



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

ÉRIKA DIAS SOUSA

**ESTUDO DE CASO: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E ROTINAS NA
LOJAS RENNER SA – SHOPPING MIDWAY MALL.**

NATAL / RN
2011

ÉRIKA DIAS SOUSA

**ESTUDO DE CASO: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E ROTINAS NA
LOJAS RENNER SA – SHOPPING MIDWAY MALL.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador(a): Karina de Oliveira Costa Bezerra, M.Sc

ÉRIKA DIAS SOUSA

ESTUDO DE CASO: A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E ROTINAS NA
LOJAS RENNER SA – SHOPPING MIDWAY MALL.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, e aprovada em ____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a. Karina de Oliveira Costa Bezerra, M.Sc
Orientador(a)

Prof^o. Aluísio Alberto Dantas, M.Sc
Membro Examinador

Prof^a Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, M.Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Venho agradecer primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me conceder forças para não desistir diante das dificuldades.

A trajetória foi longa, muitas mudanças, foram quatro faculdades diferentes e oito anos para concretizar este sonho, portanto, não poderia deixar de agradecer a todos que contribuíram nesta jornada.

Agradeço em especial aos meus pais, Edson e Neli, que não pouparam esforços para fazer com que eu chegasse onde estou hoje e me apoiaram incondicionalmente para o alcance dos meus objetivos.

As instituições que me acolheram (ULBRA/RS, FIC/CE, UNIFACS/BA e FARN/RN), aos meus professores e em especial a minha orientadora Karina Bezerra, por acreditar no meu potencial e pelos incentivos constantes, que tornaram possível a realização desta monografia.

À Lojas Renner SA, principalmente a filial SSA 102, que me proporcionou grandes aprendizados e me permitiu conviver com pessoas maravilhosas, que acrescentaram profissionalmente e pessoalmente. Obrigada por tudo, Cristiano, Lenilma e Jacques.

Por fim, não posso deixar de agradecer aos meus amigos, que sempre torceram pela minha felicidade e aos colegas de classe da FARN, por terem me acolhido tão bem e me fazerem sentir como se esta fosse sempre a minha turma.

Enfim, minha eterna gratidão a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste sonho.

RESUMO

Neste trabalho a autora tem como objetivo identificar como ocorre a padronização dos processos e rotinas na Lojas Renner, Shopping Midway Mall e verificar como essa padronização auxilia no alcance dos resultados. Para tal, foi necessário descrever o modelo de padronização adotado pela empresa, bem como caracterizar o perfil dos colaboradores, os motivos que levaram a padronização, quais os benefícios que são encontrados e entender como é a gestão por indicadores baseada em processos. Tal estudo é importante para verificar a evolução de uma grande organização. É um estudo de caso e utilizou-se de questionários com perguntas abertas e fechadas com o universo censitário de 70 pessoas, bem como a observação participante. Como trata-se de dados qualitativos e quantitativos, foi utilizado as ferramentas do Word e Excel para tratar os dados coletados. Nos dados analisados, pode-se verificar que 91,49% dos colaboradores têm conhecimento da existência do padrão dentro da organização e os demais (8,51%), conhece em partes este padrão. Eles denominam de “Book de Processos”, um manual de padronização, que funciona como um guia, onde constam todos os processos e rotinas da organização, como eles devem ser realizados e quais são os colaboradores (cargos) responsáveis por cada atividade. 31,91% dos colaboradores confirmam que antes da padronização as maiores dificuldades que tinham era a falta de orientação e quando questionados sobre as vantagens da padronização, vários são os benefícios encontrados, como: 48% dizem que melhora a produtividade, 27% dizem que facilita a comunicação de o que fazer e como fazer, além de outros itens citados como organização (8%), facilita no atendimento ao cliente (4%), facilita no alcance dos objetivos(4%), entre outras vantagens citadas. Os gestores afirmam que há uma gestão por exceção, onde analisam os dados que tem maior importância e prioridade para a empresa, alguns são comuns a todas as empresas, como vendas, despesas, entre outros, e alguns específicos da empresa, como nota do cliente oculto (nota relativa ao atendimento da loja feito por uma consultoria externa de maneira sigilosa) e quantidade de toques de ‘muito satisfeito’ no encantômetro (equipamento que fica na porta da loja para medir o índice de satisfação dos clientes). Percebe-se que existe uma aplicação de padronização dos processos e rotinas e que, em geral, todos os colaboradores têm consciência de suas responsabilidades perante suas atividades, porém, tão importante quanto à implantação da padronização, é o acompanhamento e controle dos gestores. Portanto, a padronização facilita o acompanhamento e o controle dos indicadores, mensurando os resultados e possibilitando a reversão dos números, quando não satisfatórios para a companhia.

PALAVRAS-CHAVE: Padronização. Rotinas. Indicadores. Resultados.

ABSTRACT

In this paper the author aims to identify as is the standardization of processes and routines in the Renner, Midway Mall and see how this standardization helps in achieving results. To this end, it was necessary to describe the model adopted by the company to standardize and characterize the profile of employees, the reasons for standardization, what benefits are found and understand how the management by process-based indicators. This study is important to check the evolution of a large organization. It is a case study and we used questionnaires with open and closed universe with the census of 70 people as well as participant observation. As it is qualitative and quantitative data, we used tools from Word and Excel to process the data collected. In the data analyzed, it is found that 91.49% of employees are aware of the existence of the pattern within the organization and the other (8.51%), known in parts of this standard. They call "Process Book," a manual of standardization, which serves as a guide, which contains all the processes and routines of the organization, how they should be made and what are the employees (jobs) for each activity. 31.91% of employees before standardization confirm that the greatest difficulties they had was the lack of guidance and when asked about the advantages of standardization, there are several benefits found, as 48% say it improves productivity, 27% say facilitates communication of what they do and how, and other items cited as an organization (8%), facilitates customer service (4%), facilitates the achievement of objectives (4%), among other advantages mentioned. Managers say there is a management by exception, where they review the data that is of greater importance and priority for the company, some are common to all companies, such as sales, expenses, among others, and some company-specific, such as Customer Note hidden (note on the attendance at the shop done by an outside consultant confidentially) and number of rings 'very satisfied' in encantômetro (equipment that is at the door of the store to measure the customer satisfaction index). It can be seen that there is an application of standardization of processes and routines that, in general, all employees are aware of their responsibilities to their activities, however, as important as the implementation of standardization, is the monitoring and control of managers. Therefore, standardization facilitates the monitoring and control of indicators, measuring the results and allowing for the reversal of the numbers, if not satisfactory to the company.

KEYWORDS: Standardization. Routines. Indicators. Results.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOMARCA	11
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA.....	14
FIGURA 3 – ESTRUTURA DO SISTEMA.....	21
FIGURA 4 – ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.....	22
FIGURA 5 – VISÃO SISTÊMICA.....	25
FIGURA 6 – EFICÁCIA.....	28
FIGURA 7 – EFICIÊNCIA.....	29
FIGURA 8 – RELAÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	29
FIGURA 9 – BOOK DE PROCESSOS.....	43
FIGURA 10 – FLUXO DO BOOK DE PROCESSOS.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO COLABORADORES.....	35
GRÁFICO 2 – SEXO GESTORES.....	35
GRÁFICO 3 – FAIXA ETÁRIA COLABORADORES.....	36
GRÁFICO 4 – FAIXA ETÁRIA GESTORES.....	36
GRÁFICO 5 – ESTADO CIVIL COLABORADORES.....	37
GRÁFICO 6 – ESTADO CIVIL GESTORES.....	37
GRÁFICO 7 – ESCOLARIDADE COLABORADORES.....	37
GRÁFICO 8 – ESCOLARIDADE GESTORES.....	37
GRÁFICO 9 – TEMPO DE EMPRESA COLABORADORES.....	38
GRÁFICO 10 – TEMPO DE EMPRESA GESTORES.....	38
GRÁFICO 11 – SETOR DOS COLABORADORES.....	39
GRÁFICO 12 – DIFICULDADE DAS ATIVIDADES.....	40
GRÁFICO 13 – BENEFÍCIOS DA PADRONIZAÇÃO.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivo Específico.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS.....	18
2.1.1 Conceito.....	18
2.1.2 Caracterização dos Sistemas.....	19
2.1.3 Estrutura dos Sistemas.....	21
2.2 PROCESSOS.....	23
2.2.1 Conceito.....	23
2.2.2 Gestão de Processos.....	24
2.3 A NECESSIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	25
2.4 PADRONIZAÇÃO.....	26
2.4.1 Manual.....	27
2.5 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	28
2.6 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	30
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO.....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35

4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS COLABORADORES E GESTORES.....	35
4.1.1 Sexo.....	35
4.1.2 Faixa Etária.....	36
4.1.3 Estado Civil.....	36
4.1.4 Escolaridade.....	37
4.1.5 Tempo de Empresa.....	38
4.1.6 Setor / Função.....	39
4.2 DADOS AVALIATIVOS.....	40
4.2.1 Motivos que Levam a Padronização.....	40
4.2.2 Benefícios Gerados pela Padronização.....	41
4.2.3 Atual Modelo de Padronização.....	43
4.2.4 Gestão dos Indicadores Baseadas em Processos.....	45
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES.....	50

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança em qualquer área ou segmento da sociedade. No ambiente organizacional não é diferente. Ao analisar a vida das organizações e o crescimento das empresas, identifica-se que as empresas crescem, avançam e percebem que estão fazendo a mesma atividade de várias formas diferentes e que isto começa a prejudicar a produtividade de suas companhias.

Muitas empresas organizacionais perdem mercado por falta do uso de padronização dos processos. Na medida em que as empresas vão crescendo, elas precisam se conscientizar que não é possível uma companhia evoluir sem que haja a padronização das suas atividades.

Na atualidade, existem diversos exemplos de grandes empresas, como McDonald's; Wal-Mart, que durante seu período de crescimento, observaram que estavam sem padronização: que pela diversidade, acabavam perdendo o controle da operação, pois cada um fazia do seu jeito; então, decidiram parar, organizar a “casa”, otimizar os produtos e sistemas antes de crescer. Atualmente, a Renner encontra-se nesta mesma fase. Há uns três anos a empresa vem trabalhando na implantação de processos, padronização e rotinas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme site institucional da empresa, a história das Lojas Renner tem seu início em 1912, quando foi fundada por Antônio Jacob Renner, com o nome A.J.Renner. A empresa comercializava capas de pura lã e capas de vestuário masculino resistente ao frio e as chuvas, que se tornou uma peça indispensável tanto para o gaúcho da campanha quanto para o homem da cidade. O primeiro ponto de vendas das Lojas Renner foi inaugurado em 1922, e a partir dos anos 40 com uma comercialização mais ampla de produtos de vestuário, calçados, cosméticos, linha branca, entre outros, torna-se uma loja de departamentos.

Em 1965, devido ao seu crescimento e evolução, o grupo A. J. Renner optou por tornar independentes as diferentes empresas que o formavam, ocasião em que foi então constituída a companhia Lojas Renner S.A. Dois anos depois, em 1967, Lojas Renner já se transformava em uma empresa de capital aberto.

Após décadas de bom desempenho, a Lojas Renner passou por uma profunda reestruturação no início dos anos 1990, passando a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda. Ainda na década de 1990, impulsionada pela bem sucedida reestruturação e pela implantação da Filosofia de Encantamento - segundo a qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes - Lojas Renner expandiu suas operações para além do Rio Grande do Sul, chegando aos Estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e para o Distrito Federal, consolidando sua posição nesses mercados como uma loja de departamentos especializada em moda com mercadorias de qualidade a preços competitivos.

Figura 1 – Logomarca da Loja



Fonte – Site Lojas Renner AS

Em 1991, quando teve início o processo de reestruturação, a Companhia contava com oito lojas e, até novembro de 1998, já havia inaugurado 13 novas lojas, totalizando 21 unidades.

Em dezembro de 1998, a J. C. Penney Brazil, Inc. subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos EUA, adquiriu o controle acionário da Companhia. Como subsidiária do grupo J. C. Penney, a Renner obteve alguns benefícios operacionais, tais como o acesso a fornecedores internacionais, a consultoria de especialistas na escolha de pontos comerciais, bem como a adoção de procedimentos e controles internos diferenciados. Isso contribuiu para um crescimento substancial da Companhia a partir de dezembro de 1998.

Com a implantação do conceito de *lifestyle*¹ nas coleções e nas lojas, em 2002, mais um importante passo é dado na evolução de Lojas Renner. As coleções passam a ser desenvolvidas por estilos de vida e compostas por marcas próprias que refletem um jeito de ser e de vestir, com base em atitudes, interesses, valores, personalidades e hábitos dos clientes. Também as lojas passam a expor os produtos de forma coordenada, facilitando a escolha do consumidor e otimizando o seu tempo de compras.

Em junho de 2005, ocasião em que a Companhia já atuava com 64 pontos-de-venda, a JC Penney, em conjunto com os administradores da Lojas Renner, optou pela venda do controle da Companhia através de oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. A Lojas Renner entrou então no Novo Mercado da Bovespa como a primeira Companhia no país a ter seu capital pulverizado e aproximadamente 100% das ações em circulação.

No ano seguinte, em 2006, com a bem sucedida operação de pulverização das ações na Bolsa, o plano de expansão é intensificado e a Lojas Renner inicia sua atuação no Nordeste, com a abertura de lojas nos Estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. Ao longo do ano são inauguradas 15 novas unidades e a Companhia chega ao número de 81 lojas. Neste mesmo ano, para complementar o negócio da empresa, fica acertado o início da comercialização de produtos financeiros através de “parcerias pontuais” (instituições financeiras especializadas em cada produto), oferecendo aos clientes a possibilidade de crédito pessoal, seguros e título de capitalização.

O ano de 2007, marca a continuidade do plano de expansão e a chegada da Companhia na região Norte, com a abertura de uma loja no Estado do Amazonas. Também é intensificada a presença no Nordeste com a entrada da Companhia nos Estados de Sergipe e Paraíba e o fortalecimento da atuação na Bahia. Durante o ano são abertas 14 novas operações e a rede chega ao final de dezembro com 95 lojas.

Durante o ano de 2008, apesar de um cenário ameaçador, pois o mundo passava por uma crise financeira, a Lojas Renner focou seus esforços para implementar iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e de governança corporativa, reformulando o Código de Ética e Conduta e os valores

¹ Lifestyle – As marcas da loja são separadas por estilos de vida.

empresarias. A loja divulgou neste ano para seus colaboradores e acionistas a seguinte proposta:

↳ **MISSÃO:** Ser a maior e melhor loja de departamento das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados. Encantando e inovando.

↳ **VALORES:** Encantar é a nossa realização, Nosso Jeito, Gente, Donos do Negócio, Obstinação por Resultados Excepcionais e Qualidade.

Conforme o Relatório do Investidor, disponibilizado para os acionistas da empresa no ano de 2010, a Lojas Renner contabilizou lucro líquido de R\$ 308 milhões, 62,5% maior que os R\$ 189,6 milhões apresentados em 2009. Com a venda de mercadorias no ano citado, a Renner obteve receita líquida de R\$ 823,7 milhões e com a divisão de produtos financeiros o resultado líquido foi de R\$ 33,5 milhões neste mesmo ano.

O site institucional da Lojas Renner informa que, até março de 2011, a companhia era considerada como a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil. Até este mesmo período, das 134 lojas existentes, 126 estavam instaladas em Shopping Centers e 8 em pontos centrais de cidades, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país, e contava com um quadro de 12.997 colaboradores, sendo que destes 11.136 estão distribuídos nas lojas e 1.861 colaboradores estão na Administração, que é localizada em Porto Alegre/RS. Sendo que a Loja Renner do Shopping Midway Mall conta com 70 colaboradores, distribuídos entre chefias (gerente e supervisores), vendedores, caixas, auxiliares de loja, costureira, auxiliar de estoque, expedição, assistentes de produtos financeiros, rvm, caixa treinador, fiscal e fiscal líder.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Ao conhecer a origem da Lojas Renner SA, verifica-se que a empresa se mantém num ritmo de crescimento, onde conseguiu em 12 anos, elevar o patamar de número de lojas. Instalando 113 novas lojas em todas as regiões do país.

Ao se deparar com uma velocidade de crescimento alta e um potencial incrível de expansão pela frente, identifica-se o risco que esse crescimento não seja ordenado, nem planejado e principalmente não seja “sólido na base”, sem objetivos e estratégias bem definidas, processos bem desenhados e competências bem direcionadas e aproveitadas. Quando uma empresa está crescendo, aumentar o quadro de colaboradores é imprescindível, assim como ocorre também o aumento das tarefas e atribuições de cada colaborador e da empresa. Nesse momento, a organização necessita ter definida de forma perceptível o seu modelo de trabalho, e esse é o momento da organização “arrumar a casa” ou “definir os caminhos” para poder caminhar da forma correta e no rumo certo.

Nesse contexto, é cada vez mais comum as organizações falarem da padronização de rotinas através de procedimentos e instruções de trabalho detalhadas e documentadas, onde são discriminados documentos, formulários ou ferramentas relacionadas a essas rotinas. A partir do contexto acima, esta pesquisa será norteadada pelo seguinte problema:

Até que ponto a padronização dos processos e rotinas atual da Renner tem auxiliado no alcance dos resultados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar se o modelo atual da padronização dos processos e rotinas tem auxiliado no alcance dos resultados da empresa.

1.3.2 Específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores internos e gestores da Renner.
- Levantar os motivos que levam a padronização dos processos e rotinas.
- Identificar os benefícios encontrados com a realização da padronização dos processos e rotinas dentro da organização.
- Descrever o atual modelo de padronização dos processos e rotinas da Lojas Renner SA.
- Verificar como é a gestão por indicadores baseada em processos.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa é importante para aprofundar os estudos na padronização dos processos e rotinas, uma vez que a empresa está em processo de expansão constante e desde 1999 a empresa implantou o gerenciamento da rotina e desde 2000 atua com a padronização dos processos. Num determinado momento da organização, verifica-se as diferenças de loja para loja, pois cada gestor estar acostumado a trabalhar de um jeito, ou seja, cada um tem seu método de reunião, modelos de comunicação, formas de organização, acompanhamento de resultados entre outros. Neste cenário é possível identificar que a necessidade da padronização dos processos e rotinas não é somente para realizar uma melhoria nesses, mas também para elevar o padrão da empresa através de um acompanhamento mais padronizado de seus indicadores, alcançando assim os melhores resultados.

Visto que na visão sistêmica da organização encontra-se a sociedade, ressalta-se também a importância deste estudo, pois ao analisar a Lojas Renner, verifica-se a evolução de uma grande organização e sua contribuição para a sociedade.

De tal forma, o estudo é de suma importância para a autora, pois visa promover a oportunidade de empregar na prática os conhecimentos teóricos. E a

pesquisa poderá servir também, como material de consulta no intuito de ajudar os alunos do curso de Administração da FARN, onde poderá nortear pesquisas e servirá de fonte de referência para elaboração de novos projetos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Em 1937 o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, cria a base da Teoria Geral dos Sistemas. Conforme Chiavenato (2004), o biólogo defende a idéia de que não somente os aspectos gerais das diferentes ciências são iguais, como as próprias leis específicas de cada uma delas podem ser utilizadas de forma sinérgica pelas outras.

A partir da década de 1960, a teoria de Bertalanffy é reconhecida pelos teóricos da Administração, como um instrumento de síntese e integração das teorias anteriores.

2.1.1 Conceito

A necessidade e a curiosidade de se verificar a maneira pela qual eram estruturadas as organizações trouxeram contribuições significativas para a busca da eficiência. Ao avaliar de que maneira os sistemas organizacionais e administrativos eram estruturados e quais mecanismos eram necessários para que funcionassem como previsto, matemáticos e sociólogos encontraram um ponto em comum na investigação de como as organizações funcionavam como sistemas.

Anos atrás, as pessoas perceberam que existem coisas comuns nas diferentes áreas do conhecimento. Há problemas similares que podem ser resolvidos com soluções similares. Estas pessoas perceberam que algumas características e regras aconteciam em todas as áreas.

Assim, surge a definição de sistema, que é um conjunto de elementos interligados com um objetivo comum. Maximiano (2007) descreve sistema como um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo.

Para Chiavenato (2004, p.323), “sistema é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados que desenvolvem uma atividade para atingir determinado objetivo ou propósito”.

Uma empresa, ao adotar a visão sistêmica, deve ter prioritariamente uma compreensão global e abrangente dela mesma; ser apta a detectar as relações de causa e efeito no início, meio e fim de qualquer atividade ou processo. Pode-se compreender melhor a teoria de sistemas conhecendo seus fundamentos: Os sistemas existem dentro de sistemas; são abertos e sofrem muitas interferências externas; as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

2.1.2 Características dos Sistemas

As características do sistema não podem ser identificadas em um elemento isolado do sistema.

Chiavenato (2004, p.371) descreve as duas características que surgem no sistema como um todo e que não existe em seus elementos em particular da seguinte forma:

- a) Propósito ou objetivo: o sistema tem um ou mais propósitos ou objetivos. Os elementos, bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre um objetivo ou finalidade a alcançar.
- b) Globalismo ou totalidade: o sistema tem uma natureza orgânica pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema produz mudança em todas as suas outras unidades. Qualquer estimulação em uma unidade do sistema afeta todas as unidades devido ao relacionamento existentes entre elas.

Na caracterização de sistema é importante se destacar os sistemas abertos e os sistemas fechados. Os sistemas abertos são as empresas que estão em permanente intercâmbio com seu ambiente externo. Por outro lado, os sistemas fechados se isolam do seu ambiente externo. Dessa forma, são totalmente inadequados às organizações.

Ao entender as organizações como sistemas abertos, que influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele, Chiavenato (2004) descreve as seguintes características:

↳ Comportamento probabilístico: as organizações são sempre afetadas pelas variáveis externas.

↳ Parte de uma sociedade maior: as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação.

↳ Interdependência das partes: a organização não é um sistema mecânico. Ao efetuar uma mudança, todas as partes sofrem um efeito concomitante devido a alteração.

↳ Homeostasia *versus* adaptabilidade: a homeostasia garante a rotina e a permanência do sistema, enquanto a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação.

↳ Fronteiras ou limites: a linha imaginária que serve para marcar o que está dentro e o que está fora do sistema.

↳ Morfogênese: capacidade de se modificar, de determinar o crescimento e as formas da organização, de se corrigir e de obter novos e melhores resultados.

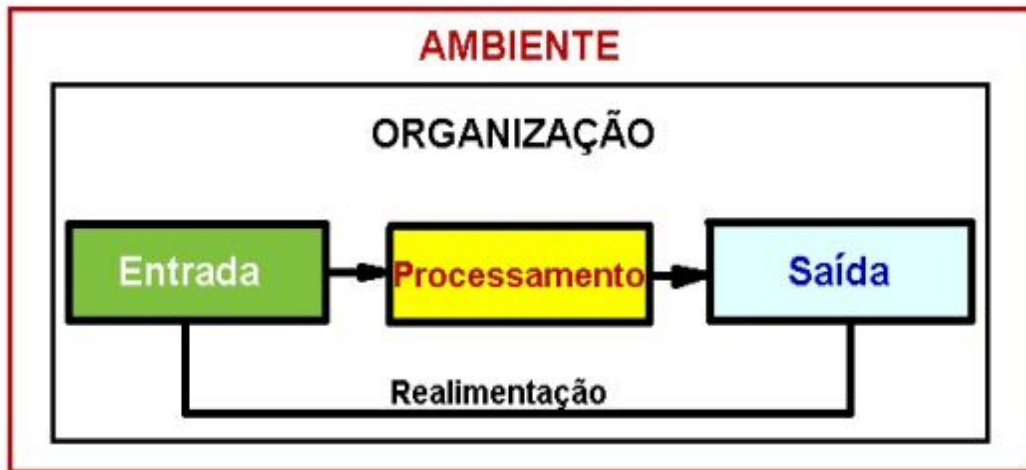
↳ Resiliência: capacidade de o sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo.

Em suma, o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico e em permanente relação de interdependência com o ambiente.

2.1.3 Estrutura dos Sistemas

O sistema pode ser representado como um conjunto de componentes interdependentes, ou seja, o sistema é composto de entrada, processamento, saída, feedback e ambiente.

Figura 3 – Estrutura do Sistema



Fonte – Portal do Administrador

Maximiano (1995), descreve os elementos que compõe o sistema da seguinte forma:

↳ Entrada: são os recursos que ingressam no sistema para que ele funcione.

↳ Processamento: são os processos internos transformadores de entradas em saídas.

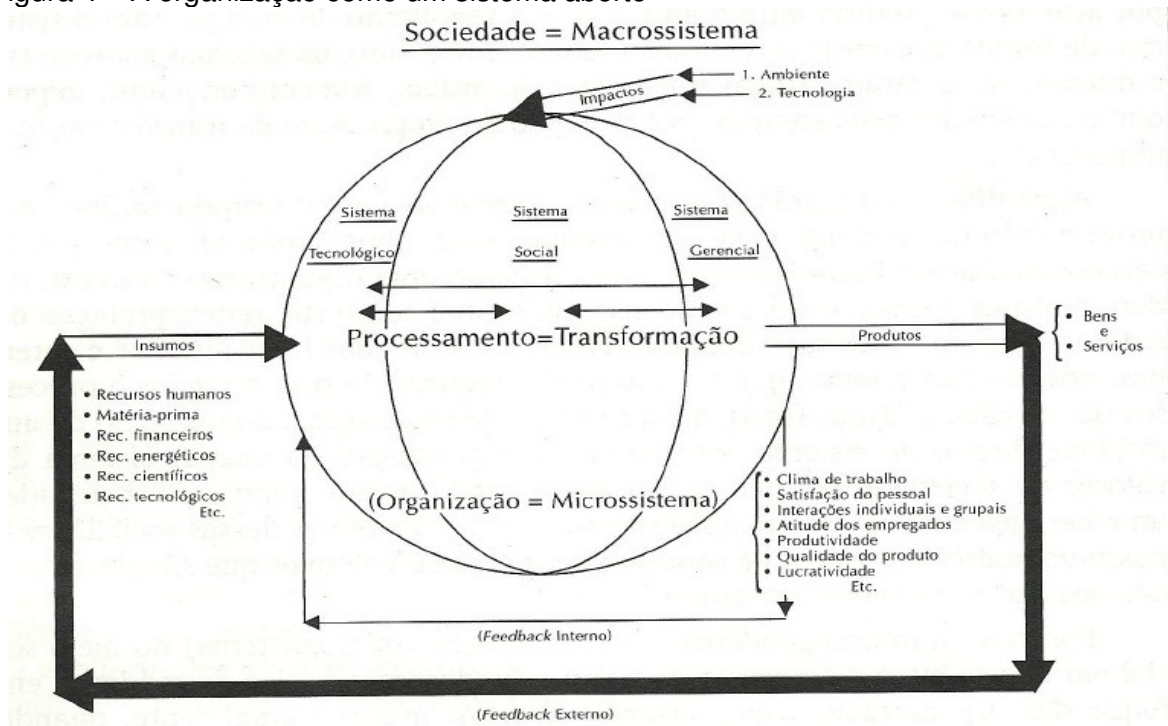
↳ Saída: é o resultado do funcionamento do sistema.

↳ Feedback: é a comparação dos resultados com os padrões previamente estabelecidos.

↳ Ambiente: é o meio que envolve externamente o sistema.

Cury (2000) representa o sistema aberto conforme figura 4 abaixo:

Figura 4 – A organização como um sistema aberto



Fonte: Cury (2000, p.120)

Na análise da imagem acima, Cury (2000, p.120) explica:

O enfoque da organização como um sistema aberto, evidenciando a importação de insumos do ambiente, o processamento desses insumos, por meio dos sistemas internos (tecnológico, social e gerencial), gerando os produtos organizacionais, que são exportados para o ambiente.

Numa organização, pessoas, tarefas e administração são interdependentes, ou seja, existe uma relação como um todo entre a empresa, colaboradores e todos os processos desempenhados por esta, independente de qual seja a área de atuação, podendo assim afetar positivamente ou negativamente quando tomado uma decisão que por sua vez gere mudanças.

2.2 PROCESSOS

2.2.1 Conceito

A idéia de processo surgiu com a finalidade de aumentar o valor ao cliente, devido ao clima competitivo cada vez mais acirrado entre as empresas.

Processo pode ser definido de várias maneiras, principalmente porque tem inúmeros enfoques. De acordo com Hammer e Champy (apud CURY, 2000, p.305) “processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Cruz (1998), define processo como a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens e serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Embora seja observada uma infinidade de processos, Rummler; Bracher (apud CURY ET. AL., 2000) apontam três categorias básicas de processos empresariais:

- ✓ Processo de clientes: que gera um produto/serviço para um cliente externo da organização.
- ✓ Processos administrativos: são abstratos, porém, primordial para a efetividade gerencial e funcionamento dos negócios.
- ✓ Processos de gerenciamento: correspondem às decisões que devem ser tomadas pelos gerentes a fim de dar apoio aos processos dos negócios.

Todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, da mesma forma que, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço. Entende-se então, que processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

2.2.2 Gestão de Processos

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades interrelacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.

Hammer; Champy (1994, p.24) comenta que:

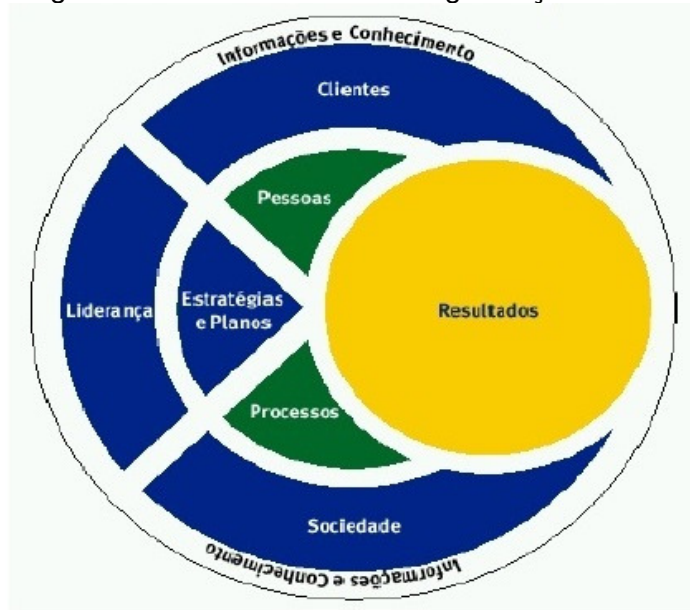
Influenciadas pela noção de Adam Smith de decompor o trabalho em suas tarefas simples e atribuir cada uma delas a um especialista, as empresas e os seus gerentes enfocam as tarefas individuais do processo e tendem a perder de vista o objetivo maior, qual seja, o de levar os produtos às mãos do cliente solicitante. As tarefas individuais dentro do processo são importantes, mas de nada valem para o cliente se o processo global não funciona.

De acordo com Manganote (2001), para que se possa alcançar um desempenho competitivo, deve-se deixar de lado a visão de que as atividades podem ser discriminadas em termos de funções; mas sim, em processos.

Na gestão por processo existe o foco nos processos estratégicos e multifuncionais e não em torno das funções. O processo passa por várias áreas, abrangendo funções e tarefas de diversas especialidades.

Pode-se definir a gestão de processos como um enfoque administrativo aplicado pela organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

Figura 5 – Visão sistêmica da organização



Fonte – Fundação Nacional de Qualidade

A visão horizontal ou sistêmica da organização é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. São nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais. Ao mapear um processo, podem-se determinar possíveis gargalos que impeçam ou dificultem a execução das atividades.

2.3 A NECESSIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A teoria da matemática trouxe como contribuição os indicadores financeiros e não-financeiros para medir ou avaliar o desempenho organizacional.

Chiavenato (2004, p. 357) explica que, “para os autores matemáticos, os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização”. Os indicadores sejam financeiros ou contábeis, indicadores departamentais, de negócios, humanos e etc, permitem mostrar o que está acontecendo e quais os resultados das ações tomadas.

Para Manganote (2001), uma medida de desempenho é uma quantidade que reflete o quão bem, as atividades dentro de um processo ou sua saída atingem uma meta especificada.

Na acepção da palavra, Kardec (2002) comenta que indicadores são guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.

Portanto, os indicadores de desempenho são um sistema de medição e funcionam como um painel de controle para que as organizações possam avaliar seus resultados e desempenhos, sejam através de relatórios periódicos, gráficos ou sistema de informação on-line entre outros.

Enfim, a principal função dos indicadores de desempenho é indicar oportunidades de melhora dentro das organizações. Medidas de desempenho devem ser utilizadas para indicar os pontos fracos e analisá-los para identificar os possíveis problemas que causam resultados indesejados.

2.4 PADRONIZAÇÃO

O homem sempre conviveu com a padronização e necessita dela para sobrevivência, embora, nem sempre tenha consciência disso.

Cantidio (2011) defende que um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades através da repetição dos movimentos.

As empresas devem enxergar a padronização como uma ferramenta que trará benefícios de custo, prazos, satisfação do cliente e principalmente qualidade nos serviços e produtos oferecidos, porém deve-se lembrar que a adoção de normas de padronização, não garante por si só, resultados ótimos, para atingir os objetivos, convém que o sistema implantado, estimule as organizações a considerarem a implementação da melhor tecnologia disponível. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício.

Manganote (2001) comenta que a padronização dos procedimentos de trabalho é importante para assegurar que todos os funcionários, atuais e futuros,

façam uso dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo. A padronização é uma das primeiras providências a serem tomadas para aperfeiçoar o processo.

Para se ter padronização é necessário uma documentação que mostre como o processo deve ser realizado, que treinamento deve ser providenciado e qual é o desempenho aceitável. É importante que todas as pessoas da organização pratiquem qualidade e qualidade só se pratica quando temos processos padronizados e documentados para se ter indicadores da eficácia dos sistemas.

2.4.1 Manual

Os manuais são documentos utilizados nas empresas com o objetivo de padronizar os procedimentos, reunindo informações de forma lógica e organizada, com intuito de facilitar o funcionamento da organização.

Confome Cury (2000, p.27):

Quando elaborados com base na realidade da cultura organizacional, os manuais são ótimos instrumentos de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicação e favorece a integração dos diversos subsistemas organizacionais.

Estes documentos servem como uma fonte adicional de consulta a fins de esclarecimentos no caso de haver incertezas quanto às normas, procedimentos e processos que devem ser seguidos, bem como a responsabilidade cabível a cada indivíduo.

Os manuais não são inalteráveis. Eles são sujeitos a mudança a medida que ocorram modificações no fluxo de trabalho, conforme afirma Araújo (2001, p.106):

Quando o estudo é orientado no sentido de processos, o resultado final pode ser a elaboração de fluxogramas, seguido da análise da situação atual e escolha de alternativas. Nesse momento, a manualização é discutida e avaliada, elaborando-se o manual de processo ou equivalente.

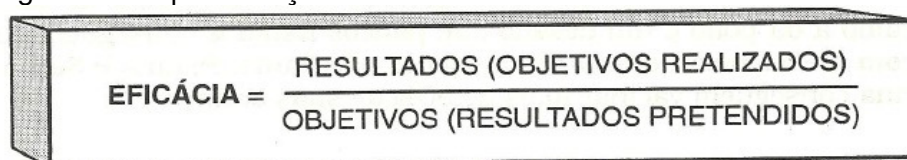
Existem vários tipos de manuais, mas todos, para que sejam elaborados, devem obedecer a uma sucessão de etapas, a começar detectando o tipo de manual que a organização necessita e detalhar o que será manualizado, elaborar o manual e enfim, distribuí-lo.

2.5 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

As pessoas que administram as organizações são responsáveis pelo cumprimento de seus objetivos, como também pela maneira como seus recursos são empregados. Por tanto, para avaliar o desempenho das organizações e de seus administradores, são utilizados a eficiência e eficácia de ambos.

Maximiano (1995, p. 49) refere-se “a eficácia como a capacidade de realizar um objetivo ou resolver um problema, portanto, é avaliada comparando-se os objetivos que se pretendia alcançar com os resultados alcançados”.

Figura 6 – Representação da Eficácia

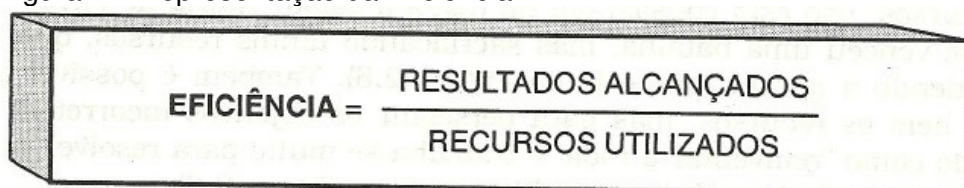


$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{RESULTADOS (OBJETIVOS REALIZADOS)}}{\text{OBJETIVOS (RESULTADOS PRETENDIDOS)}}$$

Fonte – Maximiano (1995, p.49)

Da mesma forma, Maximiano (1995) comenta que a eficiência é avaliada ou medida comparando-se os resultados alcançados com os recursos utilizados.

Figura 7 – Representação da Eficiência



$$\text{EFICIÊNCIA} = \frac{\text{RESULTADOS ALCANÇADOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

Fonte – Maximiano (1995, p.51)

Chiavenato (2009) representa a relação de eficiência e eficácia conforme figura 8 abaixo:

Figura 8 – Relações entre eficiência e eficácia



Fonte – Chiavenato (2009, p.35)

Na análise da imagem acima, Chiavenato (2009) descreve as relações entre eficiência e eficácia da seguinte maneira:

↳ Eficiência – como as coisas são feitas. De que maneira são executadas.

↳ Eficácia – para que as coisas são feitas. Quais os resultados elas trazem. Quais objetivos alcançam.

Pode-se dizer que a eficiência está em executar tarefas e atividades de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e o melhor aproveitamento dos recursos. E a eficácia, consiste em fazer um trabalho que atinja plenamente um resultado que se espera.

É através da comparação entre o que se queria fazer e o que realmente foi atingido que se mede a eficácia do sistema. Quanto a eficiência, o enfoque é sobre a maneira como os recursos são utilizados, e isto incide

proporcionalmente na produtividade do sistema. A eficiência e a eficácia se complementam.

2.6 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

A mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Toda organização requer mudanças para se adaptar as exigências do mercado interno e externo.

Araujo (2001, p.254) conceitua mudança da seguinte forma:

Qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Conforme Montana e Charnov (2010, p.332), “mudança é o processo de se transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização”.

Para que o processo de mudança seja eficaz, o gestor deverá mostrar aos colaboradores a necessidade da mudança, evidenciando as melhoras tanto para o grupo quanto para os colaboradores separadamente, estabelecer um indivíduo, seja ele um colaborador ou um consultor externo para implantar a mudança na organização, sendo assim, a administração terá um maior controle da situação e por último, implantar as mudanças através de normas e mecanismos de reforços.

De acordo com Araújo (2001, p.253) “os condutores nos processos de mudanças devem estar conscientes de que o próprio processo já é, por si só, uma mudança importante na estrutura social da organização”. Para desenvolver um bom programa de mudança dentro das organizações é necessário seguir alguns passos, para que a mudança não traga sérios problemas como: preparar bem os objetivos a serem alcançados com a mudança, estabelecer metas e normas e informar bem seus funcionários a cerca de todo o processo de mudança.

3 METODOLOGIA

Para cumprir com os objetivos propostos no projeto, foi necessário estabelecer o método da pesquisa. Conforme Lakatos e Marconi (2010, p.46) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realizar a pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que qualifica o tipo de pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso. O estudo de caso segundo Lakatos e Marconi (2010), refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo sob todos os seus aspectos.

De acordo com Yin (apud ROESCH ET. AL. 1999, p.155), “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. De tal forma, este método fez com que o pesquisador visualizasse sistematicamente a empresa, podendo compreender de forma mais clara e profunda a situação organizacional bem como os seus participantes.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, pois realizou uma análise da atual situação dos processos da empresa Lojas Renner SA – Shopping Midway Mall. Conforme Roesch (1999, p. 156) “o estudo é exploratório quando visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos”. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1998) expõe as características de determinada população e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

3.2 POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

O presente estudo teve como área de abrangência todos os setores da filial da Lojas Renner - Shopping Midway Mall, portanto, das 70 pessoas, responderam ao questionário 51 (2 estavam afastados pelo INSS, 7 estavam nas férias e 10 estavam de folga no dia da coleta), sendo 47 colaboradores, representando os setores feminino, masculino, infantil, calçados, beleza, acessórios, caixa, realize, expedição, central de trocas, provador, costura, estoque e fiscal e os 4 gestores da loja, visto que a padronização dos processos e rotinas está presente em todos os departamentos da empresa.

De tal forma, a pesquisa foi censitária, que segundo Cancian (2011), uma pesquisa censitária visa a obtenção de informações que se relacionam a fatos concretos, como: nível de emprego, escolaridade, saúde, etc. As pesquisas censitárias são realizadas mediante elaboração de um questionário que contém perguntas sobre as informações que se deseja obter. Depois de coletadas, as informações são sistematizadas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme Vergara (1998), o tratamento dos dados refere-se à seção onde explica ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Com base no objetivo do trabalho, os dados foram obtidos entre 18/07/2011 à 22/07/2011 e tratados através de processos qualitativos, que se refere aos dados obtidos por meio de observação participante e nos documentos da organização. Conforme Roesch (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa. Desta forma, com o auxílio do Word, os dados coletados foram materializados em forma de textos para se tornar mais fácil a compreensão e interpretação destes dados.

Segundo Roesch (1999) quando se tem um propósito de medir relações entre variáveis e avaliar o resultado de algum projeto, recomenda-se utilizar um

enfoque quantitativo, desta forma, os dados também coletados através do questionário foram organizados em planilhas e gráficos com o auxílio da ferramenta do Excel, para que estes dados sejam transformados em informações.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realizar o estudo, foram utilizadas técnicas de observação participante, questionário, e pesquisa documental (restrita a documentos, escritos ou não).

Explorando as idéias de Marconi e Lakatos (2010, p.275), “a observação é usada para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

Vergara (1998, p.52) defende que o “questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”, portanto, foi elaborado dois questionários estruturado com perguntas abertas e fechadas, para ser aplicado com todos os colaboradores e gestores da Lojas Renner Midway Mall.

Para complementar os outros métodos de coleta de dados, a pesquisa documental explorou e analisou os documentos da organização. Foster (apud ROESCH ET. AL., 1999) argumenta que documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. A análise destes documentos permitiu o entendimento das situações, conceituar a organização com base em uma visão de dentro e contrastar com métodos que propõe testar hipóteses que partem de uma visão de fora.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As partes a seguir foram construídas tomando como base os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS COLABORADORES E GESTORES

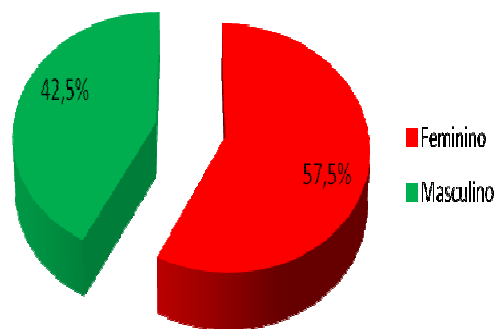
Foi feito o levantamento do perfil dos colaboradores e gestores, identificando sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e setor.

4.1.1 Sexo

No levantamento realizado, verifica-se uma realidade de 57,5% dos colaboradores do sexo feminino e 42,5% do sexo masculino. Desta forma, observa-se que a proporção de ambos os sexos são bem próximas; porém, visto que a loja é voltada ao público feminino e seu foco principal é trabalhar com moda, acaba retendo mais colaboradoras do que colaborador.

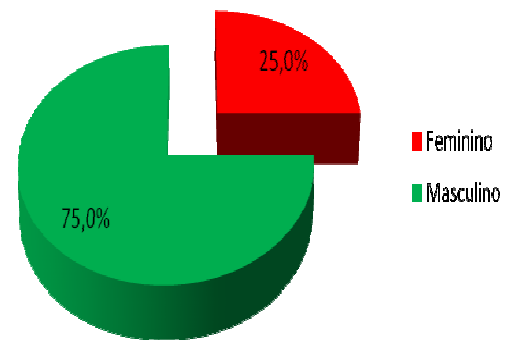
Particularmente na realidade do Shopping MidwayMall, o quadro dos gestores é composto por 75% de homens e 25% de mulheres, conforme abaixo.

Gráfico 1 – Sexo colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

Gráfico 2 – Sexo Gestores

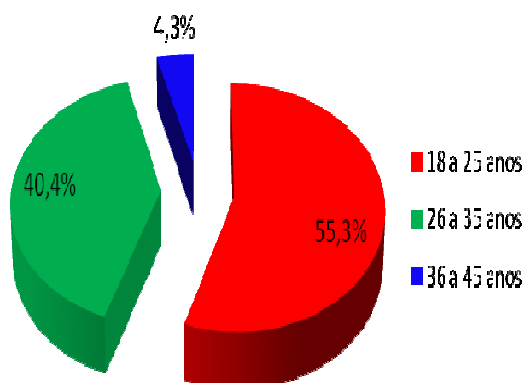


Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

4.1.2 Faixa Etária

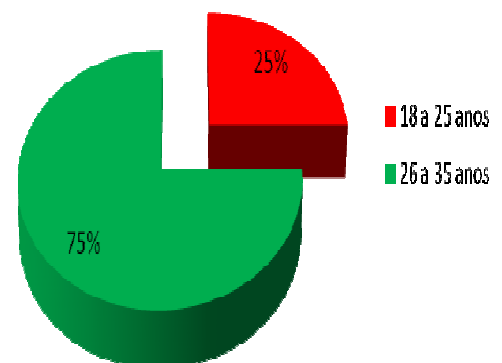
Pode-se afirmar que a empresa apresenta um perfil bem jovem, pois 55,3% dos seus colaboradores encontram-se na faixa dos 18 aos 25 anos e 75% dos seus gestores estão na faixa dos 26 aos 35 anos. Isso pode sinalizar que a equipe é bem mais suscetível a mudanças.

Gráfico 3 – Faixa etária Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

Gráfico 4 – Faixa etária Gestores

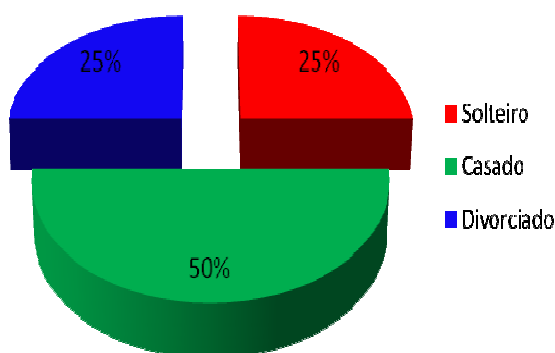


Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

4.1.3 Estado Civil

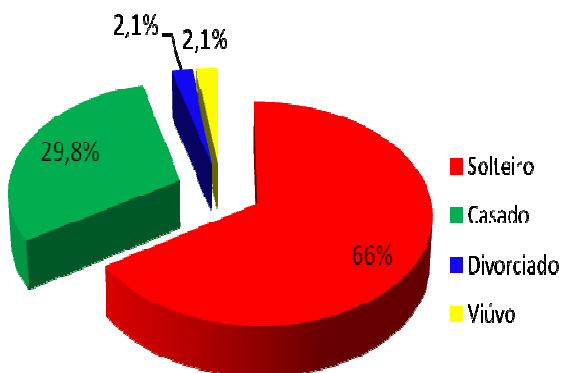
Ao constatar uma faixa etária tão jovem nos colaboradores, é natural identificar que a maioria deles, 66% dos colaboradores, sejam solteiros. Já entre os gestores, a realidade é um pouco diferente, pois se identifica que a maioria deles, quer dizer, 50% dos gestores, atualmente são casados.

Gráfico 5 – Estado Civil Colaboradores



Fonte – Dados da pesquisa (JUL/2011)

Gráfico 6 – Estado Civil Gestores

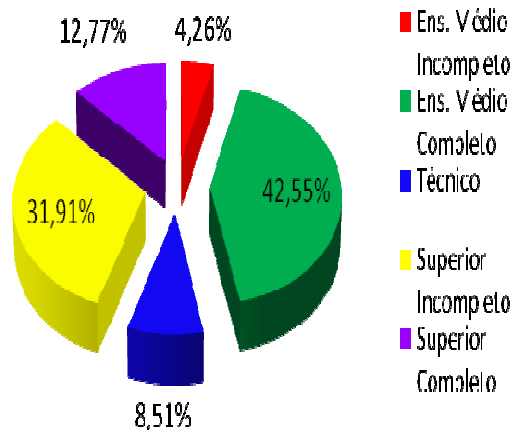


Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

4.1.4 Escolaridade

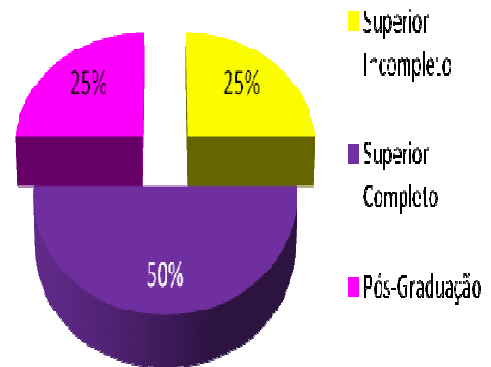
De acordo com os dados tabulados, pode-se verificar entre os colaboradores a diversidade no nível escolar, porém, 42,55% têm o ensino médio completo. Entre os líderes, esta diversidade é bem menor e 50% já possuem o ensino superior completo, fácil de entender, visto que estes ocupam posições de gestores de uma grande organização.

Gráfico 7 – Escolaridade Colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

Gráfico 8 – Escolaridade Gestores

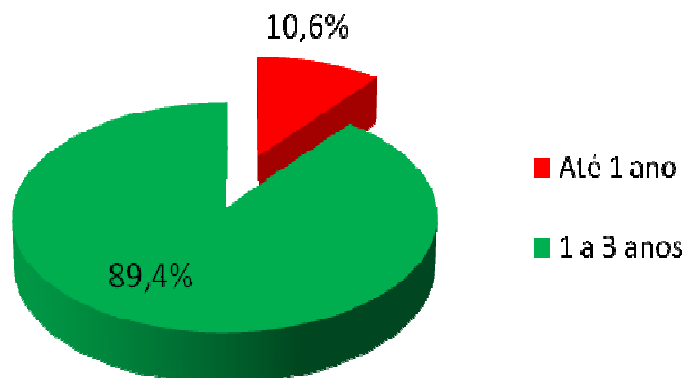


Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

4.1.5 Tempo de empresa

É importante ressaltar, antes de analisar o gráfico abaixo, que a loja do Shopping MidwayMall foi inaugurada em 2009, portanto, a filial estudada é bastante nova e o tempo máximo do seu colaborador é de 2 anos, pois todos foram contratados na cidade. Diante disto, pode-se perceber que a loja Renner do Shopping MidwayMall é composta por um quadro relativamente maduro, pois 89,4% estão na loja desde sua inauguração.

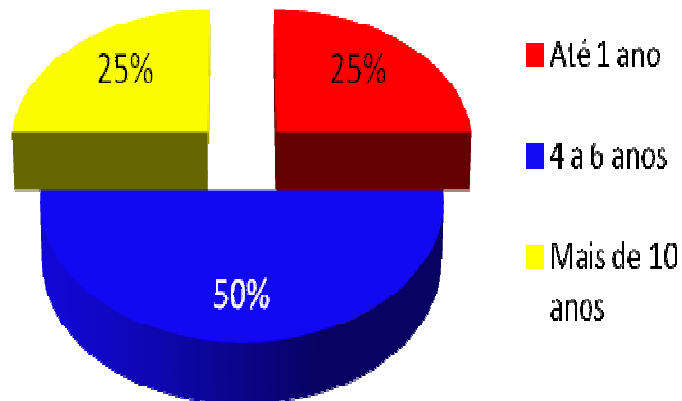
Gráfico 9 – Tempo de empresa Colaboradores



Fonte – Dados da pesquisa (JUL/2011)

A realidade entre os gestores é diferente, pois em sua maioria eles vêm de promoções internas e são transferidos entre as filiais, desta forma, apresentam um tempo maior de permanência na empresa. Sendo assim, bem mais experientes quanto aos processos da empresa.

Gráfico 10 – Tempo de empresa Gestores

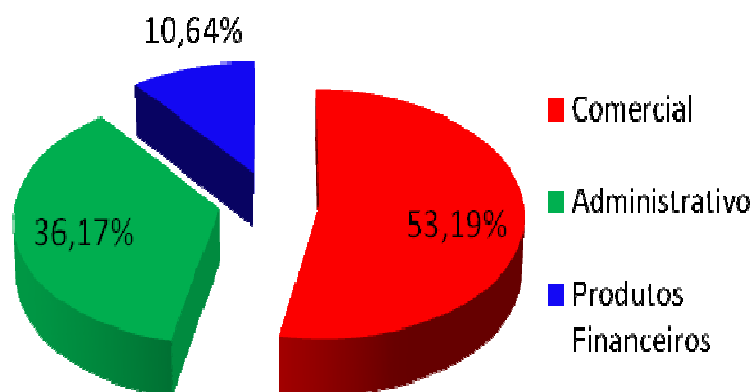


Fonte – Dados da pesquisa (JUL/2011)

4.1.5 Setor / Função

Os colaboradores são distribuídos em três setores: comercial 53,19%, administrativos 36,17% e Produtos Financeiros 10,64%.

Gráfico 11 – Setor dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (JUL/2011)

No setor comercial estão distribuídos os vendedores, auxiliares de loja, auxiliares de estoque e costureira. O setor administrativo engloba os caixas, a tesouraria, a expedição, os fiscais e o assistente administrativo de loja e por fim, o Produto Financeiro, que é composto pelos assistentes de produtos financeiros, sendo este último um setor novo, tendo sido incorporado na empresa no ano de 2006, quando a mesma passou a ofertar serviços financeiros aos seus clientes.

Vale salientar que os processos e rotinas existentes são diferentes. Cada setor citado acima tem uma rotina diferente. No setor comercial, por exemplo, os vendedores são separados por departamento feminino, masculino, infantil, calçados, acessórios, beleza e perfumaria, e a rotina de cada departamento tem sua particularidade, desta forma, são divergentes em alguns pontos.

Devidos estas divergências, quando foi criado o Book de Processos na empresa, para auxiliar os supervisores comerciais na gestão de suas equipes e processos, foi introduzida uma ferramenta chamada “Alocação dos Vendedores”, que consiste em distribuir os horários de cada colaborador, contemplando todas as atividades que estes devem realizar durante o dia, para assim equilibrar atendimento x operação.

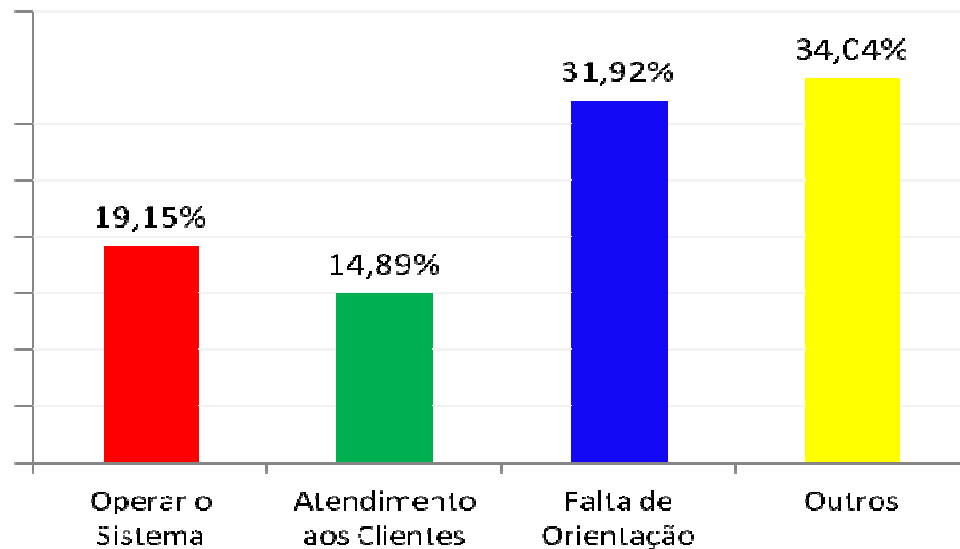
O quadro de gestores desta filial é composto por: 1 gerente (G1), 2 supervisores comerciais (GC1 e GC2) e 1 supervisor administrativo (GA). Algumas filiais da empresa possuem um supervisor administrativo e outro supervisor de produtos financeiros, porém, devido ao tamanho da loja (fluxo de movimento, quantidade de colaboradores, resultado, entre outros dados), os setores administrativo e de produtos financeiro é de responsabilidade do supervisor administrativo, o que não causa problemas, pois estes setores devem trabalhar de forma bastante integrada.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

4.2.1 Motivos que Levam a Padronização

Segundo os dados obtidos na pesquisa com os colaboradores, os motivos que levam a padronização são demonstrados no gráfico abaixo:

Gráfico 12 – Dificuldades das atividades



Fonte – Dados da pesquisa (JUL/2011)

O Gráfico 12 mostra que 31,92% apontam a falta de orientação como uma das maiores dificuldades e um dos motivos que levam a padronização e 34,04% apontam outros motivos que levam a padronização como:

- falta de agilidade na realização das atividades;
- baixa produtividade;
- para otimizar os processos;
- lacunas entre os processos;
- desempenho das equipes;
- perdas da empresa e;
- desalinhamento entre GestorXColaboradorXOperação;

Para os gestores, são três os motivos que levaram a padronização, conforme citado abaixo:

- o crescimento no número de lojas;
- centralizar todos os processos em uma única forma de consulta e;

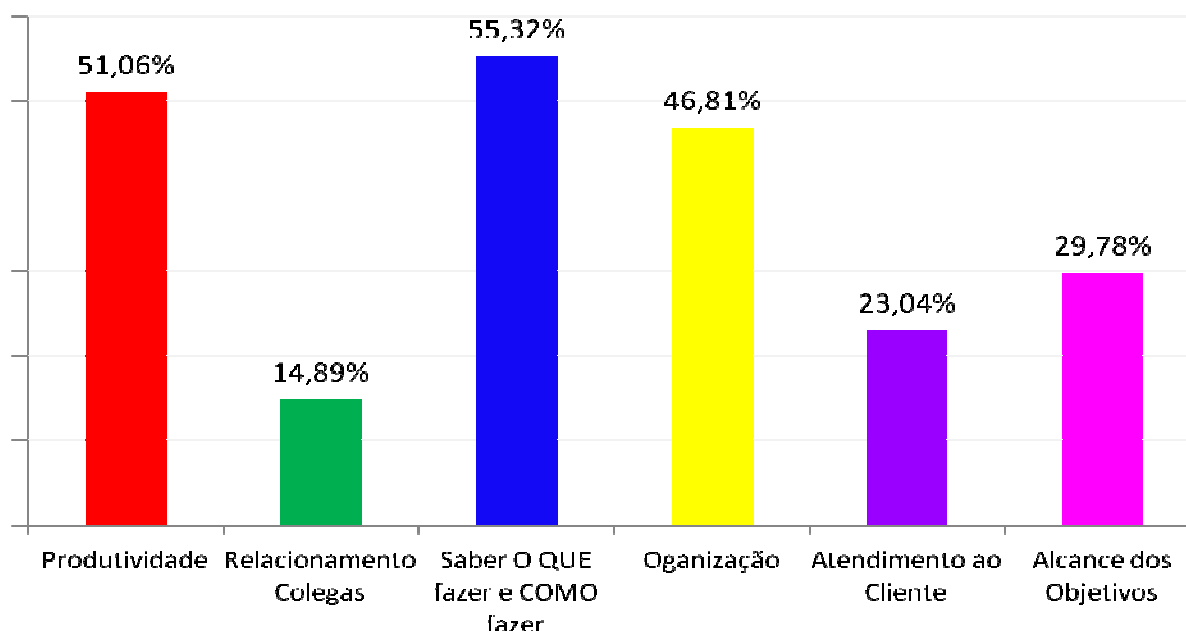
- melhorar o equilíbrio da operação X atendimento.

Em suma, todos os motivos levantados pelos colaboradores e gestores condizem com a afirmativa de Cantidio (2011) que defende que um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades através da repetição dos movimentos.

4.2.2 Benefícios Gerados pela Padronização

No que se referem aos benefícios encontrados com a padronização, os colaboradores citaram várias vantagens, mas em geral, o saber O QUÊ fazer e COMO fazer, é o principal benefício da padronização na visão deles, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 13 – Benefícios da Padronização



Fonte – Dados da pesquisa (JUL/2011)

Baseada na observação e em conversa com os gestores, os benefícios que podem ser identificados com a padronização dos processos e rotinas são:

- aumento da produtividade nos processos;
- redução no número de erros, aumentando a qualidade;
- aumento do encantamento dos clientes;
- permite ações imediatas para realocação de recursos e;
- melhora o gerenciamento dos momentos de pico.

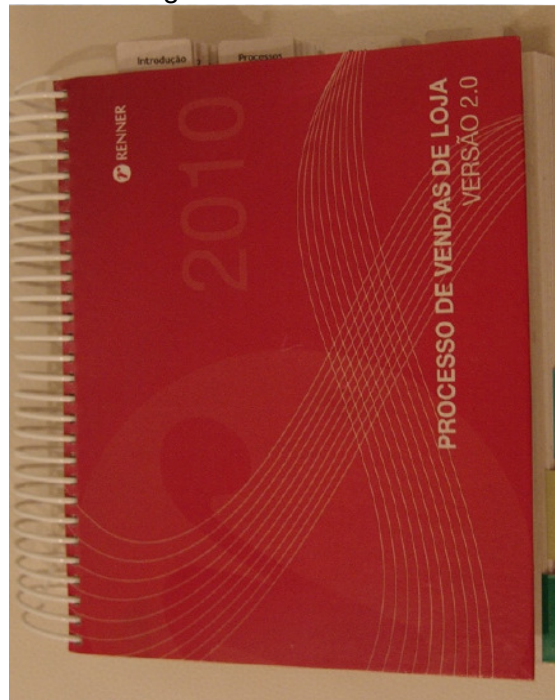
Portanto, a padronização e gerenciamentos dos processos trazem sem dúvida resultados significativos na eliminação ou redução dos chamados “custos invisíveis”, mas, muito mais do que isso, contribui para uma mudança de filosofia de trabalho. Uma organização padronizada e orientada a processos é antes de qualquer coisa, uma organização consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio.

4.2.3 Atual Modelo de Padronização

Um dos motivos que contribuíram para a expansão da organização foi a existência da padronização, porém, dado seu crescimento, foi necessário a melhora desta padronização.

Segundo os dados obtidos através dos questionários dos gestores e da observação nos documentos da empresa, até o ano de 2000 existiam apenas alguns manuais e normas que norteavam e regiam as atividades. A partir de 2002, além das normas e manuais, foram criadas as correspondências internas e treinamentos padrões relativos a cada cargo ou situação. A partir de 2009 a empresa centralizou todas as padronizações em uma única fonte de consulta, conhecida como Book de Processos (figura 9), a seguir:

Figura 9 – Book de Processos



Fonte – Site Institucional

O Book de Processos consiste em mapear os processos atuais, observar as boas práticas das filiais, realizar o alinhamento com a estratégia da empresa, padronizar o processo e incluir este novo processo no book. Devido à possibilidade de constantes melhorias, desde sua criação, o book de processos já passou por duas atualizações, justamente para manter-se atualizado a estas adaptações.

Figura 10 – Fluxo do Book de Processos



Fonte – Site Institucional

A criação do Book de Processos reforça a afirmativa de que, para se ter padronização é necessário uma documentação que mostre como o processo deve ser realizado, que treinamento deve ser providenciado e qual é o desempenho aceitável. É importante que todas as pessoas da organização pratiquem qualidade e qualidade só se pratica quando temos processos padronizados e documentados para se ter indicadores da eficácia dos sistemas.

4.2.4 Gestão por Indicadores Baseadas em Processos

Conforme a observação da documentação interna e informações obtidas através dos questionários dos gestores, todas as lojas são medidas através de indicadores previamente selecionados pela diretoria. Através da observação, pode notar alguns dos indicadores mais importantes para empresa, listados abaixo:

- Venda total;
- Venda financiada (com encargos);
- Despesa;
- Lucro;
- ROvarejo (= receitas – despesas do varejo);
- ROfinanceiro (= receita – despesas dos produtos financeiros);
- Cliente Oculto (Nota referente ao atendimento da loja analisada por uma consultoria externa);
- Encantômetro (Quantidade de toques de 'muito satisfeito' no equipamento na porta da loja, visto que a empresa preza pelo encantamento do cliente);
- Turnover (rotatividade de pessoal);
- Nota Pesquisa de Clima (também realizada por consultoria externa) e;
- Metas Cartão Renner, Empréstimos e Seguros.

Cada colaborador tem sua meta de desempenho. A execução das atividades processos de padronização pode gerar um indicador positivo ou negativo.

Os gerentes são os maiores responsáveis pela gestão dos indicadores, porém eles contam com a ajuda dos supervisores para acompanhar e mensurar os resultados. Diariamente, estes indicadores são acompanhados, e após fechamento do mês, são mensurados e apresentados ao superior imediato nas reuniões mensais de resultados, chamada de RMR. As reuniões são ferramentas de comunicação, diagnóstico e tomada de decisão importantes. Para que esta ferramenta seja eficiente, segue alguns passos que são seguidos conforme informação do G1:

- Definição dos objetivos: desenhado uma pauta e planejado a duração da reunião;
- Condução da reunião: conduzir a reunião seguindo a pauta, respeitando o tempo previsto;
- Fechamento da reunião;
- *Follow up*² das ações acordadas;
- Resultados das ações acordadas.

² Follow up – dar seguimento.

Conforme informação dos gestores (G1, GC1, GC2 e GA) e observação na loja, verifica-se que, além das reuniões, existem outras ferramentas que auxiliar na gestão, como:

- Check List³ de Aderência: Realizada mensalmente ou bimestralmente, por cada gestor da área (gerente, sup. Comercial, sup. Administrativo), mede a aderência dos processos descritos, ocorre uma checagem confirmando se todos os pontos estão sendo verificados.

- Agendas: Cada gestor recebe uma agenda semestral, constando suas atividades diárias, quinzenal, mensal, semestral e anual, de acordo com seu perfil gerencial, desta forma, ele tem uma ferramenta em mãos, de toda rotina que deve seguir.

Através do Book de Processos, foram implantadas mais outras duas ferramentas para auxiliar na gestão dos indicadores, baseando-se nos processos, descritas a seguir:

- Execução Básica: Atividade realizada pelo gerente semanalmente, para observar a qualidade dos processos executados;

- Painel de Gestão à Vista: Ferramenta de gestão e de motivação dos colaboradores, para dar fácil acesso e visibilidade aos indicadores. Os indicadores ficam expostos no painel, desta forma, todos os colaboradores e gestores sabem onde devem chegar e quanto falta para alcançar esses objetivos.

De acordo com os dados levantados com relação à gestão dos indicadores, pode-se perceber a importância destes para empresa, conforme comenta Kardec (2002), os indicadores são guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.

³ Check List – lista de verificação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho buscou identificar o método de padronização, verificando como este método tem contribuído para a geração de resultados e consequentemente, proporcionando o crescimento da empresa. Também serve para entender a importância da padronização dos processos e rotinas para a organização em questão no estudo.

Ao identificar o perfil dos colaboradores e gestores, podemos perceber que trata-se de uma equipe jovem, com instruções (escolaridade), bom tempo de empresa, ou seja, uma equipe que tem plena condição de entendimento da padronização e processos da empresa, bem como, aptas para realizarem suas rotinas conforme orientações fornecidas.

Dentre os dados coletados, foram citados motivos que levam a padronização como: falta de orientação, desempenho das equipes, falta de agilidade, entre outros. O conceito de padronização de processos e rotinas fornece a empresa ferramentas fundamentais e muito significativas para a eficiência e eficácia da organização, e os métodos utilizados mostram o quão é importante o planejamento dentro da empresa, para que possa ser detectado não só a melhor decisão, mais permitir ver a necessidade de cada setor, de cada funcionário e principalmente do cliente, contribuindo assim, para o sucesso da organização.

Segundo foi observado, a gestão e padronização dos processos corporativos garantem o aumento da eficiência operacional, devido aos custos menores e possibilidade de decisões rápida, ganhos de escala e sinergia no crescimento, pois contribui para a inclusão de novas unidades de negócio, novos colaboradores e novos procedimentos de forma padronizada, segura e eficiente, e por fim, promove a padronização por toda a empresa, reforçando normas, regulamentações e melhorias práticas.

Recomenda-se aprofundar os estudos na gestão dos indicadores baseado em processos, para obter mais informações, dada a amplitude de indicadores que norteiam a organização, principalmente os indicadores citados na análise dos dados coletados, como: Cliente Oculto, Nota da pesquisa de clima, turnover, e demais metas do varejo (venda, lucro, despesa) e produtos financeiros (meta cartão Renner, seguros, família empréstimos e venda financiada).

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

CANCIAN, Renato. **Metodologia da pesquisa social**: a entrevista. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/planos-aula/medio/sociologia-metodologia-de-pesquisa-social-a-entrevista.jhtm>>. Acesso em 20 maio 2011.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo, uma atividade da Manufatura Enxuta**. Disponível em: <<http://sandrocan.wordpress.com/2009/06/02/padronizacao-do-processo-uma-atividade-da-manufatura-enxuta/>> desde 02 jun.2009. Acesso em: 12 maio 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Visão Sistêmica da Organização**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 12 maio 2011.

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

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. Ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

LOJAS RENNER SA. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://portal.lojasrenner.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

MANGANOTE, Edmilson José T. **Organização, sistemas & métodos**. 2. Ed.. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. Ed.. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed.. São Paulo: Saraiva, 2010.

PORTAL DO ADMINISTRADOR. **Estrutura dos Sistemas**. Disponível em <<http://www.portaladm.adm.br/SIG/sig1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO - COLABORADORES

1 – Existe um processo padronizado das atividades do seu setor?

() Sim () Não () Em parte

2 – Você conhece quais são os processos e rotinas do seu setor?

() Sim () Não () Em parte

3 – Como você tomou conhecimento dos processos do seu setor?

() Chefia/Líder () Colegas do setor
() Treinamentos () Não tenho conhecimento

4 – Você sabe informar quais os motivos que levaram a padronização dos processos e rotinas do seu setor? _____

5 – Quais as maiores dificuldades nas atividades do seu dia-a-dia antes da padronização?

() Operar o sistema () Contato com os Clientes () Falta de orientação
() Outro _____

6 – Qual a principal vantagem da padronização dos processos no seu setor?

() Melhora a produtividade () Relacionamento com os colegas
() Saber o que fazer e como fazer () Organização
() Facilita no atendimento ao cliente () Facilita no alcance dos objetivos
() Outra _____

7 – Que sugestão você daria para melhorar os processos e rotinas do seu setor?

8 – Sexo () Feminino () Masculino

9 – Faixa etária (em anos)

() 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () Acima de 45 anos

10 – Estado Civil:

() Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Outro

11 – Escolaridade:

() 1º grau completo () 2º grau incompleto () 2º grau completo
() Técnico () Superior incompleto () Superior Completo () Pós-Graduação

12 – Tempo de empresa: (em anos)

() Até 1 ano () De 1 a 3 () De 4 a 6 () De 7 a 9 () Acima de 10 anos

13 – Qual o seu setor de trabalho?

() Comercial () Administrativo () Produtos financeiros

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO - GESTORES

1- Existia anteriormente algum modelo de padronização? Como era?

2 – Como é o atual modelo e quais os motivos que levaram para este padrão?

3 – Como funciona a gestão por indicadores na empresa?

4 – Sexo () Feminino () Masculino

5 – Faixa etária (em anos)

() 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () Acima de 45 anos

6 – Estado Civil:

() Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Outro

7 – Escolaridade:

() 1º grau completo () 2º grau incompleto () 2º grau completo
() Técnico () Superior incompleto () Superior Completo () Pós-Graduação

8 – Tempo de empresa: (em anos)

() Até 1 ano () De 1 a 3 () De 4 a 6 () De 7 a 9 () Acima de 10 anos

9 – Qual o seu setor de trabalho?

() Sup. Comercial () Sup. Administrativo / Financeiro () Gerente