

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA LANCHONETE *FAST FOOD*

GUILHERME FROSSARD NETO

Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Engenharia de Produção e Mecânica
Ph. Rolfs s/n – 36570-900 – Viçosa – MG
gfrossardn@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O propósito desse trabalho é relatar o processo de implementação da Gestão por Processos em um *fast food* na cidade de Viçosa/MG. O projeto foi realizado pela Soluções Consultoria, empresa júnior de Engenharia Mecânica e de Produção e teve como objetivo elaborar um manual contendo o mapeamento dos processos da empresa, junto às definições de funções e responsabilidades de cada cargo. A ideia foi padronizar e otimizar os processos presentes na organização que desejava transformar o seu modelo de negócio em franquia.

A lanchonete de *fast food* foi fundada em 2011 e por conta da qualidade dos seus produtos, preço e serviço diversificado vem conquistando cada vez mais espaço no mercado, principalmente entre o público jovem. A empresa oferece ao cliente um cardápio diversificado e a possibilidade de personalizar os ingredientes presentes em cada prato. A sua principal estratégia é o baixo custo.

Devido ao interesse de outras pessoas na sua empresa, o proprietário decidiu expandir seu modelo de negócio à franquia. Para isso, a empresa necessitava padronizar seus processos internos e também criar um manual com instruções de trabalho e boas práticas para que o material pudesse ser difundido garantindo que todas as franquias tivessem o mesmo padrão de serviço oferecido. A empresa almejava também adequar os seus processos com novas práticas do setor com o intuito de melhorar o serviço oferecido.

2. METODOLOGIA

Segundo Gregório Varvakis, o gerenciamento de processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes (Barbará, 2006). Para o funcionamento de uma empresa acontecer de maneira eficaz ela deve ser capaz de identificar as inter-relações existentes entre atividades, ser capaz de compreender e descrever os seus processos. De acordo com a norma ISO 9000:2000, processo é conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Dentro do grupo de processos podemos listar os processos chave do negócio. Estes são as atividades que impactam diretamente no cliente final da organização. Para cada processo chave identificado é necessário elaborar um documento descritivo de cada etapa do trabalho chamado de Procedimento Operacional Padrão e fluxograma, que mostra de maneira visual a relação entre cada etapa do processo. Alguns conceitos são importantes para o entendimento da gestão por processos, e são eles:

- Instrução de Trabalho (IT): São documentos que descrevem alguma atividade ou processo classificado como auxiliar. Para que um processo chave ocorra é necessário

que outras atividades auxiliares aconteçam. A instrução de trabalho é utilizada para instruir o operador a executar estas atividades.

- Procedimento Operacional Padrão (POP): Procedimento Operacional Padrão é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade.
- Fluxograma: Representação visual de um processo onde os módulos ou atividades são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados representando a interação entre atividades e o responsável por cada uma delas.
- Organograma: É um gráfico da estrutura hierárquica de uma organização social complexa, que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações.

A mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos é cultural, e o êxito da utilização requer atitude de mudança e quebra de paradigma. Conscientização e comprometimento do gerente e de sua equipe são fundamentais para o atendimento do macroprocesso. Isso aumenta o compromisso de manter as informações atualizadas e a sinergia da equipe, ponto forte para a confiabilidade das informações. O projeto de gestão por processos foi dividido em cinco etapas, que são elas:

- Mapeamento dos processos atuais: Na primeira etapa do projeto a equipe tomou esforços para divulgar e conscientizar os colaboradores envolvidos sobre o projeto. A ideia era garantir a colaboração de todos no desenvolvimento do mesmo. Foi feito também um levantamento das informações sobre a empresa, a estrutura da gerência, características dos seus negócios, características dos clientes, procedimentos existentes, e as orientações corporativas. Para levantamento de tal informação a equipe do projeto pode compilar relatórios antigos e atuais da empresa, observar funcionários executando o trabalho, além do uso de entrevistas. Com toda essa informação é feito um mapa da empresa onde agora se pode analisar a inter-relação existem entre cada etapa dos processos da empresa e também analisar o uso dos meus recursos. Um organograma também foi elaborado após o levantamento dos cargos na empresa.
- Modelagem dos processos: A modelagem dos processos consistiu em redesenhar os fluxos de processos com as melhorias identificadas e colocar o processo na maneira ideal, atingindo melhores resultados em eficiência, qualidade ou segurança. Foi realizado também uma entrevista com o proprietário visando adequar o funcionamento da empresa com o que ele esperava. A equipe se mobilizou em conhecer também mais a fundo o setor de indústrias de alimentos e lanchonetes de *fast food* para tentar aplicar e sugerir práticas e equipamentos que haviam no mercado e que fosse viável. A partir dos novos fluxos, foram estruturados os cargos necessários para execução dos processos internos e também a descrição e competência necessária para cada um dos cargos. Ao final desta etapa foram implementadas 22 melhorias, sendo elas de sistemas e de processos.
- Validação da Modelagem: Após a modelagem dos novos processos, foi necessário divulgar e validar com toda empresa os resultados. A validação da modelagem dos processos ocorreu junto a equipe interna de funcionários em um *workshop* de quatro horas onde o material elaborado foi apresentado e repassado para os responsáveis de cada área para que ocorresse a sua devida revisão. A etapa de validação é necessária para que todas as mudanças sejam revisadas antes de implementadas no modelo da empresa.
- Implantação da modelagem: A implementação das mudanças sugeridas na modelagem do processo ocorre de forma gradativa durante o projeto. O impacto referente a cada mudança deve ser avaliado pela equipe do projeto durante a execução de cada atividade modelada. Neste projeto a implementação das 21 melhorias ocorreu junto aos responsáveis por cada atividade, sendo que 3 delas foram no sistema de controle

utilizado na empresa e 18 referente a processos, ou seja, na maneira como a atividade era realizada ou na disposição dos recursos dentro do ambiente de trabalho.

- **Gestão dos processos:** A gestão por processos é uma importante ferramenta gerencial devido à transparência de todos os processos, responsáveis e interfaces, permitindo administrar com eficiência tudo que observado. Na etapa final do projeto os consultores mobilizaram a equipe interna de colaboradores para apresentar o manual de procedimentos. A equipe também acompanhou os 3 dias seguintes de funcionamento da empresa para avaliar se os funcionários estavam aceitando as mudanças decorridas do projeto. O gerente da empresa foi treinado para realizar toda manutenção da gestão dos processos no futuro. Houve um treinamento sobre a ferramenta utilizada para elaboração dos fluxos, MS Visio, além de treinamento acerca dos conceitos da metodologia. Os indicadores criados no projeto ficaram de responsabilidade do proprietário coletar, analisar e reportar os resultados.

3. RESULTADO

Ao final do projeto a equipe contabilizou a elaboração do total de POP's, 8 Fluxogramas, 11 IT's, 21 documentos auxiliares, 1 organograma e 5 descrições de cargos, sendo que todos os documentos estão presentes no manual de procedimentos da empresa. Dentre os sete processos chaves, algumas melhorias implementadas foram responsáveis por reduzir 60% do tempo de execução de algumas tarefas. Outras reduziram a quantidade de pessoas responsáveis pela metade. O manual já recebeu 2 atualizações e continua sendo difundido entre as empresas da rede. Hoje são 13 franquias utilizando o manual de processos para treinamento dos funcionários, contratação de novos funcionários e para garantir o padrão de qualidade dos produtos da empresa.

4. CONCLUSÃO

A empresa passava constantemente por mudança em seus processos, tanto administrativos quanto de produção e para garantir o sucesso de suas franquias foi necessário trabalhar na padronização destes processos para certificar que a qualidade dos produtos oferecidos seja a mesma em diferentes estabelecimentos. As etapas realizadas para criação do manual de procedimentos elaborado nesse projeto foram responsáveis por garantir a segurança de boas práticas para a empresa frente a órgãos fiscalizadores, e também a qualidade dos seus produtos frente ao crescente número de clientes e interessados em adquirir uma franquia da rede.

REFERÊNCIAS

- BARBARÁ, S. "*Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação*", Editora Qualitymark. Vol. 1, 2006.
- ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas**, NBR ISO 9001:2000 - **Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**, Rio de Janeiro.