor*

- Procurar saber se o mercado, em média, paga mais ou menos pelo serviço de transportes, dadas as mesmas características dos produtos

Quadro 9.1 – Propostas para o processo Transportes e Armazenagem (elaborado pela equipe de gestão do processo)

Resultados esperados

A intenção era avaliar o sistema de frete da companhia, e descobrir se as reclamações de que o valor do frete negociado poderia ser mais baixo tinham fundamento, e então tomar as ações corretivas.

9.4. PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

9.4.1. Fase de conhecimento do mercado

A direção da área decidiu contratar uma empresa externa, especializada em avaliar a competitividade dos sistemas de frete das empresas, e sugerir melhores opções e oportunidades. Os sócios da empresa trabalharam durante muito tempo em transportadoras, e divulgavam seu negócio como grandes conhecedores do “outro lado”. O diretor de Suprimentos, por outro lado, tomou sua decisão por acreditar que eles conhecem os valores médios do mercado por terem acesso hoje, através do seu trabalho, aos banco de dados de muitas empresas.

A coleta de dados e avaliação do sistema de frete por essa empresa concluiu que o valor negociado pelo transporte rodoviário para a companhia estava **abaixo da média do mercado**. Esse não era o resultado esperado, mas certamente era melhor do que se fossem confirmadas as reclamações.

9.4.2. Padronização, Comunicação e Treinamento

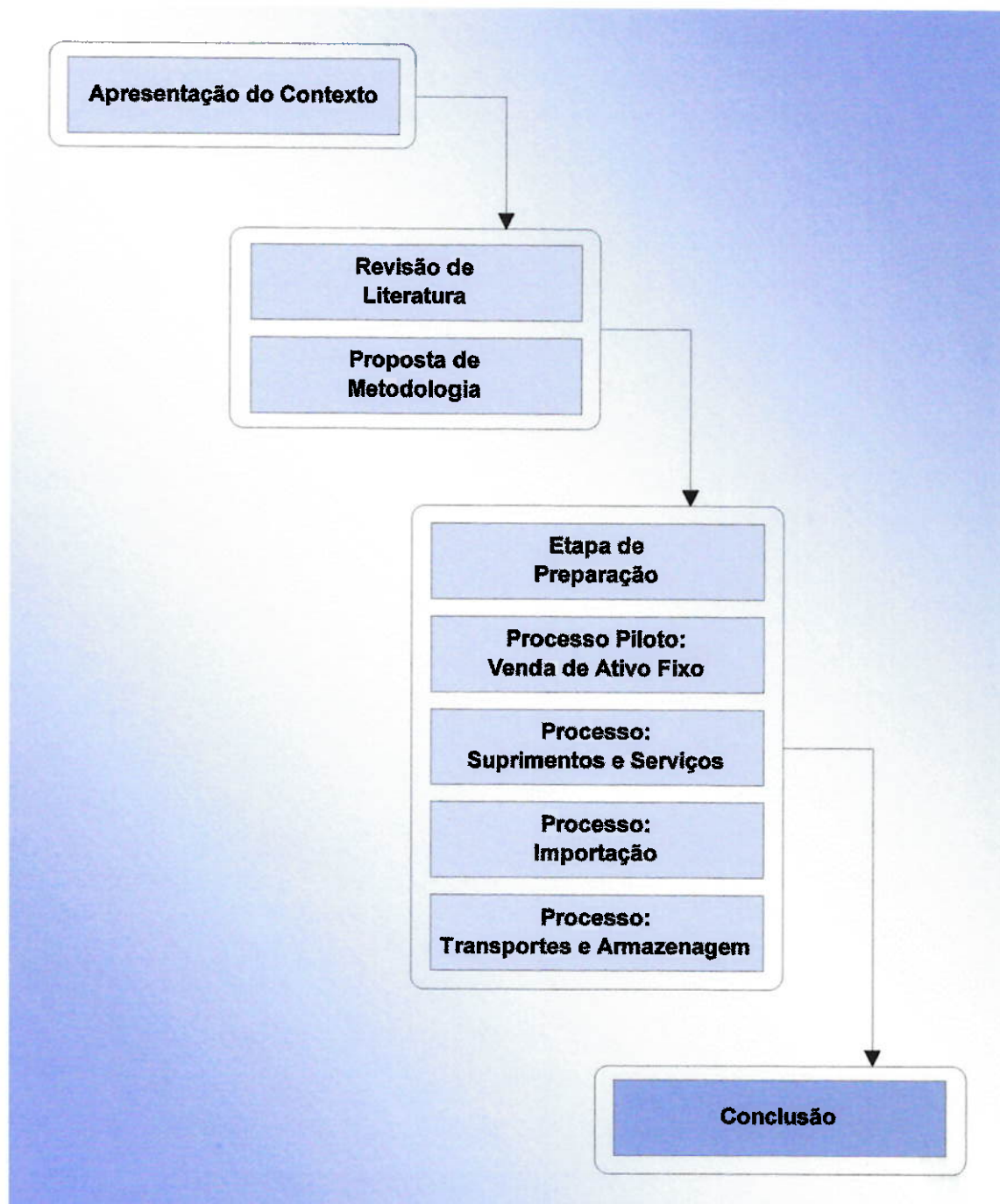
Comunicação e treinamento

Para esse processo de análise muito básica, a constatação de que o cliente estava tendo uma percepção errada dos resultados levava imediatamente a uma falha na comunicação. Os resultados da avaliação externa deveriam ser divulgados, certamente, mas as causas nessa falha merecem mais atenção.

Não foi possível se aprofundar mais no assunto, mas a expectativa é que o próximo *process owner* seja capaz de desenvolver um relacionamento melhor com os clientes. Esse tema ao menos alertou para o ponto de que não basta fazer bem em serviços, a qualidade é a percepção do cliente, e é preciso estar atento a isso.

CAPÍTULO 10

CONCLUSÃO



10. CONCLUSÃO

10.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta inicialmente a análise dos benefícios conseguidos através desse projeto. A seguir, apresentamos uma discussão sobre a metodologia aplicada, em termos das dificuldades encontradas, adequação da mesma para o problema proposto, e principais resultados conseguidos.

A partir dessas considerações, apresentamos as conclusões deste trabalho de formatura a confronto com o que foi proposto no primeiro capítulo.

Finalmente, são feitas as recomendações finais às equipes de gestão dos processos para enfatizar a necessidade da melhoria contínua e sugerir novas ferramentas, de acordo com o que foi avaliado ao longo do projeto.

10.2. ANÁLISE DE BENEFÍCIOS

Num âmbito mais geral, é interessante comentar que, de acordo com GIANESI; CORRÊA (1994), a incapacidade ou inconveniência em gerenciar alguns serviços executados internamente tem levado muitas empresas a contratar esses serviços externamente, numa tendência denominada terceirização. Essa tendência se acentua na medida que os enfoques tradicionalmente utilizados para gerenciar os serviços de apoio não conseguem contribuir de maneira eficaz para os objetivos estratégicos da organização, notadamente lucratividade e aumento da fatia de mercado.

Apesar dessas dificuldades, pudemos comprovar, através deste trabalho, que a boa gestão da relação cliente-fornecedor interno entre as áreas de suporte e as Unidades de Negócios pode contribuir para atingir os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Baseado na premissa de que todas as atividades de apoio tem algum impacto na capacidade da empresa de oferecer produtos e serviços de qualidade, acreditamos que o objetivo de ganhar foco externo, como uma maneira de crescer rapidamente, pode ser extremamente alavancado pelo enfoque de gerenciar os serviços internos visando ao atendimento do consumidor final da empresa.

No contexto mais específico de cada processo estudado, apresentamos os principais resultados a seguir.

Processo piloto: Venda de Ativo Fixo

- **Redução significativa no tempo para venda de ativos** colocados à disposição pelas Unidades de Negócio, e portanto, redução no período em que se pagam as despesas relativas ao ativo.

Processo: Suprimentos e Serviços

- **Redução no tempo de compra de itens de solicitação** freqüente, com ganho principalmente na maior autonomia das Unidades de Negócio e possibilidade de focar o processo para conhecer o mercado e desenvolver um relacionamento com os fornecedores.

Processo: Importação

- Melhora do fluxo de informações do processo, reduzindo, por um lado, as atividades de redigitação de dados, retrabalho por informações erradas, processamento de dados, e por outro lado melhorando o controle sobre o processo e sobre o desempenho das empresas contratadas.

Processo: Transportes e Armazenagem

- Confirma o bom desempenho do processo, mas levanta o problema da comunicação, que é falha. Enfatiza a necessidade de se desenvolver um relacionamento mais próximo com os clientes.

10.3. DISCUSSÃO SOBRE A METODOLOGIA E SUA APLICAÇÃO

O primeiro ponto a destacar é, sem dúvida, a **difículdade em manter as pessoas motivadas**. Algumas vezes, é possível que o problema seja excesso de trabalho, então a idéia de ainda desenvolver uma atividade paralela não é exatamente tentadora, mesmo que isso venha a melhorar seu desempenho ou simplificar suas atuais atividades. Entretanto, a autora observou que a maior barreira ainda é a resistência cultural, e é muito complicado mudar a mentalidade das pessoas. Os funcionários se sentem incomodados com o fato de alguém estar mexendo com o seu emprego, e não entendem o potencial de um trabalho como esse.

Pudemos compreender, então, e observar na prática o **papel chave que tem o process owner** como líder das equipes de gestão dos processos. Além de orientar as discussões, deve manter a equipe coesa em torno dos mesmos objetivos, motivada, e gerenciar as expectativas dos funcionários sobre os acontecimentos. É possível dizer que o estudo do processo só conclui a etapa de implementação se o *process owner* estiver realmente comprometido.

O segundo ponto importante é a visão sistêmica, a **orientação das propostas de melhoria para o melhor desempenho da empresa como um todo**. Para tanto, a metodologia propõe o foco nas necessidades das Unidades de Negócios, e empreende o estudo por processo, e não unidade funcional.

Vale comentar que as pessoas que trabalharam durante muito tempo sob essa perspectiva tem dificuldade em abstrair as barreiras organizacionais e ter a visão do processo. Pode-se dizer que essa foi a segunda maior dificuldade encontrada.

Como um terceiro considerado muito importante, está o fato de que a metodologia **chama a atenção para as melhoria que agregam valor**, que buscam atender às expectativas dos clientes, e não só reduzir o "sacrifício" da organização, com simplificação ou automação das atividades. Pudemos observar, por exemplo, na etapa de preparação, que a mentalidade de serviços ainda não está muito difundida, e é preciso enfatizar que as saídas do processo tem endereço: o cliente.

O último ponto que merece ser comentado é o **foco exclusivo nas necessidades dos clientes**. Na primeira empresa entrevistada, tivemos a oportunidade de conhecer de perto o projeto de melhoria dos processos e seus principais resultados. O sistema adotado era basicamente a implantação do ABC como um sistema de custeio para decisão; decisões essas voltadas para a melhoria do desempenho dos serviços, principalmente na questão dos custos associados a sua execução.

O **Custeio Baseado em Atividades (ABC)**, é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Entretanto, a utilidade do Custeio Baseado em Atividades não se limita ao custeio de produtos, ele é, acima de tudo, uma poderosa ferramenta a ser utilizada na gestão de custos, e as informações por ele geradas servem para auxiliar a gestão de processos.

A definição de gestão por processos espera produzir a otimização do fluxo de trabalho e produtividade de uma organização. Os resultados dos processos – medidos através de flexibilidade, precisão, ou redução de tempo de ciclo – não são fins, mas simplesmente meios para alcançar o objetivo da melhoria de desempenho segundo os objetivos estratégicos da área e da empresa. Então, essa otimização deveria poder ser medida em termos de resultados da empresa através de aumentos de produtividade, fatia de mercado, receita e retorno sobre o investimento, ou então através da redução de custo. O ABC se apresenta como uma ferramenta que pode vir a complementar a identificação dos processos e as análises futuras.

De um modo geral, podemos concluir essa discussão comentando que a metodologia aplicada procurou estimular a reflexão e preparar as equipes para compreender os processos e questionar elementos como:

- ✓ **Estratégias da empresa**
- ✓ **Expectativas e percepções dos clientes**
- ✓ **Missão dos processos, ou papel de contribuição dos processos de suporte**
- ✓ **Aspectos dos processos essenciais que agregam valor**
- ✓ **Pontos fracos dos processos atuais e potencial para a melhoria**
- ✓ **Oportunidades para combinação e integração de processos**

Por essa abordagem, apesar das dificuldades encontradas, inerentes ao próprio contexto, a metodologia apresentou bons resultados. Infelizmente, ela, por si só, não garante que a gestão e aperfeiçoamento dos processos tenha continuidade.

10.4. CONCLUSÕES DO TRABALHO

Recordando, os objetivos deste trabalho eram “aplicar a metodologia de gestão por processos, aliada a conceitos de qualidade e gestão de operações de serviços, de modo a viabilizar o planejamento de ações coordenadas de melhoria e a reestruturação das atividades de suporte. A melhoria do desempenho dessas áreas deve não só atender à necessidade de reestruturação, como um modo de sobrevivência, mas contribuir de maneira positiva para os objetivos globais da companhia” (capítulo um).

Apresentamos inicialmente ao leitor o cenário em que foi desenvolvido o projeto, procurando esclarecer quais **os objetivos estratégicos da companhia**, quais as ações que esta vem tomando para atingi-los, e qual a participação da área de Suprimentos nesse contexto.

A seguir, foi feita uma revisão bibliográfica sobre a **gestão por processos** em si, e também **conceitos de qualidade e gestão de operações de serviços**, e então definida a metodologia que seria aplicada. Esta revisão da literatura existente buscava base para agregar à metodologia inicial um foco mais voltado às operações de serviços, e fornecer mais elementos às discussões das equipes para as propostas de melhoria.

Na fase de aplicação, a metodologia forneceu uma **estrutura que viabilizou o estudo dos processos e o planejamento coordenado das ações de melhoria e reestruturação das atividades de suporte**. Em termos simples, é uma forma sistemática ou claramente definida para se alcançar um fim, como um meio de refletir sobre os pontos mais importantes e avaliar as oportunidades de melhoria.

Finalmente, buscando uma maneira de contribuir positivamente para os objetivos da companhia, o projeto buscou estudar os processos que mais impactam o organização e cujo desempenho não é satisfatório pela sua importância, além de focar as discussões e as propostas no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, as Unidades de Negócio da empresa.

10.5. RECOMENDAÇÕES FINAIS

O compromisso e a participação de todos são extremamente importantes, e manter as pessoas motivadas e conscientes dos objetivos comuns é uma tarefa difícil. É necessário **manter presente o desafio da melhoria**.

A partir de agora, é preciso procurar **identificar as novas prioridades e oportunidades de melhoria**, tornando o processo de avaliação um processo contínuo. Para tanto, o apoio da direção da área continua sendo fundamental, assim como o compromisso dos *process owners* e dos funcionários.

ANEXOS

Hotline Suprimentos - Logística: XXXX

Administração de Contratos de Transportadoras e Armazéns

Questionário de Avaliação do Serviço

Cliente: _____

Data: _____

1. O tempo para entrega do produto é curto	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	6. A qualidade do serviço de armazenagem atinge minhas expectativas	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	11. A burocracia envolvida na transação de contratação dos serviços não me incomoda	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	16. Os funcionários são capazes de me responder perguntas sobre a administração dos contratos e também sobre o mercado em geral	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)
2. Posso me programar internamente baseando-me na data prevista da entrega	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	7. O valor pago pela intermediação de contratação de armazéns e transportadoras é justo	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	12. Sou atendido por um funcionário assim que solicito atendimento	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	17. O funcionário é capaz de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)
3. O preço negociado para o serviço de transporte é justo	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	8. O serviço de administração de contratos está de acordo com minhas necessidades	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	13. Sou atendido de maneira personalizada nos meus pedidos	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	18. As informações sobre o andamento do processo que recebo são completas	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)
4. A qualidade do serviço de transporte atinge minhas expectativas	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	9. A equipe está apta a atender minhas necessidades não rotineiras	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	14. Sou atendido por um funcionário gentil e atencioso	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	19. As informações contendo valores e previsões de datas são confiáveis	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)
5. O preço negociado para o serviço de armazenagem é justo	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	10. A equipe está apta a contornar situações adversas do mercado para atender às minhas necessidades	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	15. Os funcionários sabem bem como administrar contratos de armazéns e transportadoras	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)	20. A forma como recebo essas informações é adequada	Desempenho (3) 1 2 3 4 5 (3) Importância (3) 1 2 3 4 5 (3)

Críticos de Avaliação: Desempenho (3) 1 Discordo fortemente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo Fortemente (5)
Importância (3) 1 Nenhuma Importância (2) Pequena Importância (3) Média Importância (4) Alta Importância (5) Total Importância (5)

Hotline Suprimentos - Camex: XXXX

Processo de Importação**Questionário de Avaliação dos Serviços**

Cliente: _____

Data: _____

Corretoras de Câmbio**38. O valor negociado para o fechamento de câmbio atinge minhas expectativas**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**39. O preço pago pelo serviço das Corretoras de Câmbio é justo**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**40. Os funcionários estão aptos a atender minhas necessidades não rotineiras**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**41. Os funcionários estão aptos a contornar situações adversas do mercado para atender às minhas necessidades**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**42. Sou atendido de maneira personalizada nos meus pedidos**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**43. Os funcionários sabem bem como executar a transação de fechamento de câmbio**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**44. Os funcionários são capazes de me responder perguntas sobre o processo de fechamento de câmbio e sobre importação em geral**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**45. Os funcionários são capazes de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**46. As informações contendo valores e previsões de datas são confiáveis e completas**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**Contabilidade de Custos de Importação****47. Os dados contabilizados são devidamente conferidos e corretamente inseridos no sistema**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**48. A forma como recebo as informações sobre os resultados do processo é adequada**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**49. O preço pago pelo serviço de contabilização do processo é justo**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**50. A burocracia envolvida na contabilização dos processos de importação está de acordo com o necessário para os controles internos**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**51. A burocracia envolvida na contabilização dos processos não me incomoda**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**52. Sou atendido de maneira personalizada nos meus pedidos**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**53. Os funcionários sabem bem como executar a contabilização dos processos de importação**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊**54. Os funcionários são capazes de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades**Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

Critérios de Avaliação: Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Indiferente ④ Concorde ⑤ Concorde Fortemente ⑤

Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Nenhuma Importância ② Pequena Importância ③ Média Importância ④ Alta Importância ⑤ Total Importância ⑤

Hotline Suprimentos - Comex: XXXX

Processo de Importação**Questionário de Avaliação dos Serviços**

Cliente: _____

Data: _____

Armazéns Portuários

20. A qualidade do serviço de armazenagem e movimentação da carga durante o período de desembaraço atinge minhas expectativas

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

21. O preço negociado para

armazenagem e movimentação da carga durante o período de desembaraço é justo

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

Comissárias de Despacho

22. O tempo para desembaraço da mercadoria é curto

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

23. Posso me programar internamente baseando-me na data prevista do desembaraço

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

24. O preço negociado para a comissão dos despachantes é justo

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

25. Os funcionários estão aptos a atender minhas necessidades não rotineiras

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

26. Os funcionários estão aptos a contornar situações adversas do mercado para atender às minhas necessidades

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

27. A burocracia envolvida na transação de importação de mercadorias está de acordo com o necessário para os controles internos

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

28. A burocracia envolvida na transação de importação de mercadorias não me incomoda

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

29. Sou atendido por um funcionário assim que solicito atendimento

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

30. Sou atendido de maneira personalizada nos meus pedidos

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

31. Sou atendido por um funcionário gentil e atencioso

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

32. Os funcionários sabem bem como executar a transação de desembaraço aduaneiro de mercadorias

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

33. Os funcionários são capazes de me responder perguntas sobre o processo de desembaraço e sobre importação em geral

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

34. Os funcionários são capazes de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

35. As informações sobre o andamento do processo que recebo são completas

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

36. As informações contendo valores e previsões de datas são confiáveis

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

37. A forma como recebo essas informações é adequada

Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊

Critérios de Avaliação: Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Indiferente ④ Concordo Fortemente ⑤
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Pequena Importância ③ Média Importância ④ Alta Importância ⑤ Total Importância ⑤

Hotline Suprimentos - Comex: XXXX

Processo de Importação

Questionário de Avaliação dos Serviços

Cliente: _____

Data: _____

Comércio Exterior

1. O valor pago pela intermediação de contratação de transportadoras marítimas e despachantes é justo

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

2. Este serviço oferecido está de acordo com minhas necessidades

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

3. O valor pago pelo acompanhamento das atividades e conferência dos documentos do processo de importação é justo

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

4. Este serviço oferecido está de acordo com minhas necessidades

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

5. A equipe está apta a atender minhas necessidades não rotineiras

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

6. A equipe está apta a contornar situações adversas do mercado para atender às minhas necessidades

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

7. Para solicitar o serviço, não preciso entrar em contato com mais de uma pessoa

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

8. Sou atendido por um funcionário assim que solicito atendimento

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

9. Sou atendido de maneira personalizada nos meus pedidos

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

10. Sou atendido por um funcionário gentil e atencioso

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

11. Os funcionários sabem bem como executar a transação de importação de mercadorias

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

12. Os funcionários são capazes de me responder perguntas sobre o processo de importação e também sobre o mercado em geral

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

13. Os funcionários são capazes de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

14. As informações sobre o andamento do processo que recebo são completas

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

15. As informações contendo valores e previsões de datas são confiáveis

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

16. A forma como recebo essas informações é adequada

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

Transportadoras Marítimas

17. Posso me programar internamente baseando-me na data da chegada da mercadoria

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

18. A qualidade do serviço de transporte marítimo atinge minhas expectativas

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

19. O preço negociado para o frete marítimo é justo

Desempenho ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊
Importância ☹️ ① ② ③ ④ ⑤ 😊

Critérios de Avaliação: Desempenho ☹️ ① Discordo fortemente ② Discordo ③ Indiferente ④ Concorde ⑤ Concorde Fortemente 😊
Importância ☹️ ① Nenhuma Importância ② Pequena Importância ③ Média Importância ④ Alta Importância ⑤ Total Importância 😊

Hotline Suprimentos - Compras: XXXX

Suprimentos e Serviços**Questionário de Avaliação do Serviço**

Cliente: _____

Data: _____

1. O tempo para receber o produto/serviço é curto	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	7. A equipe está apta a atender minhas necessidades não rotineiras	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	processo de compras e também sobre o mercado em geral	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊
2. Posso me programar internamente baseando-me na data prevista da entrega	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	8. A equipe está apta a contornar situações adversas do mercado para atender às minhas necessidades	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	17. O funcionário é capaz de me sugerir melhores alternativas, de acordo com as minhas necessidades	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊
3. O preço negociado para o produto/serviço é justo	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	9. Para comprar um produto/serviço, não preciso entrar em contato com mais de uma pessoa	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	18. As informações sobre o andamento do processo que recebo são completas	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊
4. A qualidade do produto/serviço atinge minhas expectativas	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	10. A burocracia envolvida na transação de compra de produtos/serviços está de acordo com o necessário para os controles internos	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	19. As informações contendo valores e previsões de datas são confiáveis	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊
5. O valor pago pela intermediação de compra é justo	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	15. O funcionário sabe bem como executar a transação de compra de um produto/serviço	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	20. A forma como recebo essas informações é adequada	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊
6. O serviço oferecido está de acordo com minhas necessidades	Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊	16. O funcionário é capaz de me responder perguntas sobre o			

Critérios de Avaliação: Desempenho ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Indiferente ④ Concorde ⑤ Concorde Fortemente ⑤
 Importância ☹️ 1 2 3 4 5 😊 Nenhuma Importância ② Pequena Importância ③ Média Importância ④ Alta Importância ⑤ Total Importância ⑤

Comércio Exterior: Assunto para Profissionais

A **Minter Trading** faz parte de um grupo que opera no mercado brasileiro **há mais de 50 anos**.

Especialista em Comércio Exterior, idealiza e implementa soluções com qualidade, **proporcionando aumento de competitividade aos clientes**.



Nildo Masini

José Luiz Masini

Marcelo Masini

Com ampla experiência no desenvolvimento de alianças estratégicas com empresas que desejam estar presentes no mercado brasileiro de forma profissional, tem como propósito oferecer benefícios **e vantagens operacionais para maximizar a rentabilidade, minimizar riscos, eliminar perdas e reduzir custos nas operações de importação**.



Soluções Integradas

Através de soluções integradas, que envolvem administração de importação, suporte e planejamento fiscal, financeiro e logístico, a **Minter Trading** tem como objetivo racionalizar os processos de importação, buscando dinamizar as operações dentro dos mais elevados critérios de qualidade e visando à máxima eficiência nos processos através de agilidade de resposta, otimização de recursos, rígido cumprimento de prazos e redução de custos.

A **Minter Trading** trabalha lado a lado com seus clientes, com eficácia e seriedade, visando sempre alcançar e proporcionar os melhores resultados.

Desenvolve e implementa soluções estratégicas, cobrindo e administrando integralmente todos os passos das operações de importação.



Logística

A **Minter Trading** oferece aos seus clientes suporte logístico personalizado e inovador, adequado às suas reais necessidades, garantindo agilidade, economia, segurança e informações precisas dos processos operacionais.

Identificando as necessidades de seus clientes, a **Minter Trading** busca continuamente o desenvolvimento de novas alternativas de logística no Comércio Internacional e Nacional através de seus parceiros.

Mantém atualizado um Banco de Dados que lhe permite estar sempre atenta às práticas de mercado no que se refere a preços, prazos, qualidade e seguro, propiciando competitividade aos seus clientes.

As atividades da área de logística da **Minter Trading** abrangem, entre outras:

- Adequação das vias de transporte.
- Definição com o Cliente quanto aos prazos de chegada das mercadorias.
- Contato com empresas e agentes de transporte internacional e nacional (aéreo, marítimo, rodoviário e ferroviário) para:
 - Análise da legislação apropriada do país
 - Cotação de frete
 - Redução de tarifas junto à Conferência
 - Adequação de rota
 - Definição de "transit time"
 - Reserva de voo
 - Fechamento de praça
 - Consolidação de cargas
 - Solicitação de "Waiver"



Projetos Especiais

A partir da análise das necessidades dos clientes sob o ponto de vista técnico, a **Minter Trading** faz levantamentos de dados logísticos legais e de qualquer informação correlata às operações, desenvolvendo e apresentando projetos personalizados na Área de Comércio Exterior que ofereçam soluções inovadoras e eficazes aos clientes.



Desenvolvimento

A **Minter Trading** oferece também aos seus clientes:

- Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior;
- Suporte e Planejamento Fiscal e Financeiro;
- Orientação para utilização de incentivos fiscais;
- Solicitação de anuência prévia ou autorizações especiais de órgãos governamentais;
- Habilitação do cliente para utilizar Regimes Aduaneiros Especiais como:
 - Admissão Temporária
 - Despacho Aduaneiro Simplificado (D.A.S.)
 - Entrepasto Aduaneiro
 - Trânsito Aduaneiro
- Orientação pertinente a legislação de Comércio Exterior.



Sistema Minter

Credibilidade e Agilidade

A **Minter Trading** gerencia suas operações através de um software próprio e inteligente, o Sistema Minter, e disponibiliza acesso on-line para seus clientes, através do **Home Trading**.

O Sistema Minter é bastante flexível e permite a emissão de Relatórios Gerenciais, que informam todos os passos das operações, em seus diversos estágios.

Investimento permanente na informatização

As operações da **Minter Trading** exigem sistemas de informação eficazes. Em paralelo, seus clientes demandam velocidade, segurança e qualidade nas informações que lhes são prestadas.

Para atender a todas essas necessidades, a **Minter Trading** tem a preocupação de investir continuamente na informatização de suas operações, através:

- da aquisição de novos equipamentos - servidores, redes, telecomunicações, computadores e periféricos - mantendo a empresa em linha com o que de mais moderno existe em hardware;
- da aquisição e utilização de softwares de última geração, possibilitando o desenvolvimento de aplicativos mais velozes e seguros;
- do desenvolvimento de aplicativos especificamente voltados à agilização dos serviços internos - Sistema Minter - e para a disponibilização de informações para seus clientes - **Home Trading**.

Características

Esse Sistema possibilita a gestão integrada de todas as operações de Comércio Exterior desenvolvidas pela **Minter Trading**.

Utilizando uma concepção arrojada e moderna de arquitetura e programação, o Sistema Minter:

- Permite uma operação eficaz das atividades de todas as áreas da **Minter Trading**, agilizando e conferindo segurança aos seus processos;
- Disponibiliza e possibilita aos clientes o manuseio das informações "on-line" e mantém permanentemente atualizados os seus bancos de dados;
- Garante o monitoramento e o controle das informações processadas, mantendo e aprimorando permanentemente sua qualidade;
- Facilita o manuseio e a guarda de informações, documentos e compromissos, aumentando ainda mais a segurança de seus processos.

Tabela de Avaliação dos Sistemas para Comércio Exterior

	Bergen	Softleasing	Bysoft
Requisitos Operacionais			
Acompanhamento das Atividades de Desembarço			
- Controle de embarques Parciais			
- Controle de Entrepastagem			
- Controle de Admissão Temporária			
Avaliação de Performance dos Despachantes			
Administração dos Pagamentos das Comissões dos Despachantes			
Acompanhamento das Atividades dos Agentes de Carga			
Avaliação de Performance dos Agentes de Carga			
Administração dos Pagamentos das Comissões dos Agentes de Carga			
Acompanhamento das Atividades das Transportadoras Marítimas			
Avaliação de Performance das Transportadoras Marítimas			
Administração dos Pagamentos das Transportadoras Marítimas			
Acompanhamento das Atividades dos Armazéns Alfandegados			
Avaliação de Performance dos Armazéns Alfandegados			
Administração dos Pagamentos dos Armazéns Alfandegados			
Cálculo de Pré-Custo / Simulação de Processos de Importação			
Fechamento e Conferência dos Contratos de Câmbio Diários			
Controle e Recebimento dos Pagamentos pelo Fornecedor			
Controle das Vinculações dos Contratos			
Controle da Conta Corrente do Despachante			
Conferência dos Comprovantes de Despesas			
Contabilização dos Custos da Importação			
Alimentação da Base de Dados Intercompany			
Histórico de Processos / Controle de Arquivo			
Cadastros			
Importador (multi-empresa)			
Requisitante (UEN)			
Produtos			
Terceiros (Portos, Armazéns, Bancos, etc.)			
Interfaces			
SAP - Entrada de Pedidos			
SAP - Contabilidade de Custos			
Sistemas de Frete			
Sistema de Contabilidade Fiscal			
Sistema do Agente de Carga			
Sistema Intercompany			
Siscomex			
Sistema do Despachante			
Ambiente			
Multi-usuário			
Multi-empresa			
Linguagem			
Banco de Dados			
Windows NT			
Recursos Adicionais			
Suporte Ano 2000			
Sistema Parametrização			
Extração / Importação de Dados			

Tabela de Avaliação dos Sistemas para Comércio Exterior

	Bergen	Softleasing	Bysoft
Suporte Incluso no Contrato de Manutenção			
Instalação do Produto			
Treinamento			
Desenvolvimento de Interfaces			
Manutenções Corretivas			
Manutenções Legais			
Horas de Suporte por Mês			
Custos - R\$			
Software			
Contrato de Manutenção / Mês			
Treinamento / Hora			
Horas de Treinamento			
Consultoria / Hora			
Instalador / Hora			
Horas de Instalação			
Programador / Hora			
Horas de Programação			
Outros			
Referência			
Data de Implantação			
Data do Início do Paralelo			
Local Para Desenvolvimento do Sistema			

Formulário de Avaliação dos Sistemas para Comércio Exterior

Empresa:	Atende	Atende Parcialment	Não atende
Requisitos Operacionais			
Acompanhamento das Atividades de Desembaraço			
- Controle de embarques Parciais			
- Controle de Entrepastagem			
- Controle de Admissão Temporária			
Avaliação de Performance dos Despachantes			
Administração dos Pagamentos das Comissões dos Despachantes			
Acompanhamento das Atividades dos Agentes de Carga			
Avaliação de Performance dos Agentes de Carga			
Administração dos Pagamentos das Comissões dos Agentes de Carga			
Acompanhamento das Atividades das Transportadoras Marítimas			
Avaliação de Performance das Transportadoras Marítimas			
Administração dos Pagamentos das Transportadoras Marítimas			
Acompanhamento das Atividades dos Armazéns Alfandegados			
Avaliação de Performance dos Armazéns Alfandegados			
Administração dos Pagamentos dos Armazéns Alfandegados			
Cálculo de Pré-Custo / Simulação de Processos de Importação			
Fechamento e Conferência dos Contratos de Câmbio Diários			
Controle e Recebimento dos Pagamentos pelo Fornecedor			
Controle das Vinculações dos Contratos			
Controle da Conta Corrente do Despachante			
Conferência dos Comprovantes de Despesas			
Contabilização dos Custos da Importação			
Alimentação da Base de Dados Intercompany			
Histórico de Processos / Controle de Arquivo			
Cadastros			
Importador (multi-empresa)			
Requisitante (UEN)			
Produtos			
Terceiros (Portos, Armazéns, Bancos, etc.)			
Interfaces			
SAP - Entrada de Pedidos			
SAP - Contabilidade de Custos			
Sistemas de Frete			
Sistema de Contabilidade Fiscal			
Sistema do Agente de Carga			
Sistema Intercompany			
Siscomex			
Sistema do Despachante			

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

BOUER, G. **Gerenciamento por processos**. São Paulo, EPUSP/TQS-Engenharia, 1997.
(Apostila do Curso Planejamento e Organização da Qualidade)

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, Pioneira, 1997.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo, Átlas, 1994.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HAYES, B. **Measuring Customer Satisfaction**. 1.ed. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1991.

HESKETT, J.L.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. **The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value**. New York, The Free Press, 1997.

MANGANELLI, R.L.; KLEIN, M.M. **Manual de reengenharia: um guia, passo a passo, para a transformação da sua empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 5.ed. São Paulo, Átlas, 1996.

NAUMANN, E. **Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage**. 1.ed. Cincinnati, Thomson Executive Press, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 11.ed. São Paulo, Átlas, 1997.

ROTONDARO, R.G. **Gerenciamento por processos**. São Paulo, EPUSP/FCAV, 1998.
(Apostila do Curso Planejamento e Organização da Qualidade)

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering quality service**. New York, The Free Press, 1990.