

## **DIAGNÓSTICO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ATRAVÉS DE UM MODELO DE PLANO MESTRE DE PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Jordana Gonçalves Garcia<sup>(1)</sup>; Célio Adriano Lopes<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Graduando em Engenharia de Produção - Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

[jordana.gnr@gmail.com](mailto:jordana.gnr@gmail.com)

<sup>(2)</sup> Professor do curso de Engenharia de Produção - Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

[celio@unipam.edu.br](mailto:celio@unipam.edu.br)

### **1. INTRODUÇÃO**

A excelência do desempenho e o êxito do negócio requerem que todas as atividades interrelacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão por processos.

De acordo com ABPMMP (2013), o gerenciamento por processos objetiva definir níveis de qualidade na prestação de serviços; aumentar o grau de satisfação dos clientes; atender as necessidades de venda e capacidade do negócio; aumentar a competitividade da empresa perante o mercado e diminuir os custos produtivos. Portanto, por meio da gestão por processos assegura-se a melhoria contínua do desempenho da organização.

Para definir o ponto de partida do gerenciamento de processos é preciso estabelecer parâmetros de melhorias baseados em ferramentas de análise como o mapeamento de processos e fluxogramas. O fluxograma é uma ferramenta indispensável para entender o funcionamento interno e a relação entre cada etapa e para definir e implantar processos de melhoria. Os resultados obtidos com a análise dos fluxos permitem um maior entendimento com relação ao volume de trabalho, pontos fortes e pontos fracos do processo, identificação dos gargalos, atrasos e desperdícios, definição de entradas e saídas do processo e momentos de tomada de decisão.

A análise das informações coletadas na elaboração do mapeamento de processos e do fluxograma, será a base para a elaboração do Plano Mestre de Produção (PMP) da empresa. O PMP estabelece a quantidade de pessoas necessárias para a execução de cada projeto, assim como a carga horária utilizada, os custos de produção envolvidos e os prazos de entrega de cada processo e do projeto final.

Com a criação do PMP por Projeto, ficará mais fácil perceber os recursos disponíveis e alocá-los de forma a aumentar a capacidade produtiva da empresa, sem afetar o desempenho de



outros projetos em andamento. Dessa forma, espera-se aumentar o nível de qualidade nos serviços oferecidos, e que a quantidade de clientes aumente.

Com base na necessidade de crescimento da organização frente a seus concorrentes, o objetivo desse artigo é diagnosticar padrões nos processos e serviços oferecidos, através do mapeamento, identificação e tratamento das principais irregularidades.

## **2. MATERIAIS E MÉTODOS**

Este projeto aborda a administração de uma empresa que atua no ramo de comunicação digital na cidade de Patos de Minas, e está no mercado desde 2000, atendendo clientes em diversas áreas do estado de Minas Gerais. As principais soluções oferecidas são desenvolvimento de web sites, portais, extranet e intranet, criação de layouts e gestão de conteúdo para web, gerenciamento de redes sociais como estratégia, lojas virtuais e *e-commerce*.

O estudo teve como objetivo melhorar o fluxo de trabalho na empresa, diagnosticando gargalos que possivelmente impactam no cliente final. Dessa forma, espera-se que a qualidade e confiabilidade nos serviços prestados aumentem consideravelmente.

Como forma de obter os dados necessários para desenvolvimento do projeto, realizou-se uma pesquisa de campo com os colaboradores e gerente da empresa. Os colaboradores responderam a um questionário previamente elaborado, e fizeram considerações importantes acerca das rotinas de trabalho e dificuldades enfrentadas por falta de definição dos processos de trabalho.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com base no diagnóstico feito na empresa, foi possível elaborar um fluxograma com a descrição dos processos e etapas para o desenvolvimento de projetos de sites. Esse fluxograma foi aprovado pelos colaboradores da empresa, e a partir de então, foi possível visualizar com maior clareza os gargalos existentes no processo de forma geral.

Analisando e discutindo cada etapa de forma isolada, pode-se verificar que havia grande demora em concluir as fases denominadas “Ajustes”; tanto na fase de desenvolvimento, quanto na etapa de criação. Essa demora se dá principalmente pelo fato de que não há uma definição de tempo hábil para que esses ajustes ocorram, ou seja, os clientes não têm data limite para solicitarem o determinado serviço. Dessa forma, as solicitações de ajustes para um

mesmo projeto podem chegar em longos espaços de tempo até que se conclua de fato essa etapa.

Outra razão para a demora na entrega dos ajustes é a mesma que causa atrasos na etapa de “Inclusão de conteúdo”. Muitos clientes “somem” e não enviam as informações necessárias para a conclusão do projeto, ficando um longo período de tempo sem aprovar ou enviar qualquer tipo de dados ou alterações. Em decorrência desse fato, é grande o número de projetos em aberto na empresa; o que significa menos entregas, e menos recebimentos.

Para esses dois gargalos, a sugestão foi incluir cláusulas no contrato que respaldem a empresa e amenize os atrasos e pendências de projetos. Para a questão dos ajustes, reservar quinze dias corridos para que o cliente analise e informe à empresa todas as alterações que deverão ser feitas e então, concluir essa etapa. Em caso de alterações fora desse prazo, deverá ser cobrado um valor acordado entre ambas as partes. Já na fase de inclusão de conteúdo, definir o prazo de trinta dias para que o cliente envie as informações necessárias e o projeto tenha andamento. Caso contrário, o contrato perde a validade por inatividade do cliente.

Pode-se observar também que durante a execução de projetos simultâneos, por diversas vezes o trabalho se acumula em dois colaboradores da etapa de desenvolvimento. A razão é que ao mesmo tempo em que chega até eles um novo projeto, um antigo volta com ajustes e alterações a serem feitas. A decisão entre qual projeto executar primeiro cabe ao próprio colaborador. Identificou-se então a necessidade em elaborar um PMP de serviços, onde o status de cada projeto é atualizado ao final de cada dia e os prazos são definidos, monitorados e cumpridos.

Para compreender se um processo cumpre suas funções é preciso encontrar meios de mensuração. Para isso, faz-se necessário a definição de indicadores de desempenho. (NOGUEIRA; PRÚCOLI, 2012). A falta de informações de desempenho anteriores à aplicação do PMP dificultam a comparação e quantificação das melhorias obtidas com essa nova ferramenta.

#### **4. CONCLUSÃO**

- (i) a elaboração do fluxograma permitiu identificar os principais gargalos no processo;
- (ii) o tratamento individual de cada gargalo agrega valor diretamente às entregas finais, com o cumprimento dos prazos;



(iii) o PMP elaborado para monitoramento e controle dos projetos será de grande importância para a quantificação e melhoria em todo o processo produtivo da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABPMP, Corpo Comum de conhecimento. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.** Versão 3.0. [S.l.], 2013.

ARNOLD, J. R Tony. **Administração de materiais: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da administração da produção.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002..

MOREIRA, D. **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOGUEIRA, R.; PRÚCOLI, M. **Gestão de processos de negócio: manual prático.** Belo Horizonte: Editora Cymo Tecnologia em Gestão, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.