

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESA DO SETOR DE VAREJO DE SUPERMERCADOS: ESTUDO DE CASO

Gabriel Bassetti Martinho (EPUSP)

gabrielmartinho@gmail.com

Roberto Gilioli Rotondaro (EPUSP)

rotondar@cwaynet.com.br



O artigo propõe uma análise da utilização da gestão por processos como ferramenta de otimização de resultados em grande empresa varejista brasileira de supermercados, entendendo peculiaridades e adaptações daquela metodologia no processo de fechamento definitivo de lojas. O artigo revela a importância da percepção, por parte dos colaboradores, de suas próprias atividades como inseridas na integralidade do processo. Dentro das limitações de um artigo, revela-se que o sucesso de utilização da gestão por processos depende do apoio da alta administração, assim como do comprometimento e da participação dos envolvidos.

Palavras-chaves: Gestão por processos, melhoria de processos, varejo

1. Introdução

Ao longo dos anos, a gestão por processos cresceu em importância para a indústria. O mesmo começa a se verificar progressivamente no setor de serviços, notadamente nas áreas de saúde, finanças, governo e varejo. (GEORGE, 2003)

A metodologia de gestão por processos possibilita analisar a organização como sistema integrado, em que o trabalho é executado através de seus processos. A finalidade desta metodologia, portanto, é fazer com que as atividades sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave dentro da empresa. Para efetiva compreensão da maneira como é realizado o trabalho, Rotondaro (2006) reforça que a empresa deve ser justamente orientada para processos, ao invés de tarefas. Quando o foco é o processo, é necessária a união de propósitos na busca de meta comum, o que demanda gerenciamento holístico, ao invés de foco no resultado de departamento específico.

Uma vez compreendidas e se gerenciadas as atividades segundo visão de processos, é fundamental buscar a melhoria e a otimização dos mesmos. Segundo Rummler e Brache (1992), não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização; não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios.

A orientação para processos, com o foco nas atividades geradoras de valor para os clientes, e a percepção da organização como cadeia de atividades interligadas por departamentos, trouxe resposta poderosa para muitos problemas que enfrentavam organizações estruturadas por função e orientadas para produtos (GARVIN, 1998).

Na literatura de gestão de operações, o conceito de gestão por processos é abordado tanto como melhoria contínua quanto como melhoria por ruptura, caso em que há inserção de processos totalmente novos. No entanto, em ambos os casos, a gestão realizada é orientada para processos com a finalidade de agregar valor ao cliente (LIN et al., 2002; GOLDKUHL et al., 2008; DOOMUN et al., 2008; PAIM et al., 2008). É indispensável, portanto, conhecer os clientes desses processos, seus requisitos, bem como aquilo que cada atividade adiciona em valor na busca do atendimento a tais pressupostos (ROTONDARO, 2006).

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar a utilização da gestão por processos como ferramenta para melhoria de processos no varejo. Conduz-se estudo de caso que procura aplicar conceitos da gestão por processos em empresa brasileira de grande porte do setor de supermercados, levando-se em conta o dinamismo e peculiaridades do mercado de varejo. Aborda-se o processo de fechamento definitivo de lojas, procurando entendê-lo de forma holística, com respectivos papéis e responsabilidades de cada uma das áreas participantes, a fim de otimizar as variáveis que agregam valor ao processo e, por conseguinte ao cliente.

Estruturado em cinco tópicos, o texto apresenta, em um primeiro momento, os conceitos de processos, gestão por processos, responsabilidade e participação dos colaboradores para sucesso da metodologia. Em seguida, explica-se o método de pesquisa utilizado e as ferramentas de coleta de dados. No tópico seguinte, apresenta-se o passo a passo da utilização da metodologia no caso estudado. Por fim, realiza-se a análise das evidências coletadas e inferem-se as conclusões.

2. Referencial teórico

2.1 Processos

Processo é basicamente entendido como conjunto de causas gerador de um ou mais efeitos

(ROTONDARO,1998). Em outros termos, trata-se de sequência organizada de atividades que transforma entradas de fornecedores em saídas para clientes, de maneira que a unidade resultante contenha valor agregado.

Segundo Oliveira (2006), processo é conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação dita “lógica” entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando necessidades e expectativas de clientes externos e internos da empresa.

Mais especificamente, um processo de negócios é um grupo organizado de atividades relacionadas que atuam conjuntamente na criação de resultado de valor para os clientes, na perspectiva de Hammer (2002). Este enfatiza os termos organizado e juntas, pois todas as atividades devem trabalhar em conjunto, alinhadas no comum propósito servir às necessidades de clientes. Podemos, assim, resumir processo como conjunto de atividades do início ao fim, que juntas, criam valor para o cliente (ROTONDARO, 2006).

Nesse sentido, uma orientação voltada para processos busca eficiência organizacional e rapidez, foca em atividades geradoras de valor para os clientes e questiona aquelas que não contribuam diretamente neste objetivo. (DAVENPORT, 1993; GARVIN, 1998).

2.2 Gestão por processos

A gestão por processos tem sido utilizada com sucesso como conceito para melhoria organizacional tanto na rede pública (BIAZZI,2007; PEIXOTO, 2006; SENTANIN et al.,2008) quanto em empresas privadas (KAMHAWI, 2008; SHIN et al., 2002).

Podemos definir gestão por processos como metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impacto exerçam na satisfação de clientes e acionistas (envolvidos em processos-chave), o que possibilita o desenvolvimento e a implementação de mudanças benéficas e sustentáveis para o desempenho do processo (ROTONDARO, 2006). Este autor destaca ainda que a gestão por processos possibilita analisar a organização como sistema integrado, em que o trabalho é executado através de seus processos; sua finalidade é fazer com que as atividades sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave dentro da empresa.

Alvarenga-Netto (2006), por sua vez, define gestão por processos como tipo de enfoque sistêmico para projeção e melhora contínuas dos processos organizacionais, por pessoas integradas em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes, sob uma postura filosófica voltada para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Desta maneira, gestão por processos pode ser encarada como metodologia que viabiliza melhorias em processos, a partir de abordagens estruturadas. Para Oliveira (2006), são necessários planejamento, organização, direção e avaliação das atividades, minimizando-se conflitos interpessoais em prol de necessidades e expectativas de clientes externos e internos à empresa.

Como fatores críticos (SIHA et al., 2008) de métodos de melhoria de processos, destacam-se envolvimento e comprometimento total da alta administração, compartilhamento de conhecimento, comunicação, uso eficaz de tecnologia da informação, ênfase em transferência de saberes e escolha precisa de processos a serem aperfeiçoados.

Desta forma, para se melhorar o desempenho da organização, é fundamental haver estudo de melhoria dos processos, ou seja, gestão efetiva dos processos, o que significa gestão eficaz do negócio como um todo.

2.3 Desenho e mapeamento do processo

Todas as atividades de um processo de negócio devem ser direcionadas por desenho que as

discrimine, bem como aponte quando e quem deverá executá-las (HAMMER, 2002). É indispensável que a empresa direcionada por processos esteja empenhada em obtê-los suficientemente documentados. O mapeamento de processos oferece ajuda visual para sua melhoria e provê meios de análise. Tal estrutura apresenta as relações entre atividades, pessoas, dados e objetivos (SIHA et al, 2008) identificando para cada processo, primário ou de suporte, o cliente (interno e/ou externo), a saída, os recursos - inclusive aqueles imateriais -, os aspectos que devam ser objeto de algum tipo de controle, as ligações e as relações que nutre ele com outros processos, e como aquele é afetado por estes (CARMIGNANI, 2008).

Além disso, a interação entre os processos e a organização deve ser visualizada e o desempenho de cada processo deve ser medido em relação aos resultados planejados e esperados (TSIM et al, 2002)

O mapeamento de processos é poderosa ferramenta para melhoria de eficiência, pois pode revelar gargalos, utilização improdutiva de recursos, etapas redundantes, atividades que não adicionam valor e causas-raiz de problemas (KELLER; JACKA, 1999; PARADISO, 2003; SAVORY; OLSON, 2001).

Hammer (2002) afirma ainda que, um processo, tendo sido desenhado para o alcance de certo desempenho, não poderá produzir resultados superiores, a despeito de trabalho árduo por parte dos colaboradores. A seu ver, a empresa atinge o sucesso a partir do desempenho efetivo de processos bem documentados.

2.4 Responsabilidade do processo

Uma vez desenhado o processo, é fundamental designar-lhe um dono. Hammer (2002) destaca como uma das funções deste profissional a garantia de que as pessoas entendam o processo que executam, sejam nele treinadas, disponham das ferramentas necessárias e sigam o mapeamento especificado no processo.

O dono do processo fica responsável por ajustes mínimos, como correções de pequenos imprevistos, e por direcionar questões evidentes que despontem no desenrolar do processo.

Uma vez estabelecido o processo, seu dono é um dos responsáveis por monitorar e controlar os principais indicadores envolvidos. Cabe a ele ainda gerenciar eventuais mudanças no momento em que o desempenho verificado seja diferente do desempenho esperado. Conforme o caso, pode-se inclusive optar por redesenho completo, lembrando-se de envolver os profissionais competentes para a discussão.

2.5 Participação no processo

A carência de visão sistêmica dos processos, aliada a uma preocupação das equipes apenas com as próprias áreas, menosprezando-se clientes internos e externos, são alguns dos fatores que criam conjunto desalinhado de esforços, capazes de fazer caminharem em direções diferentes equipes de “boas intenções” (RUMMLER; BRACHE, 1992).

O encadeamento bem-sucedido de tarefas executadas possibilita às diversas atividades interligadas originar produto final adequado para o cliente. Para tanto, é necessário comprometimento por parte dos envolvidos.

A questão do comprometimento é das mais complexas da Administração, sendo que numerosos trabalhos deixam de apresentar resultados adequados porque as pessoas não se comprometem com seu desenvolvimento e implementação (OLIVEIRA, 2006)

Para se garantir visão geral da organização e se verificar como atuam as diferentes áreas, é necessário haver, para todos os envolvidos, transparência dos processos e entendimento de sua interação. Os participantes do processo, muitas vezes envolvendo diversas áreas, devem

conhecer o processo como um todo, compreendendo como as atividades por eles executadas contribuem para o alcance do objetivo final.

3. Método de pesquisa

3.1 Método de pesquisa

A pesquisa de estudo de caso tem sido reconhecida como particularmente apropriada para examinar perguntas do gênero “como” e “por que” (YIN, 2005). O mesmo autor ressalta ainda duas abordagens para a formulação da pesquisa. A perspectiva quantitativa, em suma, impõe análises estatísticas para explorar relações entre variáveis, enquanto que a qualitativa tem ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado, conferindo maior atenção ao contexto, o que permite percepção mais apurada da organização.

Assim, o estudo de caso tem natureza empírica para investigar determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que aquele se insere não são claramente definidas (MIGUEL, 2007).

Considerando-se que este artigo procura analisar como a aplicação da gestão por processos é utilizada no varejo, acredita-se que o estudo de caso, com análise qualitativa dos dados, seja ferramenta adequada.

No entanto, a condução de estudo caso traz certos desafios: consome tempo, requer habilidades de entrevista, demanda atenção no tocante a generalizações embasadas em restrito número de casos (VOSS et al., 2002). Assim, a amostra estudada segue descrita no item seguinte.

3.2 Amostra e universos pesquisados

Aplicada em uma das maiores redes varejistas de supermercados do Brasil, o que favorece entendimento aprofundado do contexto (YIN, 2005), a pesquisa permitiu o levantamento dos principais resultados e de observações referentes à utilização da metodologia de gestão por processos no fechamento definitivo de lojas da rede.

Entende-se por fechamento definitivo de lojas os processos que ocorrem desde a tomada de decisão para encerramento definitivo das operações de venda, passando-se por desmobilização de equipamentos, finalização de atividades de apoio prestadas pelas áreas corporativas da empresa (material de marketing, pagamento de impostos, baixa de documentação junto aos órgãos públicos etc.) até reforma e entrega do imóvel ao proprietário (em caso de locação). Este macro-processo envolve vinte e quatro processos e mais de cinquenta interlocutores, tanto coordenadores como gerentes de área.

3.3 Coleta de dados e operacionalização da pesquisa

Estudos de caso normalmente mesclam métodos de coleta de dados: arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa, como relatos, quantitativa, como números, ou combinada entre ambas. (EISENHARDT, 1989).

Conforme sugerido por Yin (2005), a coleta de dados ocorreu a partir de múltiplas fontes de evidência (participação do pesquisador em reuniões de mapeamento de processos, entrevistas semi-estruturadas com gestores das áreas concernidas, análise de documentos da empresa - relatórios de sistemas, fluxos, detalhamentos funcionais, normas e procedimentos -, observação direta e participante da evolução do trabalho ao longo do período estudado), criando-se um banco de dados para o estudo de caso (registro da tomada de nota das entrevistas em relatório de pesquisa, coleta de processos mapeados e documentos explicativos) e mantendo-se o encadeamento de evidências (atenção no preenchimento dos

documentos e na coerência das conclusões de entrevistas). O autor procurou coletar dados de forma a garantir a confiabilidade do caso, e a aumentar a validade do conteúdo, triangulando dados e métodos (MIGUEL,2007; VOSS et al., 2002).

Dentre os entrevistados, foram escolhidos gestores das diferentes áreas envolvidas nos processos, assim como consultores, além do gestor do núcleo de processos. A maior parte das entrevistas ocorreu durante a fase de mapeamento e, quando necessário, foram agendadas outras para demais esclarecimentos. Com duração de uma a duas horas e meia, as entrevistas fizeram uso de questionário semi-estruturado.

O autor acompanhou a aplicação da metodologia de gestão por processos de março de 2008 a abril de 2009. Devido à limitação do prazo, não foram finalizadas todas as etapas da metodologia até a publicação deste artigo.

4. Estudo de caso

4.1 Estrutura e funcionamento

Destaca-se o interesse de utilização da empresa no estudo de caso por possuir núcleo de processos, diretamente atrelado à vice-presidência financeira, constituído por equipe de consultores internos, dedicados sobretudo à utilização da gestão por processos nas atividades administrativas e operacionais da empresa. Tais profissionais analisam e avaliam processos de negócio da empresa, elaborando desenhos e detalhamentos funcionais com foco na contínua melhoria. Conforme ocorrência, o núcleo atua como facilitador entre as áreas envolvidas na implementação do plano de ação e das melhorias apontadas.

As demandas vindas de áreas corporativas e de lojas da empresa devem ser formalizadas, por documento padronizado, com a indicação de *sponsor* e de responsável, considerado o “dono” do processo. Para ser aprovada, a demanda deve ser devidamente justificada por critérios pré-estabelecidos (diminuição de despesas, aumento de lucro, atendimento a regulamentações legais etc.) bem como estar prevista no orçamento anual da área demandante.

Quanto à formalização de desenhos de processos, utiliza-se a ferramenta ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*) para mapeamento de fluxos e registro de detalhamento funcional, sistemas e documentos utilizados nos processos. Quanto à metodologia de desenho utilizada, emprega-se a Cadeia de Processos Dirigida por Eventos (*Event-Driven Process Chain - EPC*) amplamente utilizada como padrão para modelagem de processos de negócios.

4.2 Níveis de análise de processos

Procura-se definir claramente as diferentes componentes do estudo de processos na empresa. Podem-se verificar níveis de diferenciação de acordo com a figura seguinte:

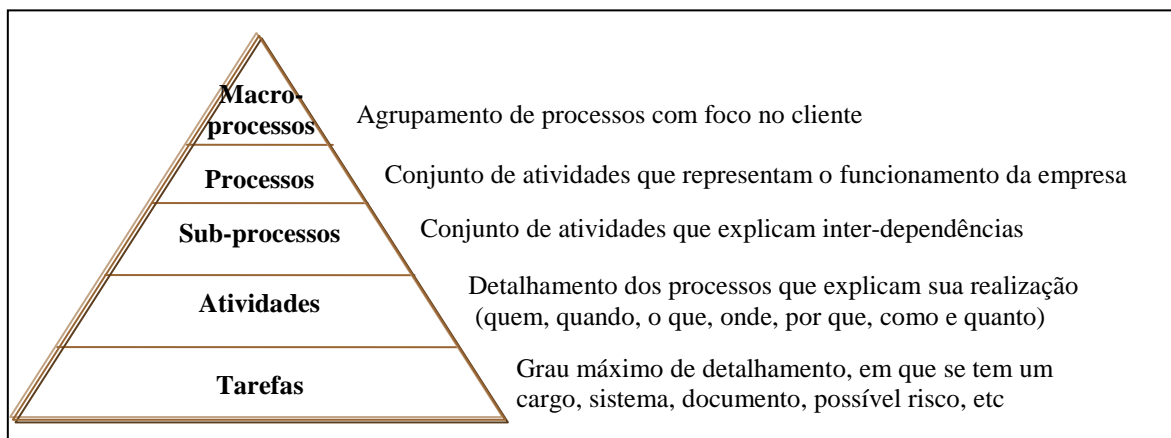


Figura 1 – Os níveis que compõem o estudo de processos na empresa

(Fonte : elaborado pelo autor)

4.3 Metodologia de gestão por processos utilizada no caso

Se há certo consenso em se conceituar gestão por processos como metodologia, sua operacionalização possui diversas abordagens. Considerando-se as particularidades existentes no varejo, o núcleo de processos utiliza metodologia própria, baseada na cultura organizacional, no *benchmarking* de serviços prestados por consultorias externas e experiência da equipe, e em conceitos da literatura clássica adaptados à realidade da empresa.

Para o processo de fechamento definitivo de lojas, pode-se resumi-la nas seguintes etapas:



Figura 2 – As etapas da gestão por processos no estudo de caso

(Fonte : elaborado pelo autor)

4.3.1 Entendimento do processo

A partir de entrevistas com o responsável pela demanda e com profissionais da empresa conhecedores do histórico do processo, formalizaram-se as fases (pré-fechamento e pós-fechamento), os sub-processos e a inter-relação entre as áreas atuantes, desde a tomada de decisão de encerramento definitivo de operações até a entrega do imóvel.

4.3.2 Mapeamento As Is - realidade do processo

Finalizada a etapa de entendimento geral do processo, foram efetuadas reuniões com os executores das atividades para se mapear os sub-processos envolvidos no fechamento de lojas. Esta fase teve o objetivo de formalizar o(a):

- Registro do fluxo do processo: a partir de entrevistas com os executores das atividades, registrou-se o fluxo do processo, construindo-se seu desenho de forma a ordenadamente encadear as atividades, formalizando-se atribuições e responsabilidades das áreas envolvidas.
- Enquadramento do processo: os desenhos definem rigorosamente as atividades de início e fim do processo. Para cada uma das atividades, definiram-se claramente entradas, executores, documentos, sistemas, periodicidade e saídas, procurando questionar o executor da atividade com a técnica 5W2H (*who, when, what, where, why, how e how much*, respectivamente quem, quando, o que, onde, por que, como e quanto).
- Elaboração de detalhamento funcional: todas as atividades foram descritas em documento à parte, identificando-se contexto, sistemas, documentos, periodicidade e condições para execução da atividade. Além disso, foram explicitadas deficiências e oportunidades, definindo-se claramente os pontos a serem posteriormente trabalhados.
- Apontamento de deficiências e oportunidades: ao longo das entrevistas, registraram-se nos desenhos dos processos as principais deficiências e oportunidades de melhorias coletadas com os próprios executores ou sugeridas pelo consultor de processos.
- Validação do fluxo do processo: um único sub-processo pode envolver diversas áreas; no entanto, uma vez finalizado o desenho, todos os responsáveis (coordenadores e/ou gerentes) validaram-no mediante assinatura. Foram realizadas quantas reuniões fossem necessárias para reproduzir fielmente o processo e obter aprovação formal de todos.

Finalmente, o mapeamento foi encaminhado para a análise de riscos e controles de cada uma

de suas atividades.

4.3.3 Análise de riscos e controles

A empresa possui área de controles internos, especialmente dedicada ao levantamento e à análise de riscos dos processos, além de elaboração e implantação de controles com o objetivo de mitigar eventuais perdas financeiras, erros de processo ou fraudes.

As atividades foram analisadas tanto a partir dos fluxos como das informações levantadas durante as entrevistas de mapeamento, devidamente documentadas nos descritivos, com objetivo de tornar evidentes riscos financeiros para a companhia. Em seguida, foram implantados controles para estas atividades de forma a não burocratizar a fluidez do processo, garantindo-se apenas sua adequação às novas especificidades.

4.3.4 Formalização e publicação de processos

Finalizada a etapa anterior, os processos foram publicados no portal interno da empresa e a consulta foi disponibilizada a todos os envolvidos, podendo-se, assim, tomar conhecimento da informação como um todo.

O objetivo desta etapa é garantir o comprometimento dos envolvidos, de forma que tomem conhecimento do papel desempenhado por suas respectivas atividades no todo do processo.

Além disso, procurou-se divulgar a função do “dono” do processo de fechamento definitivo de lojas, no caso, um dos gerentes da diretoria de investimentos e obras, cabendo a ele a responsabilidade de monitorar e acompanhar o desempenho dos sub-processos pertinentes.

4.3.5 Priorização de melhorias

A seleção de processos de melhoria prioritária levou em consideração fatores-chave (ROTONDARO,2006) que impactam o objetivo principal do processo de fechamento de lojas: a redução de despesas. Estes fatores-chave foram obtidos a partir da análise dos componentes do demonstrativo de lucros e perdas da empresa. Dentre eles, destacam-se:

- Quebra: perda de mercadorias por avaria, violação e degustação, vencimento e maturação de produto, defeitos de equipamentos ou problemas do fornecedor;
- Logística: transporte de mercadorias ou equipamentos entre lojas ou da central de distribuição até a loja em fechamento;
- Operações comerciais: compra de mercadorias realizadas pelo departamento comercial da empresa;
- Tecnologia da informação (TI) e serviços de terceiros: serviços prestados pela área de TI da empresa ou por empresas terceirizadas (Ex: limpeza);
- Publicidade e marketing: todo o material de propaganda e divulgação (tablóides, guerrilhas, folhetos, *stoppers*, testeiras de gôndola, etc.);
- Impostos, taxas e seguros: impostos pagos ao governo, taxas e multas assim como seguros de mercadorias, equipamentos, valores, bem como o próprio imóvel;
- Despesas corporativas: deslocamento de equipe da sede até a loja em fechamento, levantamento de documentos, honorários jurídicos, etc.;
- Pessoal: questões envolvendo recursos humanos em geral;
- Serviços públicos: serviços prestados por órgãos que atingem todo o público, sobretudo o fornecimento de água, luz, gás e telecomunicações;
- Aluguel: questões relacionadas ao aluguel e ao proprietário do imóvel;
- Operações de loja: operacionalização das atividades em chão de loja, em contato direto ou não com clientes.

Para cada sub-processo levantado, os consultores internos do núcleo de processos realizaram avaliação de duas naturezas:

- Avaliação de impacto sobre os negócios (B), por meio da atribuição de pesos aos fatores-chave e da avaliação da intensidade da correlação (“Pessoal”, “Serviços Públicos”, Aluguel” e “Operações de Loja” tiveram maior ponderação em relação aos demais fatores devido representarem historicamente os maiores gastos percentuais e/ou serem atividades essenciais para funcionamento da loja);
- Avaliação da qualidade de desempenho (Q), em função do atendimento a expectativas e necessidades, baseado na sensibilidade dos consultores frente ao apontamento de deficiências e oportunidades na fase de mapeamento;

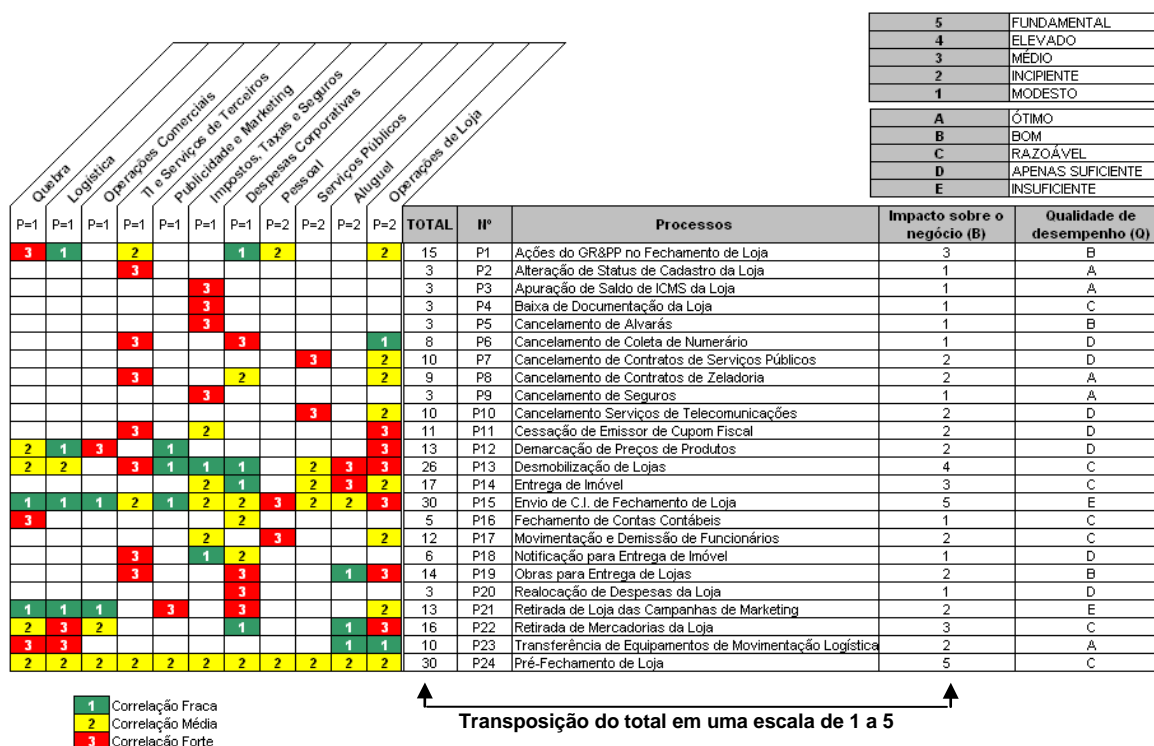


Figura 3 – Avaliação B x Q dos sub-processos de fechamento def initivo de loja

Na figura 3, em “Notificação para Entrega de Imóvel”, por exemplo, fica evidente a forte correlação com “TI e Serviços de Terceiros” dado que as atividades das empresas prestadoras de serviços são diretamente prejudicadas com o fechamento da loja, acarretando “Despesas Corporativas” para notificação (correlação média) influenciando de certa forma o pagamento de multas (“Taxas, Impostos e Seguros”) caso a notificação não seja feita em período previsto em contrato.

Finalmente, foi construída matriz com os sub-processos a serem priorizados, segundo os seguintes critérios:

- urgência: importância fundamental e desempenho inadequado;
- melhorar: importância média e desempenho inadequado;
- aprimorar: importância fundamental e desempenho adequado;
- adequar: importância discreta e desempenho adequado.

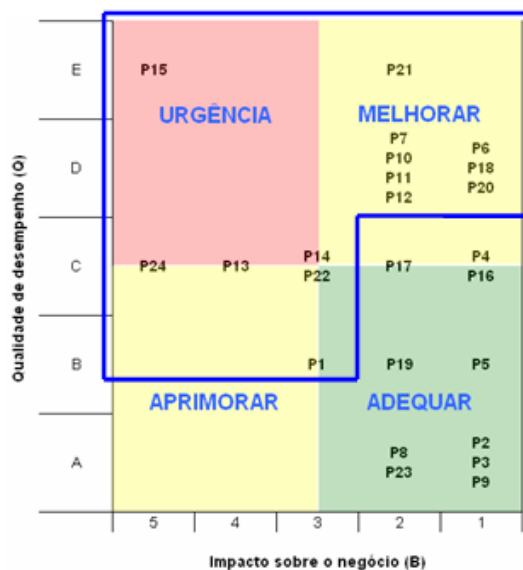


Figura 3 – Matriz B x Q dos sub-processos de fechamento definitivo de loja

4.3.6 Modelagem *To Be* – delineamento dos processos ideais

A fase de modelagem *To Be*, apesar de já estruturada, não foi inicializada até a conclusão desse artigo. Nesta etapa, ocorrem reuniões com as partes envolvidas, em cada um dos sub-processos, para discutir e validar as oportunidades identificadas. São levadas em consideração a viabilidade da mudança, análise de custo e retorno, além de prazo de implementação.

Após validação das oportunidades, criam-se os desenhos do processo ideal e de suas inter-relações, identificando-se papéis e responsabilidades, bem como suas variações por processos. Vale ressaltar que, neste momento, também ocorre, grosso modo, o mesmo passo-a-passo de formalização dos fluxos da fase de mapeamento *As Is*.

4.3.7 Implementação de Plano de Ação

De acordo com a priorização estabelecida na fase anterior e após modelagem da fase *To Be*, prossegue-se com a implementação do plano de ação. São definidas ações para operacionalizar a implantação do modelo *To Be*, assim como atividades de melhoria para cada deficiência e oportunidade levantadas, com respectivo responsável e prazo de realização. Em seguida, devem ser identificados e definidos indicadores de desempenho do processo, devidamente consistentes com a missão estabelecida para o mesmo. A partir de dados e relatórios da empresa, na medida do possível, também deverá ser efetuada análise histórica desses indicadores. Para os sub-processos, será feito desdobramento daqueles indicadores, de forma que cada um, tratando de assuntos diferentes, possa refletir a(s) melhoria(s) implantadas. Finalmente, serão realizadas medições regulares para se obterem os indicadores de desempenho, permitindo o acompanhamento e controle do processo. O objetivo, em geral, é medir o desempenho global do processo e avaliar as melhorias implementadas.

4.4 Resultados obtidos

Até a fase de “Priorização de Melhorias”, finalizada até a conclusão deste artigo, o autor constatou discussões sobre o processo de fechamento definitivo de lojas envolvendo mais de cinquenta interlocutores. Como resultado final, a empresa obteve o mapeamento de um total de vinte e quatro fluxos validados com gestores das áreas, além da criação de detalhamento funcional das atividades. Para cada uma das atividades dos fluxos, conforme o caso, foi realizada análise de oportunidades, gargalos, desperdícios, retrabalhos, fontes de erro, falta de controle, atrasos e deficiências.

Podemos destacar especificamente que a formalização do sub-processo “Pré-fechamento de Lojas” possibilitou envolver indiretamente as diversas áreas corporativas no processo de tomada de decisão de fechamento, o que não acontecia anteriormente. As áreas corporativas passaram a fornecer, previamente à elaboração de relatório consolidado utilizado na tomada de decisão, os valores de custos envolvidos durante fechamento definitivo de uma loja.

Em geral, a disponibilidade e o comprometimento dos interlocutores se mostraram indispensáveis para a realização do mapeamento dos fluxos. O estabelecimento de um “dono do processo”, com envolvimento da alta administração apoiando a execução da gestão por processos na empresa, incentivou a participação dos principais gestores.

Além disso, o fato do núcleo de processos da empresa conduzir reuniões, mapear e formalizar sub-processos de fechamento definitivo de lojas, gerou interesse da parte dos gestores em discutir o assunto e buscar resolver dificuldades pendentes, esquecidos no dia-a-dia da organização.

5. Análise da utilização da gestão por processos no caso

A análise e o mapeamento de processos são vistos pela empresa como suporte para as atividades desempenhadas pelas áreas corporativas. Para implantar a gestão por processos, a empresa optou por utilizar metodologia própria adaptada a sua realidade.

A presença de um núcleo de processos, formado por consultores especializados na condução de gestão por processos, busca difundir a importância de se enxergar o processo como um todo a cada contato com as áreas corporativas.

Esta dedicada equipe busca a visão holística dos processos de negócio, destacando os principais pontos de melhoria. Para isso, o fato de apresentarem metodologia estruturada para mapeamento de processos (envolvendo questionamento *5W2H*, análise de riscos e implantação de controles e validação dos gestores envolvidos no processo) auxilia a evidenciar a visão do todo, entendendo o encadeamento dos sub-processos para atingir o objetivo final. Além disso, existe constante tentativa de imparcialidade dos consultores frente ao viés de cada entrevistado, buscando-se a melhoria contínua do processo como um todo, não apenas focando-se os objetivos da área entrevistada.

Conforme visto, a escolha de processos a serem analisados é feita a partir da coerência destes com os objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, podemos verificar a preocupação de alinhamento dos resultados da empresa com os processos a serem melhorados.

Além disso, a atribuição de um “dono” do processo, estabelecido na formalização da demanda, junto ao apoio de um *sponsor* da alta diretoria, incentiva a participação e a disponibilidade dos gestores, além de possibilitar o comprometimento para aceitação de mudança de processos.

Outro ponto relevante é a preocupação constante com a elaboração de documentação de qualidade considerável e padronizada, validada por todos os envolvidos, destacando-se o detalhamento funcional dos fluxos e a presença de sistemas e documentos utilizados. Apesar dos sub-processos em questão serem validados por coordenadores ou gerentes das áreas envolvidas, não há atribuição de um “dono” para cada um deles, mas cada executor conhece as responsabilidades e resultados de suas atividades.

Com a formalização dos desenhos, os executores das tarefas se percebem inseridos no processo como um todo, compreendendo melhor a importância do comprometimento com o resultado esperado. Isto passa a ter maior evidência quando ocorre a publicação dos processos no portal interno da empresa, garantindo-se a visibilidade holística do processo a partir de sua formalização em documento-padrão.

Desta forma, busca-se a participação constante dos interlocutores que, por sua vez, apresentam interesse em agilizar a melhoria dos processos, o que desperta a cooperação mútua entre as áreas, deixando-se em segundo plano interesses específicos, focando-se na otimização do processo.

A presença de metodologia estruturada para implantar melhorias, priorizando os sub-processos que impactam no objetivo da empresa, mostra também a importância de se trabalhar os processos de acordo com o resultado esperado para a empresa. Vale ressaltar, no entanto, que para cada uma das atividades, ocorre discussão da viabilidade de implantação das melhorias com os colaboradores envolvidos no processo.

Finalmente, pode-se verificar que a gestão por processos aplicada a uma empresa de varejo sofre algumas adaptações, mas mantém os principais conceitos da metodologia.

O estudo apresentado trata de um processo específico de uma empresa, o que limita sua generalização para o varejo como um todo. Além disso, até a conclusão deste artigo, não foram medidos os resultados dos indicadores que apresentariam os benefícios das melhorias a serem implementadas.

6. Conclusão

Ao longo deste artigo procurou-se apresentar, a partir de resultados práticos, como a abordagem estruturada para aplicação da gestão por processos é utilizada como ferramenta para melhoria de processos no varejo. Mais especificamente, verificou-se a metodologia utilizada por grande empresa varejista brasileira para melhoria do processo de fechamento definitivo de lojas.

Para tanto, buscou-se conhecer a percepção dos colaboradores sobre a gestão por processos e os fatores críticos para o sucesso de sua implementação. A partir do instrumental utilizado para coleta de dados, evidenciou-se a forma como a gestão por processos é utilizada, documentada e avaliada pela empresa.

A formalização de fluxos, a visão holística compartilhada entre todos e a busca por oportunidades a serem implantadas passam a ser evidentes, uma vez que os interlocutores visualizam as atividades por eles executadas como inseridas em processo.

O estudo confirma que a gestão por processos é metodologia que depende do apoio da alta administração, assim como da participação e do comprometimento dos envolvidos. Além disso, ela permite aperfeiçoar processos baseados nas diretrizes da empresa em busca de melhorar seus resultados.

Dadas as limitações desta pesquisa, abordadas no item anterior, pode-se afirmar que futuros estudos de caso analisando a aplicação da metodologia em outros processos da empresa ou ainda em outras empresas de varejo contribuirão para complementar o trabalho e para a generalização das conclusões.

Referências

ALVARENGA-NETTO, C. *Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens.* In: LAURINDO, F.J.B.; ROTONDARO, R.G.(coord.) et al. *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.* São Paulo: Atlas, 2006. 218p.

BIAZZI, M.R. *Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.* 2007. 177p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CARMIGNANI, G. *Process-based management: a structured approach to provide the best answers to the ISO*

9001 requirements. *Business Process Management Journal*, n.6, v.14, p. 803-812, 2008

DAVENPORT, T.H. *Process Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337p.

DOOMUN, R. & JUNGUM, N.V. *Business process modelling, simulation and reengineering: call centres*. *Business Process Management Journal*, n.6, v. 14 p. 838-848, 2008

EISENHARDT, K.M. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*, n.4, v.14, p.532-550, 1989.

GARVIN, D.A. *The process of organization and management*. *Sloan Management Review*, n.4, v. 39, p. 33-50, 1998

GEORGE, M. *Lean six sigma for service: how to use lean speed and six sigma quality to improve services and transactions*. New York: McGraw-Hill, 2003.

GOLDKUH, G. & LIND, M. *Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view*. *Business Process Management Journal*, n. 6, v.14, p. 761-777, 2008

HAMMER, M. *Process management and the future of six sigma*. *Sloan Management Review*, Massachusetts, n. 2, v. 43, p. 26-32., 2002.

KAMHAWI, E.M. *Determinants of Bahraini managers' acceptance of business process reengineering*. *Business Process Management Journal*, n. 2, v. 14, p. 166-187, 2008.

KELLER, P.J. & JACKA, J.M. *Process mapping*. *Internal Auditor*, v. 56, n. 5, p. 60-64, 1999.

LIN, F.R.; YANG, M.C. & PAI, Y.H. *A generic structure for business process modelling*. *Business Process Management Journal*, n. 1, v. 8, p. 19-41, 2002.

MIGUEL, P.A.C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. *Produção*, n. 1, v. 17, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. *Administração de processos*. São Paulo: Atlas, 2006. 291p.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.M. & CARDOSO, R. *Process management tasks: a conceptual and practical view*. *Business Process Management Journal*, n. 5, v. 14, p. 694-723, 2008

PARADISO, J. *The essential process*. *Industrial Engineer*, v. 35, n. 4, p. 46-48, 2003.

PEIXOTO, L.J.S. *Implementação de modelo de gestão por processos utilizando equipes autogeridas em uma agência da previdência social: estudo de caso*. 2006. 103p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROTONDARO, R.G.; CARVALHO, M.M (coord.) & PALADINI,E.P.(coord.) et al. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. São Paulo: Campus/Elsevier, 2006. 355p.

ROTONDARO, R. G. *Gerenciamento por processos*. In: CONTADOR J.C.(coord.). *Gestão de operações*. 2. ed. São Paulo: Blücher, 1998. 593p.

RUMMLER, G.A. & BRACHE, A.P. *Melhores desempenhos das empresas – ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SAVORY, P. & OLSON, J. *Guidelines for using process mapping to aid improvement efforts*. *Hospital Material Management Quarterly*, v. 22, n.3, p. 10-16, 2001.

SENTANIN,O.F.; SANTOS, F.C.A. & JABBOUR, C.J.C. *Business process management in a brazilian public research centre*. *Business Process Management Journal* n.4, v.14, p. 483-496, 2008.

SHIN, N. & JEMELLA, D.F. *Business process reengineering and performance improvement: the case of Chase Manhattan Bank*. *Business Process Management Journal*, n. 4, v. 8, p. 351-63, 2002.

SIHA, S. M. & SAAD, G. H. *Business process improvement: empirical assessment and extensions*. *Business Process Management Journal*, n. 6, v. 14, p. 778-802, 2008.

TSIM, Y.C.; YEUNG, V.W.S. & LEUNG, E.T.C. *An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organizations*. *Managerial Auditing Journal*, n.5, v.17, p. 245-250, 2002.

VOSS, C. et al. *Case research in operations management*. *International Journal of Operations and Production Management*, n. 2, v.22, p. 195-219, 2002.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.