



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

João Fernandes Gonçalves Junior

**GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO DE UMA
CADEIA DE PRODUÇÃO DE UMA PARCERIA DE
TERCEIRIZAÇÃO ENTRE DUAS EMPRESAS.**

Brasília – DF

2012

João Fernandes Gonçalves Junior

**GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO DE UMA
CADEIA DE PRODUÇÃO DE UMA PARCERIA DE
TERCEIRIZAÇÃO ENTRE DUAS EMPRESAS.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Onofre Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2012

Junior, João Fernandes Gonçalves.

Gestão de processos: mapeamento de uma cadeia de produção de uma parceria de terceirização entre duas empresas. / João Fernandes Gonçalves Junior. – Brasília, 2012.

51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda, Departamento de Administração.

1. Terceirização. 2. Mapeamento de Processos. 3. Gestão por Processos. I. Título.

João Fernandes Gonçalves Junior

**GESTÃO DE PROCESSOS: MAPEAMENTO DE UMA
CADEIA DE PRODUÇÃO DE UMA PARCERIA DE
TERCEIRIZAÇÃO ENTRE DUAS EMPRESAS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

João Fernandes Gonçalves Junior

Doutor, Onofre R. de Miranda
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

Dedico este trabalho ao meu pai João Fernandes Gonçalves, que não poderá ver o resultado do trabalho de seu filho. Onde quer que esteja, quero que tenha orgulho do seu filho, sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter alcançado o resultado final deste trabalho, à minha mãe e meus irmãos pela força e pela dedicação ao longo dos anos deste curso, aos meus amigos por terem ajudado de alguma forma durante a execução deste trabalho, às empresas envolvidas pelas grandes colaborações, e ao meu orientador Onofre por ter sido decisivo em permitir que meu trabalho alcançasse o sucesso obtido.

RESUMO

Este trabalho analisa, sob a ótica da gestão por processos, o fluxo operacional e logístico da terceirização da produção de cartões de benefícios entre duas empresas, sendo a empresa contratante localizada no Distrito Federal e a empresa terceirizada em São Paulo, na cidade de Barueri. Para a realização desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória pelo método qualitativo. Foram realizadas análise documental e realização de entrevistas com roteiros não estruturados e semi-estruturados. Como resultados, são apresentados mapeamento de procesos na forma de fluxogramas do fluxo operacional e logístico objetivado, chegando à conclusão de que existem limitações quanto à integração logística e de informações entre as duas empresas, para uma melhoria na execução dos processos entre as empresas. Além disso, a pesquisa serve de parâmetro para novas pesquisas com o intuito de se desenhar processos de terceirização, seja na área de cartões de benefícios ou seja em outras áreas.

Palavras-chave: Terceirização. Gestão por Processos. Operações e Logística.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma do Processo de Cadastro e Implantações	34
Figura 2. Fluxograma do Processo de Upload de Pedidos	35
Figura 3. Fluxograma do Processo de Pedidos Manuais	35
Figura 4. Fluxograma do Processo de Recebimento e Faturamento	36
Figura 5. Fluxograma do Processo de Reversão de Crédito	37
Figura 6. Fluxograma do Processo de Logística e Entrega.....	38
Figura 7. Fluxograma do Processo de Atendimento de Demandas de Clientes e Erros em Sistemas	39
Figura 8. Fluxograma do Processo Macro de Operações	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Gestão por processos	13
2.2	Origem e evolução histórica da logística.....	16
2.3	Conceituação de Logística.....	19
2.4	Gestão de produção e operações	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Caracterização das organizações	23
3.2	Participantes do estudo.....	24
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	25
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1	Resultados das Entrevistas.....	27
4.2	Mapeamento de Processos	33
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES.....	48
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista para a Empresa A.....	48
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista para a Empresa B.....	50

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, na gestão do processo produtivo, as empresas buscam tanto a redução de seus custos operacionais, quanto a lucratividade com vistas às demandas do mercado e manutenção frente ao ambiente competitivo.

Ao longo do tempo, vários modelos de gestão da produção foram desenvolvidos, desde a linha de produção até sua automatização, bem como estratégias de produção como o *just-in-time* e o *kanban*, com o intuito de reduzir os custos relacionados à cadeia de suprimentos (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010).

Outra tecnologia de gestão a ser destacada é a terceirização ou *outsourcing*, que, embora antiga – já é empregada desde a Revolução Industrial – garante às organizações bons resultados quando bem empregada, ao enxugar a estrutura da empresa, muitas vezes afogada em unidades, rotinas e pessoas que poderiam facilmente ser demitidas (ou transferidas para outras empresas) pela transferência de produção a terceiros (ARAUJO, 2006).

A pesquisa desenvolvida investigou os processos após implementação de estratégia no modelo de gestão terceirizado entre uma administradora de cartões e a empresa fornecedora, do ramo de benefícios de alimentação.

1.1 Contextualização

A Empresa de Benefícios A (denominada Empresa A) não possui estrutura administrativa fora da sua sede, em São Paulo, o que possivelmente dificultaria o monitoramento direto de sua produção, bem como a prospecção de novos clientes-empresa e usuários de seus cartões de benefícios. Já a Administradora de Cartões B (denominada Empresa B) não possui nenhum conhecimento de produção e de logística de cartões desta natureza, ainda embora possua uma base consolidada e fidelizada de clientes, em especial no segmento Governo, o que traduz em um grande número de usuários.

Essencialmente, a Administradora de Cartões B tem em sua base de clientes aproximadamente 120.000 servidores do Governo do Distrito Federal, que obrigatoriamente recebem seus salários nas contas do Banco B, proprietário da Administradora de Cartões B. Atualmente, estes servidores recebem seus benefícios de alimentação em pecúnia, ou seja, diretamente em seus salários, o que contraria a legislação vigente e pode criar eventuais problemas jurídicos, o que pode ser solucionado com o pagamento destes benefícios por meio dos cartões.

A receita de uma empresa gerenciadora de benefícios surge, primariamente, do pagamento de comissão percentual pelos seus credenciados pelas suas vendas, no caso, restaurantes, lanchonetes, supermercados e outros estabelecimentos que vendam artigos de refeição e alimentação. Por outro lado, a administradora de cartões tem sua receita gerada a partir do momento em que os cartões são emitidos, em primeira ou segunda via, bem como na aquisição de comissão sobre os valores de pedidos de crédito para os cartões, como pagamento da prestação de serviços.

Neste contexto, surge, após a parceria, a necessidade de se desenhar os processos ligados à produção dos cartões e toda sua atividade operacional e logística. Este trabalho tem como foco, após análise do fluxo de trabalho das duas empresas, em especial da empresa terceirizada, o delineamento de todos os processos na esfera operacional e logística da produção de cartões.

1.2 Formulação do problema

A partir da proposição do projeto de parceria entre ambas as empresas, têm-se como questão de pesquisa: ***como é desenvolvida a gestão dos processos, considerando a logística, em toda a cadeia de produção de uma parceria de terceirização entre duas empresas ?***

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar como é desenvolvida a gestão de processos, considerando a logística, em toda a cadeia de produção de uma parceria de terceirização entre duas empresas.

1.4 Objetivos Específicos

O objetivo deste estudo desdobra em três objetivos específicos:

- Analisar corretamente os processos na terceirização do serviço;
- Verificar as atividades inseridas em cada processo de operações e logística;
- Avaliar a gestão por processos em cada etapa do processo produtivo.

1.5 Justificativa

O presente estudo se justifica por dois motivos em particular: primeiramente, não existem outros estudos a respeito deste tema nesta área de atuação, embora existam outros estudos no Brasil sobre terceirização de serviços em campos como mineração (MAGALHÃES; FERREIRA; SARAIVA; BRASIL, 2008) e telecomunicações (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009); e embora existam outras parcerias no mercado entre instituição financeira e administradora de benefícios – caso entre Visa Vale e Banco do Brasil – não é o caso de uma terceirização onde uma instituição financeira ou operadora de cartões apenas carrega sua marca enquanto uma empresa gerenciadora de benefícios cede todo seu conhecimento e estrutura de produção, visando um ganho totalmente indireto.

Por esse motivo, existe a necessidade de se mapear, de forma coerente, este processo de parceria, para que não ocorra duplicidade de atribuições ou etapas no processo produtivo, gerando ambiguidades improdutivas, bem como não ocorram

gargalos nessa produção, onde uma ou mais atividades no processo produtivo não sejam realizadas por nenhuma das empresas pela falta de um mapeamento do processo produtivo como um todo.

Dessa forma, este estudo proporcionará a aplicação do conhecimento sobre gestão de processos à prática organizacional, bem como instigar futuros estudos que possam aperfeiçoar e aprimorar parcerias dessa natureza, ou, ainda, sugerir novos tipos de parceria de produção no mercado de produção e logística.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará o desenvolvimento teórico sobre Gestão por Processos e Logística, sob o escopo da gestão de produção, para um entendimento amplo, objetivo e perceptível de seus significados e da sua grande relevância nos processos de distribuição logística. Vários autores conceituaram logística nos mais variados níveis, no entanto, as definições estão frequentemente relacionadas a distribuição, armazenamento, fluxo de produtos e informações e aos métodos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, como pode-se observar nos tópicos a seguir.

2.1 Gestão por processos

Todo produto ou serviço é oferecido por uma empresa por meio de um processo, da mesma forma que não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça produto ou serviço. Numa concepção mais frequente, processo é uma atividade que toma um *input*, agrega valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

De Sordi (2008) pontua que processo de negócio, assim como o processo produtivo, é composto por diversas etapas de produção ou atividades para sua execução, enquanto Araújo (2008) destaca que processo se refere a uma sequência de atividades que segue um cronograma pré-estabelecido, onde os recursos envolvidos e o objetivo almejado se apresentam de forma nítida e objetiva. Ainda segundo esse autor, mais do que atividades sequenciais, o processo contempla etapas claramente. Gonçalves (2000) aponta que a ideia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* definidos e tarefas discretas sequenciais e interdependentes numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem ao conceito de reengenharia). Esses *inputs* podem ser tanto materiais – equipamentos ou outros bens tangíveis – quanto podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e fim claramente definidos (GONÇALVES, 2000).

Acerca do conceito de processo, Gonçalves (2000) alerta que em função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas, é importante reconhecer o emprego da palavra “processo” em outras áreas do conhecimento. A palavra “processo” vem sendo empregada em outras ciências como na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos muito distintos.

Para Gonçalves (2000), existem três tipos de processos empresariais: processos de negócio (ou de cliente), processos de organizacionais e processos gerenciais. O foco neste estudo são os processos de negócio, que caracterizam a atuação da empresa e são apoiados por outros processos internos, e os processos organizacionais, que são centralizados na organização e garantem o funcionamento dos vários subsistemas da organização de forma coordenada em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte aos processos de negócio e também são conhecidos como processos de integração.

A partir da definição de processo, entender como eles funcionam e quais são os tipos existentes é importante para determinar como deve ser feito o gerenciamento com o objetivo de aumentar os resultados, considerando que cada tipo de processo tem suas características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves (2000) critica, de um lado, as estruturas organizacionais convencionais, que priorizam as funções (áreas “verticais”) em detrimento dos processos essenciais e com isso a divisão de tarefas torna-se exagerada, o que leva à hiperespecialização. Por outro lado, o mesmo autor ressalta que o modelo de organização orientada por processos pressupõe uma forma diferenciada de trabalho. De acordo com Gonçalves (2000), ao invés do trabalho individual e voltado para tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a motivação por se fazer um trabalho melhor. A intenção desse modelo é descobrir o que é feito pela organização, desenvolvendo formas de aperfeiçoar o trabalho que se traduzem diretamente na operação (ARAUJO, 2008). Dessa forma, conforme salienta Gonçalves (2000), a empresa terá melhor aproveitado a experiência e o conhecimento adquiridos em todas as suas áreas, tornando-se capaz de transferir e compartilhar esse conhecimento dentro de um fluxo horizontal.

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos se baseia no emprego de um sistema de medidas baseado em processos (*process-centered measurement system*). Esses sistemas embasam as variáveis e medidas referentes aos processos, e não às unidades verticais. As metas adotadas pela empresa, por exemplo, são as dos processos em si, e não aquelas adotadas tradicionalmente pelas áreas funcionais. Unidades verticais são as características das estruturas tradicionais, em oposição ao funcionamento típico dos processos organizacionais que transcorrem na horizontal, ortogonalmente às unidades verticais.

De Sordi (2008) esclarece que o termo gestão por processos se diferencia da gestão de processos pela sua abrangência ampliada. Enquanto a gestão de processos se trata de uma gestão administrativa, a gestão por processos tem um escopo ampliado, por ser um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas, cujo valor semântico é o de prioridade, foco, desenvolvimento do processo de negócio.

De Sordi (2008) também indica que dentro de cada processo, uma atividade corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada, que pode ser manual ou automática e utilizar recursos tecnológicos, como *softwares*. De acordo com Araujo (2008, pp. 29-30), atividade é a somatória de processos que guardam alguma semelhança entre eles. Esse autor apresenta as seguintes etapas para o estudo da gestão por processos:

- **Projeção da missão da equipe:** Fundamental para garantir a conformidade dos esforços que serão despendidos pelas equipes, com o intuito de atender às expectativas geradas pela administração superior. Sua importância é implantar uma gestão por processos que resulta de forma positiva para toda a organização. Esta missão deve estar internalizada por todos, em especial pela equipe formada para o esforço do processo;
- **Revisão do macrofluxo operacional do processo:** Momento em que o estudo propriamente dito do processo se inicia. É necessário o conhecimento dos resultados atuais para alcançar os esperados. Algumas transformações podem ocorrer nesta etapa, mas estas devem ser genéricas, sendo que o detalhamento ocorrerá nas etapas seguintes;
- **Sumário do processo:** Fase onde é sugerida a criação de códigos que representem a área envolvida com o processo, facilitando o fluxo de informações, sendo assim com os demais processos;
- **Análise das atividades do processo:** Devem ser designados os representantes de cada atividade, podendo haver pessoas responsáveis por mais de uma atividade, mas nunca atividade sem um responsável designado. Tal descrição deve seguir um padrão, visando facilitar o fluxo de informações;
- **Definição das medidas:** Definição de indicadores de desempenho para o processo;

- **Preparo do manual do processo:** Guia ou norte do processo, constantemente atualizado e que contém a descrição das atividades a serem exercidas, evitando desvios.

Para a melhor compreensão da gestão por processos, e como suporte importante para uma adequada utilização, uma técnica mais tradicional e mais utilizada no estudo de processos há mais de cinco décadas é o fluxograma (ARAÚJO, 2008). Rêgo (1972) pontua que o fluxograma de operações é estruturado de tal forma que sua descrição deve ser orientada por documentos, eventos ou atividades. Por isso, o fluxograma é particularmente necessário quando se tratar de descrições que tenham como objetivo a orientação de tal rotina ou operação. O nível de detalhamento do fluxograma deve corresponder à sua finalidade.

De Sordi (2008, p. 62) ressalta que os eventos ligados a fluxogramas podem ser classificados da seguinte forma:

- **Temporais:** Após o alcance de um tempo preestabelecido. Exemplo: quinto dia útil do mês;
- **Com base em ação específica:** Quando um evento definido e preestabelecido ocorre, como um recebimento de um pedido;
- **Com base em regras:** Ocorre da combinação de dois ou mais eventos como os exemplos acima numa operação lógica.

Dentre os processos de negócios existentes – são vários – os processos ligados a Operações e Logística são os processos de negócio Produção, que tem como objetivo apoiar e desenvolver processos produtivos (DE SORDI, 2008), e o processo de Logística, que tem como objetivo atender as atividades de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos (BALLOU, 1993).

2.2 Origem e evolução histórica da logística

A origem do conceito de logística, de acordo com Novaes (2007), está ligada ao progresso das atividades militares e das necessidades resultantes das guerras. Ao decidir avançar suas tropas seguindo determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por não ser diretamente associada às batalhas bélicas e sem o prestígio das batalhas ganhas, estas equipes trabalhavam em retaguarda.

No contexto militar, a logística representa a aquisição, manutenção, transporte de materiais e de pessoal. Entretanto, a logística não se limita apenas ao transporte, mas também ao suporte, preparativos administrativos, reconhecimentos e inteligência envolvidos na preparação, movimentação e sustentação das forças militares (SANTOS et al., 2004).

Com o fim dos conflitos, surgiu um grande contingente de estrategistas ociosos, sendo que uma parte destes não foi aproveitada pelos governos. À época, a economia mundial, em especial a economia dos EUA, experimentou rápido crescimento, devido à demanda reprimida dos anos anteriores de depressão e dos anos de guerra. Entre as décadas de 1950/1960 surge a logística empresarial, momento em que as empresas reconhecem o aspecto vital que o gerenciamento logístico pode ter para a obtenção de vantagem competitiva (BALLOU, 1993).

Com o passar dos anos, essencialmente entre as décadas de 1950-70, com um ambiente voltado para novidades na área administrativa, a teoria e a prática da logística floresceu no meio empresarial, embora ainda em segundo plano, pois a prioridade das empresas ainda era a compra e a venda de seus produtos (CHING, 1999).

O crescimento da competição mundial nos bens manufaturados, em conjunto com a falta de matérias-primas de boa qualidade e aliada à elevação súbita dos preços do petróleo, capitaneada pela Organização de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) em 1973, provocaram um estímulo da demanda por melhor administração de suprimentos, com maior foco na função logística das empresas. Com isso, rotinas como controle de custos, produtividade e controle de qualidade passaram a ter maior interesse (BALLOU, 1993).

Na década de 1970, observa-se também o início da flexibilidade dos sistemas de produção, com redução dos tempos de *set up* das máquinas, o que permitiu o atendimento da necessidade emergente de maior diversidade de produtos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento acelerado da informática trouxe expressiva contribuição para o aperfeiçoamento dos sistemas logísticos (CHING, 1999).

A partir da década de 1980, com a expansão da tecnologia da informação, alterações estruturais surgidas nos negócios em decorrência do processo de globalização e da consolidação dos blocos econômicos, o desenvolvimento da logística apresentou transformações expressivas (CHING, 1999).

Durante esse período, houve uma integração dinâmica e flexível entre os agentes da cadeia de suprimento, tanto internamente quanto no relacionamento empresa-cliente, porém esta integração ainda ocorria somente entre duas etapas do processo, o que faz com que essa integração seja parcial. Ainda assim, o Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) propiciou segurança, agilidade e rapidez na tomada de decisões (NOVAES, 2007).

Atualmente, com a crescente internacionalização da economia mundial, Segalla (2006) aponta a necessidade das organizações buscarem novas abordagens para atingir maior competitividade nas operações de comércio internacional. Com o aumento brutal da circulação de mercadorias e a pressão incessante por reduzir custos e aumentar as vendas, as empresas voltaram os olhos para a importância de desenvolver uma cadeia de suprimentos eficiente.

Surgiu, então, conforme ressalta Vieira-Neto (2004), o conceito de logística integrada que significou considerar como elementos de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos, desde o período de aquisição dos materiais até o ponto de consumo final; assim como os fluxos de informações que gerem os produtos em movimento. As novas tecnologias têm permitido um maior nível de automatização, integrando as atividades de concepção, produção, gerenciamento e comercialização, proporcionando às organizações uma maior produtividade e flexibilidade às mudanças (VIEIRA NETO, 2004).

Esta concepção de logística é conhecida como *Supply Chain Management* (SCM), cuja abordagem tem seu foco na participação e comunicação integrada entre todos os participantes da cadeia de produção, de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. Para cumprir este objetivo, as empresas lançaram mão da Tecnologia da Informação (TI) em larga escala, e passaram a terceirizar largamente suas atividades, buscando amplamente parcerias com fornecedores e clientes. Além disso, cresce o interesse pela Logística Reversa, que é o processo de recuperação de diversos materiais através da reciclagem, que lamentavelmente é muito pouco explorado no mercado brasileiro (NOVAES, 2007).

A partir da evolução da logística, como processo inicialmente de subsistência para o contexto militar e sua evolução no campo empresarial, é possível verificar que sua importância contemporânea e futura é estratégica para qualquer empresa ter

sucesso em sua atuação no mercado. A gestão da logística é primordial para o sucesso na redução de custos e na melhoria da qualidade dos produtos para seus clientes.

2.3 Conceituação de Logística

O termo logística vem sendo muito utilizado ultimamente, sobretudo em função do crescimento dos centros urbanos, da distância entre os centros de produção e consumo, da necessidade de diminuição de custos e de perdas de produtos e da competição entre fornecedores e distribuidores.

A partir da definição do *Council of Supply Chain Management Professionals*, citada por Novaes (2007), a logística é um o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A logística se caracteriza como um novo campo de gestão integrada, comparativamente com as tradicionais finanças, marketing e produção e as empresas têm se engajado continuamente nas atividades de movimentação e armazenamento.

A novidade resulta no conceito de gerenciamento coordenado das atividades relacionadas, em vez de praticadas separadamente e no conceito de que logística agrega valor ao produto e aos serviços (BALLOU, 2001).

Para Lambert et al (1998), a integração de todas as áreas gerenciais da empresa com a logística é de fundamental importância para a empresa. O gerenciamento logístico, tendo a contribuição das pessoas, dos recursos naturais, financeiros e de informação, interage com as ações gerenciais, buscando desenvolver de maneira eficiente e eficaz as atividades logísticas, com o objetivo de prover a empresa de vantagem competitiva, agregar valor aos produtos e atender, assim, às necessidades dos clientes. Contribuindo com tal raciocínio, Porter (1999) destaca que o levantamento de informações sobre o mercado no qual a empresa está inserida e suas respectivas necessidades são de grande validade no processo de

planejamento da mesma, bem como, na definição de como serão utilizados os recursos disponíveis, alocando-os da melhor maneira possível.

Essa mesma lógica aplica-se, também, a qualquer empresa, sempre na busca de melhor gestão e da realização em termos de eficiência e de eficácia no fluxo de insumos e de produtos.

Quanto a atual e decorrente demanda de cadeia de suprimentos, Novaes (2007), citando a Ohio State University, define que *Supply Chain Management* (SCM), ressalta que é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

Segundo a perspectiva de Ballou (2001), materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) integra as atividades logísticas de transportes, distribuição, armazenagem, produção e suprimentos com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável.

Pode-se dizer, resumidamente, que a logística está presente em todas as atividades de uma empresa, e que começa pela demanda do cliente. Sem essa demanda, não existe produção, nem entrega.

2.4 Gestão de produção e operações

A produção é uma etapa ligada diretamente à logística. Para que um produto seja distribuído, este precisa necessariamente ser produzido. E para que todo o processo logístico seja bem-sucedido, uma gestão de produção e de operações é imprescindível.

Chiavenato (2005) define que Administração da Produção e Operações (APO) como é a área da Administração que utiliza os recursos físicos e materiais da empresa que realizam o processo produtivo por meio de competências essenciais. Assim, é a APO que executa a produção ou as operações da empresa, e é pela APO que a empresa extrai as matérias-primas, transformando-as para produzir o produto acabado ou presta serviços especializados ao mercado.

Gaither e Frazier (2002) apresentam a APO como uma área da Administração que passou e passa por um período dinâmico e contínuo de evolução, passando por diversas transformações, desde os sistemas caseiros anteriores à Revolução Industrial, passando pela substituição da mão-de-obra humana para a força mecanizada e o estabelecimento do sistema fabril. Surge então a especialização da mão-de-obra, o sistema de produção apresentado por Taylor e seus princípios de administração científica, impulsionando a produção em massa e a eficiência.

Em seguida, tem-se o movimento das relações humanas, onde foram aprofundadas as pesquisas e aplicações do behaviorismo, as pesquisas operacionais, começando a surgir as equipes interdisciplinares com conseqüente integração dos serviços na APO, e, finalmente, as revoluções tecnológicas e operacionais que tiveram forte impacto sobre a APO atualmente, como tecnologia da informação, benchmarking, padrões ISO, outsourcing, reengenharia de processos e administração da cadeia de suprimentos.

Slack, Chambers e Johnston (2002) pontuam que administração da produção é o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção, que por sua vez seriam os funcionários da organização que exercem responsabilidade particular de administrar algum ou todos os recursos envolvidos pela função produção. Em algumas organizações, de acordo com esses autores, o gerente de produção recebe outra denominação. Nas empresas especializadas em serviços, tal função é exercida pelo funcionário denominado gerente de operações.

A APO pode ser estudada e entendida por três vertentes: a produção como um sistema, como uma função organizacional e a tomada de decisões na APO. Um sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, serviços públicos, e informação, que são modificados num subsistema de transformação para os produtos e serviços desejados, denominados produtos, que em parte são avaliados por um subsistema de controle para determinar sua qualidade, custo e quantidade. Como função organizacional, o processo de transformação está no âmago da administração da produção e está, de alguma forma, presente em todas as organizações. Portanto, não se pode ignorar a necessidade organizacional de existir, de forma ampla, os sistemas de produção nas organizações (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Por fim, existe a visão da APO como tomada de decisões, onde é possível compreendê-la a partir de três níveis (GAITHER; FRAZIER, 2002, pp. 16-18):

- Decisões estratégicas: Decisões sobre produtos, processos e instalações. Essas decisões são fundamentais para e têm impacto de longo prazo sobre a organização;
- Decisões operacionais: Decisões a respeito de como planejar a produção para atender a demanda. Essas decisões são necessárias se a produção contínua de bens e serviços pretende atender as exigências do mercado e garantir lucro para a empresa;
- Decisões de controle: Decisões a respeito de como planejar e controlar as operações. Essas decisões privilegiam as atividades diárias dos trabalhadores, a qualidade dos produtos e serviços, os custos gerais e a manutenção de máquinas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para cumprir os objetivos do estudo proposto, optou-se pela pesquisa exploratória. Triviños (1987) define pesquisa exploratória como uma pesquisa com o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema. Gil (1991) ressalta que a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Trata-se também de um estudo de caso, o que conforme Gil (1991) seria um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Com o estudo de caso é possível descobrir novos problemas e hipóteses, bem como focar o problema, ao se voltar à multiplicidade de suas dimensões.

Quanto ao método utilizado na pesquisa, o método qualitativo de pesquisa. Enquanto o método quantitativo de pesquisa preocupa-se com a medição dos dados, o método qualitativo não emprega a teoria estatística para medir ou enumerar os dados estudados, mas preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem a utilização de métodos estatísticos (ZANELLA, 2006).

Günther (2006) pontua que a pesquisa qualitativa, ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, esta considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos.

3.1 Caracterização das organizações

Existem duas empresas envolvidas neste estudo de caso. Devido à solicitação de uma delas, o nome das empresas, bem como de seus empregados, não poderão ser revelados, embora as funções e características tanto das empresas quanto dos empregados e clientes poderão ser apresentadas.

Primeiramente, temos a Empresa de Benefícios A, com atuação no Brasil desde 1976, na venda de benefícios de alimentação e refeição, atuando em concordância com a legislação vigente, a Lei 6.321/76 – Lei referente ao Programa de

Alimentação do Trabalhador – PAT, conhecida simplesmente como Lei do PAT, regulamentada pelo Decreto 5/1991 e pela Instrução Normativa SRF nº 267/2002.

A Lei do PAT prevê ao mesmo tempo benefício fiscal às empresas que oferecerem o benefício de alimentação ao trabalhador de duas formas: desconto fiscal referente ao montante pago nesta modalidade, hoje limitado a 4% do Imposto de Renda da empresa, e isenção de carga tributária trabalhista e na fonte (INSS e FGTS) do montante pago, desde que a empresa pague o benefício em valor igual a todos os seus empregados. Além disso, a empresa pode descontar do trabalhador até 20% do valor pago na forma de benefícios desta modalidade. A empresa também deve obedecer à exigência legal de não pagar estes valores em dinheiro, podendo pagá-lo em forma de vouchers de papel ou cartões de benefícios com finalidade específica. É nesse momento que a Empresa de Benefícios A apresenta seus serviços, e hoje lidera o segmento nacionalmente, embora surpreendentemente essa realidade não se reflita no Distrito Federal.

Já a Administradora de Cartões B é a maior administradora de cartões da região Centro-Oeste, com mais de 1.500.000 de cartões em sua base de clientes. Tal volume expressivo é altamente influenciado pelo fato da empresa fazer parte do Banco B, responsável pela folha de pagamento dos servidores do Governo do Distrito Federal, o que corresponde a aproximadamente 150.000 servidores ativos e aposentados com um nível de renda que chega a superar em 200% a média da região, em comparação com os empregados de empresas privadas (DIEESE, 2006). Todos esses servidores atualmente recebem seus benefícios de alimentação do Governo em dinheiro, devido à falta de legislação objetiva sobre o pagamento de benefícios a servidores públicos, o que proporciona um grande potencial de prospecção rápida e segura de clientes.

3.2 Participantes do estudo

Participaram do estudo colaboradores da Empresa A e da Empresa B, totalizando 13 participantes, sendo eles 69,3% do sexo masculino e 30,7% do sexo feminino, e sendo 77,0% dos participantes colaboradores da Empresa A e 23,0% dos participantes colaboradores da Empresa B. Embora nenhum dos participantes sejam

gestores, todos ocupam papéis essenciais nos processos, e 23,0% dos participantes ocupam cargos de chefia, sendo 66,6% deles do sexo masculino e 33,4% do sexo feminino.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foram adotados formulários com questões abertas com propósito de avaliar aspectos de ambas empresas pesquisadas, quais sejam:

- **Processos e procedimentos da empresa A** - compreender o processo de produção dos cartões para o cliente final, bem como a logística de entrega e distribuição;
- **Processos e procedimentos da empresa B** - compreender como ocorre a comunicação entre as duas empresas, como e onde ocorre a interligação logística entre as empresas A e B, bem como a venda inicial do produto ao cliente final.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a análise dos processos, foi realizada observação direta extensiva a partir de manuais de processos fornecidos pela Empresa A, com sua devida autorização após o contato realizado pelo aluno (LAKATOS E MARCONI, 1985).

Os colaboradores não foram identificados e os resultados propiciaram o levantamento de os processos, procedimentos e o delineamento de fluxogramas.

Todos os participantes do estudo qualitativo estão diretamente ligados ao projeto e por isso, nesse estudo de caso, estes possuem os conhecimentos e informações essenciais para que os dois primeiros objetivos desta pesquisa sejam plenamente alcançados.

Para entender e mapear os processos e procedimentos ligados a toda a cadeia de processo produtivo, foram realizadas entrevistas com os participantes do estudo qualitativo, em dois momentos.

No primeiro momento, segundo Günther (2006), as entrevistas podem ser individuais, utilizando um roteiro não estruturado, com o objetivo de se conhecer os processos e procedimentos em cada etapa da cadeia de produção, tanto na Empresa A quanto na Empresa B. Nesse momento, as entrevistas poderão ser presenciais.

Em um segundo momento, as entrevistas, segundo Günther (2006), podem ser individuais, semi-estruturadas e, se necessário, poderão também realizadas entrevistas telefônicas, com o objetivo de investigar a percepção dos pesquisados sobre as atividades que envolvem ambas as empresas. Embora o objetivo das entrevistas seja semelhante, devido às diferenças nos aspectos a serem avaliados entre a Empresa A e a Empresa B, os roteiros das entrevistas serão ligeiramente diferentes.

Os dados foram compilados para análise dos processos inerentes a cada etapa na empresa e também o delineamento do processo através de fluxogramas, com o objetivo de entender melhor cada etapa e também detectar a coerência entre a integração da cadeia de produção.

De posse desses dados, foi possível analisar todos os processos e também verificar a gestão por processos, tanto individualmente quanto como um todo. Com base no referencial teórico e de posse da documentação obtida na coleta de dados cedidos pelas empresas e também com os dados colhidos das entrevistas, foram adotados os procedimentos de análise de conteúdo para as entrevistas, visando desenhar corretamente os processos em toda a cadeia produtiva e obter indicadores de desempenho, bem como o *lead time* do processo produtivo e logístico, bem como a gestão por processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, este tópico será dividido em duas seções: primeiro apresenta-se a análise de processos entre as empresas e a existência de gargalos ou lacunas em seus processos, bem como avalia a integração entre as duas empresas a partir das entrevistas realizadas; Por conseguinte, é apresentado o mapeamento de processos, onde, a partir das entrevistas e de análise documental, foi possível a descrição dos processos envolvidos e apresentação destes processos em fluxogramas.

4.1 Resultados das Entrevistas

Foram realizadas duas modalidades de entrevistas: primeiramente, foram realizadas entrevistas com um roteiro não estruturado (GÜNTHER, 2006) com diversos colaboradores das Empresas A e B para melhor entendimento do processo produtivo. Nesse momento também foram realizadas análises documentais tanto para esclarecer dúvidas sobre cada etapa do processo produtivo quanto para subsidiar o mapeamento dos processos, que será detalhado mais adiante. Após a realização destas entrevistas, foram realizadas novas entrevistas, desta vez com um roteiro semi-estruturado, com os chefes de equipe das Empresas A e B, para investigar a percepção dos pesquisados sobre as atividades que envolvem ambas as empresas, cujos roteiros estão disponíveis para consulta nos Apêndices A e B.

Quanto às entrevistas de roteiro não estruturado, houve uma adesão de 100% dos colaboradores pesquisados, ou seja, todos os envolvidos participaram da pesquisa. Em relação às entrevistas de roteiro semi-estruturado, houve um índice de participação de 50%, uma vez que cada empresa optou por responder uma única entrevista representando cada companhia como um todo.

As entrevistas de roteiro não estruturado constataram, em todos os casos, de 100% dos empregados das Empresas A e B tinham conhecimento acerca dos novos processos envolvendo a terceirização como um todo, mas revelaram que apenas 23% dos colaboradores conheciam toda a cadeia de processos, no caso, todos os detentores de cargos de chefia – todos da Empresa A.

As entrevistas de roteiro não estruturado também constataram que todos os colaboradores têm conhecimento da figura de um colaborador da Empresa A que trabalharia dentro do ambiente da Empresa B, com o objetivo de manter a comunicação e a coesão dos processos entre as duas empresas, bem como solucionar e sugerir melhorias ao longo da parceria. Esse colaborador tem uma designação na Empresa A – ele seria conhecido como o elo B em todos os processos – mas na Empresa B os resultados das entrevistas constataram que ele seria conhecido apenas como “o terceirizado”.

Dentre os participantes da Empresa A, todos os participantes têm claros conhecimentos de seus processos em suas áreas de atuação, sendo que foi possível diferenciar a cadeia de produção em sete processos: Cadastro e Implantações, *Upload* de Pedidos, Pedidos Manuais, Recebimento e Faturamento, Reversão de Crédito, Logística e Entrega e, por fim, Atendimento de Demandas de Clientes e Erros em Sistemas. Todos os processos foram compreendidos em profundidade.

Quanto aos participantes da Empresa B, estes não souberam informar com clareza seus processos, tampouco dispunham de manuais. Ao contrário da Empresa A, esta dispunha de manuais, ainda que não desenhados em fluxogramas, de todos os processos.

Os participantes da Empresa A também souberam informar com precisão e em sua totalidade, as soluções de *software*, internet e *intranet* para cada processo, apresentando programas como o Sistema Único de Pedidos (SUP). O sistema SUP Administrativo e o *Layout*, que se trata do padrão de texto original que todos os pedidos enviados para a Empresa A deve obedecer para serem processados normalmente. Isso foi essencial para a compreensão pelos colaboradores da Equipe B e o conseqüente repasse aos clientes da Empresa B.

Finalmente, 100% dos colaboradores nas entrevistas de roteiro não estruturado repassaram as informações necessárias para o mapeamento dos processos. No entanto, os participantes da Empresa B (23% do total) apenas repassaram informações no tange aos processos e procedimentos exclusivamente da Empresa A, essa limitação foi justificada pelo fato de que o repasse de qualquer informação sobre processos poderia ensejar uma quebra de sigilo empresarial. Por este motivo, somente os sete processos da Empresa A citados anteriormente foram mapeados.

Durante esta fase de entrevistas, foi apurado que o *lead time* entre o pedido inicial da Empresa B e a entrega final dos cartões pela Empresa A ao cliente da Empresa B é de 15 dias úteis. Este prazo é reduzido para cinco dias úteis caso o pedido seja apenas para crédito dos cartões de benefícios. O prazo padrão da Empresa A é de dez dias úteis para entrega de cartões e dois dias úteis para crédito de benefícios, mas existe a necessidade de ampliação de prazos devido à atuação em cadeia, pois o cliente da Empresa B paga a Empresa B para em seguida esta última pagar a Empresa A, e todo esse processo obedece aos prazos de compensação bancária, que é de até dois dias úteis. Quanto aos cinco dias extras para a entrega de cartões em relação ao prazo padrão, a Empresa A explica que esse prazo é devido a uma folga de três dias úteis criada para garantir o cumprimento contratual de 99,5% das entregas para os clientes da Empresa B.

Em seguida, foram realizadas quatro entrevistas para dois chefes de equipe na Empresa A e dois responsáveis pelo projeto na Empresa B, que não ocupam cargo de chefia. Cada empresa optou por responder uma única entrevista, representando não o empregado, mas sim a empresa.

Enquanto que o respondente da Empresa A ressaltou objetivamente que a atividade na sua área de atuação é garantir o processamento, entrega e faturamento dos pedidos aos clientes, o respondente da Empresa B detalhou mais a atividade na sua área de atuação, o que pode ser observado no seu relato:

“(...) compete a gerencia (*sic*) GEPSE: realizar o estudo de viabilidade econômica e técnica dos novos produtos/ serviços a serem lançados; analisar a rentabilidade financeira de produtos e serviços; elaborar a especificação dos novos produtos e serviços para à Tecnologia da [...] e [...], processadora e prestadora de serviço; elaborar cronograma de ações e testes para o lançamento de novos produtos e serviços; solicitar a geração de novos cartões (teste) e habilitá-los no ambiente da [...] - agências, internet e terminais de autoatendimento; avaliar os resultados da fase de testes e do projeto piloto (transações de compras e transações de saques, saldos e extratos, no autoatendimento e redes externas), visando identificar necessidade de implementações – adequações nos sistemas de informática que suportam cada novo produto e serviço; controlar rigorosamente a geração, devolução e destruição dos cartões gerados em caráter de teste; manter atualizado as instruções das bandeiras e a legislação que rege o mercado de cartões; preparar, em conjunto com as demais gerências da [...], os manuais e rotinas requeridas para o funcionamento de cada novo produto ou serviço; atualizar, semestralmente, os dados contidos no ciclo de vida dos produtos; consolidar os dados referentes aos INDICADORES da GEPSE a serem apresentados pela gerente à Diretoria da [...]; efetuar anualmente, o orçamento das rubricas referentes as (*sic*) taxas e tarifas do orçamento da [...], bem como explicar mensalmente as divergências dos valores realizados; elaborar as notas técnicas para aprovação da Diretoria Colegiada, correspondentes a qualquer alteração de taxas e tarifas ou serviços inerentes à GEPSE; exercer outras atividades que lhe forem

atribuídas pelos seus superiores hierárquicos.” (respondente Empresa B, sexo masculino)

Em relação ao **processo decisório** e ao eventual uso de ferramentas, os respondentes também divergiram. De acordo com o respondente da Empresa A, o processo decisório é autônomo, com a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) – para levantamento de indicadores, monitoramento de atividades e, se necessário, mudança de procedimentos, processos e gestão de recursos. Neste item e de acordo com o respondente da Empresa B, o processo decisório é feito através de notas técnicas para aprovação da Diretoria Colegiada da Empresa B, sendo que no caso da implantação de novos produtos, a avaliação de implicações comerciais e legais é submetida à análise jurídica para posterior aprovação pela diretoria.

Araujo (2006) pontua que o *Balanced Scorecard* (BSC) se trata de uma tecnologia com o objetivo de gerir desempenhos, tanto empresariais quanto pessoais, de qualquer tipo de organismo social. O objetivo é não só medir pontos subjetivos, mas, a partir da medição, também conseguir avaliá-los.

Quanto à **integração do setor do entrevistado com outros setores na empresa**, o respondente da Empresa A informou que no caso dele se trata de um organograma matricial, onde sua área presta serviços para diversas áreas e produtos da empresa. No caso do respondente da Empresa B sua área interage com as gerências de Marketing e de Operações.

Araujo (2008) ressalta que o organograma matricial resulta da estrutura tradicional com a formulação estrutural fundamentada no planejamento e execução de projetos, tratando-se da mais recente concepção estrutural nas empresas. Esse tipo de organograma apresenta como características a serem destacadas trocas em equipes devido aos novos projetos, necessidade de pessoal qualificado para conciliar as duas estruturas do organograma e alta flexibilidade.

Os dois respondentes afirmaram que tem dificuldades operacionais ou corporativas na comunicação entre outros setores, mas o respondente da Empresa A salientou que o setor sempre busca formas de diminuir o efeito dessa dificuldade, com o uso de *e-mails*, telefone e reuniões periódicas.

Em relação ao **acompanhamento das operações** após sua etapa de atuação, o respondente da Empresa A informou que para cada área da empresa existe uma monitoria onde todo o processo é analisado, desde a chegada da área anterior

(entrada) até a entrega para a próxima área (saída) e com o objetivo de garantir todas as etapas do processo. No caso da Empresa B, esse processo é todo efetuado pela Gerência de Operações, para todos os processos de todas as áreas da empresa, conforme resposta do respondente de sexo masculino.

Em relação à existência de um **fluxo de operações na área de atuação**, os dois respondentes afirmaram existir processos e procedimentos documentados em suas respectivas empresas, mas somente o respondente da Empresa A afirmou que as operações da empresa possuem a certificação ISO 9001.

A certificação citada pelo respondente da Empresa A se trata da norma ABNT NBR ISO 9001, que é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001. Essa norma estabelece requisitos para o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) de uma organização. A empresa que possui essa certificação poderá fornecer, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o especificado.

Quanto ao **processo de venda ao cliente final**, o respondente da Empresa B informou que este processo é efetuado pelo Banco B – banco proprietário da Empresa B – priorizando a venda dos produtos aos correntistas do banco. Esta pergunta foi dirigida somente para a Empresa B.

As duas próximas perguntas, somente dirigidas para a Empresa A, consistiam na descrição breve de como funcionava o processo de produção de cartões de benefícios, e como funciona a logística e distribuição dos mesmos cartões. O respondente da Empresa A informou a seguinte resposta:

“Após processamento do pedido do Cliente, são enviados de forma eletrônica os dados necessários para nosso fornecedor de cartões, à partir desse momento inicia-se o que chamamos de *Embossing* (impressão dos cartões). Após esse processo o próprio fornecedor faz o envelopamento, conferência e efetua o despacho para as transportadoras que efetuam as entregas. Através de relatórios gerenciais efetuamos a gestão do fornecedor (...) Nosso fornecedor possui bases em todo Brasil, com isso conseguimos que o processo de distribuição aconteça de forma mais rápida. Por exemplo: Se temos que entregar cartões no Ceará, a produção física dos cartões é feita no Ceará, isso facilita a distribuição.” (Respondente Empresa A, sexo masculino)

As respostas dadas pelo respondente da Empresa A são uma síntese dos processos apresentados pelos colaboradores da mesma empresa nas entrevistas de roteiro não estruturado.

Sobre o **estabelecimento da comunicação entre empresas parceiras**, novamente existem divergências entre as respostas dadas pelos respondentes. O respondente da Empresa A informou que são gerados relatórios gerenciais para

acompanhamento desse tipo de performance, além de pesquisa de satisfação de clientes e reuniões periódicas com fornecedores, tudo de forma autônoma, enquanto que o respondente da Empresa B informou que no caso da Empresa B, esse assunto é centralizado na Gerência de Relacionamentos, não existindo autonomia em nenhuma outra área da empresa para acompanhar a comunicação entre empresas parceiras.

Sobre a **existência da cadeia de prioridades nas atividades**, e como isso se apresenta à medida que as demandas são apresentadas, o respondente da Empresa B informou que tais prioridades e metas são definidas pela Diretoria, além das rotinas já existentes, mas não informou como ele as organiza à medida que as demandas se apresentam. Em contrapartida, o respondente da Empresa A informou que ele próprio classifica as prioridades em urgentes e importantes, sendo que as importantes podem aguardar solução, sempre com o cuidado para que tarefas importantes não se tornem urgentes em excesso.

As próximas questões trataram especificamente da empresa parceira, pois foi através desta que os funcionários se reúnem para discutir e avaliar a **qualidade e integração do fluxo operacional da produção** de cartões de benefícios. O respondente da Empresa B se limitou em dizer que isso raramente ocorre, enquanto que para o respondente da Empresa A, as reuniões ocorreram com mais frequência no início da parceria, mas que atualmente as reuniões são eventuais, ou seja, à medida que a operação se estabilizou a necessidade de encontros frequentes cessou.

A Empresa B foi questionada se existe uma **integração logística entre as duas empresas**. A resposta foi negativa.

As últimas três questões foram respondidas apenas pelo respondente da Empresa A. O respondente da Empresa B se absteve de responder as perguntas sobre o **grau de satisfação com a parceria**, a **comunicação com a empresa parceira** e sobre a **possibilidade de aprimorar a comunicação entre as duas empresas**. Isso, possivelmente, se deve ao fato de que não há uma proposta de avaliar a satisfação com a parceria entre as empresas.

Sobre o **grau de satisfação com a empresa parceira**, o respondente da Empresa A informou que a parceria foi muito importante, pois ao serem representados por um importante canal de vendas, consolidaram a marca da Empresa A na região de Brasília. Quanto à **comunicação**, esta é diária, através de mensagens eletrônicas

(e-mail), telefonemas e troca de informações, o que, segundo o respondente, fortalece a parceria. Quanto à possibilidade de **aprimorar a comunicação** entre as empresas, o respondente salientou que a possibilidade sempre existe, mas que a constante comunicação diária, ainda que virtual, é suficiente para fortalecer e consolidar esta parceria.

4.2 Mapeamento de Processos

A partir das entrevistas e de análises documentais às Empresas A e B, sobretudo aos fluxos e manuais operacionais dos processos relacionados a processo de produção e Logística dos cartões de benefícios, foi possível mapear os processos relacionados. Estes processos foram mapeados de acordo com os parâmetros de Gonçalves (2000) e De Sordi (2008), e os fluxogramas obedecem às regras apresentadas por Rêgo (1972) e De Sordi (2008).

O primeiro processo mapeado está apresentado na Figura 1 e é o processo de Cadastro e Implantações. De acordo com o fluxograma, a Empresa B encaminha a ficha cadastral do novo cliente para os setores de Canais e Pequenas e Médias Empresas (PME), copiando o empregado da empresa A localizado dentro do ambiente da Empresa B e responsável por monitorar e proporcionar o devido andamento a todos os processos, além de integrar as duas empresas, doravante denominado Link B. Após a conferência da ficha cadastral, caso existam inconsistências, o Link B orienta a Empresa B de quais dados devem ser consistentes para o processo deva prosseguir.

Caso os dados estejam consistentes, o processo continua, com as análises padronizadas de crédito – que, nesse caso, sempre serão aprovadas, uma vez que o pagamento de todos os pedidos será à vista – e será feita a demanda de implantação, que nada mais é do que apontar qual a tecnologia dentro da estrutura tecnológica da Empresa A que será adotada para o novo cliente.

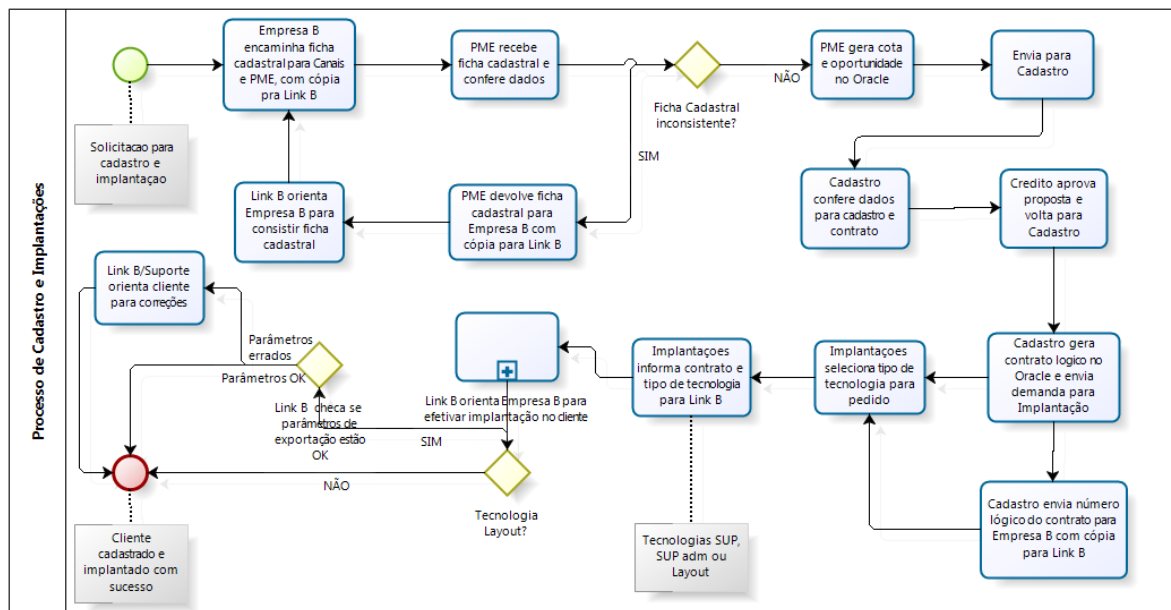


Figura 1. Fluxograma do Processo de Cadastro e Implantações

Fonte: Dados da Pesquisa.

Existem três estruturas: SUP (Sistema Único de Pedidos), SUP Administrativo e Layout, dos quais se destacam o SUP e o Layout. O SUP é um *software* fornecido pela Empresa A que preenche e envia os pedidos de forma automatizada, e o Layout é o formato original dos pedidos, em texto, que o cliente pode adotar caso utilize uma solução própria para cadastramento de seus empregados.

Caso o cliente escolha utilizar o padrão Layout, ele deverá antes verificar junto à Empresa A se os parâmetros de exportação dos pedidos estão corretos. Caso tais parâmetros não estejam corretos, o Link B deverá informar ao novo cliente as inconsistências encontradas e possíveis soluções, ou oferecer ao cliente a tecnologia SUP.

O próximo processo mapeado é o processo do *Upload* de Pedidos, apresentado na Figura 2. Este fluxograma mostra o processo de *upload*, ou envio eletrônico, de um pedido do cliente da Empresa B para a Empresa A processá-lo. Nenhum pedido é enviado diretamente pelos clientes da Empresa B. A Empresa B consolida todos os pedidos de seus clientes utilizando o SUP Administrativo – também denominado Supão, em um único arquivo compactado para envio à Empresa A. Caso os registros dos pedidos estejam corretos, o pedido é enviado para o sistema Online da Empresa A. Caso contrário, o Link B orienta a Empresa B as correções que devem ser realizadas por seu cliente, para que ele possa enviar novamente seu pedido.

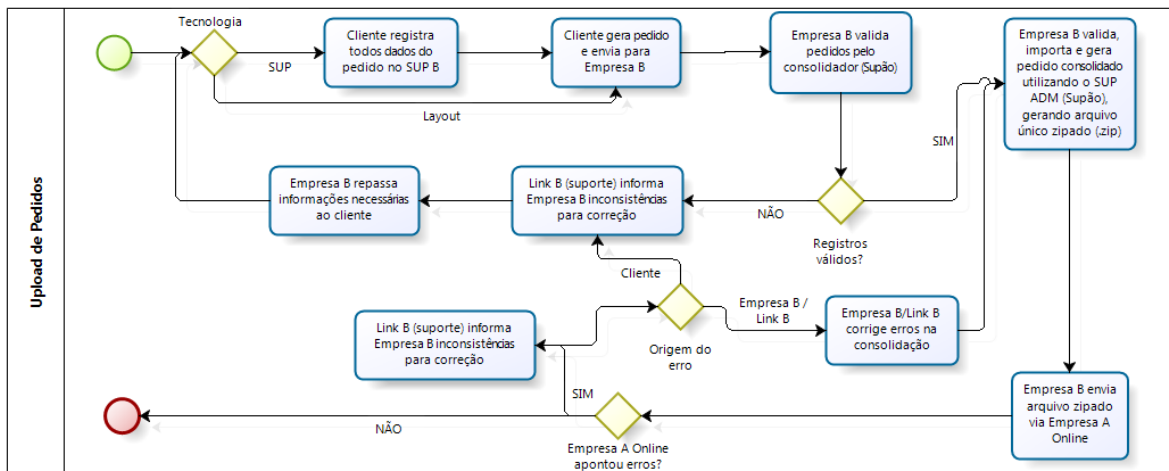


Figura 2. Fluxograma do Processo de Upload de Pedidos

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Sistema Online da Empresa A realiza uma dupla checagem na recepção e processamento de pedidos, verificando novamente se todos os registros do pedido são consistentes. Caso o sistema aponte algum erro, o Link B ou o suporte tecnológico da Empresa A informa à Empresa B as inconsistências para correção, que podem ser por parte do cliente (recomeçando, assim, todo o processo), ou por parte da Empresa B ou do Link B. Nesse caso, basta que as inconsistências sejam corrigidas e o pedido, enviado novamente.

O envio do pedido também pode ser manual, mas somente no caso fortuito que o cliente da Empresa B não dispuser de computadores para gerar o pedido e tiver menos de 150 empregados. A Figura 3 mostra o fluxograma deste processo.

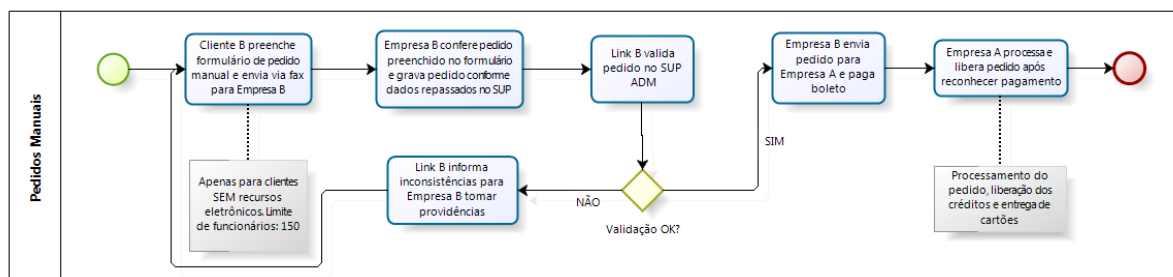


Figura 3. Fluxograma do Processo de Pedidos Manuais

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para este processo, o Cliente B preencherá um formulário próprio, que deverá ser enviado via fax para a Empresa B. A Empresa B então irá gerar o pedido no SUP, consolidar o pedido (essa consolidação pode ser feita pelo Link B), e daí em diante o processo é semelhante ao processo de *Upload* de Pedidos.

O próximo processo é o de Recebimento e Faturamento, apresentado na Figura 4. Após efetuar controle interno de recebimento, a Empresa B emite via Sistema Online da Empresa A o boleto referente ao pagamento dos pedidos de seus clientes, pagamento este que é analisado automaticamente por um sistema automático de monitoramento da Empresa A, denominado sonda Itaú, até às 17 horas. Caso exista alguma ocorrência de faturamento, o Link B, juntamente com os setores responsáveis, verifica o motivo da inconsistência. Na eventualidade do sistema não detectar o pagamento, este é liberado manualmente pelo setor de Contas a Receber da Empresa A. Caso o valor pago tenha sido divergente do boleto original, o valor é devolvido automaticamente à Empresa B e o pedido não é processado.

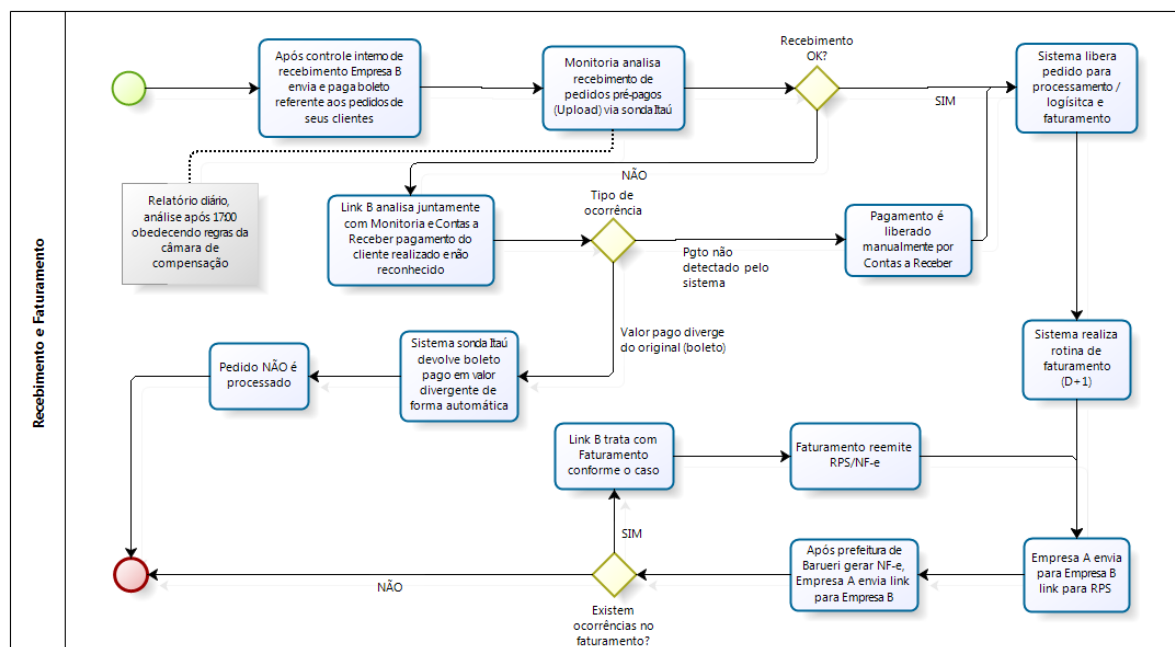


Figura 4. Fluxograma do Processo de Recebimento e Faturamento

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma vez liberado o pedido e detectado o pagamento, o sistema libera o processamento e logística do pedido, bem como o faturamento deste. Esta rotina é realizada no dia útil seguinte. Nesse momento, a Empresa A envia para a Empresa B por *e-mail* um *link* para o RPS – Recibo de Prestação de Serviços – documento fiscal provisório referente ao valor do pedido processado, e também emite a NF-e (Nota Fiscal Eletrônica), assim que a prefeitura da cidade – no caso, Barueri – envia a nota fiscal. Caso exista alguma ocorrência no faturamento, o Link B trata com o setor caso a caso.

A qualquer momento podem ocorrer solicitações de reversão de créditos – sejam elas totais ou parciais. Por exemplo, uma cliente da Empresa B programou um crédito de benefícios para todos os seus empregados, mas um deles foi demitido um dia após o crédito. Nesse caso, a Figura 5 mostra o fluxograma do processo de Reversão de Crédito.

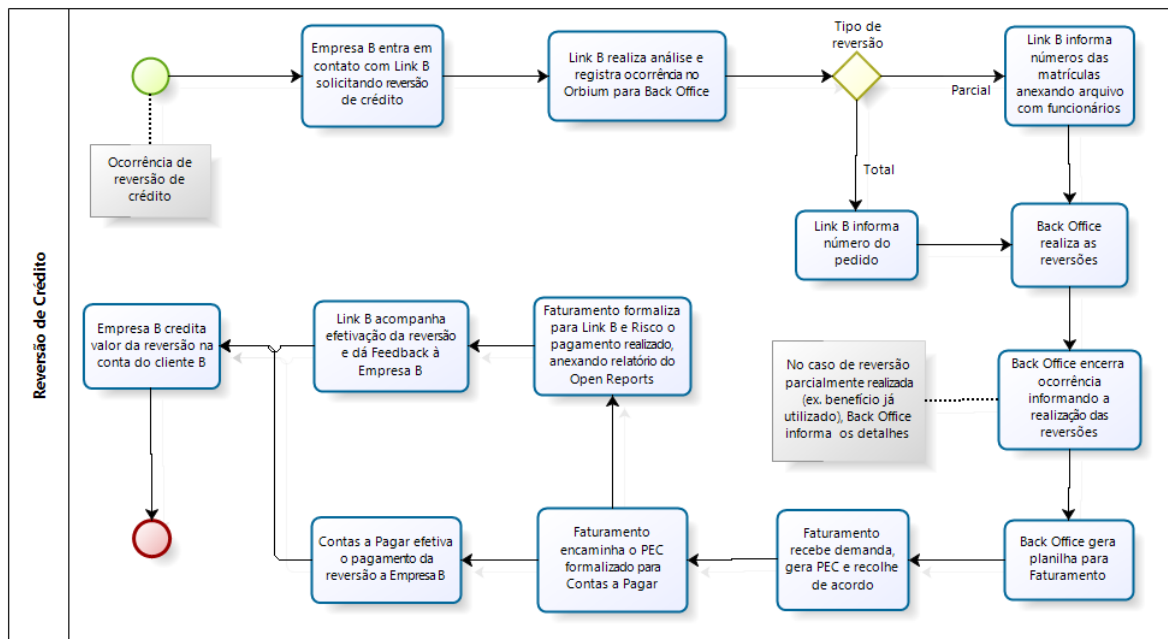


Figura 5. Fluxograma do Processo de Reversão de Crédito

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Empresa B solicita ao Link B a reversão de crédito, que antes de tomar qualquer providência verifica se esta ainda é possível. Caso seja, o Link B registra uma ocorrência de atendimento para realizar a reversão. Caso seja o caso de uma reversão parcial de crédito, o Link B informa os números das matrículas de sistema anexando relatório para realizar a reversão, e caso seja uma reversão total do pedido, o Link B apenas informa o número do pedido.

Em qualquer um dos casos, a reversão é realizada pelo setor de Back Office da Empresa A, que informa todos os detalhes, inclusive se a reversão de crédito foi realizada parcialmente. Em um processo simultâneo, enquanto a área de Faturamento contata a área de Contas a Pagar para creditar a contra da Empresa B, o Link B acompanha o processo, recebe o relatório e dá o *feedback* necessário à Empresa B. Finalmente, a Empresa B credita seu cliente na origem ao receber o valor.

Finalizando a cadeia produtiva, existe o que provavelmente é o processo mais complexo de todos, pois envolve uma quarteirização (ARAUJO, 2006), que é o processo de Logística e Entrega dos cartões de benefícios aos clientes. O fluxograma deste processo está apresentado na Figura 6.

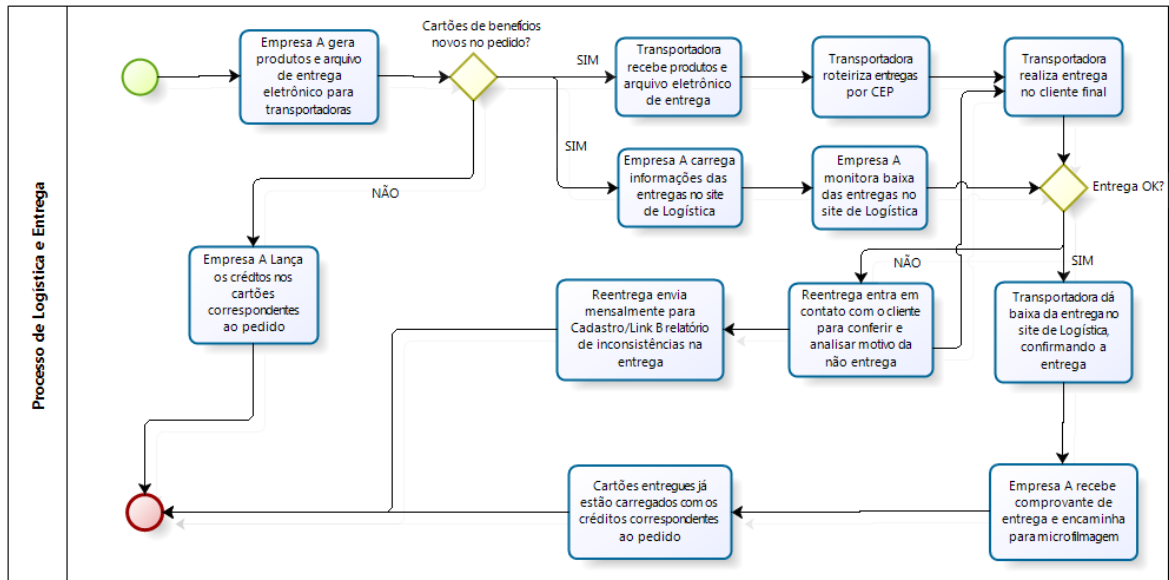


Figura 6. Fluxograma do Processo de Logística e Entrega

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Empresa A gera um arquivo de entrega para as transportadoras terceirizadas por ela, que variam de acordo com a região do país onde a entrega será realizada. Caso não existam cartões de benefícios novos no pedido, a Empresa A somente lança dos créditos nos cartões correspondentes, mas caso exista pelo menos um cartão novo no pedido, a transportadora recebe o arquivo de entrega, roteiriza as entregas por CEP e realiza as entregas no cliente final, de acordo com os dados cadastrados. Simultaneamente, a Empresa A carrega as informações das entregas no *site* de Logística e monitora a baixa das entregas – as transportadoras têm acesso ao *site*. Caso existam ocorrências na entrega, o setor de Reentrega da Empresa A entra em contato com o cliente para analisar o motivo da não entrega, inclusive atualizando o endereço de entrega, se necessário. Este mesmo setor envia ao Link B mensalmente um relatório de inconsistências na entrega, para que se possa aferir a consistência cadastral dos pedidos, em especial no que tange os endereços. Caso a entrega ocorra normalmente, a Empresa A recolhe da transportadora o comprovante de entrega e encaminha para microfilmagem, caso qualquer

conferência futura seja necessária. Durante todo este processo, os cartões já foram carregados com os créditos correspondentes aos pedidos.

Durante qualquer etapa do processo operacional e logístico, e sob outras circunstâncias, podem surgir ocorrências que deverão ser tratadas pela Empresa A visando atender os clientes da Empresa B. O fluxograma deste processo está na Figura 7.

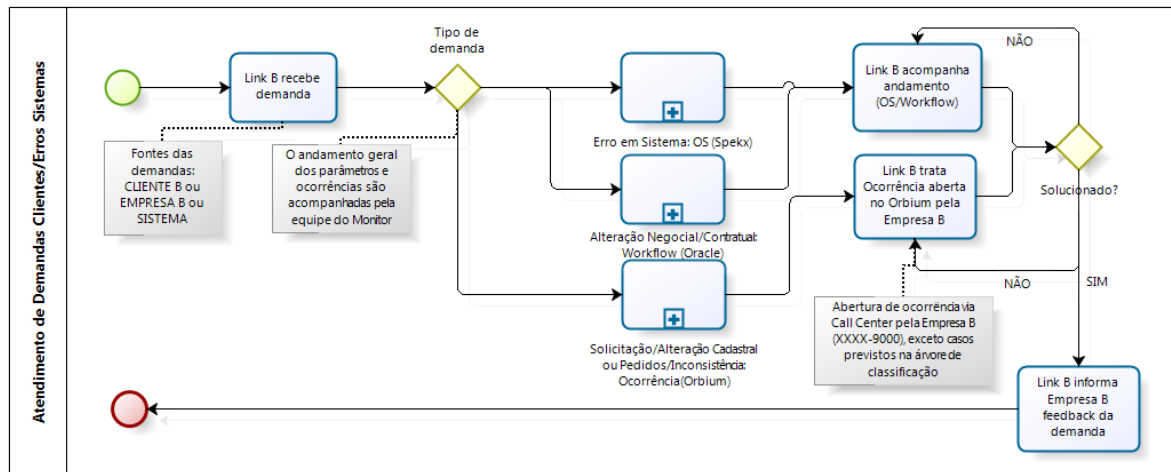


Figura 7. Fluxograma do Processo de Atendimento de Demandas de Clientes e Erros em Sistemas

Fonte: Dados da Pesquisa.

A origem das demandas podem ser os usuários dos Clientes B, a própria Empresa B ou até mesmo um problema no sistema. Cada origem é tratada em seu respectivo ambiente, sendo que no caso de alterações negociais ou contratuais e erros em sistema, o Link B apenas monitora o andamento da ocorrência, enquanto que no caso de alterações cadastrais, inconsistências de pedidos ou outras solicitações, o Link B deverá tratar cada caso conforme a ocorrência demandar. Apesar desse tratamento, não é o Link B que trata a ocorrência, e sim o usuário ou cliente ou Empresa B, pela Central de Atendimento fornecida pela Empresa A, exceto em casos previamente especificados em contrato e classificados em uma árvore de classificações de ocorrências. À medida que as ocorrências vão sendo solucionadas, o Link B dá *feedback* das demandas para a Empresa B.

Ainda analisando todos os processos, é possível criar um fluxograma de escopo, um processo macro mostrando como se dá a sequência de processos na esfera operacional e logística. Este fluxograma está representado na Figura 8.

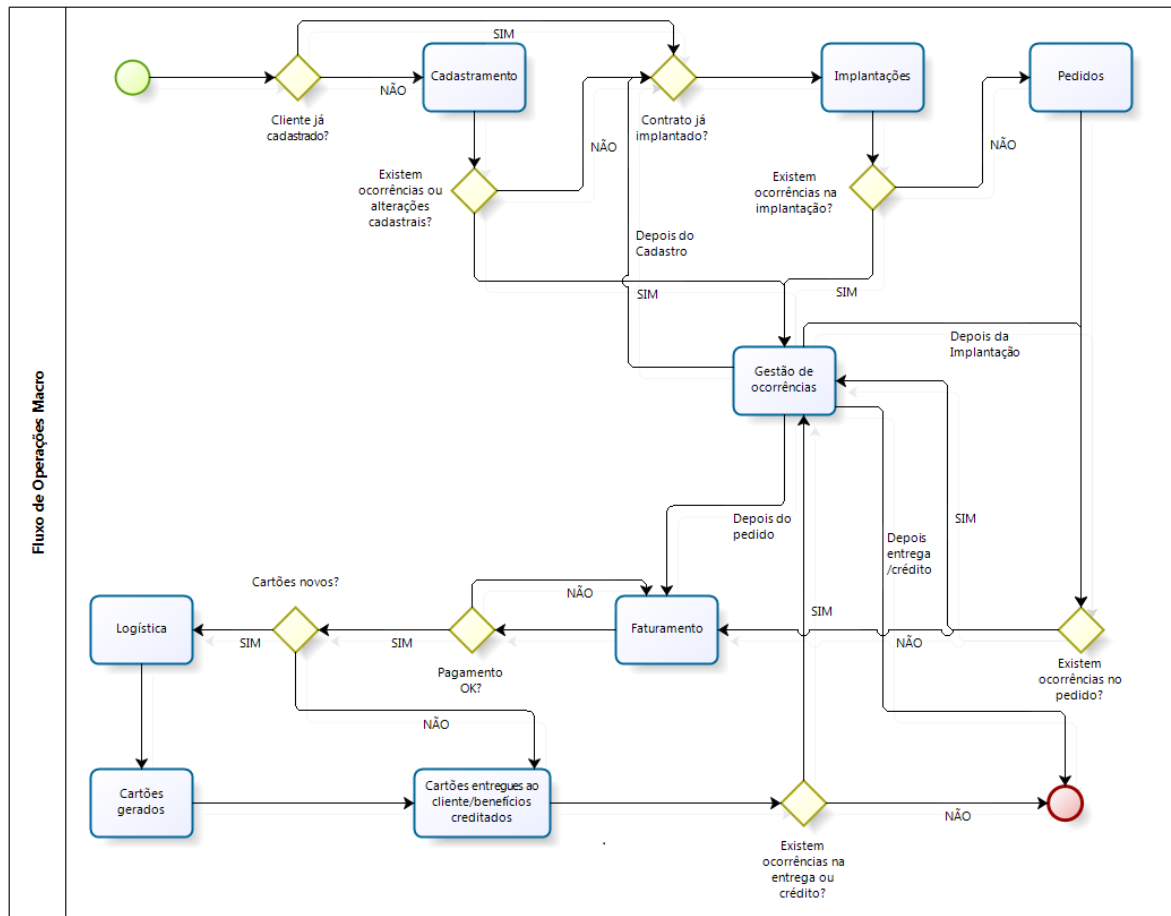


Figura 8. Fluxograma do Processo Macro de Operações

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se a sequência apresentada, sendo que, ao centro a Gestão de Ocorrências pode surgir sempre que alguma inconsistência se apresenta no fluxo operacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho alcançou o objetivo principal de avaliar a gestão da parceria de terceirização com foco no processo logístico e operacional, ao analisar e mapear os processos em fluxogramas (RÊGO, 1972; DE SORDI, 2008). É importante ressaltar que os processos mapeados na Empresa A seguem as etapas propostas por Araujo (2008), o que torna a execução dos processos coerente e plausível em uma situação real.

O trabalho também cumpriu os objetivos específicos ao analisar os processos na terceirização de forma correta, as atividades inseridas e a gestão por processos em cada etapa do processo produtivo. O mais importante no cumprimento de todos os objetivos deste trabalho foi constatar que os processos analisados seguem os parâmetros de gestão sugeridos por Gonçalves (2000), De Sordi (2008) e Araujo (2008), ao possuírem início e fim claramente definidos, atividades descritas de forma clara e voltados para a organização orientada por processos, estimulando o trabalho em equipe e o comprometimento entre os pares.

Para o mapeamento dos processos, foi essencial o entendimento da gestão por processos, pois esta pôde ser demonstrada na análise documental e nas entrevistas. A abordagem do processo logístico e operacional também foi necessária para que esse mapeamento por fluxogramas tivesse sucesso, o que eleva a importância da gestão de produção, operações e logística nos processos. Sem essa abordagem, não seria possível compreender como ocorrem os processos analisados, tampouco mapeá-los em fluxogramas.

O presente trabalho teve como foco a análise e mapeamento dos processos na terceirização de serviços, diferentemente de trabalhos semelhantes. Bandeira, Mello e Maçada (2009) focaram especificamente no estudo de caso de terceirização um operador de telecomunicações, e da aderência do contrato de terceirização com a teoria, o que foi constatado em parte, enquanto Magalhães, Ferreira, Saraiva e Brasil (2008) estudaram a aplicação, a partir da teoria, das competências necessárias e aplicadas para o setor de mineração de Minas Gerais, tendo sucesso nesta pesquisa, ao constatarem que tais competências foram encontradas nos gestores destas empresas.

Algumas limitações devem ser destacadas nesta pesquisa, no entanto. O fato da Empresa B não ter colocado à disposição documentos de seus processos para análise não permitiu um mapeamento completo de todo o fluxo operacional. Por mais que o processo seja terceirizado pela Empresa B para execução pela Empresa A, mapear com maior clareza a participação da Empresa B em todas as etapas teria sido benéfico para a pesquisa, e ajudaria as duas empresas a entender com maior clareza o papel de cada uma em cada etapa do processo produtivo, diminuindo a possibilidade da existência de gargalos ou lacunas nos processos. Esse aspecto poderá ser objeto de um novo estudo.

Outra limitação da pesquisa foi o fato dos colaboradores das Empresas A e B não terem conhecimento dos processos em outros setores de suas respectivas empresas, o que reforça a dificuldade de comunicação relatada em entrevistas e a tendência pela hiperespecialização tão criticada por Gonçalves (2000) nos processos.

Foram detectados possíveis gargalos na gestão por processos em dois processos: no processo de Cadastro e Implantações e no processo de Logística e Entrega. Ao permitir que os clientes da Empresa B utilizem livremente o Layout de pedidos da Empresa A, sem que a Empresa B tenha conhecimento prévio deste Layout e imponha aos seus clientes a utilização dele, este processo poderá provocar a repetição do processo de Cadastro e Implantações em série, criando, assim, um gargalo neste processo.

Quanto ao processo de Logística e Entrega, o fato de não existir integração logística entre as empresas, conforme afirmação da Empresa B em entrevista, deixa todo o processo centralizado na Empresa A, deixando a Empresa B completamente dependente do repasse de informações pela Empresa A sobre a entrega de cartões para seus clientes, ou seja, a ausência total de um instrumento de controle acrescida da dificuldade de comunicação entre as empresas relatadas pelas duas empresas em entrevistas, o que poderá provocar um sério gargalo no desempenho das entregas e, principalmente, no controle destas entregas, uma vez que a Empresa B terá sempre que recorrer à Empresa A para descobrir a situação de uma entrega, e mesmo que esta situação seja relatada pelo Link B, uma situação de larga escala poderá comprometer o processo de *feedback* da Empresa B aos seus clientes.

Um ponto interessante verificado na pesquisa foi a estrutura hierárquica e o poder de decisão nas Empresas A e B. De acordo com as entrevistas, enquanto a Empresa A adota uma estrutura hierárquica matricial (ARAUJO, 2006), o que dá certa autonomia de decisão a cada setor na empresa, que inclusive possui uma monitoria própria em cada setor, a Empresa B ainda adota uma estrutura hierárquica clássica, centralizando decisões de controle e relacionamento em um determinado setor da empresa, o que limita o poder de decisão em certas situações, e, em certos casos, até mesmo a atribuição de prioridade em atividades, conforme relatado pela Empresa B em entrevista.

A partir destas conclusões, pode-se resumir que, embora os processos estejam bem delineados, as empresas precisam de uma integração mais ampla. Em relação ao processo de Cadastro e Implantações, sugere-se que a Empresa A repasse para a Empresa B o padrão Layout para pedidos e que a Empresa B avalie junto a seu cliente se a emissão de seus pedidos vai obedecer a esse padrão previamente ao processo de cadastro, diminuindo, assim, o risco de gargalos neste processo.

Outra recomendação para os processos é a integração no processo logístico entre as Empresas A e B. Como a Empresa A já subsidia suas transportadoras com informações logísticas para seus clientes, esta pode desenvolver uma nova solução que permita a Empresa B consultar a posição de entrega de seus pedidos, acelerando o processo de logística. Essa integração pode contribuir para a redução do *lead time* na entrega dos cartões, a partir da troca mais rápida de informações sobre logística e entrega, em uma estratégia de reabastecimento contínuo (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010).

Para que a comunicação entre as empresas ocorra de uma forma mais dinâmica, a Empresa B pode adotar algumas mudanças organizacionais. Uma delas é adotar um organograma matricial, semelhante ao da Empresa A, dando maior autonomia aos setores da empresa, ao mesmo tempo em que transforma estes setores em prestadores de serviços dentro da empresa e aumenta a cooperação entre suas equipes (ARAUJO, 2006).

Embora este trabalho tenha mapeado os processos desta terceirização com sucesso, de forma alguma este assunto foi esgotado. A partir deste trabalho e com a realização de novas pesquisas, pode ser apresentado um novo fluxo de processos aprimorando ou acelerando o fluxo atual, com o intuito de melhorar aspectos como

incidência de gargalos nos processos e redução do *lead time* na produção e entrega de cartões aos clientes.

Outra conclusão que este trabalho pontua é de que não basta a análise dos processos em fluxogramas, mas que é preciso avaliar a evolução deste processo na prática, sob dois aspectos. O primeiro aspecto recomendado é de que a cooperação entre as empresas seja mensurada, para verificar o índice de aderência do processo planejado com o processo alcançado. O segundo ponto é uma pesquisa quantitativa, com indicativos de qualidade de atendimento e entrega de cartões, para analisar de forma coerente se o fato da terceirização do processo de produção e entrega de cartões de benefícios está afetando a qualidade do atendimento dos clientes da Empresa B, e sob quais aspectos isso ocorre.

Finalmente, este trabalho indica um ponto de partida para estudos sobre gestão por processos em parcerias de terceirização ou de novas parcerias, não só na área de cartões de benefícios, mas em outras áreas, bem como parâmetro para o mapeamento de processos em outros casos já estudados, com a proposta de se verificar a gestão por processos nas terceirizações existentes. No entanto, é essencial a cooperação das empresas envolvidas para que os processos sejam entendidos claramente.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **O que significa a ABNT NBR ISO 9001 para quem compra?** Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2012.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física.** São Paulo: Blücher, 2000.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** volume 2. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA, R. A. de M.; MELLO, L. C. B. de B.; MAÇADA, A. C. G. **Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística:** o caso de uma empresa de telecomunicações. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012005000017&lang=pt>. Acesso em: 23 mai. 2012.

BRASIL. Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976. **Dispõe sobre a dedução, do lucro tributável para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em programas de alimentação do trabalhador.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6321.htm>. Acesso em: 23 mai. 2012.

BRASIL. Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991. **Regulamenta a Lei Nº 6.321, de 14 de abril de 1976, que trata do Programa de Alimentação do Trabalhador, revoga o Decreto nº 78.676, de 8 de novembro de 1976 e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0005.htm>. Acesso em: 23 mai. 2012.

BRASIL. Secretaria de Receita Federal. Instrução Normativa SRF nº 267, de 23 de dezembro de 2002. **Dispõe sobre os incentivos fiscais decorrentes do imposto sobre a renda das pessoas jurídicas.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2002/in2672002.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain.** São Paulo: Atlas, 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO - ECONÔMICOS - DIEESE. **A Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/brs/pedbrs0606.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2010.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, SP, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo? Que processo?. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, SP, v. 40, n. 4, p. 8-19, Out./Dez. 2000.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *Versus* Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 201-210, Mai-Ago 2006, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1985.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., VANTINE, J.G. **Administração Estratégica da Logística.** São Paulo: Brasilgraphics, 1998.

MAGALHÃES, Y. T. de; FERREIRA, A. M. das G.; SARAIVA, L. A. S.; BRASIL, E. R. **A Gestão de Contratos de Serviços Terceirizados Como Estratégia de Produção: Competências Necessárias e Competências Exercidas no Setor de Mineração de Minas Gerais.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_531_11340.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 31. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2009.

RÊGO, K. N. de A. S. Representação gráfica de rotinas administrativas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 1, p. 99-105, Jan./Mar. 1972.

SANTOS, C. R. dos; PINTO, E. S.; MICHELÃO, R. J. **Logística de distribuição física no Brasil e a influência do comércio eletrônico.** São Paulo: FMP, 2004.

SEGALLA, A.; CAIRES, R. A era da logística. **Exame.com.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0878/estudos_exame/noticias/a-era-da-logistica-m0113484>. Acesso em: 29 nov. 2010.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA NETO, L. A dimensão estratégica da logística e da tecnologia da informação como diferencial competitivo. **FABAVI em Revista** .Vila Velha (ES). v. 3 . n. 1 . p. 1-9 . jan./jun. 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista para a Empresa A

1. **APRESENTAÇÃO:** *“Sou do curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB”.*
2. **OBJETIVO DO ESTUDO:** *“Estudar a gestão por processos no projeto de parceria envolvendo as empresas A e B”;*
3. **INFORMAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS:** *“Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação fornecida será mantida em confidencial. Não é necessário identificar-se”.*

QUESTÕES:

1. Descreva brevemente as atividades relacionadas à sua área de atuação.
2. Como é realizado o processo decisório na sua área de atuação? Utiliza alguma ferramenta?
3. Como é a integração de seu setor com outros na sua empresa?
4. Existem dificuldades operacionais ou corporativas nesta comunicação entre outros setores?
5. Como é o acompanhamento das operações após sua etapa de atuação?
6. Existe um fluxo de procedimentos em sua área de atuação?
7. Como é estabelecida a comunicação entre as empresas parceiras?
8. Existe uma cadeia de prioridades em suas atividades? Como elas se dão à medida que as demandas são apresentadas?

Em relação à empresa parceira:

9. As empresas se reúnem para discutir e avaliar a qualidade e integração do fluxo operacional desta produção?

10. Qual seu grau de satisfação com o estabelecimento desta parceria? Por que?
11. Como é a comunicação com a empresa parceira?
12. Em sua opinião, é possível aprimorar a comunicação entre ambas as empresas? Como?

Demográficas:

- (a) Sexo:
- (b) Idade:
- (c) Tempo de serviço:
- (d) Cargo de chefia: () sim () não
- (e) Se sim, quanto tempo exerce a função de chefia:

Apêndice B – Roteiro de Entrevista para a Empresa B

1. APRESENTAÇÃO: *“Sou do curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB”.*

2. OBJETIVO DO ESTUDO: *“Estudar a gestão por processos no projeto de parceria envolvendo as empresas A e B”;*

3. INFORMAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS: *“Os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação fornecida será mantida em confidencial. Não é necessário identificar-se”.*

QUESTÕES:

1. Descreva brevemente as atividades relacionadas à sua área de atuação.
2. Como é realizado o processo decisório na sua área de atuação? Utiliza alguma ferramenta?
3. Como é a integração de seu setor com outros na sua empresa?
4. Existem dificuldades operacionais ou corporativas nesta comunicação entre outros setores?
5. Como é o acompanhamento das operações após sua etapa de atuação?
6. Existe um fluxo de procedimentos em sua área de atuação?
7. Como funciona o processo de venda ao cliente final?
8. Como é estabelecida a comunicação entre as empresas parceiras?
9. Existe uma cadeia de prioridades em suas atividades? Como elas se dão à medida que as demandas são apresentadas?

Em relação à empresa parceira:

10. As empresas se reúnem para discutir e avaliar a qualidade e integração do fluxo operacional desta produção?
11. Existe uma integração logística entre a sua empresa e a empresa parceira? Se sim, como esse processo funciona?

12. Qual seu grau de satisfação com o estabelecimento desta parceria? Por que?
13. Como é a comunicação com a empresa parceira?
14. Em sua opinião, é possível aprimorar a comunicação entre ambas as empresas? Como?

Demográficas:

- (a) Sexo:
- (b) Idade:
- (c) Tempo de serviço:
- (d) Cargo de chefia: () sim () não
- (e) Se sim, quanto tempo exerce a função de chefia: