



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DA PARAÍBA  
DIRETORIA DO CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO  
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOANA RAFAELA FERREIRA DE MENEZES**

**RELEVÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE  
PADRONIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DO SETOR FRENTE DE  
LOJA EM UM SUPERMERCADO DE JOÃO PESSOA**

**João Pessoa**

**2021**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**JOANA RAFAELA FERREIRA DE MENEZES**

RELEVÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE  
PADRONIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DO SETOR FRENTE DE  
LOJA EM UM SUPERMERCADO DE JOÃO PESSOA/PB

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE  
CURSO** apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
(IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
**ADMINISTRAÇÃO.**

João Pessoa

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

M543r Menezes, Joana Rafaela Ferreira de.

Relevância da padronização de processos : proposta de padronização dos principais processos do setor frente de loja em um supermercado de João Pessoa / Joana Rafaela Ferreira de Menezes. – 2021.

46 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof<sup>a</sup> Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Processos. 2. Padronização. 3. Procedimento operacional padrão. I. Título.

CDU 005.83(043)



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**PARECER 33/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB**

**Em 3 de agosto de 2021.**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DISCENTE**

**Joana Rafaela Ferreira De**

**Menezes MATRÍCULA: 20162460056**

**TÍTULO**

**Relevância da padronização de processos: proposta de padronização dos principais processos do setor frente de loja em um supermercado de João Pessoa/PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 29/07/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.**

**Resultado: APROVADO**

**João Pessoa, 29/07/2021.**

**BANCA EXAMINADORA:**

**(assinaturas eletrônicas via SUAP)**

**Emmanuelle Arnaud Almeida**

**Orientador(a)**

**Alysson André Régis Oliveira**

**Examinador(a) interno(a)**

**Maria Da Conceição Monteiro**

**Cavalcanti Examinador(a) interno(a)**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 10/08/2021 16:33:45.
- **Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 09/08/2021 11:30:33.
- **Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 04/08/2021 10:41:16.
- **Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 03/08/2021 18:24:45.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/08/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 210804

**Código de Autenticação:** 62938cc7d7



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## RESUMO

Este trabalho tem como temática a relevância da padronização de processos organizacionais em um supermercado na cidade de João Pessoa, busca evidenciar a importância do controle dos processos executados internamente nos resultados da organização. Objetiva analisar os principais procedimentos identificados no setor de Frente de Loja da Organização, com ênfase na proposta de padronização destes procedimentos. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo, tornando possível o desenvolvimento desta pesquisa através dos dados coletados por meio da observação participante, com roteiro semi-estruturado, e relatórios extraídos do sistema interno da loja para análise. Busca como resultado de pesquisa a padronização dos procedimentos do setor de frente de loja através da ferramenta de Procedimento Operacional Padrão, desta forma, apresenta proposta de POP's para os procedimentos de troca e devolução de mercadorias, cancelamento de mercadoria e cancelamento de cupom, onde visa minimizar o tempo gasto com a repetição destes processos, elabora uma etapa de triagem para a realização dos mesmos, bem como evidencia os gargalos operacionais que resultam na realização do processo, a fim de auxiliar a organização a desenvolver ações corretivas e repensar estratégias. Com base nos dados levantados através da observação e dos relatórios extraídos do sistema para o desenvolvimento da pesquisa, torna-se evidente a necessidade de maior acompanhamento no quantitativo monetário e qualitativo destes processos, visto que impactam diretamente no resultado financeiro da empresa. Se implantados, a proposta de Procedimento Operacional Padrão trará inúmeros benefícios para o setor em questão, assim como para os resultados da empresa.

**Palavras-Chave:** Processos; Padronização; Procedimento Operacional Padrão.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - valores em reais .....	18
<b>QUADRO 2</b> - situações para trocas e devoluções .....	20
<b>QUADRO 3</b> - vale troca versus vale devolução .....	21
<b>QUADRO 4</b> - trocas e devoluções de mercadorias .....	21
<b>QUADRO 5</b> - cancelamento de produto e cupom .....	23
<b>QUADRO 6</b> - justificativa para cancelamento .....	24
<b>QUADRO 7</b> - cancelamento de cupom por justificativa .....	26
<b>QUADRO 8</b> - cancelamento de produto por justificativa .....	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	7
1.2 OBJETIVOS: .....	7
1.2.1 Objetivo Geral: .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	7
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 PROCESSOS .....	9
2.1.2 ELEMENTOS DE UM PROCESSO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	9
2.1.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	10
2.1.4 GESTÃO POR PROCESSOS .....	11
2.2 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS .....	12
2.2.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	13
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	15
3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO .....	15
3.3 INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS .....	16
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	17
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO SETOR .....	18
4.2 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO SETOR.....	18
4.3 PROCESSOS ESCOLHIDOS PARA OBSERVAÇÃO .....	20
4.3.1 TROCA E DEVOLUÇÃO DE MERCADORIA .....	21
4.3.2 CANCELAMENTO DE PRODUTO OU CUPOM .....	24
4.4 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.....	30
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:</b> .....	<b>42</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O detalhamento e a definição de processos é de extrema importância para a saúde gerencial de uma organização. Dificilmente um gestor conseguirá mensurar, controlar, ajustar ou melhorar um processo ao qual ele não conhece de forma completa. A gestão de uma organização é um grande processo subsidiado por diversos outros processos, processos esses ligados de forma direta ou indireta ao processo fim da organização, seja ele um produto ou um serviço. Um objetivo em comum entre empresas é a maximização dos seus resultados, buscando sempre minimizar os seus custos e despesas, objetivo este oferecido através do processo de padronização, sendo extremamente eficaz se corretamente aplicado.

Segundo Almeida (2018), a padronização de processos é muito importante para as empresas porque garante a melhor forma de executar um trabalho. De forma que uniformizar os processos não significa engessá-los, mas sim contribuir para o resultado desejado. Existem ferramentas e procedimentos estudados na literatura, que norteiam o desenvolvimento da padronização de processos, buscando excelência na execução de produtos ou prestação de serviços, gerando maior grau de eficiência, otimização de recursos e controle dos resultados. Assim como o Procedimento Operacional Padrão, onde os procedimentos são formalizados e descritos de forma objetiva e através de linguagem clara, estabelecendo instruções sequenciais para a realização de operações rotineiras e específicas.

Tomando como impulso inicial a experiência vivenciada na organização em questão, e nas dificuldades encontradas em unificar o método de realização dos processos do setor, este trabalho apresenta de forma ímpar a sua importância. Tendo como principal objetivo analisar os procedimentos realizados no setor de Frente de Loja: troca de mercadorias, devolução de mercadorias, cancelamento de item e cancelamento de cupom, subsidiados pelos objetivos específicos onde serão identificados os efeitos da ausência da formalização destes processos, assim como a descrição dos mesmos em concordância com a sua relevância para o setor e a organização como um todo. Resultando numa proposta de padronização destes processos através da ferramenta de Procedimento Operacional Padrão, onde busca-se minimizar as falhas apresentadas no setor, apresenta-se uma proposta de padronização dos principais processos realizados do setor, em parceria com os colaboradores que atuam de forma direta, para que possamos garantir a eficácia da aplicação, com o devido desenvolvimento da técnica e treinamento dos colaboradores envolvidos.

Diante dos fatos apresentados, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: De que forma a padronização de processos se relaciona com a gestão organizacional?

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho visa estudar a relevância da padronização de processos para o desenvolvimento saudável de uma organização. A importância do tema como base de estudo busca reforçar a importância da técnica de padronização de processos em uma organização, visando otimizar tempo, recursos e estratégias, de modo que as informações estejam expostas de forma clara para todos que participam ativamente do processo, e que com a chegada de novos colaboradores, eles possam executar o processo com o mesmo padrão de qualidade. Como experiência pessoal, por fazer parte da organização em questão, é um problema evidente no setor, as consequências que a falta de padronização nos processos acarreta nos resultados da empresa, de modo que esta pesquisa será desenvolvida visando a melhora nos índices do setor, assim como a melhora nos resultados da empresa. Este trabalho tem o intuito contribuir para o enriquecimento do campo de pesquisa da administração, buscando agregar aos materiais já existentes sobre padronização de processos. Por sua vez, há uma grande relevância para a organização de estudo, tendo em vista que a padronização é uma técnica abordada desde 1911 através do Taylorismo, teoria de grande importância para o desenvolvimento da administração científica, e que dá base a outras teorias adaptadas e mais modernas nos dias de hoje.

## **1.2 OBJETIVOS:**

1.2.1 Objetivo Geral: Analisar os procedimentos de trabalho do setor de frente de loja do supermercado, evidenciando a importância da padronização de processos.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Descrever os problemas identificados no setor de Frente de Loja do supermercado.
- b) Identificar os principais processos realizados e sua respectiva importância para o setor de Frente de Loja.

- c) Propor a padronização dos principais processos identificados no setor de Frente de Loja, dentre eles: troca de mercadoria, devolução de mercadoria, cancelamento de item e cancelamento de cupom.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PROCESSOS**

A organização é um conjunto de processos, dentre eles, alguns exercem influência direta na atividade fim da empresa, e outros, oferecem o apoio ao seu desenvolvimento, como atividade meio. Para tanto, apresenta-se a definição de processos pela visão de Gonçalves (2000), que define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. O processo de adicionar valor aos inputs é o que torna o processo único para a organização, dar um toque especial, “colocar o nome da empresa”, são diferenciais levados em consideração pelos clientes externos e internos, principalmente como diferenciação dentre os concorrentes. Na abordagem de Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Nem todos os processos têm a mesma importância para as empresas, tanto sob o ponto de vista dos resultados gerados como dos recursos envolvidos. Gonçalves, (2000). É comum os processos que estão diretamente ligados à atividade fim da empresa receberem uma atenção maior no processo de escolha de inputs, na transformação e no produto ou serviço fim, visto que é a entrega deste que chega nas mãos do cliente final. Mas, não por isso os processos de atividades meio devem ser deixados de lado, tendo em vista que o gestor deve ter uma visão 360° de todos os processos que ocorrem na organização, a fim de participar diretamente das decisões, mudanças, e buscar avanços, visando sempre aumentar o rendimento do capital, da produtividade e da eficiência da empresa, através do acompanhamento dos processos e da padronização dos mesmos, à exemplo.

#### **2.1.2 ELEMENTOS DE UM PROCESSO E SUAS CARACTERÍSTICAS**

Na visão de Gonçalves (2000), todos os processos bem definidos e bem gerenciados têm algumas características em comum: Alguém é responsável pelo processo, o início e o fim

do processo estão bem definidos, relações internas e o sistema de autoridade e responsabilidades estão bem definidos, procedimentos, tarefas e especificações de treinamento bem entendidos e, preferencialmente, bem documentados, sistemas de controle e realimentação próximos de onde a atividade é executada, orientados para atender as necessidades dos clientes, prazos de execução consensuais entre as partes envolvidas e cultura da melhoria contínua.

Segundo Gonçalves (2000), ao se definir um processo, busca-se:

**A eficácia:** nível ao qual a demanda dos clientes está sendo atendida. Buscar fazer da melhor forma o que foi solicitado e obter os resultados desejados.

**A eficiência:** grau de aproveitamento dos recursos para obter os resultados.

O autor aborda alguns pontos em comum apresentados por processos bem definidos e bem gerenciados, estabelecendo responsabilidades pelo processo, impondo limites, clareza nas informações, controle, e a busca pela melhoria contínua, a fim de adequar o processo à medida que as dificuldades apareçam, e ou ao cenário para o qual o processo foi desenvolvido sofra alterações. É importante reconhecer que estabelecer processos para a realização de tarefas não significa engessar o procedimento, mas sim, buscar padronizar e otimizar os recursos e os resultados. Ressaltando não apenas a conclusão do objetivo, mas evidenciando a importância de aperfeiçoar o modo como é feito, visando sempre a máxima eficiência.

### **2.1.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Visto a definição de processos de forma sucinta, abordaremos neste tópico sobre processos com viés organizacional.

Segundo Gonçalves (2000, p. 10), existem três categorias básicas de processos organizacionais:

- a) Processos de Negócio - são aqueles que definem a atuação da organização, sendo respaldados por outros processos internos, resultando num produto ou serviço, para um cliente final. À exemplo: vendas, desenvolvimento de produtos, distribuição.
- b) Processos Organizacionais - são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos subsistemas da organização, garantindo o suporte

necessário aos processos de negócio. À exemplo: planejamento estratégico e tático, recrutamento e seleção, treinamento operacional.

- c) Processos Gerenciais - focados na gerência, incluem ações de melhoria e ajuste do desempenho da organização. À exemplo: fixação de metas, avaliação de resultados.

Dentre as categorias apresentadas, os processos realizados no setor de Frente de Loja da Organização, podem ser classificados como processos de negócio, tendo em vista que o setor é responsável pelo registro e finalização do processo de venda para o cliente final, respaldado por outros setores e processos intermediários para a sua realização.

#### **2.1.4 GESTÃO POR PROCESSOS**

Quando uma organização gerencia os seus departamentos visando integra-los através dos processos que realiza, entende-se que há uma gestão por processos. Segundo o Guia BPM CBOOK (apud Pradella, 2013, p. 98), “define a gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.”

No momento que uma organização opta por desenvolver a sua gestão através da abordagem por processos, deve-se levar em consideração o ponto de ligação na execução destes processos, que resultam no desenvolvimento geral da empresa, e não apenas de um setor em isolado.

Segundo Costa, Dias e Couto (2018), existem alguns objetivos que podem ser alcançados através da gestão por processos, como: conhecer, mapear os processos e disponibilizar as informações sobre eles; promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos de trabalho mediante indicadores; implantar melhorias nos

processos, evitando retrabalho e garantindo a qualidade do processo. A gestão por processos permite ter maior controle e conhecimento da integralidade dos processos, de modo que se possa acompanhar as suas evoluções, mudanças, propor adequações e adapta-los a realidade vivida pela empresa.

Para Porter (apud Kipper, Ellwanger, Jacobs, Nara e Frozza, 2011, p. 91), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. Seguindo a visão do autor, nota-se que empresas são definidas como um conjunto de atividades, transformadas e adequadas para a realidade singular de cada uma, a fim de oferecer um produto ou serviço final. Tenho em vista que esses processos dão o suporte necessário para o objetivo fim da empresa, apresentando-se como processos de apoio para o processo de negócio.

## **2.2 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS**

A padronização de processos é uma preocupação evidente desde a visão de Taylor, quando buscou atingir níveis altos de produtividade e eficiência em sua operação, através da divisão de trabalho e da padronização de processos.

[...] foi mais além e passou a se preocupar também com a padronização de métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência. (CHIAVENATO, 2014, p. 66)

O autor traz à tona a visão promissora de Taylor, que usou a padronização como ferramenta para minimizar erros e maximizar recursos, a fim de produzir em larga escala. É de suma importância que ao iniciar um processo de relevância para as atividades da empresa, se tenha dimensão de início, meio e fim. De modo que domine o conteúdo e que o mesmo seja replicável. A padronização tem o intuito de desenvolver processos e tarefas, de forma que o uso

dos recursos sejam otimizados. Dentre eles: custo, tempo, recursos e mão de obra, buscando elevar a qualidade e a produtividade no processo.

Como melhorar, mensurar ou ajustar algo que não tem o controle? Como replicar o conhecimento e treinar os colaboradores? Para Cantídio, conforme citado por Freitas (2012, p. 60) “Quando se padroniza um processo reduz-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades, ao contrário, a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas. ”

É de grande valia para o desenvolvimento da técnica que as pessoas envolvidas diariamente no processo participem ativamente da padronização, de forma que coloquem em questão as dificuldades encontradas no dia a dia e possam sugerir melhorias para maior proveito da técnica. "Não existe controle sem padronização" (JURAN, 1992) afirmação reforçada por Falconi, 2010, em suas obras, “Não existe gerenciamento sem padronização.” Buscando evidenciar a importância de gestão e controle durante todo o procedimento de padronização do processo, visando evitar falhas previsíveis, gargalos, enriquecendo o processo com a vivência diária e a experiência de execução.

### **2.2.1 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO**

Entende-se por Procedimento Operacional Padrão um documento que visa resumir por meio de instruções e descrições de atividades que documentam um procedimento, um passo a passo ou atividade do dia a dia, pertinente à uma organização. Duarte (2005) descreve o POP como um documento que visa a padronização das atividades e minimização da ocorrência de desvios na execução das tarefas, sendo também um instrumento para a gerência da qualidade praticar auditorias internas buscando a verificação da eficácia do processo.

Na visão de Vieira:

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta de qualidade que traz satisfação para todos os envolvidos no processo; orientando através de uma sequência detalhada das atividades desenvolvidas, garantindo uma padronização com resultados esperados. (VIEIRA, 2014, p. 16)



O POP é uma importante ferramenta para nortear a execução de processos e procedimentos, garantindo a padronização das atividades, e auxiliando na qualidade da execução do processo. Desta forma, é de suma importância que tenha participação direta e ativa na elaboração e no desenvolvimento destes documentos de pessoas que vivenciam com frequência a execução das atividades as quais busca-se padronizar e detalhar através do procedimento padrão, visando minimizar erros, evitar gargalos e visando um desenvolvimento assertivo, baseado na teoria acadêmica e na prática dos envolvidos.

Duarte (2005) pontua algumas dicas importantes para a elaboração de um POP, são elas:

- a) Nunca copiar os procedimentos de livros ou de outras empresas, pois cada organização tem suas particularidades que devem ser levadas em conta;
- b) A pessoa que executa a tarefa é quem deve descrever o POP. Além de contribuir para um melhor resultado, faz com que o profissional se sinta parte integrante da gestão de qualidade da instituição;
- c) Realizar anualmente, ou quando necessário, uma análise crítica a fim de verificar a aplicabilidade do manual;
- d) A linguagem utilizada no POP deverá estar de acordo com a concordância e grau de instrução das pessoas que irão utilizá-los, de preferência usar uma linguagem simples e objetiva.

Um POP bem elaborado enriquece a realização do procedimento, norteados pela boa comunicação com os colaboradores que executarão as atividades descritas, que poderão identificar possíveis gargalos que só poderiam ser identificados com maior precisão através da prática. Garantindo a boa execução das etapas descritas pelo autor, é possível mensurar um padrão de qualidade para a execução destas atividades, de forma que caso o colaborador principal responsável pela atividade se ausente, outro possa assumir o procedimento com as orientações presentes no documento.

Na visão de (BALLÉ, 2015) apud (Araújo e Azevedo e Costa e Moreira e Rosa, 2016, p. 2). É importante salientar que a principal diferença de procedimentos simples e do trabalho padronizado é que os procedimentos dizem o que fazer em dada situação, enquanto que o trabalho padronizado mostra o que qualquer um precisa conhecer para que o trabalho seja feito certo da primeira vez.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

Esta pesquisa se enquadra na natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo, pois será realizado um levantamento dos fatores negativos ocasionados pela falta de padronização de procedimentos no setor, acarretando na variação e excesso de repetições do procedimento, muitas vezes sem uma pré-análise para realização. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada desenvolve parâmetros de conhecimento voltados à busca de solução para problemas específicos, com o intuito de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.” Deste modo, a pesquisa concentra-se em volta dos problemas vivenciados em um setor específico da organização, problemas estes que foram identificados e apontaram para a necessidade de um estudo visando soluções.

Como o meio de estudo da pesquisa se caracteriza a partir do levantamento de dados, fatos e fenômenos com base verídica, classifica-se quanto ao procedimento técnico como pesquisa de campo.

A pesquisa tem como base o método indutivo, por ser realizado e aplicado através da observação e registros na organização, em contrapartida, busca poder identificar os problemas presentes no setor, em decorrência da falta de padronização dos procedimentos, a fim de contribuir com os resultados da organização, assim como os resultados do setor.

#### **3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO**

A pesquisa será desenvolvida em uma organização do tipo Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - supermercados. Com foco no setor de Frente de loja, que é composto por Pontos de Vendas, mais conhecidos como caixas, e o Balcão de Informações, ao qual nomeamos de Recepção, locais onde são realizados os

processos que serão estudados neste trabalho. Tendo como amostragem os colaboradores do setor de Frente de loja, recepcionistas, operadores de caixa e auxiliares de frente de loja, tendo como participantes da amostra os colaboradores dos respectivos cargos, que estavam em horário de expediente durante o período da observação.

### **3.3 INSTRUMENTO E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada de duas formas: através do levantamento de informações com os relatórios extraídos do sistema, e por meio da observação dos procedimentos realizados no setor, de forma semiestruturada. A observação dos procedimentos foi realizada em momentos aleatórios do dia, acompanhando as informações levantadas através de um roteiro de observação semi-estruturado, conforme formulário apresentado no Apêndice A, durante os dias 5, 6, 7, 8, 10, 12 e 13 do mês de abril de 2021, por em média 4 horas por dia.

Também ocorreu a pesquisa e interpretação dos dados extraídos através dos relatórios fornecidos pelo Sistema VR, no último dia do mês de abril do presente ano. Os dados foram analisados de forma estruturada, buscando informações específicas nos relatórios de cancelamentos de compras, relatórios de controle de trocas e devoluções, todos dos últimos 4 meses, e extraídos do VR Frente Software e VR Master.

Desta forma, para alcançar os objetivos desta pesquisa, a mesma será organizada em três etapas:

- a) Etapa A - Levantamento dos problemas recorrentes no setor Frente de Loja, através da coleta de dados no sistema da empresa, e da observação do desenvolvimento diário do setor;
- b) Etapa B - Observação dos processos relacionados aos três principais problemas identificados na etapa A;
- c) Etapa C - Elaboração de uma proposta de Procedimento Operacional Padrão (POP) para os três processos observados na etapa B;

### **3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

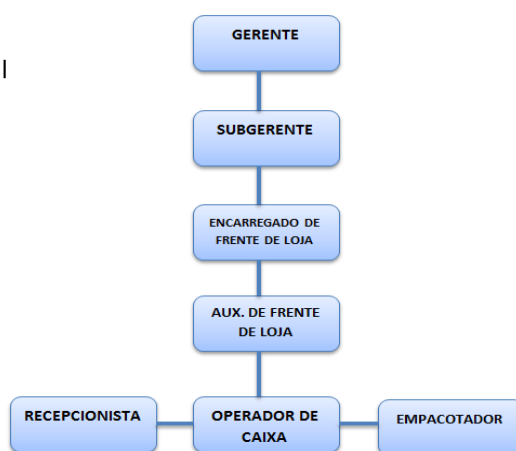
Como descrito na subseção anterior, a estratégia de coleta de dados foi estruturada em 3 etapas, neste ponto, abordaremos sobre a tratativa e a análise dos dados coletados: Para os dados coletados na Etapa A, foi realizada uma análise descritiva dos dados coletados, resumindo os dados de forma clara e objetiva. Para a etapa B, os dados de campo foram sistematizados em forma de descrições dos processos, mediante estrutura do roteiro de observação, e informações quantitativas através do tratamento dos dados coletados do sistema da organização. Para a Etapa C, foi realizada a confecção de POP a partir dos dados observados no setor, em conjunto com a revisão teórica apresentada ao longo do trabalho.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO SETOR

Os procedimentos relatados a seguir são realizados no setor de Frente de Loja da organização. Setor este, que abrange estruturalmente: os PDV 's da loja (PONTOS DE VENDA), mais conhecidos como caixa, e o Balcão de Informações, ao qual nomeamos de Recepção. Hierarquicamente temos:

Figura 1 - Organograma do Setor



Fonte: Autoria Própria (2021)

No setor, o Encarregado de Frente de Loja responde diretamente à Gerência e à Subgerência, e responde pelos Auxiliares de Frente de Loja, Recepcionistas, Operadores de Caixa e Empacotadores, totalizando 53 pessoas no setor.

### 4.2 PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO SETOR

Para uma melhor gestão do setor, foi identificada através da observação da realização dos procedimentos e dos dados coletados do sistema, a necessidade do acompanhamento diário dos resultados, podendo ser realizado através de relatórios no sistema: cancelamentos de

vendas, volumes de trocas e devoluções de mercadorias, emissão de notas fiscais, sinalização de ofertas, finalização de vendas, abertura e fechamento de PDV 's, suporte pós-venda ao cliente e comunicação com a equipe.

Tomando como base os números apresentados pelos relatórios emitidos através do VR Software Master e VR Software Frente, e a interpretação e leitura destes dados, percebe-se uma necessidade assídua de controle e acompanhamento desses números, visto que à exemplo do processo de cancelamentos, impacta diretamente no resultado dos lucros da empresa, pois se trata na maioria das vezes de vendas perdidas, por diversos motivos. Dentre os processos citados, foi verificada uma necessidade de atenção maior, ao processo de Cancelamentos de cupons e produtos, e ao procedimento de Trocas e Devoluções de Mercadorias, devido ao impacto causado diretamente no lucro da empresa, e ao alto número de repetições durante o decorrer do dia. Visando contribuir com o atual momento da organização, foi feito um levantamento de dados da empresa dos últimos quatro meses (dezembro 2020, janeiro, fevereiro e março de 2021), tomando como base a análise dos relatórios extraídos do Sistema VR, temos os seguintes números:

Quadro 1. Valores em Reais

<b>PERÍODO</b> <b>PROCESSO</b>	<b>DEZ 2020</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>JAN 2021</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>FEV 2021</b> <b>(28 dias úteis)</b>	<b>MARÇO 2021</b> <b>(31 dias úteis)</b>
<b>TROCAS</b>	R\$: 5.135,53	R\$ 2.634,23	R\$: 3.631,42	R\$: 4.184,96
<b>DEVOLUÇÕES</b>	R\$: 3.720,24	R\$: 7.294,01	R\$: 3.693,40	R\$: 3.323,27
<b>CANCELAMENTOS</b>	R\$: 66.290,00	R\$: 60.582,00	R\$: 58.666,00	R\$: 57.632,00

Fonte: VR Frente e VR Master Software.

No quadro exposto acima, é possível observar uma regressão entre dezembro e fevereiro do ano seguinte no valor de trocas, assim como o súbito aumento de devoluções no mês de janeiro, apresentando um aumento de quase 100% se comparado ao mês anterior. No que diz respeito aos cancelamentos, o mês de dezembro apresenta o maior índice do período estudado, podendo ser associado ao alto fluxo do período por se tratar de um mês festivo.

Os processos de Trocas e Devoluções em 100% dos casos fazem parte do pós-venda da loja, processo de apoio à atividade fim da empresa. No processo atual, o sistema não solicita uma justificativa para a realização das trocas, o que dificulta o levantamento das causas, para análise dos efeitos. Observando a falta de padrão para a realização dos procedimentos, e o quantitativo levantado através da coleta de dados, busca-se uma proposta de padronização para os processos apresentados, buscando qualidade, padrão na execução, assim como maior satisfação dos clientes:

A padronização de processos se dá principalmente por meio da sua documentação formal. Trata-se de informações na forma de texto ou gráfica, objetivando esclarecer as relações entre as atividades, pessoal, informações e objetivos em um determinado fluxo. (UNGAN, 2006 apud Teixeira, Cervi, Jugendi e Oliveira, 2014, p.313).

### **4.3 PROCESSOS ESCOLHIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, a coleta de dados foi realizada através da observação participante, permitindo acompanhar de perto a realização dos processos em dias alternados e por repetidas vezes. Como citado no ponto anterior, foram escolhidos para análise, proposta de melhoria e padronização, o Processo de Troca e Devolução de Mercadorias, e o Processo de Cancelamento de Produtos e Cupons no Ponto de Venda.

A padronização é ferramenta fundamental para o controle, pois é preciso que exista referências de comparação do resultado esperado com o alcançado. Ela propicia ainda, aumento da produtividade, manutenção da qualidade e facilidade no aprendizado (VALLE; OLIVEIRA, 2013). Existem problemas intrínsecos na motivação da realização destes processos. No quadro 2, é apresentada situações as quais resultam na emissão dos vales, e dentre elas, podemos citar as divergências de valores no momento de registro do PDV, muitas vezes ocasionada pela falta de controle na troca de preços durante o período de vigência das ofertas, o que acaba ocasionando aborrecimento para o cliente final, e retrabalho ao ajustar o valor individualmente para cada cliente que passou pela situação. Ainda no quadro 2, temos a duplicidade no registro de produtos, ocasionado muitas vezes pela falta de atenção do operador de caixa no registro da compra, gerando um retrabalho para o balcão de informações, e conseqüentemente aumento no número de trocas e devoluções da loja quando sinalizado posterior à finalização da compra, e

quando sinalizado antes da finalização, contribui para o aumento no quantitativo de cancelamentos.

Para maior conhecimento do processo, de forma que se possa contribuir efetivamente para a melhoria contínua, os processos serão apresentados e detalhados no ponto a seguir.

#### **4.3.1 TROCA E DEVOLUÇÃO DE MERCADORIA**

O processo de Troca e Devolução de mercadoria faz parte do processo de pós-venda do supermercado, onde o cliente apresenta uma demanda acerca de um produto ou situação vivenciada, e a resolução é feita com base em critérios estabelecidos pela política interna da empresa, mas não documentados, repassados por via oral aos colaboradores.

Após efetuar a compra do produto o consumidor experimenta o nível de satisfação ou de insatisfação, ou seja, o trabalho do vendedor não termina quando o produto é comprado, mas continua no período de pós-compra (KOTLER, 2000).

Conforme apresentado na metodologia deste trabalho, foi realizada a observação entre os dias 5 e 13 do mês de abril de 2021, com foco de em média 2 horas por dia nestes processos em específico, acompanhando no Balcão de Informações da empresa, onde é realizado. Com base nos dados coletados através da observação, foi percebido que o processo de Troca e devolução de mercadoria é realizado diante das seguintes situações:

Quadro 2. Situações para Trocas e Devoluções

a) Cliente comprou o produto errado;
b) Caso o produto apresente alguma avaria ou defeito;
c) Foi registrado no caixa uma quantidade maior do que a que está sendo levada e a compra já foi finalizada no PDV;
d) Foi registrado por um valor divergente ao que estava anunciado e a compra já foi finalizada no PDV;

Fonte: Autoria Própria (2021)



Os principais fatores que determinam se será gerada uma troca ou uma devolução é a situação, e a finalidade do cliente. Com base nas informações coletadas, será apresentado a seguir, um quadro explicativo, comparando as situações, com as resoluções e os processos:

Quadro 3. - Vale Troca versus Vale Devolução

<b>SITUAÇÃO</b>	<b>VALE TROCA</b>	<b>VALE DEVOUÇÃO</b>
a	O cliente quer trocar a mercadoria adquirida por outra de sua escolha.	Neste caso, a empresa não permite gerar um vale devolução, por não se tratar de um erro da organização.
b	O cliente pretende pegar outra mercadoria à sua escolha.	O cliente quer a devolução do dinheiro. Neste caso, o vale é entregue ao auxiliar de frente de loja para aquisição do valor no PDV.
c	O cliente quer o valor do produto registrado à mais em crédito, e pretende pegar outra mercadoria.	O cliente quer o dinheiro de volta, ou precisa de um prazo maior para uso do crédito.
d	Neste caso não é possível gerar vale troca, pois o valor não é passível de alterações no sistema.	Gerado um vale com a diferença do valor. (valor registrado - valor anunciado = valor do vale devolução) o vale é entregue ao aux. de frente de loja para aquisição do valor no PDV.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Os processos de troca e devolução de mercadoria são realizados na recepção do supermercado, gerados e emitidos através das recepcionistas, que prestam atendimento e suporte ao cliente durante todo o processo. Foi percebido que o Encarregado do setor só é envolvido quando o processo é proveniente da qualidade ou estado da mercadoria do seu setor, e o Auxiliar de frente de loja, quando se faz necessário o resgate de algum valor para ressarcir o cliente.

As informações apresentadas a seguir, foram coletadas através da observação durante o período detalhado acima, e utilizando o roteiro de observação semiestruturado de autoria própria:

Quadro 4. Trocas e Devoluções de Mercadorias

<b>SETOR/LOCAL:</b> Frente de Loja, Balcão de Informações.
<b>PROCESSO:</b> Troca ou Devolução de Mercadorias
<b>PERÍODO DE OBSERVAÇÃO:</b> Entre os dias 05 e 13 de abril, 2h por dia, geralmente entre 09h às 11h ou 16h às 18h.
<b>ENVOLVIDOS NO PROCESSO:</b> Recepcionista, Cliente, Encarregado do Setor, Aux. de Frente de Loja.
<b>FERRAMENTAS UTILIZADAS:</b> VR Master Software, VR Frente Software, Impressora Z, Computador, PDV.
<b>DESCRIÇÃO DO PROCESSO:</b> O cliente apresenta a sua solicitação no balcão de informações, a recepcionista avalia se a solicitação se encaixa nas situações citadas acima, se sim, é solicitado o cupom fiscal da compra, se o cliente não tiver, são solicitadas informações do dia da compra, valor, caixa em que passou, forma de pagamento e se informou o cpf no momento da compra, desta forma, a recepcionista busca o cupom fiscal no sistema (VR Master), quanto mais informações o cliente ceder, maior a facilidade em encontrar a nota. Com os dados da nota (número do cupom, ECF (caixa), e data), é inserido no VR Frente e gerado o vale. O vale troca é descontado no PDV, no momento da próxima compra do cliente, e o vale devolução é entregue ao Aux. de Frente de Loja, para descontar no PDV e entregar o valor ao cliente. Em casos de avaria e defeito em produtos, é solicitada a presença do encarregado do setor para avaliação.
<b>FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO:</b> 7 VEZES POR DIA
<b>GARGALOS PERCEBIDOS:</b> Caso o cliente não possua o cupom fiscal, as recepcionistas têm que vasculhar o sistema para achar; Vale troca possui validade de 1 dia, quando o cliente necessita de um prazo maior para usar o crédito, é gerado um Vale Devolução, que possui validade de 7 dias. Não é possível gerar um vale troca para diferença de valores, mesmo que o cliente tenha interesse em adquirir outro produto na loja, pois não é possível alterar valores no vale troca. Devido a erros operacionais como: troca de preços, duplicidade no registro do produto, erro de códigos e falta de clareza na descrição da oferta de alguns produtos, aumenta de forma significativa o número de vales gerados.

Fonte: Autoria Própria (2021)

Como descrito no Quadro 1, onde apresenta os valores de Trocas e Devoluções do Período de Dezembro de 2020 a março de 2021, o supermercado tem uma média de R\$ 171,18 diária de trocas, com R\$ 124,00 de devoluções diárias no mês de dezembro, com destaque para a média de devoluções do mês de janeiro, com R\$ 243,12, um valor muito acima da média

apresentada na amostra do período coletado. Findando a amostra, observa-se o mês de março, com uma média diária de trocas de R\$135,00 e R\$107,20 de devoluções. Esses valores correspondem a produtos devolvidos, avariados, valores devolvidos aos clientes, e retrabalho no processo de vendas, principalmente quando diz respeito à situação C e B apresentadas no quadro 2, pois são provenientes de erros operacionais. Se tratando de um processo realizado no pós-venda, é de grande interesse para a organização que o cliente saia satisfeito com a resolução, pois, é um fator levado em consideração em sua próxima compra, principalmente por se tratar de um serviço essencial, e de grande número de concorrentes na cidade.

Segundo Kotler e Keller (2006), o cliente satisfeito volta para comprar mais, mantém laços afetivos com a empresa e faz propaganda positiva, recomendando os produtos ou serviços da empresa. Cabe a organização dar a devida importância ao processo, e pensar na fidelização do cliente. Para tanto, busca-se evidenciar a importância através da proposta de padronização do processo, visando nivelar o nível de atendimento e resolução das situações, e oferecer um pós-venda de qualidade ao cliente, assim como diminuir o quantitativo hoje apresentado pela empresa.

#### **4.3.2 CANCELAMENTO DE PRODUTO OU CUPOM**

O processo de cancelamento de produto ou cupom é realizado diretamente no PDV do supermercado, o qual conhecemos como caixa. Conforme apresentado na metodologia deste trabalho, foi realizada a observação entre os dias 5 e 13 do mês de abril de 2021, com foco de em média 2 horas por dia nestes processos em específico, em horários detalhados no quadro 5.

As informações apresentadas a seguir, foram coletadas através da observação durante o período detalhado acima, e utilizando o roteiro de observação semiestruturado de autoria própria:

QUADRO 5. CANCELAMENTO DE PRODUTO E CUPOM

<b>SETOR/LOCAL:</b> Frente de Loja, PDV.
<b>PROCESSO:</b> Cancelamento de Produto e Cupom
<b>DATA DE OBSERVAÇÃO:</b> Entre os dias 05 e 13 de abril, 2h por dia, geralmente entre 09h

às 11h ou 16h às 18h.

**ENVOLVIDOS NO PROCESSO:** Cliente, Operador de Caixa, Aux. de Frente de Loja.

**FERRAMENTAS UTILIZADAS:** Computador, VR Software PDV, Cartão Fiscal, Leitor de código de barras, Impressora Z.

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO:** A solicitação para a realização do processo de cancelamentos parte indiretamente através do cliente, e diretamente através do operador de caixa, podendo ser justificado através de 8 motivos apresentados pelo VR Software PDV: Devolução de mercadorias, Erro de Registro, Dinheiro insuficiente, Produto com preço errado, Teste de Equipamento, Cheque do cliente recusado, Cartão recusado ou sem saldo e Problema no equipamento, respectivamente, podendo aplicar-se a produtos específicos, ou à compra completa, o qual chamam de cancelamento de cupom. Os oito motivos apresentados no sistema podem ser personalizados se solicitado ao TI, mas segundo relatos, os motivos pré-determinados pelo sistema atendem à demanda atual. O processo de cancelamento é autorizado apenas mediante apresentação do cartão fiscal ao leitor de código de barras, feita pelo auxiliar de frente de loja ou encarregado do setor, fornecendo a permissão que o sistema precisa para efetuar o cancelamento, assim como a análise da situação para justificar o cancelamento ao sistema.

**FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO:** 30 vezes ao dia

**GARGALOS PERCEBIDOS:** Cupons cancelados podem ser recuperados no sistema para fazer o registro novamente, mas o valor não é retirado dos cancelamentos. A justificativa de erro de registro é frequentemente utilizada durante o dia a dia. A justificativa de devolução deixa margem para interpretações, não especificando o motivo para a devolução do produto ou da compra total.

Autoria própria (2021).

No quadro acima, apresenta-se o roteiro atual de realização do processo de cancelamentos, de forma que serão quantitativamente detalhados no decorrer deste ponto, de forma que evidencie a frequente realização do processo, e o grande impacto causado no resultado da empresa.

Através da observação para a coleta de dados, foi percebido que as situações que resultam em cancelamento podem ser classificadas em oito motivos, apresentados no sistema utilizado nos caixas: VR PDV, e descritos no quadro 6.

É solicitado o cancelamento de produtos ou cupons por oito situações justificáveis ao sistema do PDV:

Quadro 6. Justificativas para Cancelamento

1) Devolução de mercadorias
2) Erro de Registro
3) Dinheiro insuficiente
4) Produto com preço errado
5) Teste de Equipamento
6) Cheque do cliente recusado
7) Cartão recusado ou sem saldo
8) Problema no equipamento

Fonte: VR PDV (2021)

Para melhor entendimento, foi observado que as justificativas são utilizadas diante das seguintes situações: A justificativa **1** é utilizada quando o cliente desiste de levar o produto ou pegou o produto errado. A justificativa **2**: quando o operador registra em quantidade maior que a real, insere o código do produto errado ou lança errado a forma de pagamento. A justificativa **3**: quando o cliente desiste de levar a mercadoria ou a compra completa por não ter dinheiro suficiente. A justificativa **4**: quando o cliente desiste de levar a mercadoria pois estava com o preço errado, ou algum produto chega até o caixa com a etiqueta com preço e descrição errada. A justificativa **5**: teste de ativação de promoções e descontos. Para a justificativa **6**, foi observado não haver histórico de cancelamentos por essa justificativa na organização, pois não aceitam cheque como forma de pagamento. A justificativa **7**: quando o cliente apresenta um cartão não aceito na loja, ou não possui saldo suficiente para a compra. E por fim, a justificativa **8**: quando ocorre erro de leitura do leitor de código de barras, erro na maquineta de cartão ou quando o computador trava. Foi percebido que as justificativas podem ser aplicadas de forma isolada, para apenas um produto em específico na compra, ou para a compra completa, ocasionando o cancelamento de cupom.

Tomando como base os números apresentados no Quadro 1, em conjunto com as justificativas apresentadas no Quadro 6, apresenta-se de forma detalhada o quantitativo de cancelamentos do período estudado, nos quadros 7 e 8:

QUADRO 7. CANCELAMENTO DE CUPOM POR JUSTIFICATIVA

<b>PERÍODO</b> <b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>DEZ 2020</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>JAN 2021</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>FEV 2021</b> <b>(28 dias úteis)</b>	<b>MARÇO 2021</b> <b>(31 dias úteis)</b>
DEVOLUÇÃO	R\$: 5.430,20	R\$: 1.721,57	R\$: 2.189,94	R\$: 1.230,34
ERRO DE REG	R\$: 2.780,06	R\$: 3.974,16	R\$: 1.559,58	R\$: 5.237,17
DINHEIRO INSUF	R\$: 4.107,49	R\$: 2.311,61	R\$: 1.249,16	R\$: 1.390,53
PREÇO ERRADO	R\$ 5,98	R\$: 6,89	R\$: 0	R\$: 0
TESTE	R\$ 3.981,08	R\$: 1.667,42	R\$: 2.969,68	R\$: 2.020,59
CARTÃO REC	R\$: 16.188,16	R\$: 11.345,50	R\$: 11.429,13	R\$: 15.056,31
PROBLEMA EQ	R\$: 2.289,27	R\$: 2.057,03	R\$:1.503,28	R\$: 973,62

Fonte: dados da pesquisa “2021”.

No quadro acima, apresenta-se o quantitativo em reais correspondente aos cancelamentos de cupons do período de dezembro de 2020 a março de 2021, por justificativa. É evidente a liderança nos índices por justificativa de cartão recusado em todos os meses, valores que correspondem em média a 51,80% do quantitativo geral do período estudado, sugerindo para a empresa um incentivo maior à sua política de crédito aos clientes, de forma que possam oferecer o cartão da loja aos clientes que cancelaram suas compras por falta de limite ou recusa da credora do cartão de outras empresas.

Em análise à justificativa de Devolução, observa-se um certo grau de dificuldade para identificar o motivo pelo qual o cliente está devolvendo a mercadoria, de forma que se sugere uma especificação maior no sistema para essa justificativa, à exemplo do cliente que pega uma mercadoria por engano na prateleira, confundindo o sabor ou até mesmo a gramatura, assim como o cliente que devolve a compra por confundir o preço. Com isso, a organização poderá desenvolver ferramentas e ações a fim de minimizar o número de desistências de clientes no ponto de venda.

Destaca-se o aumento no quantitativo de cancelamentos de cupons por erro de registro no mês de março, que apresentou o maior índice do período estudado, e para tanto, sugere-se

um levantamento dos colaboradores que fazem parte deste índice, para tratativa individual, a fim de minimizar o número de erros. Foi observado um quantitativo baixo por erro de preço, sendo nulo por dois meses consecutivos, visto que o número de produtos cancelados por essa justificativa é significativamente maior.

Apresentado o quantitativo de cancelamentos de cupom fiscal por justificativa no quadro 6, apresenta-se a seguir, o quantitativo de cancelamentos de produtos, mediante as justificativas apresentadas no Quadro 6:

QUADRO 8. CANCELAMENTO DE PRODUTO POR JUSTIFICATIVA

<b>PERÍODO</b> <b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>DEZ 2020</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>JAN 2021</b> <b>(30 dias úteis)</b>	<b>FEV 2021</b> <b>(28 dias úteis)</b>	<b>MARÇO 2021</b> <b>(31 dias úteis)</b>
DEVOLUÇÃO	R\$: 15.461,12	R\$: 9.819,75	R\$: 10.403,21	R\$: 14.165,36
ERRO DE REG	R\$: 10.084,73	R\$: 7.130,79	R\$: 7.400,14	R\$: 8.204,34
DINHEIRO INSUF	R\$: 1.546,61	R\$: 955,27	R\$: 1.036,27	R\$: 1.480,48
PREÇO ERRADO	R\$: 1.190,61	R\$: 532,72	R\$: 1.118,16	R\$: 678,75
TESTE	R\$: 25,29	-	-	-
CARTÃO REC	R\$: 520,46	R\$: 209,68	R\$: 277,25	R\$: 320,81
PROBLEMA EQ	R\$: 4.764,92	R\$: 1.558,95	R\$: 1.981,54	R\$: 1.494,52

Fonte: Autoria Própria (2021).

Diante dos números apresentados acima, pode-se destacar os índices por devolução, e por erro de registro, pois apresentam os maiores valores do período estudado. Para a tratativa da devolução, é percebida uma certa dificuldade para determinar qual foi o motivo da devolução do cliente, visto que a justificativa abrange várias possibilidades. Para tanto, sugere-se o detalhamento deste motivo no quadro de justificativas do sistema, a fim de desenvolver ações corretivas visando minimizar o número de devoluções.

Tratando-se de cancelamentos por erro de registro, sugere-se uma maior tratativa com os colaboradores, de forma a levantar o número recorrente de erros, e desenvolver medidas e métodos de forma que venha a minimizá-los. Sugere-se manutenção periódica dos

equipamentos utilizados para registro das vendas, buscando diminuir o índice de cancelamentos por problema no equipamento, evitando transtornos para o cliente e pondo em questão a credibilidade da empresa quanto a qualidade dos equipamentos para a prestação do serviço.



#### 4.4 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Nesta seção, serão apresentadas as propostas de padronização para os processos escolhidos e detalhados nos pontos anteriores, elaborados através da ferramenta de Procedimento Operacional Padrão, levando em consideração as necessidades específicas da organização.

No POP 1, nomeado Troca de Mercadorias, apresenta-se o procedimento de trocas, realizado no balcão de informações da loja, através da recepcionista:

##### POP 1. TROCA DE MERCADORIAS

<b>TROCA DE MERCADORIAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Descrever a execução do processo de troca de mercadorias no balcão de informações da Frente de Loja do Supermercado, como parte do pós-venda da loja.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Recepcionista;
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> Computador com acesso à internet, impressora Z com bobina, Sistema VR Master e Vr Frente, Cupom Fiscal.
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Frente de Loja, Balcão de Informações.
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:</b> Quadro 3, a fim de realizar uma triagem para definir o procedimento a ser realizado.
<b>PROCEDIMENTOS PASSO A PASSO:</b> 1 - Solicitar produto a ser trocado; 2 - Solicitar Cupom Fiscal; 2.1 - Se o cliente não possui; 2.2 - Acessar VR Master com login e senha; 2.3 - Buscar cupom fiscal do cliente com base nas informações fornecidas (data, valor, caixa, CPF); 3 - Acessar VR Frente com login e senha; 4 - Inserir número do cupom fiscal, Caixa e Data; 5 - Selecionar no cupom o produto à ser trocado; 6 – Salvar cupom de troca; 7 - Imprimir o cupom de Troca; 8 - Entregar cupom ao cliente e direcioná-lo para utilizá-lo no Caixa.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

Triagem para a execução das trocas a fim de minimizar o quantitativo;

Padronização na execução do procedimento;

Evidenciar através da motivação das trocas os erros operacionais, a fim de buscar soluções para minimizá-los;

**AÇÕES CORRETIVAS:**

Em casos de mesmo após a busca no sistema a nota do cliente não for encontrada, deve-se solicitar autorização do auxiliar de frente de loja para gerar um vale trocas desvinculado ao cupom fiscal.

Se caso o sistema se apresente inoperante no momento da realização do procedimento, e o cliente não puder aguardar até a normalização, deve-se tirar uma cópia do cupom do cliente, anotar o produto que o cliente queira levar em troca, e gerar um vale devolução assim que o sistema normalizar, gerando o registro do produto trocado, e lançando o pagamento em dinheiro com a quantia do vale devolução. Neste caso, deve-se atentar ao valor do produto trocado, para não haver faltas.

**Se houver algum problema não reportado aqui, consulte o líder do setor.**

Fonte: Elaboração própria “2021”.

O processo de troca de mercadorias faz parte do pós-venda da loja, sendo de responsabilidade dos colaboradores do balcão de informações realizá-lo. Com a proposta de padronização para o procedimento, espera-se estabelecer uma triagem para a realização do procedimento, visando minimizar erros operacionais na escolha do vale a ser gerado, pois a depender da situação, poderá ser gerado um vale troca ou um vale devolução. Para auxiliar na triagem, conta-se com o auxílio do quadro 3, presente no desenvolvimento desta pesquisa, onde estabelece critérios para escolha do vale a ser gerado. Sendo efetivamente adotado, visa-se uma diminuição no número de realizações do procedimento, pois serão descartadas situações que não se encaixam nas normas internas da empresa. Reitera-se ainda a necessidade de solicitação de motivos por parte do sistema para realização das trocas, visando um maior controle e conhecimento na motivação da realização desses processos.

No POP 2, nomeado Devolução de Mercadorias, apresenta-se o procedimento de devolução, realizado no balcão de informações da loja, através da recepcionista, com participação do auxiliar de frente de loja:

POP 2. DEVOLUÇÃO DE MERCADORIAS

<b>DEVOLUÇÃO DE MERCADORIAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Descrever a execução do processo de devolução de mercadorias no balcão de informações da Frente de Loja do Supermercado, como parte do pós-venda da loja.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Recepcionista, Auxiliar de Frente de Loja;
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> Computador com acesso à internet, impressora Z com bobina, Sistema VR Master e Vr Frente, VR PDV, Cupom Fiscal, Caixa;
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Frente de Loja, Balcão de Informações.
<b>DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:</b> Quadro 3, a fim de realizar uma triagem para definir o procedimento a ser realizado.
<b>PROCEDIMENTO PASSO A PASSO:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Solicitar produto a ser devolvido;</li><li>2 - Solicitar Cupom Fiscal;<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 - Cliente não possui;</li><li>2.2 - Acessar VR Master com login e senha;</li><li>2.3 - Buscar cupom fiscal do cliente com base nas informações fornecidas (data, valor, caixa, CPF);</li></ol></li><li>3 - Acessar VR Frente com login e senha;</li><li>4 - Inserir número do cupom fiscal, Caixa e Data;</li><li>5 - Selecionar produto à ser trocado;</li><li>6 - Inserir quantidade, peso e/ou valor;</li><li>7 – Salvar cupom no sistema;</li><li>8 - Imprimir o Vale Devolução;</li><li>9 - Entregar ao Auxiliar de Frente de Loja;</li><li>10 - Registra o vale junto ao PDV;</li><li>11 - Emitir comprovante de devolução de valor;</li><li>12 – Retirar do caixa o valor expresso no vale;</li><li>13 - Solicitar assinatura do cliente no comprovante de devolução;</li><li>14 - Entregar o valor ao cliente;</li></ol>
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b> <p>Diminuição no número de erros de execução, por quantidade e preço;</p> <p>Triagem para a execução das devoluções a fim de minimizar o quantitativo monetário devolvido ao cliente;</p> <p>Padronização na execução do procedimento;</p> <p>Evidenciar erros operacionais a fim de minimizá-los;</p>

**AÇÕES CORRETIVAS:**

Em casos de mesmo após a busca no sistema a nota do cliente não for encontrada, deve-se chamar o auxiliar de frente de loja a fim de analisar a situação;

Se caso o sistema se apresente inoperante no momento da realização do procedimento, deve-se tirar uma cópia do cupom do cliente, solicitar o valor da devolução ao Auxiliar de frente de loja que será retirado do caixa e devolvido ao cliente, para assim que o sistema normalizar possa realizar o procedimento no VR e emitir o cupom de devolução;

**Se houver algum problema não reportado aqui, consulte o líder do setor.**

Fonte: Elaboração própria “2021”.

O processo de devolução de mercadorias faz parte do pós-venda da loja, sendo de responsabilidade dos colaboradores do balcão de informações, com participação do auxiliar de frente de loja. Com a proposta de padronização para o procedimento, espera-se estabelecer uma triagem para a realização do procedimento, visando minimizar erros operacionais na escolha do vale a ser gerado, pois a depender da situação, poderá ser gerado um vale troca ou um vale devolução. Para auxiliar na triagem, conta-se com o auxílio do quadro 3, presente no desenvolvimento desta pesquisa, onde estabelece critérios para escolha do vale a ser gerado. Sendo efetivamente adotado, visa-se uma diminuição no número de realizações do procedimento, pois serão descartadas situações que não se encaixam nas normas internas da empresa, desta forma, diminuindo os valores atualmente devolvidos ao cliente neste procedimento. Reitera-se ainda a necessidade de solicitação de motivos por parte do sistema para realização das trocas, visando um maior controle e conhecimento na motivação da realização desses processos.

No POP 3, nomeado Cancelamento de Mercadorias, apresenta-se o procedimento de cancelamento de produtos, realizado no caixa, ponto de venda da loja, através do auxiliar de frente de loja, com participação do operador de caixa:

POP 3. CANCELAMENTO DE MERCADORIAS

<b>CANCELAMENTO DE MERCADORIAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Descrever a execução do processo de cancelamento de mercadorias no ponto de venda.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Auxiliar de Frente de Loja.
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> Cartão Fiscal, Computador com acesso a compra, leitor de código de barras.
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Frente de Loja, Ponto de Venda (Caixa).
<b>PROCEDIMENTO:</b> 1 - Operador de caixa deve solicitar auxílio do Auxiliar de Frente de Loja através de uma luz vermelha presente no caixa; 2 - Operador deve apresentar a demanda ao Auxiliar de Frente de Loja; 3 - Auxiliar deve analisar a demanda do operador em prol de justificar o cancelamento ao sistema; 4 - Auxiliar deve acionar o botão de cancelamento de mercadoria no PDV; 5 - Apresentar o cartão fiscal ao leitor de código de barras; 6 - Sistema deve solicitar número da mercadoria a ser cancelada; 7 - Digitar o número da mercadoria; 8 - Sistema deve solicitar justificativa para o cancelamento; 9 – Apresentar a justificativa através de numeração apresentada no PDV; 10 – Cancelar a mercadoria do cupom fiscal; 11 - Apaga a luz;
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b> Maior acompanhamento da motivação para os cancelamentos de mercadorias; Padronizando o procedimento, minimizar falhas no registro da motivação do cancelamento; Com o acompanhamento, trabalhar em ações corretivas para minimizar erros organizacionais;
<b>AÇÕES CORRETIVAS:</b> Caso o operador só perceba a falha após a finalização da compra, o auxiliar de frente de loja deve ser acionado de imediato para direcionar o cliente ao balcão de informações para gerar um vale troca ou devolução; Em caso de erro ao selecionar a mercadoria cancelada, a mercadoria cancelada por engano deve ser registrada novamente e deve ser feito o cancelamento da mercadoria correta; Caso o motivo exato do cancelamento não esteja entre as opções do sistema, deve-se selecionar a motivação que mais se assemelhe; <b>Se houver algum problema não reportado aqui, consulte o líder do setor.</b>

Fonte: Elaboração própria “2021”.

O processo de cancelamento de mercadorias faz parte da atividade fim da loja, o processo de vendas. Sendo de responsabilidade do auxiliar de frente de loja a autorização e execução deste processo, com participação do operador de caixa. Este procedimento é solicitado através do operador de caixa ao auxiliar de frente de loja, como descrito no quadro apresentado acima, o auxiliar é solicitado através de uma luz de cor vermelha presente no PDV, se fazendo presente, o auxiliar analisa a situação passada através do operador de caixa, a fim de inserir a justificativa que melhor se encaixe na situação. Como a justificativa para o cancelamento é passível de interpretações, podem haver erros operacionais, onde busca-se minimizá-los através da padronização do procedimento com o POP 3 apresentado, de modo que o auxiliar de frente de loja tenha maior discernimento sobre as motivações da situação, os responsáveis façam o acompanhamento das motivações, visando desenvolver estratégias para minimizar os erros operacionais existentes no setor, e erros organizacionais identificados nos processos de apoio

No POP 4, nomeado Cancelamento de Cupom Fiscal, apresenta-se o procedimento de cancelamento de compras completas, realizado no caixa, ponto de venda da loja, através do auxiliar de frente de loja, com participação do operador de caixa:

#### POP 4. CANCELAMENTO DE CUPOM FISCAL

<b>CANCELAMENTO DE CUPOM FISCAL</b>
<b>OBJETIVO:</b> Descrever a execução do processo de cancelamento de cupom fiscal no ponto de venda.
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Auxiliar de Frente de Loja.
<b>MATERIAL NECESSÁRIO:</b> Cartão Fiscal, Computador com acesso a compra, leitor de código de barras.
<b>LOCAL DE APLICAÇÃO:</b> Frente de Loja, Ponto de Venda (Caixa).
<b>PROCEDIMENTO:</b> 1 - Operador de caixa deve solicitar auxílio do Auxiliar de Frente de Loja através de uma luz vermelha presente no caixa; 2 –Apresentar demanda ao Auxiliar de Frente de Loja;

- 3 - Auxiliar deve analisar a demanda do operador em prol de justificar o cancelamento ao sistema;
- 4 - Acionar o botão de cancelamento de cupom no PDV;
- 5 – Apresentar o cartão fiscal ao leitor de código de barras;
- 6 – Inserir justificativa do cancelamento no PDV;
- 7 - Aux. apresenta justificativa através de numeração apresentada;
- 8 - O cupom fiscal é cancelado e pode ser recuperado até o final do dia;
- 9 – Operador deve apagar a luz;

**RESULTADOS ESPERADOS:**

Maior acompanhamento da motivação para os cancelamentos de cupons;  
Padronizando o procedimento, minimizar falhas no registro da motivação do cancelamento;  
Com o acompanhamento, trabalhar em ações corretivas para minimizar erros organizacionais;

**AÇÕES CORRETIVAS:**

Caso o motivo exato do cancelamento não esteja entre as opções do sistema, deve-se selecionar a motivação que mais se assemelhe;

Quando o cliente se comprometer em retornar para recuperar a compra, as mercadorias devem ser separadas e sinalizadas ao balcão de informações. Neste caso, é primordial que os dados do cupom sejam registrados em local de comum acesso aos auxiliares, para que a compra possa ser recuperada ao retorno do cliente;

Em caso de insucesso na recuperação do cupom fiscal, todas as mercadorias devem ser registradas novamente como uma nova compra;

**Se houver algum problema não reportado aqui, consulte o líder do setor.**

Fonte: Elaboração própria “2021”.

O processo de cancelamento de compras faz parte da atividade fim da loja, o processo de vendas. Sendo de responsabilidade do auxiliar de frente de loja a autorização e execução deste processo, com participação do operador de caixa. Este procedimento é solicitado através do operador de caixa ao auxiliar de frente de loja, como descrito no quadro apresentado acima, o auxiliar é solicitado através de uma luz de cor vermelha presente no PDV, se fazendo presente, o auxiliar analisa a situação passada através do operador de caixa, a fim de inserir a justificativa que melhor se encaixe na situação. Diferente do processo descrito no POP 3, onde é solicitado o cancelamento de itens isolados em uma compra, o processo de cancelamento de cupom refere-se ao cancelamento completo de compras, resultando em sua maioria em vendas de alto valor perdidas. Como a justificativa para o cancelamento é passível de interpretações, podem haver erros operacionais, onde busca-se minimizá-los através da padronização do procedimento com

o POP 4 apresentado, de modo que o auxiliar de frente de loja tenha maior discernimento sobre as motivações da situação, e os responsáveis façam o acompanhamento das motivações, visando desenvolver estratégias para minimizar os erros operacionais existentes no setor, e erros organizacionais identificados nos processos de apoio.



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho de conclusão de curso foi relatado o caso do setor de Frente de Loja de um supermercado na cidade de João Pessoa, onde, não há nenhuma documentação ou formalização para quaisquer dos procedimentos realizados. Tomando como motivação e impulso inicial a escassez da formalização dos processos, em conjunto com os dados levantados no decorrer desta pesquisa, buscou-se apresentar uma proposta de padronização para os principais procedimentos identificados no setor, através da ferramenta de Procedimento Operacional Padrão. Para tanto, foi levado em consideração as particularidades da organização, o embasamento científico por meio dos autores e teorias, além do conhecimento repassado pelos colaboradores, adquiridos na rotina de execução diária dos processos, que apesar de não documentados, eram repassados oralmente aos colaboradores.

Atendendo aos objetivos desta pesquisa, foi realizado o levantamento dos principais processos realizados no setor, assim como detalhados e evidenciados no decorrer do desenvolvimento deste trabalho. De forma que foram descritos de acordo com a sua importância para o setor e para o desenvolvimento da organização, apontando as falhas operacionais presentes nos processos que subsidiam a realização dos procedimentos estudados, possibilitando assim identificar falhas anteriormente não vistas, com base na informalidade que os procedimentos eram realizados. Desta forma, pode-se perceber o quão forte é o impacto do volume de realização destes procedimentos no resultado da organização, de mão de obra, recursos e principalmente monetário, como apresentado nos quadros apresentados no tópico quatro desta pesquisa. Para tanto, foi desenvolvida uma triagem para avaliar os procedimentos de troca e devolução de mercadoria, visando estruturar o processo para o desenvolvimento da proposta de padronização, devido às inúmeras vezes, segundo relato de colaboradores, que estes procedimentos foram realizados em busca da satisfação do cliente, mas sem respaldo operacional para realizá-lo.

Com tudo, acredita-se que os documentos propostos para a padronização dos processos atenderão às necessidades da organização, assim como auxiliará na correção de gargalos identificados no decorrer desta pesquisa, visando otimizar o tempo e os recursos da empresa, evitar retrabalho e aumentar a credibilidade da organização para com o seu consumidor final. É evidente a necessidade inicial de formalização dos procedimentos a qual a empresa se encontrava, assim como recomenda-se manter a atualização do documento proposto, de forma que ele possa acompanhar o cenário e a situação a qual a empresa deva se encontrar futuramente, assim como passar de forma clara as informações necessárias para os colaboradores que compõem o setor, a fim de garantir um padrão de qualidade na realização.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S. E LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Luiz; ARAÚJO, Magda; MOREIRA, Nadine; AZEVEDO, Sarah; ROSA, Vanessa. **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO**: Estudo de caso no setor de recebimento de peças importadas de uma empresa montadora de veículos. Enegep, João Pessoa, PB, Brasil, 2016. Acesso em julho de 2021: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_323\\_29986.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_323_29986.pdf)

COSTA , Marcio de Sousa; DIAS, Adryelle Sampaio; COUTO, Kellyane dos Santos. **Manual de gestão por processos**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: [https://repositorio.ifs.edu.br/biblioteca/bitstream/123456789/948/1/Manual\\_de\\_gest%C3%A3o\\_por\\_processos.pdf](https://repositorio.ifs.edu.br/biblioteca/bitstream/123456789/948/1/Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos.pdf). Acesso em: 10 ago. 2021.

DUARTE, R.L. Procedimento Operacional padrão: A importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Curso de BPLC. 2005  
<Acesso em julho de 2021:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5767392/mod\\_resource/content/2/MP%20apostila%205%20-%20final.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5767392/mod_resource/content/2/MP%20apostila%205%20-%20final.pdf)>

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. v. 40. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000.

KIPPER, Liane Mahlmann; ELLWANGER, Magali Carolina; JACOBS, Guilherme; NARA, Elpídio Oscar Benitez; FROZZA, Rejane. **Gestão de Processos: COMPARAÇÃO E ANÁLISE ENTRE METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS.** **Gestão de Processos**, TECNO-LÓGICA, 1 dez. 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425/1738#>. Acesso em: 10 ago. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.

PRADELLA, Simone. **GESTÃO de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional.** **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], p. 91, 27 maio 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/note/Downloads/486-2116-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2021.

TEIXEIRA, Priscila; CERVI, Andre; JUGEND, Daniel OLIVEIRA, Otavio. **Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos.** UNESP, Guaratinguetá, SP, Brasil, 2013.

<Acesso em junho de 2021:  
<https://www.scielo.br/j/prod/a/y6ygYfSQ9XpsdtBSbB73mZN/?format=pdf&lang=pt>>

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN.** São Paulo: Atlas, 2013.

**APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:**

## ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

**SETOR/ LOCAL:** \_\_\_\_\_

**PROCESSO:** \_\_\_\_\_

**DATA DE OBSERVAÇÃO:** \_\_\_\_\_

**HORA DE INÍCIO:** \_\_\_\_\_

**HORA DE TÉRMINO:** \_\_\_\_\_

**RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FERRAMENTAS UTILIZADAS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO:**

\_\_\_\_\_

**GARGALOS PERCEBIDOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**\*A empresa não possui proposta de fluxograma para nenhum dos procedimentos abordados.**

