ARTIGO ORIGINAL

DOLZANE, Ramon da Silva ^[1], REGIS, Nicole Campos ^[2], ROBERTO, José Carlos Alves ^[3]

DOLZANE, Ramon da Silva. REGIS, Nicole Campos. ROBERTO, José Carlos Alves. Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 06, pp. 108-130. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implantacao-de-sistema>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implantacao-de-sistema

Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
 - 2.1 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES
 - 2.2 SISTEMAS DOMÍNIOS
 - 2.2.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIO
 - 2.2.2 METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS
 - 2.3 CRÍTICAS E RISCOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIOS
- 3. MATERIAIS E MÉTODOS
 - 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
 - 3.1.1 QUANTO À NATUREZA
 - 3.1.2 QUANTOS AOS FINS
 - 3.1.3 QUANTOS AOS MEIOS
 - 3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA
- 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES
 - 4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES:
 - 4.1.1 AVALIAR AS ÁREAS FUNCIONAIS E METODOLOGIA DE PROCESSO A SER UTILIZADA:
 - 4.1.2 IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS PARA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA:
 - 4.1.3 APLICAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIO VERIFICANDO BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DO SISTEMA:
 - 4.1.4 ANALISAR JUNTO AO T.I AJUSTES E MANUTENÇÃO DO SISTEMA:
 - 4.1.5 DEBATER COM A CONSULTORIA OS RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS:
- 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMO

O presente artigo teve como objeto de estudo a empresa Ral Empreendimentos situado em Manaus/AM. O objetivo geral desta pesquisa é como um software de gestão pode contribuir e agilizar os processos administrativos de cada setor. Para tanto é necessário apontar os fatores que levam a empresa a dotar um software de gestão, analisar as características dos processos que possam se adequar a empresa estudada, e esquematizar as mudanças organizacionais necessárias para implementação do sistema domínio. A metodologia

utilizada para a pesquisa foi, natureza quali-quantitativas, investigação exploratória e foi realizado através de um estudo de caso. Diante disso verifica-se que através da ferramenta 5W2H, foi constatada que a área mais crítica da empresa foi Recursos Humanos e Administração, onde foram propostas várias ações interventivas, o principal benefício está relacionado à prioridade do processo foco nos resultados e maior agregado aos clientes. Este trabalho comprova que a empresa estudada possui várias características favoráveis na empresa, porém apresenta muitas possibilidades de melhoria, que podem ser alcançadas através da abordagem considerada orientada para o processo.

Palavras-Chave: Processos nas organizações, Sistema domínio, Processos em uma empresa varejista.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito apresentar um estudo de caso sobre um software de gestão chamado sistema domínio, a finalidade deste sistema é facilitar a vida dos gestores e funcionários nas atividades diárias da empresa, ajudando na integração de todos os departamentos com uma visão mais ampla das demandas internas e externas, e facilitar à tomada de decisões.

De acordo com as análises realizadas nas áreas funcionais da empresa Ral Empreendimentos foi verificado que as áreas que mais apontou falhas foram Recursos Humanos e Administração, visto que em comparação com as demais áreas essas duas precisam de uma atenção mais especial. Com isso houve a necessidade de propor várias ações interventivas através da ferramenta 5W2H.

O uso do sistema de domínio, além do próprio processo crítico bem-sucedido, também aponta para toda a estrutura organizacional da empresa, organização de trabalho, gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras características da empresa para a satisfação final do cliente. Embora existam poucos estudos especiais sobre a gestão de processos de pequenas e médias empresas, não apenas as grandes organizações que têm uma necessidade crescente de adaptar e direcionar os processos. Qualquer empresa com estrutura e organização mínima pode se beneficiar da distribuição de sistemas de gerenciamento

integrados, como domínio.

É inevitável que a tecnologia vem ganhando cada vez mais espaço no mundo empresarial, por conta disto as empresas buscam por novas tecnologias e foi o caso da empresa em estudo, que propôs a implementação de software (sistema domínio), independente do tamanho da organização adotar um sistema para a empresa é uma iniciativa bastante importante, pois permite uma boa gestão administrativa, otimiza tempo ao obter informações e permite melhores resultados da operação.

A organização por meio da coordenação do sistema domínio tem demonstrado interesse na busca contínua de melhoria, avaliou as atividades prioritárias mais influentes e orientou a empresa a se desenvolver conforme o esperado. Hoje, a maioria das empresas ainda está (operando), ou seja, estão organizadas por função e não por processo. Com a ajuda da gestão de processos, essas empresas funcionais podem começar a orientar o processo e integrar todo o negócio. Portanto, o objetivo deste artigo foi propor melhorias nos setores de Recursos Humanos e Administração, por meio da implantação do sistema domínio para melhor integração entre os departamentos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é um dos tópicos mais importantes em um trabalho de conclusão de curso. Este tópico é basicamente revisão de trabalhos existentes sobre o assunto, que podem ser encontrados em livros, artigos, enciclopédias, monografias, ensaios, filmes, mídia eletrônica e outros materiais cientificamente confiáveis.

2.1 PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

A empresa usa processos ordenados e conjuntos de atividades inter-relacionados para consumir insumos e retornar resultados para realizar suas atividades principais. No entanto, não basta organizar processos sem alinhá-los para atingir os objetivos comuns de todos na empresa. Todas as partes devem trabalhar juntas para agregar valor aos clientes.

Roberts (1997, apud OLIVEIRA, 2009, p. 9) foi além e apontou que o processo é “um conjunto

de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos ou serviços, representando os problemas dos clientes internos e externos da empresa”. Essa visão aponta para a importância dos processos no tratamento da situação dos clientes externos e internos. Somente um processo isolado não pode agregar valor. Para atender às necessidades de clientes e colaboradores, o processo deve ser idealizado de acordo com os objetivos da empresa.

Os processos são valiosos para a organização. Todos os ativos e processos em uma organização estão relacionados aos seus processos. Dessa forma, os gestores devem entender e coordenar os processos para melhor aproveitar o fluxo de recursos da empresa.

Os processos diferem em sua estrutura hierárquica e capacidade de gerar resultado, seu papel na organização e seu relacionamento com a organização e toda a sua estrutura. Eles podem estar relacionados à natureza da organização, como processos de negócios.

Eles são essenciais para produzir resultados para os clientes (como processos organizacionais). Eles podem realizar ações para apoiar todas as áreas da empresa, como processos de gestão. (GONÇALVES, 2000a).

A particularidade das pequenas e médias empresas trouxe alguns fatores que devem ser considerados para o desenvolvimento de seus negócios. Podemos perceber essas características especiais na organização e gestão da empresa, na organização do processo, na tomada de decisões e na relação entre o proprietário-gerente e a empresa.

As pequenas e médias são muito importantes no ambiente empresarial brasileiro, devem rever seus negócios por meio de seus processos e gestão para manter seu espaço no mercado e até estabelecer uma vantagem competitiva com os concorrentes.

2.2 SISTEMAS DOMÍNIO

Existem muitos trabalhos relacionados a processos e há confusão entre dois conceitos diferentes (gerenciamento de processos e gestão empresarial). O escopo do gerenciamento de processos é relativamente pequeno, é uma forma de organizar e gerenciar operações. O sistema domínio é um sistema de gestão cujo objetivo é priorizar e focar os processos.

(SORDI, 2008)

Na década de 1990, Davenport (1994) e Hammer e Champy (1994) apresentaram respostas ferozes à nova dinâmica de negócios enfrentada pelas grandes empresas.

O sistema de gestão mantém algumas recomendações de “redesenho” de uma maneira mais relaxada. Posicione o processo como o centro da organização e reconheça a importância do processo para agregar valor aos clientes. A gestão é o resultado da introdução da empresa de orientação de processo. Compreender os tipos de processos existentes e como eles funcionam é fundamental para determinar como eles devem ser gerenciados para atingir o máximo de resultados. (GOLÇALVES, 2000a)

Até hoje, a maioria das organizações é organizada por tarefas em vez de processos. Essa divisão de departamentos não permite um fluxo ideal de informações. Várias características das organizações são diferentes das empresas tradicionais, que são caracterizadas por características orientadas para o processo.

Sordi (2008, p. 36-37) introduziu a diferença fundamental entre estrutura funcional e estrutura por meio do processo na tabela a seguir:

QUADRO 01 - CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS LIGADAS AO SISTEMA

Características analisadas	Gestão funcional	Sistema domínios
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus ares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade Dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis Hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e Colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de Colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, Departamentalização / vertical	Fundamentada em equipes de Processos /horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada dos processos de forma a manter uma linha de Agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/ mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento /evolutivo- adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

FONTE: LAURINDO E ROTONDARO, 2011, p. 32-33

Nos últimos dez anos, diversas teorias e métodos administrativos que priorizam processos têm sido pesquisados e aplicados, porém, neste processo orientado a gestão, apenas algumas organizações podem ser totalmente orientadas a processos.

Em cada realidade, diferentes empresas estão em diferentes estágios de evolução em direção à organização de processos. Não existem regras específicas sobre como a organização se comportará ao longo do processo. Alguns podem se desenvolver gradualmente, enquanto outros podem se desenvolver desde o início até o avançado (GONÇALVES, 2000b).

Conhecer o estágio em que se encontra a empresa é importante para você entender o status de todo o estágio, comparação com os concorrentes, suficiência de metas e expectativas e verificar o que precisa ser feito para reposicioná-la.

2.2.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIO

Existem muitas maneiras de implementar um sistema domínio, mas, geralmente, os

seguintes aspectos de negócios devem ser considerados: metas e estratégias da empresa; processos básicos e fatores-chave de sucesso; setores de implementação; indicadores e indicadores de desempenho; e controle e aprendizado.

Para implementar o sistema domínio, você deve primeiro compreender e analisar os processos atuais da empresa. Existem diversas ferramentas para auxiliar os gestores a compreenderem sistematicamente seus modelos de negócios (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O fluxograma é uma ferramenta amplamente utilizada, é uma forma simples e eficaz de representação usada para visualizar como o trabalho é feito. Segundo Slack et al. (2009, p. 583), as várias etapas do processo podem ser registradas em um gráfico de visualização para “obter um entendimento detalhado antes de fazer melhorias”.

A outra alternativa mais comum para entender o fornecimento de serviços são os planos. É um diagrama intuitivo do sistema de entrega do serviço, que pode identificar com precisão o conceito do serviço, o que é essencial para qualquer decisão final. Pode ser utilizado para identificar possíveis problemas e ajudar a perceber os serviços prestados pelos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Para determinar a posição atual da empresa, a análise SWOT pode ser apontada no contexto estratégico. Isso é chamado de “uma forma de análise usada para mapear as condições ambientais externas para identificar potenciais ameaças e oportunidades, e para avaliar o ambiente interno da organização para buscar vantagens e desvantagens.” A análise SWOT é a base para o planejamento estratégico e sua análise. Resultado permite a seleção de estratégias compatíveis com as estratégias observadas.

É muito importante manter a estratégia da empresa consistente com o nível estratégico do sistema domínio. Os processos devem ser estabelecidos e alinhados com a estratégia para permitir que a organização responda de forma coerente e rápida.

A importância dos processos básicos na gestão da empresa começa com a identificação e definição desses processos, incluindo a melhoria desses processos, a sua prioridade na gestão de toda a empresa, e ainda redefinindo a estrutura organizacional e funções. A

empresa segue seu processo básico.

Outra possibilidade de determinar os processos importantes de uma organização é a cadeia de valor. Esta é uma ferramenta que tem a capacidade de associar o desenho do processo à estratégia. “A ferramenta também ajuda a reforçar que o processo é uma estrutura de valor agregado, e os processos secundários ou de suporte devem ser integrados à atividade final ou primária para melhor ‘responder’ à estratégia” (PAIM et al., 2009, p. 54).

Não é apenas necessário o conhecimento sobre o próprio processo. Planos apropriados para gerenciamento de processos devem ser considerados para considerar a participação das pessoas nesta mudança. Devem ser feitas tentativas para minimizar o impacto, ligando todas as partes e atividades da empresa com o pessoal relevante (OLIVEIRA, 2009).

É muito importante informar todos os membros da organização sobre os planos e expectativas para a implementação do sistema domínio. Laurindo e Rotondaro (2011, p. 60) acreditam que “uma forma de lidar com o medo da mudança da equipe é comunicar claramente o que está para acontecer e as expectativas das pessoas”.

Com relação ao desempenho e à determinação da possibilidade de melhoria, o benchmarking pode ser combinado com indicadores de desempenho para comparar as práticas de concorrentes e líderes de mercado, encontrar as melhores práticas que podem melhorar o desempenho e comparar modelos ou padrões. Todos esses métodos diversificados de benchmarking são uma tentativa de realizar avaliações contínuas para garantir um desempenho consistente e superior em relação a modelos ou concorrentes no mercado (PAIM, 2009).

Todas essas ferramentas referem-se a controlar e facilitar o aprendizado na organização. Paim et al (2009, p. 298) definiram a gestão como “um conjunto claro de tarefas permanentes para projetar e facilitar a operação e o aprendizado do processo”. Essas tarefas estão relacionadas ao processo de design a fim de definir e redefinir para que melhorias possam ser feitas; gerenciar os processos diários para garantir que as mudanças efetivas e as medidas de adaptação necessárias sejam implementadas; e promover o aprendizado contínuo e a evolução do processo por meio do registro contínuo do conhecimento.

2.2.2 METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS

Existem várias maneiras de implementar processos existentes. Segundo o método de Valle e Oliveira (2011, p. 38), são “as etapas ou fases e padrões que devem ser seguidos em um projeto ou atividade, como as atividades de análise e modelagem de processos”. Os métodos considerados neste trabalho são:

Metodologia de Desenvolvimento e Implantação dos Processos Administrativos: Proposto por Oliveira (2009), compreendendo cinco etapas: comprometimento, estrutura, análise, desenvolvimento e implementação. Essas etapas devem ser adaptadas à realidade de cada empresa. A metodologia é extensa e cobre as diferentes dimensões que devem ser consideradas para reduzir erros e surpresas na implementação do sistema domínio. Eles são conjuntos de etapas relacionadas ao gerenciamento geral do processo. Deve-se considerar a preparação da empresa para a mudança, o foco geral da empresa, a coleção de processos de mudança e a interação de vários grupos de interesse.

Metodologia de Análise de Processos: O método proposto por Valle e Oliveira (2011) é resultado de uma adaptação e modificação de outro método proposto. É composto por quatro etapas: preparação para a análise do processo, seleção do processo a ser otimizada, determinação da melhoria a ser implementada e implementação do processo de otimização. O autor defende um método que inclui várias etapas até que o sistema domínio seja implementado. Eles modificaram e ajustaram a metodologia para criar um roteiro para o processo de análise.

Metodologia de Identificação, análise e melhoria dos processos críticos: Para Laurindo e Rotondaro (2011, p. 38), “A aplicação do GP (domínio sistema) prevê duas etapas operacionais distintas para a análise e melhoria do desempenho do processo que tem maior impacto na satisfação do cliente e acionista da empresa”. O foco desta abordagem é melhorar os seguintes fatores-chave: sucesso. Etapas de identificação e seleção de processos simples, agregando valor aos clientes.

Método de Sistema de Gestão: Na metodologia proposta por Pereira Júnior (2010, p. 65), o modelo é baseado em uma metodologia de gestão variado, e tem chamado a atenção e é compatível com as características das micro e pequenas empresas. É composto por três

etapas: conhecimento do processo, análise do processo e otimização do processo. O método é baseado no conhecimento das atividades-chave e na melhoria do processo por meio do mapeamento e observação de problemas.

2.3 CRÍTICAS E RISCOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIOS

- Laurindo e Rotondaro (2011) identificaram alguns problemas e falhas que podem ter um impacto negativo na implementação do sistema domínio da empresa:
- Problemas práticos nas empresas têm levado a algumas limitações gerais de produtividade: “aglomeração, falta de trabalhadores treinados, integração de bancos de dados ou indicadores globais de desempenho” (LAURINDO; ROTONDARO, 2009, p. 30).
- Processo de identificação simples, sem gerenciamento de mudança;
- Uso do sistema domínio como uma ferramenta de corte de custos sem considerar as questões sociais de recursos humanos. Mudanças nas práticas e políticas de recursos humanos não serão acompanhadas por mudanças nos processos, trazendo insegurança aos trabalhadores.
- Laurindo e Rotondaro (2011, p. 30-31) apontam o surgimento dos “sete crimes mortais do governo”. (1) Melhoria de processos que não tem nada a ver com estratégia de negócios; (2) Trabalho de melhoria de gestão sem pessoas adequadas, especialmente o pessoal da alta administração; (3) Equipe de melhoria de gestão sem orientação e nenhuma avaliação se alcançou seus objetivos (4) À alta administração acredita que, se a organização existente não for reorganizada, nenhuma grande melhoria será feita; (5) Os designers de processos que não refletem totalmente como as mudanças afetarão aqueles que devem trabalhar no novo processo; (6) Organizações que preste mais atenção em “redesenhar” do que em “reformular” Implementação; (7) A equipe não implementou o sistema de avaliação e outras partes necessárias para o processo de melhoria contínua.
- Falta de liderança, mudança na administração e de metodologia de implementação do Sistema domínio é algumas das principais falhas.
- Escolha errada de processos que poderiam ser excluídos, porém são estudados visando melhoria, desperdiçando assim recursos e esforços da organização.
- Implementação carente de apoio da alta administração no sentido de ausência de correção dos caminhos errados e de direcionamento.
- Não consideração dos problemas formais e informais que surgem na empresa após o sistema domínio.

Este trabalho teve o intuito de compreender a realidade empresarial de uma loja de varejo envolvendo a possibilidade de implementação do Sistema domínio. Desta forma, este estudo

foi realizado de forma a entender o assunto envolvido, levantar as características da empresa escolhida e descobrir como o Sistema domínio poderia ser implementado nesta empresa.

A fonte de dados deste trabalho é classificada como primária, já que, os dados não foram antes coletados. Os dados foram pesquisados e apresentados “com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2001, p. 48).

Com relação ao tema principal deste estudo, o Sistema domínio, para sua implementação nas empresas é necessário que seja escolhida uma metodologia de implementação para racionalizar o direcionamento da orientação por processos. Valle e Oliveira (2011, p. 39) defendem a utilização de uma metodologia e técnica para utilização de sistemas de gestão:

Existem diversas possibilidades de implementação do Sistema domínio propostas por diferentes autores. Para escolha da melhor opção no caso em estudo foram consideradas as seguintes metodologias:

Metodologia de Desenvolvimento e implantação dos processos Administrativos (OLIVEIRA, 2009)

Metodologia de Análise de Processos (VALLE; OLIVEIRA, 2011)

Identificação, análise e melhoria dos processos críticos (LAURINDO; ROTONDARO, 2011)

Ao ser comparado com as outras três metodologias, o Método de Gestão por processos proposto por Pereira Junior (2010) foi escolhido para ser considerado como instrumento de implementação do Sistema domínio na empresa estudada.

FIGURA 01 – MÉTODO DE GESTÃO DE PROCESSOS

FONTE: PEREIRA JUNIOR, 2010, p. 67.

3.MATERIAIS E MÉTODOS

O capítulo materiais e métodos são de grande importância, é neste capítulo que se descreve os procedimentos e ferramentas escolhidas para coleta e análises dos dados, é nessa parte que classificamos o tipo de pesquisa do trabalho em relação à natureza, aos fins (objetivos) e quanto aos meios (procedimentos).

“Neste capítulo, serão apresentados os diferentes tipos de pesquisa, tendo como base os seus respectivos critérios de classificação: quanto sua natureza; quanto sua temporalidade; quanto aos seus objetivos e conforme os procedimentos de coleta”. (CARVALHO et al., 2019, p. 28).

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 59) “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Este trabalho teve a finalidade de compreender a realidade empresarial de uma loja de varejo envolvendo a oportunidade de implementação do Sistema domínio. Desta forma, este estudo foi realizado de forma a entender o assunto envolvido, levantar as características da empresa escolhida e descobrir como o Sistema domínio poderia ser implementado nesta empresa.

3.1.1 QUANTO À NATUREZA

Este trabalho possui características de pesquisas quali-quantitativas, pois se compõe de uma entrevista em profundidade realizada com a equipe de gestores e setores administrativos da empresa estudada para alcançar uma compreensão qualitativa do universo da pesquisa, e um questionário estruturado, buscando determinar a importância e satisfação relacionada às diversas dimensões da empresa.

3.1.2 QUANTOS AOS FINS

Quanto aos fins, o artigo foi especificado como exploratório, visto que foi realizado entrevistas, questionários estruturados no ambiente.

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 2016, p. 74)

3.1.3 QUANTOS AOS MEIOS

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso, que compreende em um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual do contexto da vida real. Dados são extraídos do fenômeno considerando a importância de todo o contexto.

Pereira et al. (2018, p. 66) afirma “Um estudo é uma descrição e análise o mais detalhada possível de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna mais especial.”

3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Ral Empreendimentos Ltda. é um ótimo restaurante em Manaus – AM para happy hour, datas comemorativas, encerramentos e encontros com a família e amigos. Tem um ambiente super agradável e aconchegante para realizar a sua refeição e até mesmo um lugar ótimo para desconcentração.

Um restaurante especializado em carnes nobres assadas oferece um cardápio variado, e conta com diversas opções para atender os mais diversos paladares acompanhados de deliciosas sobremesas e carta de bebidas.

Para mais comodidade, o restaurante disponibiliza aos clientes um estacionamento privativo, aceitam pagamentos em cartão de crédito e outros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das pesquisas e estudos realizados na empresa Ral Empreendimentos, foi confirmado que a organização possui duas áreas funcionais crítica como mostra no Gráfico 01: Medição de desempenho.

Gráfico 01 – Medição de desempenho

FONTE: Elaborado pelos autores, 2021.

Nota-se no gráfico acima que a empresa possui a área de logística e Marketing com o melhor desempenho; Finanças e Operacional com médio desempenho. Já com 2,8 ficaram Recursos Humanos e Administração como a área mais crítica.

A medição de desempenho tem como o principal objetivo determinar o desempenho das tarefas e medir se os objetivos e metas da empresa estão sendo alcançados através das ações que foram propostas pela organização. Estes indicadores são medidos através de índices, no caso deste estudo foram constatados duas áreas críticas que precisam de uma atenção maior.

A empresa em estudo possui características ideais e sabe da importância de agregar valor aos clientes. No entanto, como a maioria das empresas médias, também apresentam muitas desvantagens. Como consenso em definir mudanças ou dificuldades de aceitação com novas ferramentas de gestão, porém com a ajuda da gestão, a importância dos clientes já existentes na empresa pode ser aumentada, e a empresa pode se organizar gerando maior sinergia e processos integrados ao invés de executar tarefas.

Quadro 01: Fatores críticos – Recursos Humanos

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

	ÁREA FUNCIONAL	NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
	RECURSOS HUMANOS	5	4	3	2	1
1	Há mão de obra disponível na empresa proporciona “Capacidade técnica operativa”.	X				
2	Há empresa presa pela “Formalização das relações trabalhistas previstas na legislação vigente”.	X				
3.	Há rotatividade de pessoal está aceitável (Turnover).				X	
4	Há empresa investe em programas de “Motivação dos trabalhadores”.				X	
5	Há empresa investe “Desenvolvimento técnico profissional”.					X
6	Há empresa estipula “Média de horas de formação por trabalhador”.					X
7	Há empresa possui progama de prevenção “ Acidentes no local de trabalho”.		X			
8	Há possuem programa de recrutamento e seleção estruturado.			X		
9	As taxas de Absenteísmo são aceitáveis.				X	
10	Há empresa determina metas individuais de desempenho para cada colaborador.			X		
Total		10	4	6	6	2
Média por grau		1	0,4	0,6	0,6	0,2
Desempenho da área (Σ)		2,8				

* Sendo 5 valor máximo (ponto muito forte) e 1 valor mínimo (ponto muito fraco).

Fonte: Elaborado pelo autores com base na coleta de dados, 2021.

Quadro 02: Fatores críticos – Administração

	ÁREA FUNCIONAL	NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
	ADMINISTRAÇÃO	5	4	3	2	1
1	Há empresa possui objetivos e metas declaradas.		X			
2	Todos os colaboradores conhecem objetivos e metas da organização.			X		
3	Há equipe de colaboradores e engajada na execução das metas.			X		
4	Há empresa possui habilidades, competências e experiência no ramo reconhecidas pelo mercado.		X			
5	Existe coordenação de esforços para atingir as metas da organização.			X		

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

6	Processo decisório da organização e simples e transparente , tornando a empresa ágil.				X	
7	Os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para motivação dos colaboradores.				X	
8	Há empresa possui algum tipo de “Bônus financeiro” por atingimento ou superação de metas.					X
9	Os colaboradores tem o respeito profissional pela equipe de gestão .		X			
10	Há empresa possui processos de gestão estruturados e declarados.				X	
Total		0	12	9	6	1
Média por grau		0	1,2	0,9	0,6	0,1
Desempenho da área (Σ)		2,8				

* Sendo 5 valor máximo (ponto muito forte) e 1 valor mínimo (ponto muito fraco).

Fonte: Elaborado pelo autores com base na coleta de dados, 2021.

Conforme os fatores críticos apresentados no quadro 01 e 02 observam-se itens fundamentais na área de Recursos Humanos no CDA (Centro de Desenvolvimento, Distribuição e Administração), que são de grande importância para a produtividade em seus processos e a efetividade em seu serviço, bem como a Administração pois seus colaboradores precisam estar bem treinados, com padrões estabelecidos e motivados para o alcance dos objetivos. Deste modo o problema da pesquisa consiste em: Como um software de gestão pode contribuir e agilizar os processos administrativos de cada setor ?

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES:

O plano define as ações necessárias para o cumprimento das metas, cronogramas e prazos, responsável por cada tarefa, é esse plano de ação que transforma os objetos e metas em algo real.

As ações interventivas criadas para a empresa Ral empreendimentos tem o objetivo de agilizar os processos entre os setores da empresa em estudo.

QUADRO 03 - AÇÕES INTERVENTIVAS

Ações interventivas	Cronologia	Duração	Custo
---------------------	------------	---------	-------

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

1	Avaliar as áreas funcionais e metodologia de processo a ser utilizada.	Maio/2021	Uma Semana	R\$ 1.200,00
2	Implementar um programa de treinamento aos funcionários para a utilização do sistema.	Maio/2021	Cinco dias	R\$ 1.300,00
3	Aplicação do Sistema Domínio, verificando benefícios e dificuldades do sistema.	Junho/2021	Quatro Semanas	R\$ 1.500,00
4	Analisar junto ao T.I ajustes e manutenção do sistema.	Junho/2021	Duas a três semanas	R\$ 700,00
5	Debater com a consultoria os resultados esperados e alcançados.	Junho/2021	Cinco dias	R\$ 300,00
TOTAL		R\$ 5.000,00		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

As propostas de solução para cada etapa são desenvolvidas por meio do formulário 5w2h, ferramenta da qualidade utilizada para determinar as ações e responsabilidades desempenhadas, e que visa responder a sete questões básicas.

Para Seleme e Stadler “ a utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequado do processo.

4.1.1 AVALIAR AS ÁREAS FUNCIONAIS E METODOLOGIA DE PROCESSO A SER UTILIZADA:

Para se definir um planejamento estratégico para toda instalação e desenvolvimento do sistema é necessário realizar uma reunião com gestores de cada departamento, junto a uma equipe de consultoria contratada para esse objetivo. Para assim definir qual melhor plano para todos os processos, bem como as etapas que irão seguir para a melhoria da gestão, feito isso esta definido o cronograma.

Quadro 04: 5w2h – Análise das áreas funcionais e metodologia de processos

Avaliar as áreas funcionais e metodologia de processo a ser utilizada	
O que?	Avaliar as áreas funcionais e metodologia de processo a ser utilizada.
Porquê?	Para definir o planejamento estratégicos.

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

Onde?	No CDA (Centro de distribuição e Administração) da empresa RAL Empreendimentos
Quando?	Primeira semana de Maio de 2021.
Quem?	Todos os departamentos.
Como?	Mediante uma reunião com os gestores para definir como serão desenvolvidos os processos de auxílio de uma empresa de consultoria para realizar a análise.
Quanto?	R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.2 IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS PARA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA:

Após a aplicação do sistema domínio, um dos fatores significativos para garantir o sucesso do software de gestão, é fazer o treinamento dos colaboradores que irão utilizar esse novo sistema. A importância de fazer esse treinamento aos funcionários é garantir que eles vão ter conhecimento sobre as funcionalidades do sistema, agilidade nas tarefas do dia à dia, e outros benefícios que essa nova ferramenta irá trazer para a empresa.

Quadro 05: 5w2h – Treinamento para utilização do sistema.

Implementar um programa de treinamento aos funcionários para utilização do sistema	
O que?	Treinamento dos colaboradores para utilizar novo sistema.
Porquê?	Para saber como utilizar o sistema.
Onde?	No CDA (Centro de distribuição e Administração) da empresa RAL Empreendimentos.
Quando ?	Segunda semana de maio de 2021.
Quem ?	Departamento de RH e Financeiro primeiramente.
Como?	Através do contrato feito com a empresa responsável pelo sistema domínio, será trazido a empresa profissionais que já conhecem o sistema para ensinar os colaboradores, primeiramente será ensinado aos setores mais necessitados com mais problemas em processos.
Quanto?	R\$ 1.300,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.3 APLICAÇÃO DO SISTEMA DOMÍNIO VERIFICANDO BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DO SISTEMA:

Após realizarem a reunião com gestores com a consultoria especializada, e definir o melhor plano para implementação do sistema domínio é hora de verificar os prós e contras desse software de gestão. O bom desenvolvimento desse sistema irá trazer para a organização benefícios como: integração entre os setores, aumento da produtividade dos funcionários, agilidade nos processos administrativos, melhoramento no fluxo de trabalho e na comunicação interna, além de modernizar a empresa com mais tecnologia e processos mais eficazes. As desvantagens dessa ferramenta são: alto custo de investimento, custo com treinamento e manutenção do sistema e o processo de adaptação para o novo sistema.

Quadro 06: 5w2h – Implementação do sistema domínio.

Aplicação do sistema domínio verificando benefícios e dificuldades do sistema	
O que?	Aplicação do sistema domínio verificando benefícios e dificuldades do sistema.
Porquê?	Para melhorar a gestão e os processos.
Onde?	No CDA (Centro de distribuição e Administração) da empresa RAL Empreendimentos.
Quando?	Primeira semana de Junho de 2021.
Quem?	Departamento de RH e Financeiro primeiramente.
Como?	Modernizando os processos, facilitando a comunicação com outros departamentos, além disso se espera aumentar a velocidade de cada área da empresa.
Quanto?	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.4 ANALISAR JUNTO AO T.I AJUSTES E MANUTENÇÃO DO SISTEMA:

Deve-se fazer alguns ajustes para que os processos sejam otimizados em cada setor. Já utilizando o sistema os colaboradores têm de ajusta-lo a necessidade de cada departamento para chegar à excelência no serviço, melhorar a resposta frente aos problemas e ter maior agilidade no processo. É preciso ter consciência de que um bom serviço é o diferencial competitivo no mercado e que o CDA não só é eficaz, mas também proporciona eficiência.

Quadro 07: 5w2h – Ajustes e manutenção do sistema:

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

Analisar junto ao T.I ajustes e manutenção do sistema	
O que?	Analisar junto ao T.I ajustes e manutenção do sistema.
Porquê?	Para otimizar cada processo.
Onde?	No CDA (Centro de distribuição e Administração) da empresa RAL Empreendimentos.
Quando?	Segunda semana de Maio de 2021.
Quem?	Todos Departamentos.
Como?	Mediante utilização dos colaboradores e retirando feedbacks para assim com a equipe de T.I e do próprio sistema fazer as alterações necessárias para continuamente melhorar.
Quanto?	R\$ 700,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

4.1.5 DEBATER COM A CONSULTORIA OS RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS:

Os gestores da empresa conhecem a importância de que os colaboradores estejam satisfeitos pois eles são a base da organização e conseguem o alcance de metas e objetivos. É por isto que após algumas semanas de uso se realize uma avaliação para medir o nível de melhoria assim como colher informações sobre a parte técnica. Se espera que por meio deste plano consiga se achar os principais pontos com isso ajustar ou traçar um novo plano para a melhoria da gestão e assim conseguir segurar talentos e reduzir custos.

Quadro 08: 5w2h – Avaliação de resultados junto a consultoria

Debater com a consultoria os resultados esperados e alcançados	
O que?	Debater com a consultoria os resultados esperados e alcançados.
Porquê?	Para verificar os pontos principais de acertos e erros.
Onde?	No CDA (Centro de distribuição e Administração) da empresa RAL Empreendimentos.
Quando?	Terceira semana de junho de 2021.
Quem?	Gestores de cada setor e colaboradores que utilizam o sistema.
Como?	Com a equipe da empresa de consultoria realizando suas pesquisas e entrevistas.
Quanto?	R\$300,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

É importante que todas essas etapas e processos sejam acompanhados pelo responsável. Além de definir o agente responsável pelo projeto, a mudança também deve ser patrocinada

pela alta administração. O proprietário deve compreender a eficácia da implementação do sistema domínio, acreditar e divulgar a informação a todo o pessoal relevante, de forma a integrar gradativamente este ideal na cultura da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste artigo foi apresentar a implantação do sistema de gestão de processos (sistema domínio), à empresa Ral Empreendimentos, uma organização que atua no setor de Bares e Restaurantes de Manaus/AM. O estudo de caso apresentado foi realizado no setor de administrativo da empresa, sendo as primeiras áreas implementadas a de Recursos Humanos e Administração, pois apresentavam mais problemas e falhas no processo.

Este trabalho mostra que embora a empresa estudada apresente algumas características desejáveis, ainda existem muitas possibilidades de melhorias relacionadas a essas características, tais como: autonomia de trabalho restrita, cadeia de comando rígida, treinamento de pessoal simples e estrutura organizacional principal, má utilização do desempenho de indicadores, falta de formalização de processos, principalmente porque o uso de tecnologia da informação é restrito.

Ao realizar entrevistas e questionários, constata-se que os clientes internos da organização acreditam que a maior parte das atividades da empresa são altamente satisfatórias e importantes. No entanto, a visão interna pode diferir da visão do cliente. Ao aplicar o mesmo questionário aos clientes, as opiniões dos funcionários podem ser comparadas com as de clientes externos para verificar se há realmente uma diferença entre as percepções.

Por fim, em relação ao objetivo proposto, o estudo foi satisfatório quando propôs um método para aplicação do sistema domínio em uma empresa varejista de Manaus. Como resultado da aquisição de conhecimentos sobre os processos e do sistema, apontar as diferenças entre as empresas funcionais e as empresas orientadas para os processos, determinar alguns métodos para realizar a implantação e compreender a situação real da empresa de investigação, atingindo assim objetivos.

Dessa forma o estudo de caso realizado apresentou ações de melhoria a serem implantadas por meio do sistema domínio, estruturadas pela ferramenta 5W2H para facilitar a

visualização das etapas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Luis Osete *et al.* Metodologia Científica: teoria e aplicação na educação à distância. Petrolina - PE: Edson Macaline, p 28, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2021. Cientifica_final.pdf. Acesso em: 1 mar. 2021. p 66.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? RAE - Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000.

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

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo: Altas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing: edição compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto C. (Coord.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e

Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, Rafael. et al. Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA JÚNIOR, Edson H. Um método de sistema domínios para micro e pequena empresa. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PEREIRA, Adriana Soares. et al. Metodologia da pesquisa científica. 1. ed. Santa

SLACK, Nigel. et al. Administração da Operação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf. Acesso em: 1 mar. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. Sistema domínios: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B. de O. (Org.). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p 74.

^[1] Graduando do curso de Administração.

^[2] Graduanda do curso de Administração.

^[3] Orientador. Mestrado profissional em Engenharia de produção. Especialização em Gestão em Logística empresarial. Graduação em Administração com Ênfase em Marketing.

Implantação De Sistema Para Melhoria De Gestão Integrada: Estudo De Caso Na Empresa Ral Empreendimentos

Enviado: Abril, 2021.

Aprovado: Maio, 2021.