

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA STRINGUETTA GALO

**MAPEAMENTO E REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS EM UMA
EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO**

LONDRINA

2023

AMANDA STRINGUETTA GALO

**MAPEAMENTO E REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS EM UMA
EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO**

Mapping and restructuring internal processes in an agribusiness company

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Dr. Fabiano Palhares Galão.

LONDRINA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

AMANDA STRINGUETTA GALO

**MAPEAMENTO E REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS EM UMA
EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 24/novembro/2023

Fabiano Palhares Galão

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Bruno Samways dos Santos

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2023

AGRADECIMENTOS

Seguramente estes parágrafos não irão abranger todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Sendo assim, peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas tenham certeza de que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me acompanhado e me ajudado a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo dessa jornada.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me dando forças. Em especial à minha mãe, às minhas irmãs e ao meu namorado que foram meu suporte e porto seguro.

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao meu gestor, por acreditar no meu potencial e me dar autonomia para desenvolver esse projeto.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fabiano Palhares Galão, por nunca duvidar da minha capacidade, pelo conhecimento compartilhado e por toda a ajuda no desenvolvimento do TCC.

À UTFPR *campus* Londrina, pela cooperação e suporte.

Enfim, agradeço a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Atualmente, o agronegócio desempenha um papel fundamental na economia do país, sendo um dos setores mais relevantes do PIB brasileiro e representando $\frac{1}{4}$ da soma de todos os bens e serviços finais produzidos internamente. Nesse sentido, para alcançar o seu potencial máximo e possuir vantagens competitivas, é de extrema importância que haja investimento por parte das organizações, de tempo e de recursos, em processos eficientes. À medida em que se padroniza os processos internos e forma como esses processos devem ser medidos e acompanhados, existirá uma influência direta no comportamento organizacional dos colaboradores e no alcance dos resultados propostos para cada área. Dessa forma, a implantação de uma plataforma automatizada para a centralização de demandas de uma área torna-se essencial para promover a melhoria dos processos e garantir uma maior eficiência operacional, visando a mitigação de riscos fiscais e financeiros e a centralização das operações e da governança de tais processos. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi a implementação de uma ferramenta centralizadora de chamados (solicitação de atividades) em uma área específica de uma empresa do ramo do agronegócio, a fim de melhorar a produtividade da equipe, a rastreabilidade das informações e o controle das atividades. Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa-ação, para analisar e relatar a implantação e início da utilização da ferramenta na empresa. Dos resultados obtidos, constatou-se que se alcançou um total de 1996 chamados no período analisado e que 95,23% dos colaboradores apresentaram grau 4 ou 5 de satisfação com a implementação da ferramenta.

Palavras-chave: Agronegócio; Melhoria de Processos; Tecnologias; Produtividade.

ABSTRACT

Agribusiness currently plays a key role in the country's economy, being one of the most important sectors in Brazil's GDP and accounting for ¼ of the sum of all final goods and services produced domestically. In this sense, in order to reach its full potential and have a competitive advantage, it is extremely important for organizations to invest time and resources in efficient processes. To the extent that internal processes are standardized and the way in which they are measured and monitored, there will be a direct influence on the organizational behaviour of employees and the achievement of the proposed results for each area. In this way, the implementation of an automated platform for centralizing the demands of an area becomes essential to promote process improvement and ensure greater operational efficiency, with a view to mitigating fiscal and financial risks and centralizing the operations and governance of such processes. Therefore, the aim of this research was implementation of a tool to centralize calls (activity requests) in a specific area of an agribusiness company, in order to improve team productivity, information traceability and activity control. To this end, the action research method was used to analyze and report on the implementation and initial use of the tool in the company. The results obtained show that a total of 1996 calls were made during the period analyzed and that 95.23% of employees were satisfied with the implementation of the tool.

Keywords: Agribusiness; Process Improvement; Technologies; Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos da abordagem sistemática de processos.....	17
Figura 2 - Adaptação da abordagem sistemática de processos.	18
Figura 3 - Comparação dos passos da abordagem sistemática de processos tradicional e adaptada.....	19
Figura 4 - Linha do tempo das aquisições do Fundo de Investimentos	25
Figura 5 - Visão atual do Portal de Serviços para o usuário	27
Figura 6 - Modelo de Planilha utilizada para o mapeamento das atividades.	29
Figura 7 - Modelo de Planilha com as informações solicitadas para o desenvolvimento da ferramenta pelo desenvolvedor.	29
Figura 8 - Modelo padrão do início de todos os formulários na plataforma.	30
Figura 9 - Categorias e Sub-Categorias de Atividades listadas no Manual para Abertura de Chamados.....	31
Tabela 10 - Quantidade de Chamados por Categoria.	34
Figura 11 - Quantidade de Chamados por Categoria (%).	35
Figura 12 - Número de Chamados Solucionados por Colaborador (%).	35
Figura 133 - Quantidade de Chamados Solucionados por Colaborador.....	36
Figura 14 - Quantidade de Cada Tipo de Usuário Respondente da Coleta de Satisfação (%).	38
Figura 15 - Grau de Satisfação dos Usuários Comuns.....	39
Figura 16 - Grau de Satisfação dos Atendentes de Chamados.....	40
Figura 17 - Grau de Satisfação do Gestor e Coordenadores.....	41
Figura 18 - Caixa de Entrada de Chamados na Ferramenta.	42
Figura 19 - Início do Atendimento a demanda selecionada.....	43
Figura 20 - Interface com Informações Padrão de Atendimento ao Chamado. .	44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema	9
1.2 Justificativa	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Estruturação	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3. METODOLOGIA	24
4. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA CENTRALIZADORA DE SOLICITAÇÕES NA ÁREA DE EXECUÇÃO DE GRÃOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO	25
4.1 Detalhamento do Público-Alvo e Escolha da Ferramenta	25
4.2 Etapas do Desenvolvimento	27
4.2.1 Identificação das restrições na cadeia de valor, Definição do escopo de análise e Realização do Diagnóstico do desempenho atual;.....	28
4.2.2 Mapeamento do Processo;	29
4.2.3 Redesenho do processo (ideal);	29
4.2.4 Implementação das mudanças necessárias;	31
4.2.5 Avaliação dos resultados obtidos;.....	32
<u>4.2.5.1 Avaliação de Desempenho</u>	<u>32</u>
<u>4.2.5.2 Satisfação dos Usuários</u>	<u>37</u>
4.2.6 Estabelecimento do novo padrão a ser adotado	41
5. CONCLUSÃO	45
6. REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2023), no Brasil, o agronegócio desempenha um papel fundamental na economia do país, sendo um dos setores mais relevantes e dinâmicos. A combinação de recursos naturais abundantes, um clima favorável e a expertise dos agricultores brasileiros resultam em uma indústria agrícola de destaque mundial. No entanto, para que o setor alcance seu máximo potencial, é essencial destacar a importância dos processos eficientes nas organizações do setor.

O agronegócio engloba uma vasta gama de atividades, desde a produção agrícola até a comercialização de produtos agropecuários. Nesse contexto, segundo o Centro de Estudos Avançados de Pesquisas Aplicadas (CEPEA, 2023), os processos desempenham um papel crucial para garantir a eficiência e a competitividade das empresas do ramo. Ao adotar práticas bem estruturadas e otimizadas, as organizações podem reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de seus produtos, garantindo assim o fortalecimento do agronegócio brasileiro.

Além disso, a otimização dos processos nessas empresas tende a contribuir para a integração das cadeias produtivas, desde os produtores rurais até os consumidores finais. Diante desse cenário, é fundamental que haja investimento, de tempo e de recursos, em processos eficientes, promovendo a capacitação de seus colaboradores e a adoção de tecnologias. O desenvolvimento e a implementação de boas práticas de gestão são essenciais para acompanhar a competitividade do setor, aprimorar a produtividade e garantir a sustentabilidade dessas instituições (Júnior *et al.*, 2012).

Considerando a discussão proposta, tais reflexões se tornarão pertinentes às empresas do ramo do agronegócio no país pois ao evidenciar a importância dos processos nessas organizações, também se evidenciam os benefícios que uma gestão de processos eficiente pode trazer. Quando existe o mapeamento e a compreensão dos processos, se torna possível identificar oportunidades de melhoria e de promover o crescimento sustentável das empresas do agronegócio, impulsionando assim o desenvolvimento econômico e social do país.

1.1 Problema

Tem se tornado cada vez mais alta a busca por espaço no mercado do agronegócio pelas empresas do ramo, o que se deve ao fato deste ser um dos maiores setores da economia nacional, que alcançou em 2020 a marca de 1,98 trilhão de reais somando os bens e serviços gerado pelo setor, segundo a CNA (2023).

Esse mercado conta com empresas de vários portes e estruturas internas diferentes, podendo ou não apresentar processos e indicadores de desempenho bem definidos, o que dificulta a entrega de um diferencial competitivo e conseqüentemente, deixa de possuir vantagem estratégica (Porter, 1989).

Nesse contexto, não possuir uma ferramenta capaz de centralizar as atividades solicitadas por outros setores pode prejudicar o tempo de resposta e de execução das mesmas, o que afeta diretamente a capacidade de executar o serviço, bem como sua qualidade final e, por conseguinte, ter impactos negativos em competitividade e faturamento (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009).

De forma mais específica, a utilização de um canal automatizado para o recebimento de chamados pode ajudar no monitoramento da quantidade e qualidade dessas entregas, bem como na produtividade dos colaboradores, além de possibilitar o acompanhamento de outros inúmeros indicadores, o que traz mais segurança para a tomada de decisão pelos responsáveis da área.

1.2 Justificativa

A falta de um canal centralizado para o recebimento de chamados dentro de uma empresa pode acarretar em dificuldades no dia a dia, como a solicitação duplicada para mais de um colaborador ou ainda em mais de um canal de comunicação e também em dificuldades para a gestão, já que não existe uma padronização de processos e muito menos se mensura o que é feito.

Essa pesquisa justifica-se pela necessidade de centralizar, padronizar e organizar o recebimento de solicitações de atividades em uma empresa do agronegócio, através de uma plataforma digital, personalizável e de fácil acesso, possibilitando também o desenvolvimento de indicadores na área e o acompanhamento em tempo real do atendimento aos clientes internos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar a implementação de uma ferramenta digital para solicitação e resolução de chamados no departamento de grãos de uma empresa do agronegócio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um referencial teórico sobre agronegócio, processos, mapeamento e reestruturação de processos e análise sistemática de processos;
- Definir quais processos podem ser incluídos nessa ferramenta e mapeá-los por meio das informações solicitadas por seu desenvolvedor e com base nos passos da análise sistemática de processos;
- Melhorar o desempenho e produtividade de seus colaboradores, treinando-os para uso da ferramenta, tanto quem poderá abrir os chamados quanto quem poderá solucioná-los;
- Implementar a ferramenta e estabelecer indicadores a serem acompanhados;
- Realizar uma Pesquisa de Satisfação com os usuários e analisar o impacto da implementação da ferramenta nas entregas e tomadas de decisão da área.

1.4 Estruturação

Quanto à estrutura, essa pesquisa foi desenvolvida em 5 etapas: Na primeira etapa foi elaborado um referencial teórico sobre agronegócio, processos, mapeamento e reestruturação de processos e análise sistemática de processos. Na segunda etapa foi relatado sobre a empresa, o ambiente organizacional e público-alvo. Na terceira etapa foram demonstrados o desenvolvimento e a aplicação da ferramenta centralizadora das demandas da área. Na quarta etapa foram analisados alguns indicadores e seus possíveis impactos no setor. E na quinta etapa, foi elaborada e aplicada uma pesquisa de satisfação para levantamento da percepção dos colaboradores que passaram a utilizar a ferramenta em seu dia a dia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Giacobbo e Frota (2021), o agronegócio envolve toda uma cadeia produtiva e industrial, podendo ser dividido em antes, dentro e depois das porteiças dos produtores. Dessa maneira, se trata de um conjunto de atividades, diretas ou indiretas, que contemplam desde a atividade agrária em si (com sementes, insumos e equipamentos) até as atividades relacionadas à indústria, prestação de serviços, distribuição e comercialização de itens e da própria produção.

No Brasil, o agronegócio caracteriza-se como uma das principais atividades que contribuem para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), indicador que mensura o aquecimento ou desaquecimento da economia do país e que representa o nível de poder de investimento da população. De acordo com o relatório da CNA de 17 de março de 2023, o PIB do agronegócio brasileiro alcançou recordes históricos nos anos de 2020 e 2021 e representou 26,6% do PIB nacional.

O setor emprega praticamente 1 em cada 3 trabalhadores brasileiros. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2023), em 2015, 32,3% da força de trabalho total do Brasil estava empregada no agronegócio, ou seja, 30,5 milhões de pessoas de um total de 94,4 milhões. Destes 30,5 milhões de trabalhadores, 13 milhões (42,7%) estão envolvidos em atividades agrícolas, 6,43 milhões (21,1%) no comércio agrícola, 6,4 milhões (21%) em serviços agrícolas e 4,64 milhões (15,2%) estão envolvidos na agroindústria. Ou seja, além de representar ganhos diretos para economia, também gera uma série de benefícios indiretos com a geração de renda.

Com superávits cada vez maiores, o agronegócio ampliou suas vendas para o mundo e conquistou novos mercados no comércio internacional, se tornando um grande fornecedor mundial de alimentos. Em 2020, 48% das exportações do país foram do agronegócio. Conforme o relatório da CNA (2023), o Brasil é o 4º maior exportador mundial de produtos agropecuários da atualidade, ficando atrás apenas da União Europeia, Estados Unidos e China.

Em um mercado que representa $\frac{1}{4}$ da soma de todos os bens e serviços finais produzidos pelo país, se faz necessário que as organizações possuam estratégias que se concretizem em vantagens competitivas. De acordo com a definição de Porter (1989), a estratégia competitiva é a “busca de uma posição competitiva favorável em um determinado setor, campo fundamental no qual ocorre a concorrência”. Em outros termos, as estratégias competitivas são elementos criados para gerar diferenciação

no mercado em que se atua, podendo ser consideradas formas de criação de valor para a instituição, mantendo-a em uma posição lucrativa e sustentável.

O mercado tem se qualificado cada vez mais e a concorrência está sempre inovando para se diferenciar e ter um maior destaque nas áreas em que atuam. Para ter uma vantagem competitiva, as empresas devem executar suas atividades de forma estratégica, com custos mais baixos ou melhores que seus concorrentes. Para Porter (1989) uma empresa obterá vantagem competitiva sobre seus concorrentes se optar por um dos dois tipos básicos de estratégias: redução de custos ou diferenciação, que são capazes de gerar credibilidade e rentabilidade.

No agronegócio regional ainda existem muitas empresas que vieram de uma base estrutural familiar e que podem tornar os processos, e a padronização e melhoria dos mesmos, um forte fator que influencia em sua vantagem competitiva, já que nesse mercado as organizações que possuem processos definidos e padronizados possuem grande margem para crescimento e destaque. Segundo Villela (2000) *apud* Davenport (1994), um processo é uma “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação”. Ainda Segundo Villela (2000) *apud* Harrington (1993) e Johansson *et al.* (1995), um processo pode ser definido como:

“Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. É o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva”.

Dessa forma, um processo possui insumos de entrada, resultado, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que em uma sequência lógica, resultarão em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Logo, para qualquer organização, possuir a cognição de seus processos é importante para o seu sucesso. Afinal, “uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, pois eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente” (Johansson *et al.*, 1995).

Quando se trata do ambiente corporativo, um processo é baseado em uma série de ações cotidianas e realizadas em conjunto que determinam a forma como o negócio funciona. A gestão de processos define, mede, visualiza, monitora e otimiza os processos de uma área, gerando mais rentabilidade e produtividade. Por meio

dessa gestão é possível integrar as atividades de diferentes áreas, melhorando e qualificando o trabalho de toda a empresa. Tal mecanismo estratégico é importante pois influencia no nível de competitividade da organização no mercado, diminuindo custos e repartindo os recursos disponíveis de maneira correta e eficaz.

As decisões que envolvem processos são de natureza estratégica e devem apoiar os objetivos de longo prazo de uma empresa. Ao tomar tais decisões, os gestores devem se concentrar no controle de prioridades competitivas como a qualidade, a flexibilidade, o tempo e os custos. O gerenciamento de processos é uma atividade contínua para o nível gerencial e os mesmos princípios se aplicam ao projeto e reprojeto de processos.

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) “a estratégia de processo especifica o padrão das decisões tomadas na gestão dos processos, de maneira que elas alcancem suas prioridades competitivas”. Ou seja, a estratégia de processos é responsável por orientar uma variedade de decisões relacionadas aos processos organizacionais que, por sua vez, são orientados “pela estratégia de operações e pela capacidade da organização de obter os recursos necessários para apoiá-las” (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009).

Para esses autores, existem três princípios que englobam às decisões de processo e que são essencialmente importantes. O primeiro princípio mostra que “o elemento essencial para decisões de processo bem sucedidas é fazer escolhas coerentes e que se adaptem à situação” (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009). Tais decisões não devem atuar com finalidades opostas, logo um processo não deve ser otimizado se resultar em custos mais altos em outros processos. Ou seja, um processo mais eficiente é aquele que combina as principais características do processo com o ajuste estratégico.

O Segundo princípio exterioriza que os processos individuais fazem parte de um conjunto de processos que criam a cadeia de valor da empresa, tornando o impacto cumulativo na satisfação do cliente e na vantagem competitiva altamente consideráveis. E o terceiro princípio explicita que os processos da cadeia de valor, sejam eles internos ou externos, requerem da gerência um alto nível de atenção com às interfaces dos processos, o que enfatiza a importância de uma coordenação interfuncional.

As decisões pertinentes a processos atingem de forma direta o próprio processo e de forma indireta os serviços e produtos que ele viabiliza. Independente

do tipo do processo, os gestores devem levar em consideração algumas resoluções comuns. Inicialmente, avalia-se a estrutura do processo, ou seja, quais os tipos de recursos necessários, a forma como estão divididos e suas principais características. Além disso, questiona-se o quanto os clientes podem fazer parte do processo e até que ponto, o quanto os recursos para execução do processo são flexíveis ou não para lidar com uma variedade de tarefas e por fim, o nível de automação e habilidade humanas envolvidas (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009).

No que diz respeito à estrutura do processo em serviços, é fundamental que nas primeiras decisões de um gestor, ao se projetar um processo eficaz, seja escolhido um tipo de processo que satisfaça a importância relativa de qualidade, flexibilidade, tempo e custo. Para se agrupar e facilitar decisões, o gestor pode listar as variáveis contextuais ligadas a cada processo e reconhecer os padrões estabelecidos

Uma boa estratégia de processo de serviço depende principalmente do tipo e do número de interações com o cliente. Ao contrário de um processo de produção, nos processos de serviço o cliente pode ser uma parte importante do próprio processo. “Dentre os serviços de processo, o serviço de processo de posse envolve ações tangíveis com objetos físicos que fornecem valor ao cliente. O objeto deve estar presente durante o processamento, mas não o cliente” (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2009). Esse tipo de serviço é consumido após a conclusão do processo e não junto com a criação do serviço. Nesse caso o contato com o cliente pode ser estabelecido por meio de serviços baseados em informação, que coletam, manipulam, analisam e transmitem os dados que possuem valor para o cliente.

No futuro, espera-se que a tecnologia permita um nível ainda maior de personalização e variedade nos serviços, algo que atualmente só é possível por meio de provedores humanos. Ao projetar um processo, além de considerar custo e variedade, é essencial compreender as necessidades dos clientes e o valor que eles atribuem ao contato pessoal. Se os clientes valorizam o contato e atenção individualizada, a utilização de tecnologias para selecionar entre uma variedade de opções pela internet ou telefone pode não ser satisfatória.

A automação também pode ser empregada como uma forma de economia de mão-de-obra nos processos de serviço. No entanto, a justificativa para adoção da tecnologia não precisa se limitar à redução de custos. Em algumas situações, a automação pode até aumentar a complexidade e diversidade das tarefas,

proporcionando uma ampla gama de opções para os clientes (Krajewski, Ritzman e Malhotra, 2009).

Como citado anteriormente, as decisões envolvendo processos são estratégicas e as melhorias são indicadas quando: a qualidade de um produto ou serviço deve ser melhorada, as prioridades competitivas da instituição mudaram, a demanda por um serviço ou produto está mudando, o desempenho atual é inadequado, os concorrentes estão ganhando ao usar outro processo, novas tecnologias estão disponíveis, dentre outras.

O mapeamento ou remapeamento de processos pode ser utilizado como ferramenta para auxiliar na melhora dos processos existentes ou para a implantação uma nova estrutura, já que um melhor entendimento dos processos atuais gera visibilidade para eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças ou ainda, definir e padronizar na prática os processos que só existem na teoria.

Basicamente, “existem três razões possíveis para a organização alterar um processo: redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo” (Villela, 2000 *apud* Johansson *et al.*, 1995). Quando uma empresa decide alterar um processo, se faz necessário a tomada de decisões importantes, visto que os processos representam questões amplas e estratégicas em uma instituição. Para isso, de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), existem “duas filosofias diferentes, porém complementares, para o projeto de processos: a reengenharia de processo e a melhoria do processo”.

Segundo Enami (2019) *apud* Hammer e Champy (1994), a reengenharia consiste em reconsiderar ou reformular processos com intuito de melhorar indicadores críticos de desempenho. Um processo selecionado para passar por reengenharia deve ser um processo central, como as operações de atendimento de pedidos de uma empresa, por exemplo. De acordo com Enami (2019) *apud* Lima *et al.* (2018) e Barney (1991), tal estratégia objetiva melhorar um processo que os competidores não são capazes de implementar, criando valor e gerando vantagem.

Essa reestruturação demanda foco, que pode ser sustentado por meio da utilização de equipes interfuncionais, tecnologia da informação, liderança e análise de processos. As equipes interfuncionais são constituídas por membros de todas as áreas afetadas pela mudança de um processo. Funcionam melhor em locais de trabalho em que existe grande envolvimento dos colaboradores e que equipes autogeridas são a regra, ao invés da exceção. Já a tecnologia da informação vem se

mostrando uma importante capacitadora da engenharia de processos, pois a maior parte dos projetos de reengenharia concebem processos em torno de fluxos de informações.

É fundamental que ocorra a análise do processo e que a equipe responsável por essa reengenharia compreenda alguns elementos do processo em questão: o que ele faz, como é seu desempenho e que fatores o afetam. Esse conhecimento pode evidenciar as áreas em que um novo modo de pensar trará um melhor resultado. A reengenharia pode obter muitos êxitos, mas não é tão simples de ser implementada já que muitas organizações não podem investir tempo e recursos para tal.

Quando um processo é de fato bem compreendido, ele pode ser melhorado. Como opção menos complexa temos a segunda filosofia: a melhoria de processos, que pode ser definida como o estudo sistemático das atividades e fluxos de cada processo com o intuito de aprimorá-lo. Segundo Enami (2019):

“Muitas melhorias operacionais podem ser desenvolvidas por intermédio do mapeamento do estado atual de operação *as-is*, seguida da identificação de atividades *value-added activity*, *business value added activity*, e *non-value added activity* para posterior mapeamento de um estado futuro *to-be[...]*”

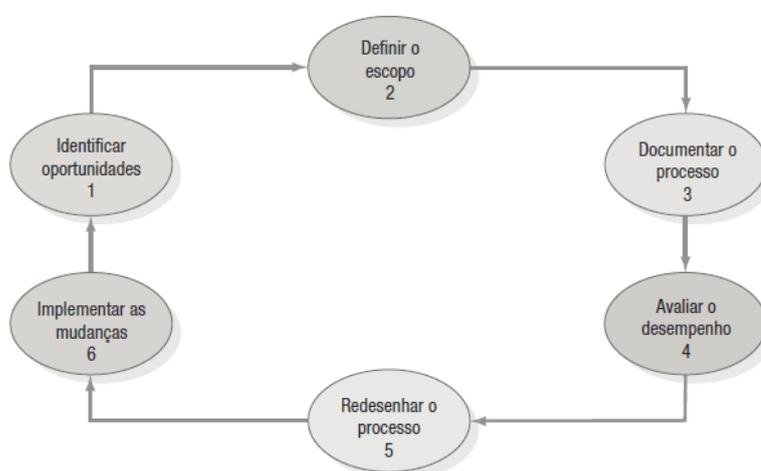
A maioria dos processos pode ser melhorada se alguém encontrar uma maneira de fazê-lo com mais eficiência do que já se está sendo feito. No cenário econômico atual, ou as empresas adaptam seus processos às mudanças nas necessidades dos clientes ou deixam de existir. Os processos são talvez o aspecto menos compreendido e menos gerenciado de um negócio. Não importa o quão talentosas e motivadas sejam as pessoas, uma empresa não pode obter vantagem competitiva com processos falhos.

A análise de processos é essencial para a reengenharia e para a melhoria de processos, mas também faz parte do acompanhamento do desempenho das equipes e das organizações ao longo do tempo. Consiste na documentação e no entendimento detalhado de como as atividades são executadas e de como podem ser redesenhadas. O primeiro passo é a identificação de uma nova oportunidade para melhoria e a finalização dessa análise se dá por meio da implementação de um processo revisado. De acordo com Enami (2019), “este último visa o fortalecimento

de resultados positivos aos sistemas organizacionais, potencializando em enfoque competitivo”.

Para se realizar a análise de processos, recomenda-se a utilização de um conceito denominado abordagem sistemática que, de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), consiste em analisar um processo para identificar oportunidades de melhorias, documentar o processo corrente, avaliar o processo para localizar falhas de desempenho, redesenhar o processo para eliminar as falhas e implementar as alterações desejadas, sempre objetivando o aperfeiçoamento contínuo. Essa abordagem é constituída por 6 passos, como mostrado na Figura 1:

Figura 1 - Passos da abordagem sistemática de processos.

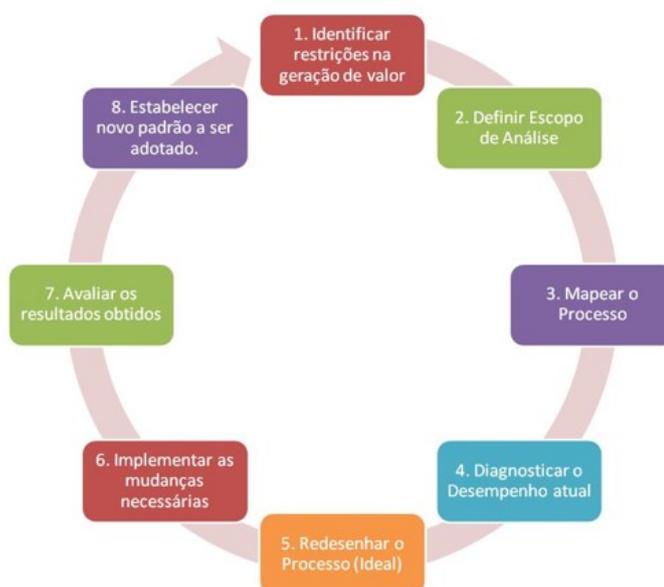


Fonte: Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009)

1. Identificação das oportunidades;
2. Definição do escopo;
3. Documentação do processo;
4. Avaliação do desempenho;
5. Redesenho do processo;
6. Implementação das mudanças.

Caso haja tempo e recursos, essa abordagem pode ser adaptada e transformada em 8 passos mais completos, como mostra a Figura 2:

Figura 2 - Adaptação da abordagem sistemática de processos.



Autor: Galão (2023)

1. Identificação das restrições na cadeia de valor;
2. Definição do escopo de análise;
3. Mapeamento do processo;
4. Realização do diagnóstico do desempenho atual;
5. Redesenho do processo (ideal);
6. Implementação das mudanças necessárias;
7. Avaliação dos resultados obtidos;
8. Estabelecimento do novo padrão a ser adotado.

Os passos da abordagem adaptada são desmembrados da abordagem tradicional e possibilitam uma análise mais detalhada da etapa final. Pode-se notar que os passos são correspondentes como ilustrado na Figura 3:

Figura 3 - Comparação dos passos da abordagem sistemática de processos tradicional e adaptada.

Abordagem Tradicional:	Abordagem Adaptada:
1) Identificação das oportunidades;	1) Identificação das restrições na cadeia de valor;
2) Definição do escopo;	2) Definição do escopo de análise;
3) Documentação do processo;	3) Mapeamento do processo;
4) Avaliação do desempenho;	4) Realização do diagnóstico do desempenho atual;
5) Redesenho do processo;	5) Redesenho do processo (ideal);
6) Implementação das mudanças	6) Implementação das mudanças necessárias; 7) Avaliação dos resultados obtidos; 8) Estabelecimento do novo padrão a ser adotado.

Fonte: Adaptado de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) e Galão (2023)

Nesse trabalho, serão utilizados os passos da abordagem sistemática de processos adaptada, como mostrados na Figura 2.

O primeiro passo para se realizar a abordagem sistemática de processos consiste na identificação de oportunidades. Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) os gestores devem prestar atenção em especial em quatro processos essenciais: relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de novos serviços ou produtos, execução de pedidos e relacionamento com clientes. Cada um destes têm impacto direto na geração de valor para clientes internos e externos, que precisam ter sua satisfação avaliada, de maneira formal ou não, e se for o caso, identificar a necessidade de melhoria.

Além disso, a análise de questões estratégicas se trata de uma outra maneira de identificar oportunidades. De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), algumas perguntas podem ser feitas: Existem divergências entre as prioridades competitivas do processo e suas capacidades competitivas atuais? As medidas de custo, qualidade superior, consistência, velocidade e entrega pontual atendem ou superam as expectativas? Existe uma estratégia para o processo?

Uma ajuda importante para a identificação de oportunidades pode vir dos funcionários que executam efetivamente o processo, sejam fornecedores ou clientes internos. Nesse sentido, um sistema de sugestões acaba sendo um mecanismo

interessante em que os funcionários contribuem com ideias para aperfeiçoar o processo. E para que seja efetivo, é importante que um responsável faça a filtragem das propostas, realizando feedbacks e garantindo a continuidade das boas propostas de melhoria.

O segundo passo envolve estabelecer os limites do processo a ser analisado, podendo abranger um processo amplo e por natureza, que contempla muitas tarefas e recursos, ou um subprocesso que contempla apenas uma pessoa, neste caso, o próprio funcionário poderá estar envolvido no redesenho. Pois, segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), os recursos alocados pela administração para melhorar ou reestruturar um processo devem estar em consonância com seu escopo. Além disso, é importante encontrar o equilíbrio certo no escopo do processo, pois definir um processo de forma muito ampla, ultrapassando os recursos disponíveis, resultará em frustração para os funcionários sem gerar resultados, por exemplo.

Muitas vezes, se faz uso de uma equipe de projeto que é aquela que estará envolvida na análise de processo, identificando oportunidades e fazendo as mudanças necessárias. Além disso, tem-se ainda a figura dos facilitadores, estes possuem conhecimento em metodologias de análise de processos e podem orientar e treinar uma equipe de projeto. Em casos em que o processo atravessar várias áreas departamentais, o facilitador organiza uma equipe composta por representantes de área que serão liderados por um gerente de projetos responsável por supervisionar a análise do processo.

Após estabelecer o escopo, é necessário que o analista documente o processo, que é o terceiro passo da abordagem. Dentro da etapa de documentação, tem-se inicialmente a elaboração de uma lista dos recursos utilizados no processo, dos fornecedores, produtos e clientes envolvidos, e em seguida, a confecção de um diagrama com tais informações. Além disso, compreende-se também as etapas realizadas no processo, usando das mais diversas ferramentas gráficas, observando as interações com o cliente, a complexidade do processo ao longo das várias etapas e identifica o momento em que a responsabilidade pelo trabalho é transferida de um departamento para outro (Krajewski, Ritzman e Malhotra, 2009).

Tendo detalhado o processo, é importante agora quantificar o desempenho do mesmo para entender onde estão as oportunidades de melhoria, o que consiste no quarto passo. Aqui, os indicadores de desempenho irão desempenhar um papel muito importante, avaliando aspectos como a qualidade, a satisfação do cliente, o tempo de

execução de cada etapa ou do processo como um todo, entre outros. Em seguida, tem-se a coleta de dados, e de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), “a medição pode ser tão simples como fazer uma suposição fundamentada, consultar um perito ou tomar notas enquanto se observa o processo”.

O passo cinco abrange o redesenho do processo, e esta parte da análise minuciosa do que foi documentado do processo, bem como seus indicadores. Se existem incoerências entre como deveria performar e o desempenho real ou ainda, se existem fases ilógicas ou ausentes tem-se o ponto de partida para se aprofundar e desvendar as causas de falha ou desvio do processo. Em seguida, a equipe de projeto deverá gerar diversas ideias de melhoria e àquelas com mais benefícios, que superam os custos, se tornam então projetos de processo.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009):

“O novo projeto deve ser documentado ‘como proposto’. A combinação do novo projeto do processo com a sua documentação atual dá aos analistas uma visão clara do antes e do depois. A nova documentação deve deixar evidente como o processo revisado funcionará e o desempenho esperado para os diversos indicadores usados.”

Parte determinante do trabalho realizado até aqui será a implementação das mudanças, que é o passo 6. Sendo assim, além de desenvolver o plano de implementação, que pode envolver treinamento para novas tarefas e tecnologias, é necessário que a equipe de projeto acompanhe e garanta a sua execução de acordo com o plano inicial. É válido comentar que as pessoas resistem à mudança, ainda mais quando não fazem parte da iniciativa desde o início, o que gera falta de comprometimento, fazendo com que muitos processos que foram reprojutados acabaram sendo nunca implementados. Por isso, reforça-se mais uma vez a importância do envolvimento e escuta dos funcionários envolvidos no processo ainda nas etapas iniciais (Krajewski, Ritzman e Malhotra, 2009).

As falhas no gerenciamento de processos é equivalente ao fracasso na administração dos negócios. Implementar um processo cuidadosamente redesenhado é apenas o começo, pois é necessário monitorar e aprimorar continuamente esses processos. As metas dos indicadores devem ser constantemente avaliadas e ajustadas para atender aos requisitos em constante mudança. Para evitar erros ao

administrar processos, de acordo com os autores Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) é indispensável:

1. Estabelecer relação com questões estratégicas: Dar atenção especial aos processos essenciais, às prioridades competitivas, ao impacto do número de clientes e do contato com eles, e ao planejado durante a análise do processo.
2. Envolver as pessoas certas da maneira certa: Incluir as pessoas envolvidas na execução do processo ou aqueles que têm uma relação estreita com ele, como clientes internos e fornecedores.
3. Conceder autoridade clara às equipes de projeto e aos analistas de processo e responsabilizá-los por suas ações: A gestão deve estabelecer expectativas de mudança e manter a pressão por resultados. É importante evitar a paralisia dos esforços de aprimoramento do processo com uma análise excessiva.
4. Não ficar satisfeito a menos que realizem mudanças fundamentais de reengenharia: Verificar se a mudança radical esperada a partir do processo de reengenharia é realmente necessária. Às vezes, o efeito cumulativo de muitas melhorias incrementais pode ser perdido. Os esforços de administração do processo não devem ser limitados apenas à redução ou reorganização, mesmo que isso possa resultar na eliminação de cargas ou alteração na estrutura.
5. Considerar o impacto nas pessoas: As mudanças propostas estão definidas com as atitudes e habilidades das pessoas responsáveis por implementar o processo redesenhado? É de extrema importância compreender e lidar com o aspecto pessoal das mudanças no processo.
6. Dar atenção à implementação: Se os processos são redesenhados, mas nunca implementados se faz necessário adotar práticas sólidas de gestão de projetos.
7. Criar uma infraestrutura para a melhoria contínua do processo: Checar se o sistema de medição é adequado para monitorar os indicadores-chave ao longo do tempo e se existe alguém designado para verificar se os benefícios esperados de um processo redesenhado estão sendo alcançados.

De acordo com Junior *et al.*, (2012) os gestores devem garantir que sua organização esteja constantemente identificando novas lacunas de desempenho na busca contínua pela melhoria dos processos. Os esforços de redesenho de processos devem fazer parte de revisões periódicas e até mesmo de planos anuais.

No futuro, espera-se que a tecnologia permita um nível ainda maior de personalização e variedade nos serviços, algo que atualmente só é possível por meio

de provedores humanos. Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), ao se projetar um processo, além de considerar custo e variedade, é essencial compreender as necessidades dos clientes e o valor que eles atribuem ao contato pessoal. Se os clientes valorizam o contato e atenção individualizada, a utilização de tecnologias para selecionar entre uma variedade de opções pela internet ou telefone pode não ser satisfatória.

A automação também pode ser empregada como uma forma de economia de mão-de-obra nos processos de serviço. No entanto, a justificativa para adoção da tecnologia não precisa se limitar à redução de custos. Em algumas situações, a automação pode até aumentar a complexidade e diversidade das tarefas, proporcionando uma ampla gama de opções para os clientes (Krajewski, Ritzman e Malhotra, 2009).

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza da pesquisa é qualitativa, pois será feita uma análise dos resultados da aplicação de uma ferramenta de centralização de solicitações internas. De acordo com Deslauriers (1991, p. 58) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.32) a pesquisa qualitativa tem “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações”.

Quanto ao objetivo, a pesquisa foi explicativa pois além de analisar e interpretar os resultados, foi realizado a pontuação do que foi melhorado e do que pode ter se mantido inalterado. Dessa forma, para Gil (2007) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.35) “este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”.

Quanto ao método de pesquisa adotado foi escolhida a pesquisa-ação, pois foi implementada uma ferramenta e acompanhados em tempo real seus resultados. Segundo Fonseca (2002) *apud* Gerhardt e Silveira (2009, p.35):

A pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa.

Para a análise dos resultados utilizou-se a interpretação dos indicadores acompanhados pela área até a segunda semana do mês de outubro do ano presente, e que foram definidos em conjunto pelo gestor e coordenadores do setor de Grãos. Já a coleta de satisfação teve como intuito compreender se a implementação da ferramenta foi satisfatória para os colaboradores, sendo assim, foi-se utilizado um questionário fechado e que teve como parâmetro de análise a Escala Likert.

4. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA CENTRALIZADORA DE SOLICITAÇÕES NA ÁREA DE EXECUÇÃO DE GRÃOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO

4.1 Detalhamento do Público-Alvo e Escolha da Ferramenta

A ferramenta foi implementada no setor de Grãos de uma *holding company* que, de acordo com Neri *apud* Mamede e Mamede designa “pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos”, podendo incluir “bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros”, dentre outros. Compreender a formação da empresa, nesse caso, é de fundamental importância para a compreensão dos problemas e oportunidades levantados para a implementação desse recurso tecnológico.

A empresa em sua configuração atual começou a ser concebida com a decisão de um Fundo de Capital de fazer investimentos em empresas do setor de vendas de insumos agrícolas no país. O primeiro investimento aconteceu no ano de 2016 em uma empresa, seguidos pelos investimentos em mais duas empresas em 2017 e mais duas empresas em 2018, ambas em diferentes estados e cidades. Visando dar complementaridade a essas empresas, novos investimentos foram realizados nos anos de 2019, 2021 e 2022 em mais uma empresa cada ano, contabilizando um investimento em um total de oito empresas diferentes.

Figura 4 - Linha do tempo das aquisições do Fundo de Investimentos



Fonte: Autoria Própria (2023)

Assim foi criada uma das principais plataformas de varejo de insumos agrícolas e serviços dedicados para o agronegócio brasileiro. Atualmente a empresa possui cobertura geográfica nacional e conta com 28 silos para armazenamento e 167 lojas e pontos comerciais disseminados por diversos estados. E para dar suporte burocrático e assegurar todas as operações comerciais existe o setor de Grãos, área na qual a ferramenta foi implementada.

Até o início do ano de 2023 o setor de Grãos era dividido por empresas (a empresa 1 tinha os seus colaboradores e assim sucessivamente até a empresa 8) e

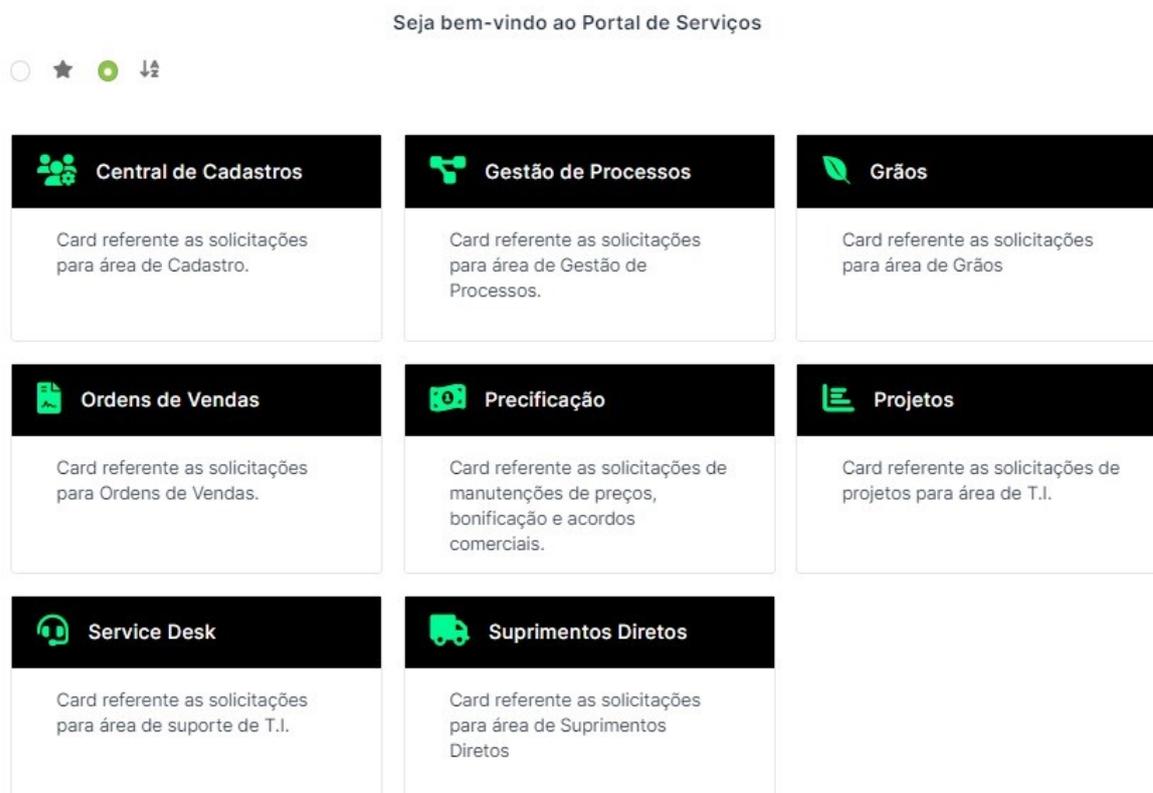
não possuía uma padronização das atividades e processos, mesmo possuindo as mesmas rotinas e demandas. No início desse ano, com a contratação de um novo gestor para a área, esse cenário começou a mudar. Foram pequenos passos até a integração total da equipe e de suas tarefas, que hoje conta com 15 colaboradores que atuam por processos e não por empresa, como era antes da formação da *holding*.

Os objetivos do setor, mais especificamente denominado como área de Execução de Grãos, são: eficiência operacional, mitigação de riscos fiscais, mitigação de riscos financeiros, centralização das operações de contratos (compras e vendas) e centralização da governança dos processos Administrativos de grãos. Sendo assim, visando alcançar a centralização das operações e a governança dos processos, optou-se pela implementação de uma ferramenta que pudesse dar suporte às atividades do dia a dia e fornecer indicadores para ajudar na tomada de decisão do gestor e dos coordenadores da equipe e elaboração de planos de ação, que até então não trabalhavam com dados para monitoramento da produtividade do time e nem da execução dos processos.

Antes da implementação da ferramenta, as solicitações de demandas para o time eram completamente desorganizadas e não possibilitavam a resolução de forma eficiente, muito menos de forma a priorizar as atividades em níveis de classificação. As requisições chegavam até o colaborador por diversas vias: chat interno (*Teams* e/ou *Skype*), *email*, aplicativo de mensagens do celular corporativo (*WhatsApp*) e ligação telefônica. Muitas vezes o solicitante enviava a solicitação por mais de uma via e para mais de um colaborador do time ao mesmo tempo, alegando que a sua demanda era urgente.

Detectados tais problemas, surgiu a ideia de se utilizar uma ferramenta que centralizasse essas demandas, de forma a facilitar a organização e priorização das atividades da equipe. A ferramenta escolhida foi a que a organização já utilizava como "Portal de Serviços", de forma a incluir um *card* específico para Grãos, visto que a mesma atendia as necessidades apontadas. A ferramenta em si é ampla e robusta e permite criar uma "Central de Serviços" completa, centralizando o gerenciamento de incidentes, requisições, projetos e ativos em uma única página digital.

Figura 5 - Visão atual do Portal de Serviços para o usuário



Fonte: Autoria Própria (2023)

O módulo escolhido para a área de Grãos foi o de Gestão de Chamados: que permite a criação, edição e exclusão de chamados, além de permitir a visualização das informações detalhadas sobre cada um dos chamados abertos. Além disso, também é possível fazer o rastreamento dos chamados para identificar possíveis problemas e soluções. Esse *software* permite um controle efetivo dos atendimentos técnicos ou qualquer tipo de solicitação para a área, promovendo o registro de todas as ações realizadas em único ponto central e contribuindo para que a empresa demonstre transparência para todos os seus stakeholders.

4.2 Etapas do Desenvolvimento

Como já citado, no presente trabalho, utilizou-se a abordagem sistemática de processos adaptada, que conta com 8 passos. Os passos foram agrupados e trabalhados de forma paralela, seguindo uma ordem lógica, quando necessário para a prática da execução dos mesmos.

4.2.1 Identificação das restrições na cadeia de valor, Definição do escopo de análise e Realização do Diagnóstico do desempenho atual;

Conforme brevemente descrito anteriormente, antes da implementação da ferramenta as solicitações de atividades para o time eram desorganizadas, ineficientes e não possibilitavam priorizações, já que tudo parecia ser urgente. Tal rotina não era satisfatória e muito menos produtiva, não eram utilizados e acompanhados indicadores de desempenho e conseqüentemente não se tinha a real noção do que cada colaborador executava ou deixava de executar (algumas atividades ocasionalmente ficavam perdidas dentre tantos meios e pedidos de solicitação), pois nada ficava registrado.

Além disso, como cada atividade surgia como uma necessidade imediata para realização e não existia uma classificação de urgência e criticidade das mesmas, muitos dos colaboradores não tinham tempo para desenvolver novos projetos e aprender e ensinar outras atividades da área, o que atrelava determinada atividade a determinado colaborador (a atividade x é de responsabilidade do colaborador y, a atividade z é de responsabilidade do colaborador w), tornando a possibilidade de se desligar alguém que não atendia às expectativas de qualidade das entregas mais remota e morosa, já que não ocorria o compartilhamento de conhecimento .

Outro ponto importante a se destacar é que como não existiam dados sendo acompanhados, não era possível compreender de forma quantitativa quais atividades possuíam maiores demandas e quais atividades eram mais esporádicas e, conseqüentemente alocar os recursos de maneira correta para atender as demandas e atingir os objetivos da área. Ou seja, alguns colaboradores eram extremamente solicitados e ficavam sobrecarregados, enquanto outros colaboradores que possuíam atividades com menor recorrência de solicitação ficavam parte do expediente ociosos.

Visando alcançar os objetivos do setor e gerar mais valor a todos os *stakeholders* das atividades e processos, definiu-se como escopo de análise todas as atividades realizadas por todos os colaboradores da área, de modo a se compreender o que poderia ser incluso na ferramenta escolhida para implementação e o que não seria cabível em um primeiro momento.

4.2.2 Mapeamento do Processo;

O primeiro passo foi realizar uma reunião para listar todas as atividades desenvolvidas pelos membros da área em uma planilha, conforme mostrado na Figura 6, elencando seu grau de dificuldade e se outros colaboradores possuíam conhecimento para executar cada uma dessas ações, caso necessário. A partir da lista que totalizou 73 atividades, foram selecionadas, uma a uma, as que exigiam alguma ação da área para serem realizadas ou concluídas, para incluí-las na ferramenta de centralização de chamados.

Figura 6 - Modelo de Planilha utilizada para o mapeamento das atividades.

Item	Atividade	Periodicidade	Nível de Dificuldade	Quem faz (Nome/Empresa)	Quem sabe fazer (Nome/Empresa)	Observação

Fonte: Autoria Própria (2023)

Selecionadas 63 das 73 atividades, foram feitas reuniões individuais *online* com os colaboradores para mapear o processo de cada atividade e preencher uma planilha de requisitos básicos solicitados pelo fornecedor/desenvolvedor da ferramenta, como mostra a Figura 7. Esse passo foi o mais demorado, já que cada reunião demorou em média 2 horas para ser finalizada e dependia da conciliação das agendas dos participantes.

Figura 7 - Modelo de Planilha com as informações solicitadas para o desenvolvimento da ferramenta pelo desenvolvedor.

Categoria do Serviço	Sub-Categoria do Serviço	Item	Sub-Item	Pré-Requisitos (Obrigatórios)	Campo N30-Obrigatório	Solicitação Incidente Dúvida	Criticidade	Horário do Serviço	Atendimento Horas	Resolução Horas

Fonte: Autoria Própria (2023)

4.2.3 Redesenho do processo (ideal);

Para facilitar o redesenho dos processos, as atividades foram agrupadas por categorias e subcategorias e cada solicitação de atividade possui um formulário específico dentro do card de “Grãos” (mostrado na Figura 5) no Portal de Serviços da empresa, conforme mostrado na Figura 8. Cada formulário contém todas as

informações necessárias, listadas nas reuniões individuais (conforme indicado na Figura 7), para que o colaborador nomeado para solucionar o chamado consiga atender a demanda de forma direta e objetiva, ou seja, sem precisar entrar em contato com o solicitante da ação para pedir informações adicionais.

Figura 8 - Modelo padrão do início de todos os formulários na plataforma.

Chamado é toda solicitação registrada pelo usuário, podendo ser classificado como:

- **Incidente:** Qualquer evento que tenha prejudicado ou interrompido o funcionamento normal dos processos. Entenda incidente como sinônimo de erro.

Exemplo: Preciso faturar um pedido e o sistema não está deixando seguir com o faturamento/Falta determinação de conta contábil

- **Requisições:** Qualquer solicitação do usuário para dúvidas.

Exemplo: Não sei executar a ação em tela.

Empresa *

Selecione a Empresa.

Tipo do Chamado *

Selecione o Tipo do Chamado.

Enviar

Fonte: Autoria Própria (2023)

Após a ferramenta ser desenvolvida pelo fornecedor/prestador de serviços, foi realizada uma validação e conferência de todos os formulários para certificar que todos estavam da forma requisitada, comparando as informações apresentadas na interface da ferramenta e as informações listadas na Planilha com as informações solicitadas para o desenvolvimento da ferramenta pelo desenvolvedor (Figura 7).

Em paralelo a isso, foi desenvolvido um Manual para Abertura de Chamados, tornando mais didático e visual o passo a passo dessa nova atividade que passou a ser obrigatória para todas as unidades de negócio a partir de sua implementação. A Figura 9 mostra o tópico do Manual em que consta todas as atividades que necessitam a abertura de um chamado, ou seja, as atividades que possuem um formulário próprio na ferramenta.

Figura 9 - Categorias e Sub-Categorias de Atividades listadas no Manual para Abertura de Chamados.

1.1. Categorias e Subcategorias do Serviço "Requisição"	4.2.11.1 Dúvidas Gerais;
1.1.1. Adiantamento:	1.1.12. Embarque:
1.1.1.1. Solicitação de Adiantamento;	4.2.12.1 Abertura de Embarque de Café;
1.1.2. Alteração de Cadastro:	4.2.12.2 Abertura de Embarque de Soja;
4.2.2.1 FUNRURAL;	1.1.13. Entrada de Notas de Devoluções de Embarque:
4.2.2.2 Dados Cadastrais;	4.2.13.1 Solicitação de Aprovação;
1.1.3. Atividades Internas da Área:	1.1.14. Fixação:
4.2.3.1 Atividades Internas da Área;	4.2.14.1 Autorização de Comercialização;
1.1.4. Atendimento as Filiais:	1.1.15. Formalização de Negócio:
4.2.4.1 Dúvidas;	4.2.15.1 Alteração de Negociação;
1.1.5. Auditoria Externa:	4.2.15.2 Lançamento de Negociação;
4.2.5.1 Solicitação de Documentos;	4.2.15.3 Liberação da Negociação;
1.1.6. Auditoria Interna:	1.1.16. Lançamentos de Ofertas e Melhorias:
4.2.6.1 Solicitação de Documentos;	4.2.16.1 Solicitação de Aprovação;
1.1.7. Baixas:	1.1.17. Lançamentos de Saldos de Grãos (resíduos);
4.2.7.1 Adiantamento;	4.2.17.1 Solicitação de Aprovação;
4.2.7.2 Conciliação de Adiantamentos (a pagar);	1.1.18. Liberação de Senha:
4.2.7.3 Conciliação de Adiantamentos (a receber);	4.2.18.1 Pesagem Manual;
4.2.7.4 Contas a Receber do Cliente;	1.1.19. Ordem de Pagamento:
4.2.7.5 Encontro de Contas;	4.2.19.1 Despesas Extras;
1.1.8. Cadastro:	4.2.19.2 Lançamento e Provisão de Pagamento;
4.2.8.1 Cliente;	1.1.20. Projeto NMO:
4.2.8.2 Fornecedor;	4.2.20.1 Solicitação de Documentos;
4.2.8.3 Prestador de Serviço;	1.1.21. Recebimento (Barter):
4.2.8.4 Dúvidas;	4.2.21.1 Alteração da Cessão de Crédito;
1.1.9. Contratos:	4.2.21.2 Identificação de Crédito em Conta;
4.2.9.1 Alteração;	4.2.21.3 Laudo Técnico (amostra);
4.2.9.2 Alteração de Tabela;	4.2.21.4 Passagem de Carteira;
4.2.9.3 Assinatura Física;	1.1.22. Reembolso:
4.2.9.4 Bloqueio de Grãos;	4.2.22.1 PEDAGRO;
4.2.9.5 Consulta de Saldo de Grãos e Crédito do Produtor;	4.2.22.2 FUNRURAL;
4.2.9.6 Criação de Contrato de Transferência;	4.2.22.3 Royalties;
4.2.9.7 Criação de Contrato de Venda;	1.1.23. Relatórios:
4.2.9.8 Desbloqueio de Grãos;	4.2.23.1 Solicitação de Relatórios;
4.2.9.9 Desmembramento de Contrato;	1.1.24. Royalties:
4.2.9.10 Dúvidas;	4.2.24.1 Baixa;
4.2.9.11 Emissão do Contrato;	4.2.24.2 Consulta de Saldo do Produtor;
4.2.9.12 Lançamento de Contrato de Compra no Sistema;	4.2.24.3 Liberação de Senha;
4.2.9.13 Liberação;	4.2.24.4 Orientação para Transferência de Saldo;
4.2.9.14 Parametrização;	1.1.25. Sinistros:
4.2.9.15 Programação de Pagamento;	4.2.25.1 Abertura de Sinistros.
4.2.9.16 Solicitação de Relatório de Contratos Pendentes;	1.2. Categorias e Subcategorias do Serviço "Incidente"
1.1.10. Documentação:	1.2.1. Contratos:
4.2.10.1 Solicitação de Assinatura Digital;	4.3.1.1 Alteração de Quantidade (Transferência entre Produtores);
4.2.10.2 Solicitação de Documentos da Área;	4.3.1.2 Verificação do Erro;
1.1.11. Dúvidas:	1.2.2. Formalização de Negócio:
	4.3.2.1 Simulador Barter;

Fonte: Autoria Própria (2023)

4.2.4 Implementação das mudanças necessárias;

Foi realizado um treinamento do fornecedor/prestador de serviços com os colaboradores do setor para orientá-los a maneira correta de se atender/solucionar um chamado, já que a interface de interação com o usuário conhecida até então por essas pessoas era a que era utilizada para abrir um chamado para o Service Desk, por exemplo, e não para solucionar um chamado.

Também foi realizado um treinamento online junto da conscientização sobre a importância da utilização dessa plataforma para todos os colaboradores (de diversos setores) que passariam a usufruir dessa nova ferramenta. Nessa capacitação foi apresentado e explicado o Manual para Abertura de Chamados anteriormente desenvolvido. O treinamento ficou gravado e foi disponibilizado para quem não pode participar e também para quem quisesse revê-lo. O “*go live*” da ferramenta aconteceu no dia 01 de agosto e a mesma se tornou obrigatória desde então.

Após a implementação da ferramenta, o período inicial (cerca de 10 dias) foi focado em ajudar os colaboradores que apresentavam dificuldades tanto em abrir quanto em solucionar chamados, para que se tornasse algo comum no dia a dia.

4.2.5 Avaliação dos resultados obtidos;

4.2.5.1 Avaliação de Desempenho

Conforme já citado anteriormente, o departamento de Grãos não possuía indicadores de desempenho e conseqüentemente não era realizado nenhum tipo de acompanhamento. A partir da implementação da ferramenta foi possível coletar algumas métricas e estabelecer indicadores a serem monitorados. Um indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, composto por um significado particular e que permitem: descrever, classificar, ordenar, medir e comparar os objetos de observação. Os indicadores cooperam para uma maior clareza sobre o que se deseja alcançar com certa ação ou objetivo e possibilitam uma melhor tomada de decisão baseada em dados.

De acordo com a Endeavor Brasil, existem 4 categorias de indicadores: de produtividade, de qualidade, de capacidade e estratégicos. No caso desse estudo, optou-se por utilizar os indicadores que já estão sendo utilizados pela gestão da área e que são de produtividade e estão “relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina. Ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da empresa com relação às entregas” e os indicadores de capacidade, “que medem a capacidade de resposta de um processo”. Os dados utilizados para alimentar os indicadores são os dados gerados pela plataforma e que foram exportados para uma planilha a parte e tratados pelo gestor do time, até o dia 09 de outubro, totalizando 11 semanas.

Em relação à quantidade de chamados, em 70 dias foram abertos um total de 1996, como mostra a Figura 10. Isso significa uma média de 28,5 chamados por dia (contando os finais de semana e feriados, pois existe expediente nesses dias). Ainda

de acordo com a Tabela 1 pode-se notar que já no primeiro mês de utilização da ferramenta, mesmo sendo o seu uso obrigatório, houve uma grande adesão dos usuários. No segundo mês após a implementação, houve um aumento de 25,38% no número de chamados, evolução que pode ser considerada grande e satisfatória.

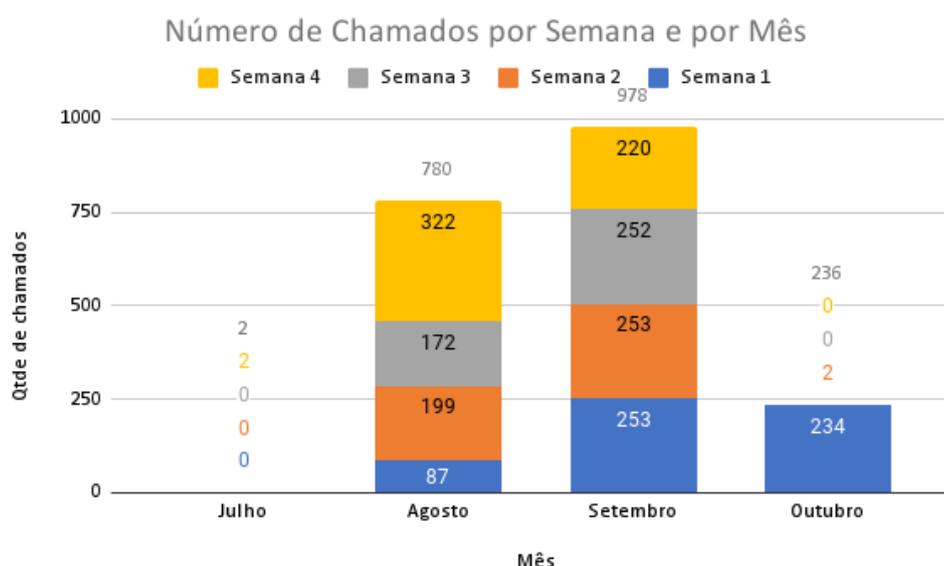
Tabela 1 - Quantidade Total de Chamados Abertos por Mês.

Mês	Número de Chamados
Agosto	780
Setembro	978
Outubro	236
Total geral	1996

Fonte: Aatoria Própria (2023)

Analisando cada mês de forma isolada e segmentada por semana como apresentado na Figura 10, é possível notar que em agosto ocorreu uma grande diferença no número de chamados entre a primeira e a última semana do mês, discrepância que pode ser explicada pelo processo de aprendizado e adaptação inicial com a ferramenta. Já no mês de setembro verifica-se uma distribuição mais uniforme de chamados ao longo das semanas, fato que pode indicar certa constância na quantidade de atividades por semana e que só poderá ser comprovado em um futuro próximo quando mais meses tiverem se encerrado.

Figura 10 - Número de Chamados por Semana e por Mês



Fonte: Aatoria Própria (2023)

Considerando as categorias dos chamados, conforme a Tabela 2, é notadamente perceptível que existem atividades que são mais requeridas do que outras, tornando possível alocar os recursos de maneira correta e mais eficiente para atender as demandas da área e conseqüentemente alcançar os objetivos estipulados.

Tabela 10 - Quantidade de Chamados por Categoria.

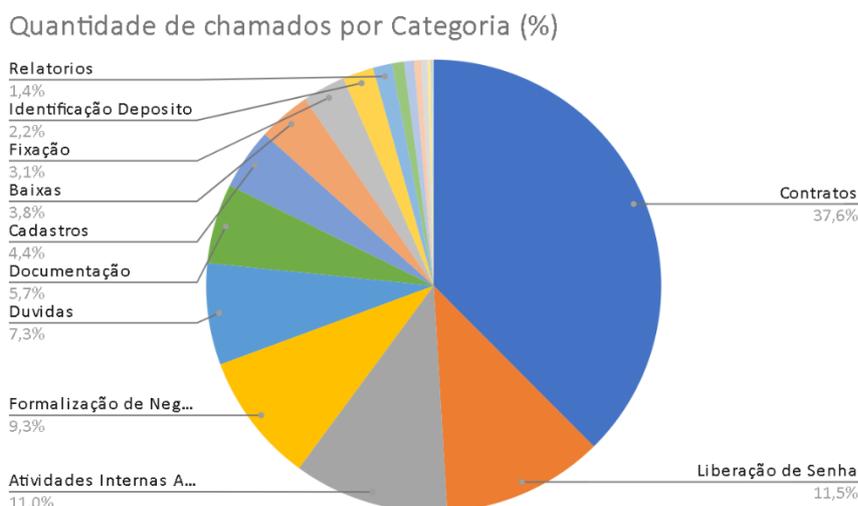
Categoria do Chamado	Quantidade	Categoria do Chamado	Quantidade
Adiantamento	14	Fixação	61
Atividades Internas ADM	220	Formalização de Negócio	185
Baixas	75	Identificação de Depósito	44
Bloqueio Grãos	5	Lançamentos	1
Cadastros	87	Liberação de Senha	229
Configuração	1	Ordem de Pagamento	9
Contratos	750	Reembolso	10
Documentação	114	Relatórios	27
Dúvidas	145	Royalties	17
Quantidade total de chamados		1996	

Fonte: Autoria Própria (2023)

No que diz respeito a porcentagem de chamados por categoria, a categoria com o maior número de chamados foi a de “Contratos”, que envolve muitas sub-categorias (como mostrado na figura 9): com 37,57%, como mostrado na Figura 11. Na prática, as atividades contempladas por essa categoria contribuem diretamente com os objetivos de mitigação de riscos fiscais e mitigação de riscos financeiros, já que toda a burocracia envolvida está diretamente ligada a segurança dessas operações contratuais.

Considerando que no “agro” existem 2 safras por ano, de soja e de milho, e que nesses períodos as demandas de atividades da categoria “Contratos” costumam ser maiores, torna-se possível especular e planejar previamente a quantidade de atividades (e divisão entre os colaboradores das mesmas) que serão solicitadas ao time de Grãos e prepará-los para esses períodos que requerem mais produtividade ou até mesmo mais colaboradores, visando evitar o acúmulo de horas extras e o atendimento de todos os chamados em tempo hábil.

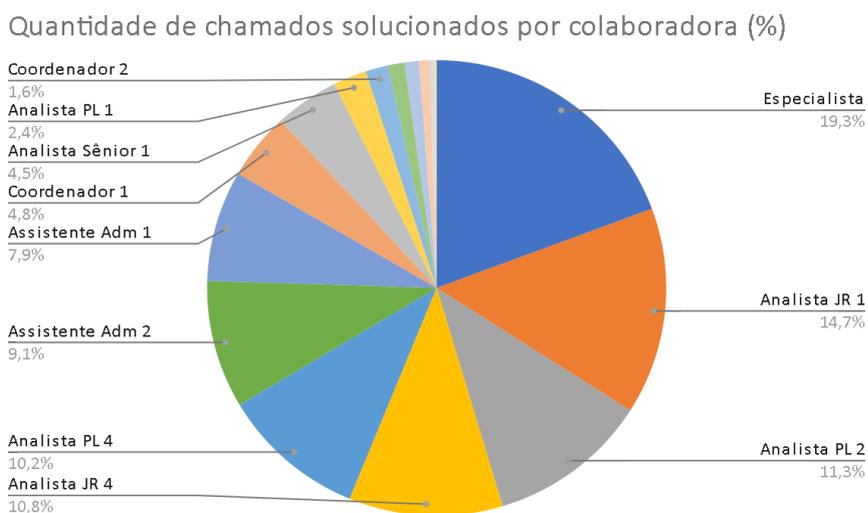
Figura 11 - Quantidade de Chamados por Categoria (%).



Fonte: Autoria Própria (2023)

No que tange a análise sobre a quantidade de chamados que cada colaborador da área solucionou no período listado, é possível observar que ainda existe uma divisão heterogênea no número de chamados por pessoa, como mostrado na Figura 12. O colaborador com maior porcentagem de chamados atendidos é o especialista da área (19,2%), fato já esperado devido ao cargo. É interessante apontar que algumas atividades que eram realizadas apenas por esse colaborador anteriormente já estão sendo subdivididas com outros analistas para que não haja sobrecarga de trabalho do mesmo.

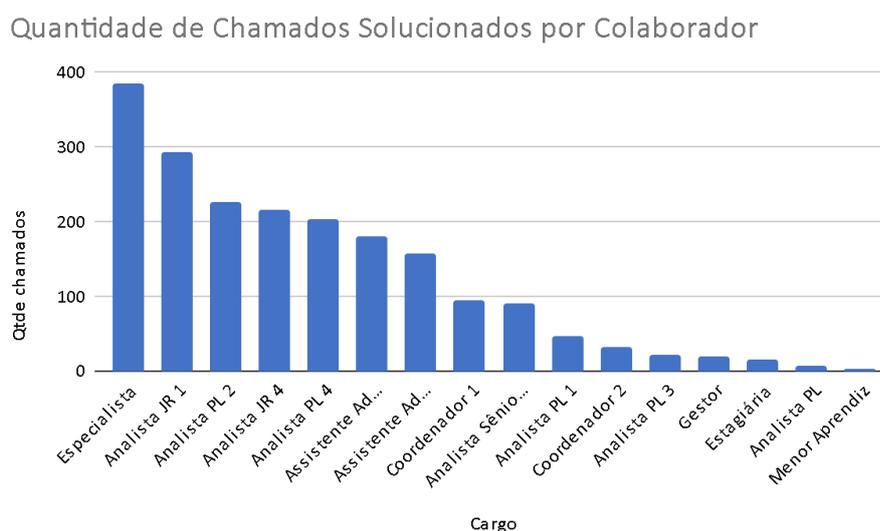
Figura 12 - Número de Chamados Solucionados por Colaborador (%).



Fonte: Autoria Própria (2023)

O gestor e os coordenadores da área apresentam baixa porcentagem de chamados solucionados, o que pode ser considerado um ponto positivo, visto que a maior responsabilidade dos mesmos é a gestão (tanto estratégica quanto do time). Os chamados atendidos por eles são no geral mais críticos ou foram necessários devido à ausência de colaboradores por motivo de férias ou de saúde (atestado médico). Ademais, os colaboradores dos cargos de: analista júnior (JR), analista pleno (PL) e analista sênior (SR), assistente administrativo (adm), menor aprendiz e estagiário, conforme mostrado na Figura 13, tiveram o desempenho esperado de acordo com as atividades desenvolvidas ou propostas no período apurado.

Figura 133 - Quantidade de Chamados Solucionados por Colaborador.



Fonte: Autoria Própria (2023)

Um ponto importante que passou a acontecer com maior frequência foi o compartilhamento de conhecimento sobre a execução das atividades, devido a classificação automática que a ferramenta faz do nível de criticidade da solicitação, que possibilitou ao time tempo para desenvolver novos projetos de melhorias para o setor. Desde o início da utilização da plataforma, um colaborador já foi desligado por não ter se adaptado a nova rotina e por não apresentar os resultados esperados para o cargo quando comparado a outro colaborador de mesmo cargo e empresa (já que cada empresa que faz parte da *holding* tem contextos diferentes).

Como mostrado na Tabela 3, a Empresa 2 (de acordo com a ordem cronológica de investimento da figura 4) é a que apresenta o maior número de chamados

abertos/solucionados, fato que é explicado pela quantidade de filiais que essa empresa possui (no Paraná) e consequentemente a maior demanda. A Empresa 8 e a Empresa 4 também apresentam boa evolução na quantidade de chamados quando analisadas de forma independente e de acordo com o contexto de seus estados (Minas Gerais e Mato Grosso). As demais empresas encontram-se em um processo mais lento de adaptação e utilização da ferramenta, problemas esses que já estão sendo tratados pela gestão e devem ser solucionados até o final do ano presente (2023).

Tabela 3 - Número de Chamados por Empresa

Empresa	Nº de Chamados
Empresa 2	1071
Empresa 8	605
Empresa 3	20
Empresa 7	26
Empresa 4	209
Empresa 1	65
Total geral	1996

Fonte: Autoria Própria (2023)

Em suma, pode-se afirmar que em apenas dois meses e uma semana após a implementação da ferramenta a aderência superou as expectativas iniciais. A atualização da base de dados planilhados e dos seus respectivos indicadores e o acompanhamento geral dos mesmos acontece semanalmente nas reuniões da área e têm gerado *feedbacks* e *insights* para o aprimoramento do desempenho do time e de seus resultados. Pode-se afirmar também que a ferramenta pode ser melhorada, já que ficaram faltando alguns formulários (*feedback* recebido dos usuários comuns) e que as distribuições das resoluções ainda não estão razoavelmente uniformes e equiparados conforme almejado pela gestão do setor de Grãos.

4.2.5.2 Satisfação dos Usuários

Para coletar e realizar a análise dos dados utilizou-se a escala Likert, que é um modelo muito utilizado desde sua criação em 1932, para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. Segundo Júnior e Costa (2014):

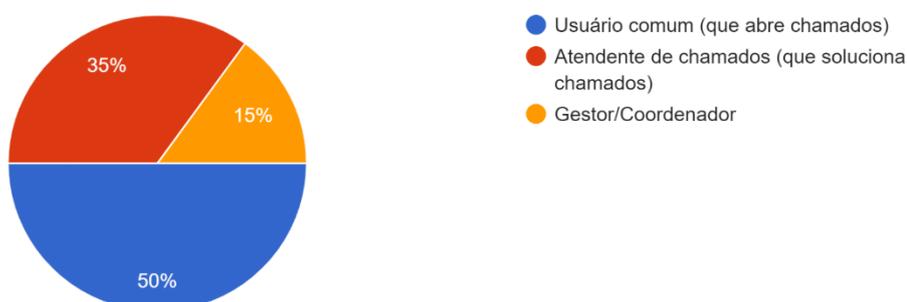
“a escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto.”

Nessa pesquisa, para cada pergunta objetiva existiam alternativas que variavam o grau de concordância de 1 a 5, sendo o “1” o grau menos satisfeito, de menor concordância ou de menor frequência e o “5” o grau mais satisfeito, de maior concordância ou de maior frequência.

A Coleta de Satisfação foi feita por meio de um formulário *online* e segmentada em 3 tipos diferentes para otimizar as análises: para usuários comuns (que abrem chamado), para atendentes de chamados (que solucionam chamados) e para gestores e coordenadores da área. O formulário foi enviado para todos os colaboradores do setor e para os colaboradores de outras áreas que utilizam a ferramenta. Em relação às respostas: obteve-se um número total de 20, no qual 50% foram de usuários comuns, 35% de atendentes de chamados e 15% de gestor/coordenador, conforme mostrado na Figura 14:

Figura 14 - Quantidade de Cada Tipo de Usuário Respondente da Coleta de Satisfação (%).

Em qual tipo de usuário você se encaixa?
20 respostas



Fonte: Autoria Própria (2023)

Dentre os usuários que abrem chamados, 80% utiliza a ferramenta com frequência (grau 4) ou com muita frequência (grau 5), o que mostra que o uso da mesma passou a ser relevante para a solicitação de demandas para a área de Grãos e que os colaboradores conseguiram se adaptar a nova rotina sem muitas

complicações, o que também pode ser verificado com a quantidade de chamados abertos por mês desde a implementação (como mostrado na Tabela 1).

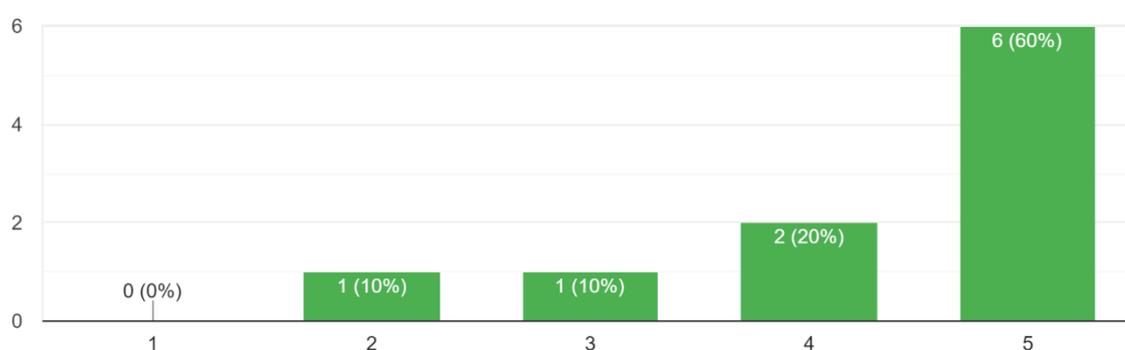
Além disso, 80% desses usuários comuns considera que os treinamentos oferecidos (*online*, por vídeo e o manual) foram satisfatórios (grau 4) ou muito satisfatórios (grau 5) e 70% deles considera que o suporte dado no início da utilização da ferramenta foi satisfatório ou muito satisfatório (graus 4 e 5). Em relação a facilidade de utilização do recurso, 80% o considera de fácil utilização (graus 4 e 5). Ou seja, pode-se inferir que o período de rampagem (período que os colaboradores levam para chegar nos resultados desejados) foi curto e que a escolha da ferramenta foi acertada, já que ela se apresentou de fácil interação e conhecimento.

Em relação ao grau de satisfação, 80% dos usuários que realizam a solicitação de atividades está satisfeito (grau 4) ou muito satisfeito (grau 5) com a implementação da ferramenta, como apresentado na Figura 15. Logo, a utilização de tal aparato tecnológico proporciona a quem o utiliza experiências positivas e contribui para a sua utilização recorrente e para a padronização dos processos internos, o que pode ser notado no *feedback* de um dos usuários dessa segmentação: “A primeiro momento achei que não seria muito prático a ferramenta, mas me enganei. Acho prático, ágil, e o problema ou solicitação tem sido resolvido bem mais rápido do que quando era solicitado por *email*”.

Figura 15 - Grau de Satisfação dos Usuários Comuns.

Qual o seu grau de satisfação com a implementação e utilização do GLPI de Grãos?

10 respostas



Fonte: Autoria Própria (2023)

Dentre os atendentes de chamados (segunda segmentação), 85,7% respondeu que a ferramenta ajuda a organizar e a priorizar as atividades do dia a dia (graus 4 e 5), o que contribui para um melhor desempenho diário, conforme apontado nos

feedbacks recolhidos: “Facilitou a visualização e organização de algumas tarefas diárias” e “Foi muito positivo no sentido de visibilidade de algumas solicitações, principalmente ponta e adm” e conseqüentemente no resultado final das entregas do setor.

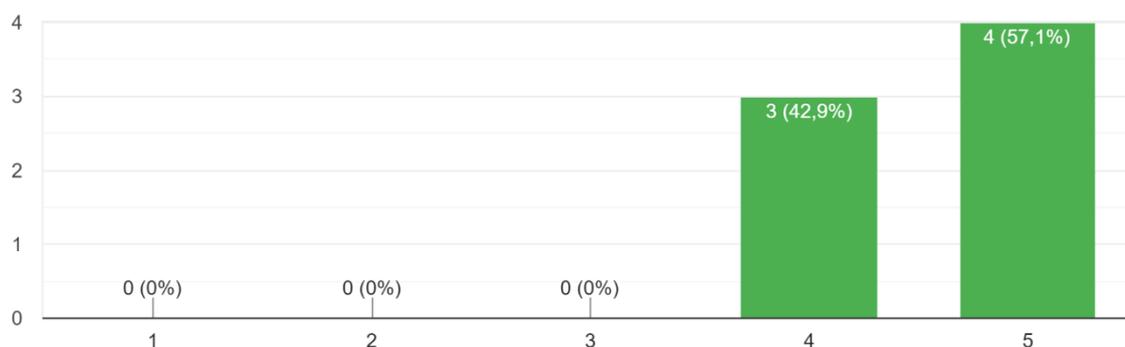
Em relação ao treinamento e ao suporte dados no início da utilização da ferramenta, 85,7% dos solucionadores de chamado (mesma porcentagem apresentada anteriormente) acreditam que foram satisfatórios (grau 4) ou muito satisfatórios (grau 5), apontando que a assistência oferecida pelo desenvolvedor da ferramenta foi clara e eficaz.

Por conseguinte, 100% dos colaboradores de Grãos que responderam a Coleta estão satisfeitos (grau 4) ou muito satisfeitos (grau 5) com a implementação da ferramenta, como apresentado na Figura 16. Isso significa que: houve geração e agregação de valor para essas pessoas, que a nova rotina trouxe um alto nível de contentamento interno e que o novo processo implementado foi aprovado.

Figura 16 - Grau de Satisfação dos Atendentes de Chamados

Qual o seu grau de satisfação com a implementação e utilização do GLPI de Grãos?

7 respostas



Fonte: Autoria Própria (2023)

Para os gestores/coordenadores (terceira segmentação), 100% classifica a relevância da ferramenta para o setor como muito alta (grau 5) e para a empresa como um todo como alta (grau 4) ou muito alta (grau 5), confirmando a importância e o impacto desse projeto para a organização. Em relação a adaptação da equipe de Grãos a ferramenta, 100% apontou que foi fácil e rápida (grau 4) ou muito fácil e rápida (grau 5), gerando benefícios como os citados nos seguintes *feedbacks*: “Organização e controle”, “rastreadibilidade das informações, atendimento centralizado e visibilidade de processos e time” e “facilidade para controlar as demandas e saber o que mais está demandando tempo da equipe”.

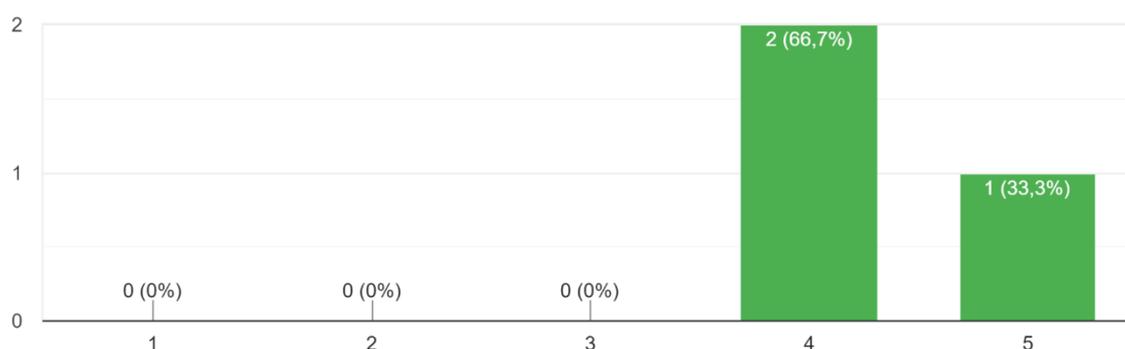
Em paralelo a isso, 100% do nível de gestão apontou que a adaptação dos outros setores à ferramenta foi fácil e rápida (grau 4), podendo-se inferir que a ferramenta não encontrou obstáculos significativos para a sua implementação apesar de aparentar certa resistência em seu início.

Por fim, 100% dos colaboradores da terceira segmentação estão satisfeitos (grau 4) ou muito satisfeitos (grau 5) com a implementação da ferramenta, como apresentado na Figura 17. O alto grau de satisfação da gestão com a implementação da ferramenta pode ser um indicativo de que a mesma está sendo empregue como um caminho, ou ainda uma ponte, para o alcance dos objetivos da área citados anteriormente.

Figura 17 - Grau de Satisfação do Gestor e Coordenadores.

Qual o seu grau de satisfação com a implementação e utilização do GLPI de Grãos?

3 respostas



Fonte: Autoria Própria (2023)

É claro que, como em toda implementação, existe espaço para correções e melhorias visando tornar ainda mais eficiente e produtivo o uso da ferramenta. Nessa coleta foram listados alguns desses pontos, que estão sendo tratados pela gestão a fim de serem operacionalizados em breve.

4.2.6 Estabelecimento do novo padrão a ser adotado

A partir da implementação da ferramenta ocorreram alterações no início e no final dos processos de atendimento às demandas pelos colaboradores da área, permanecendo a realização da atividade em si pelos colaboradores a mesma. Antes, o início do processo era sinalizado a cada colaborador de forma separada, por múltiplas vias e sem uma classificação de criticidade de resolução. Já o final do processo era marcado pela formalização da finalização da demanda, preferencialmente via *email* para se ter o mínimo de controle e rastreabilidade.

Com o novo padrão a ser seguido, o início do processo ocorre na identificação e alocação das solicitações em aberto na “caixa de entrada” da ferramenta, solicitações essas que são visíveis para todos os colaboradores, como mostrado na Figura 18.

Figura 18 - Caixa de Entrada de Chamados na Ferramenta.

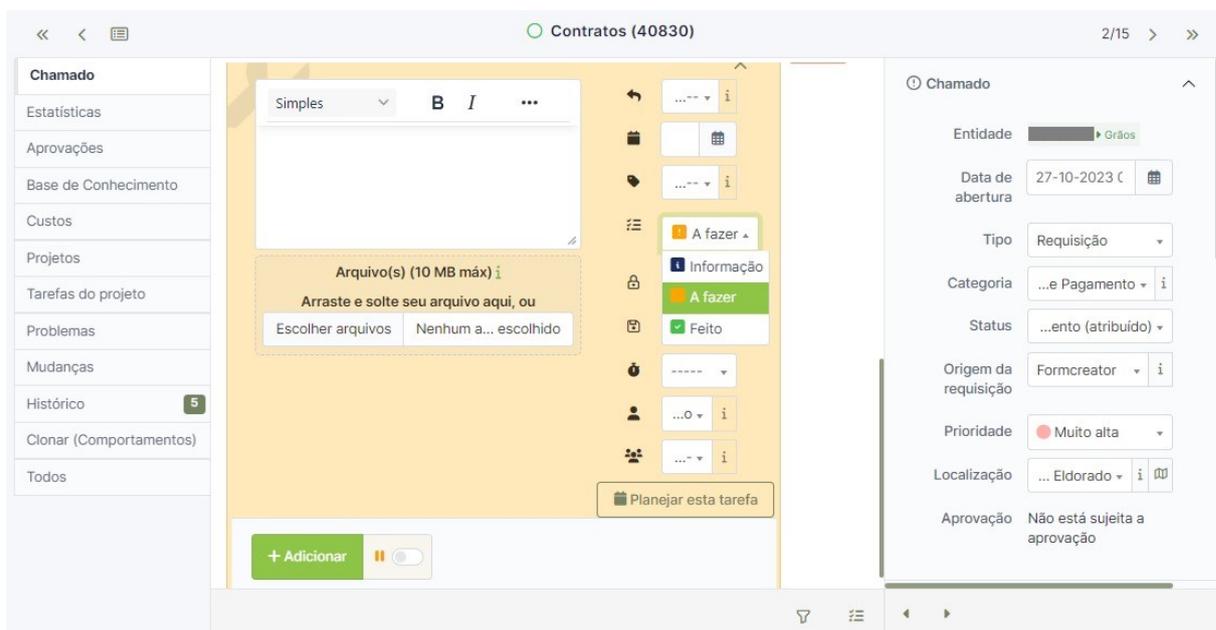
ID	TÍTULO	STATUS	DATA DE ABERTURA	ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO	PRIORIDADE	REQUERENTE - REQUERENTE	ATRIBUÍDO - TÉCNICO	ATRIBUÍDO - GRUPO TÉCNICO	CATEGORIA	TEMPO PARA ATENDIMENTO + PROGRESSO	TEMPO PARA SOLUÇÃO + PROGRESSO
40831	Contratos	Em atendimento (atribuído)	27-10-2023 09:05	27-10-2023 09:05	Muito alta			Grãos - ADM	Adm Grãos > Contratos > Programação de Pagamento	27-10-2023 10:05	31-10-2023 15:05
40830	Contratos	Em atendimento (atribuído)	27-10-2023 09:03	27-10-2023 09:03	Muito alta			Grãos - ADM	Adm Grãos > Contratos > Programação de Pagamento	27-10-2023 10:03	31-10-2023 15:03
40812	Formalização de Negócio	Em atendimento (atribuído)	27-10-2023 08:22	27-10-2023 08:43	Muito alta				Adm Grãos > Formalização de Negócio > Liberação da Negociação	27-10-2023 09:22	31-10-2023 14:22
29693	Teste Projeto VENDA A ORDEM	Solucionado	15-09-2023 12:00	27-10-2023 08:40	Baixa				Adm Grãos > Atividades Internas da Área > Atividades Internas da Área	18-09-2023 10:00	07-11-2023 16:40

Fonte: Autoria Própria (2023)

Após a atribuição do chamado A para o técnico X (maneira que os atendentes de chamados são designados na plataforma), o primeiro passo é a leitura de todas as informações fornecidas pelo solicitante e início da contagem do tempo de atendimento por meio de uma opção chamada de “nova tarefa a fazer”, como é mostrado na Figura 19, já dentro do histórico do chamado escolhido para ser solucionado e que está com o status “atribuído” (conforme é possível observar na Figura 18).

Vale lembrar que essa escolha acontece pelas informações de criticidade e tempo total para a realização da solução que são geradas automaticamente, ou seja, o chamado mais crítico/urgente e que tem um tempo pré-estabelecido menor para ser resolvido é o que será atendido primeiro.

Figura 19 - Início do Atendimento a demanda selecionada



Fonte: Autoria Própria (2023)

Com a contagem do tempo de solução em andamento, o colaborador realiza a atividade solicitada e caso precise de alguma informação ou aprovação além do que foi enviado juntamente da abertura do chamado, o mesmo pode entrar em contato com o solicitante por meio de algum canal de comunicação interna e atualizar o status do chamado para “pendente”. Isso faz com que a contagem do tempo se congele até que a atividade possa voltar a ser realizada.

Após a finalização da solicitação, o atendente volta para o histórico e altera o status da tarefa de “a fazer” para “feito”, insere quanto tempo levou para a realização da atividade (caso necessário insere imagens ou documentos relativos a esse processo de atendimento), adiciona uma “solução” e salva essas alterações, conforme pode ser observado na Figura 20, que mostra uma das interfaces de interação do atendente com a ferramenta. Automaticamente o chamado é encerrado e fica com o status “solucionado”.

Figura 20 - Interface com Informações Padrão de Atendimento ao Chamado.

The screenshot displays a user interface for managing a call ticket. The main content area is titled 'Dados do Formulário' and is divided into several sections:

- Seção:**
 - 1) Empresa: [Redacted]
 - 2) Localizações - [Redacted] > Eldorado
 - 3) Tipo do Chamado: Requisição
 - 4) Serviço: Adm Grãos
 - 5) Categoria do Serviço: Requisição - Adm Grãos : Contratos
- Dados da Requisição:**
 - 6) Selecione a Subcategoria - Contratos : Adm Grãos > Contratos > Programação de Pagamento
- Programação de Pagamento:**
 - 7) Nome do Cliente: [Redacted]
 - 8) Número do Contrato/Fixação: [Redacted]
- Informações Adicionais:**
 - 9) Ob [Redacted] Criar uma tarefa
 - Bom c [Redacted] Adicionar uma solução pagamento referente a todo volume
 - embal [Redacted] Adicionar documento contrato de milho 2023/2023: [Redacted]
 - 10) A [Redacted] Solicitar validação

The right sidebar, titled 'Chamado', contains the following fields:

- Entidade: [Redacted] Grãos
- Data de abertura: 27-10-2023
- Tipo: Requisição
- Categoria: ...e Pagamento
- Status: ...ento (atribuído)
- Origem da requisição: Formcreator
- Prioridade: Muito alta
- Localização: ... Eldorado
- Aprovação: Não está sujeita a aprovação

The bottom bar features a 'Responder' button on the left and a 'Salvar' button on the right.

Fonte: Autoria Própria (2023)

Esse processo de evolução dos status dos chamados pode ser acompanhado em tempo real por todos do time e além disso, o tempo para atendimento e solução pode ser monitorado pelo gestor e pelos coordenadores que, caso necessário, fazem a atribuição do chamado a determinado colaborador para que o tempo previamente estipulado para a solução da atividade não seja ultrapassado.

5. CONCLUSÃO

Após todos os conceitos abordados nesse trabalho, conclui-se que a implementação da ferramenta para a centralização de chamados no setor de Grãos, mesmo a pouco tempo, contribuíram para melhoras significativas na rotina dos colaboradores e também na produtividade e rastreabilidade das atividades desenvolvidas pela área.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa foi demonstrar a implantação de uma ferramenta automatizada para solicitação e resolução de chamados, a fim de alcançar os objetivos internos da área: eficiência operacional, mitigação de riscos fiscais, mitigação de riscos financeiros, centralização das operações de contratos (compras e vendas) e centralização da governança dos processos Administrativos de Grãos e consequentemente melhorar a qualidade desses processos e reduzir retrabalhos.

A implementação da ferramenta foi desenvolvida de acordo com a Abordagem Sistemática de Processos Adaptada, seguindo os seguintes passos: Identificação das restrições na cadeia de valor; Definição do escopo de análise; Mapeamento do processo; Realização do diagnóstico do desempenho atual; Redesenho do processo (ideal); Implementação das mudanças necessárias; Avaliação dos resultados obtidos; Estabelecimento do novo padrão a ser adotado.

Para a comprovação das melhorias obtidas em 11 semanas por meio do emprego da plataforma implementada, alcançou-se um total de 1996 chamados abertos, o que significa uma média de 28,5 chamados por dia. Ou seja, a adesão e a evolução da utilização da ferramenta podem ser consideradas satisfatórias nesse curto espaço de tempo.

Por fim, após a aplicação de uma coleta de satisfação com os 3 tipos de usuários (usuário comum, atendente de chamado e gestor/coordenador), constatou-se que 95,23% dos respondentes apresentaram grau 4 ou 5 de satisfação com a implementação da ferramenta, sendo assim, pode-se concluir que além da melhoria nos processos, houve também uma melhoria no cotidiano da realização das atividades comprovada pela grande satisfação dos usuários com a ferramenta foi implementada.

A ferramenta ainda pode ser incrementada com formulários faltantes, observados ao longo da utilização da mesma pelos colaboradores. Além disso, os indicadores podem ser ampliados para gerar mais insights e estratégias para a gestão do time e das tarefas.

6. REFERÊNCIAS

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil; CEPEA, Centro de Estudos Avançados de Pesquisas Aplicadas. **Após alcançar patamar recorde em 2021, PIB do agronegócio recua 4,22% em 2022.** Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/PIB-DO-AGRONEGOCIO-2022.17MAR2023.pdf>>. Acesso em: 26 maio de 2023.

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Panorama do agro.** Disponível em: <<https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 26 maio de 2023.

ENAMI, Lorena M; *et al.* **Gestão de processos: princípios fundamentais para a criação da cadeia de valor de uma empresa prestadora de serviços a saúde.** 2019. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa. Disponível em: <http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_120955_5d9218a78297d.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2023.

GALÃO, Fabiano Palhares. **Cadeia de Valor e Mapeamento de Processos.** Março de 2023. PowerPoint de apoio à disciplina de Gestão da Qualidade lecionada na Universidade Tecnológica Federal do Paraná de Londrina.

ENDEAVOR BRASIL. **5 indicadores de desempenho para medir seu sucesso.** 2023. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: 24 de outubro de 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1ª Edição. Porto Alegre: Editora da UFRS, 2009.

GIACOBBO, Daniela G.; FROTA, Leandro M. **Agro: o papel do agronegócio brasileiro nas novas relações econômicas mundiais.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Synergia, 2021.

JUNIOR, Isnard Marshall; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da Qualidade e Processos.** 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2012.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva. COSTA, Francisco José. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.** XVII SEMEAD: Seminários em Administração. Outubro, 2014. Disponível em: <<https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>>. Acesso em: 16 de outubro de 2023.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações.** 8ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

NERI, André Luis Orsoni. **Holding Familiar: Vantagens e Limites Legais**. 2021. Monografia (Especialização em Direito de Família). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/26604/1/Andre%20Luis%20Orsoni%20Neri_monografia.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1989.

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. **Agronegócio: a força da economia brasileira**. Disponível em: <<https://www.sna.agr.br/agronegocio/>>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

VILLELA, Cristiane da Silva S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 de maio de 2023.