

## PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SETOR DE SAC DE UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE VIDRO

### *STANDARDIZATION OF PROCESSES IN THE SAC SECTOR OF A GLASS IMPROVEMENT COMPANY*

**RESUMO:** O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a necessidade e a importância da padronização de processos para as organizações, as quais buscam aprimorar os métodos por meio da aplicação de recursos esquemáticos visuais (fluxogramas). O trabalho se justifica, pois, a empresa objeto do estudo não possui em sua estrutura, formas de registrar seus processos. No desenvolvimento do estudo foram realizados um levantamento bibliográfico, uma pesquisa de caráter qualitativo, com os colaboradores envolvidos no fluxo de trabalho do setor de SAC da empresa, e ainda o acompanhamento das atividades exercidas por cada funcionário. O produto final do trabalho foi o desenvolvimento e a proposta da efetivação dos fluxogramas elaborados, os quais foram criados com o intuito de orientar as rotinas de trabalho existentes, acelerando o processo de informação e propondo técnicas de trabalho mais eficazes, racionalizando o tempo de execução, como também demonstrando a importância das funções exercidas pelos colaboradores na organização empresarial. Esta análise foi e continuará sendo útil para a empresa agregando informações fidedignas e claras, as quais poderão contar com futuras avaliações mais eficientes, uma vez que a aplicação da ferramenta poderá contribuir para a identificação e o desenvolvimento dos pontos fortes, como também, propiciará eliminação ou mitigação os pontos fracos do setor em questão, trazendo ganhos para a gestão do departamento. Inicialmente, o objetivo deste estudo de caso foi alcançado. A expectativa é que após este trabalho haja a efetivação do mapeamento realizado e a utilização dos fluxogramas no SAC, alcançando uma maior eficiência nos processos organizacionais.

**Palavras chave:** Fluxograma. Mapeamento de processos. Padronização. Produtos. Processos.

**ABSTRACT:** This study aimed to demonstrate the need and importance of standardizing processes for organizations, which seek to improve methods through the application of visual schematic resources (flowcharts). The work is justified because the company object of the study does not have in its structure, ways to record its processes. In

the development of the study, a bibliographical survey was carried out, a qualitative research, with the employees involved in the work flow of the company's SAC sector, and also the monitoring of the activities performed by each employee. The final product of the work was the development and proposal of the execution of the elaborated flowcharts, which were created in order to guide the existing work routines, accelerating the information process and proposing more effective work techniques, rationalizing the execution time , as well as demonstrating the importance of the functions performed by employees in the business organization. This analysis was and will continue to be useful for the company, adding reliable and clear information, which can count on more efficient future assessments, since the application of the tool can contribute to the identification and development of strengths, as well as providing elimination or mitigating the weaknesses of the sector in question, bringing gains to the department's management. Initially, the objective of this case study was achieved. The expectation is that after this work, the mapping carried out and the use of flowcharts in the SAC will be carried out, achieving greater efficiency in organizational processes.

**Keywords:** Flowchart. Process mapping. Standardization. Products. Law Suit.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o processo de globalização e a integração dos mercados econômicos vêm exigindo que as empresas se moldem e se adaptem às novas exigências dos consumidores. Tais exigências, como a qualidade de um produto ou a prestação de um serviço, são peças chaves para que uma organização possa se manter no mercado, além disso, essas ainda podem ser utilizadas como vantagens competitivas para se fazer frente à concorrência. Afinal, a satisfação do consumidor é uma variável chave, já que essa impulsiona comportamentos como a repetição da compra e a lealdade (ROSSI; SLONGO, 1998). O mesmo acontece com a empresa a qual o estudo está sendo direcionado, se trata de uma organização especializada no beneficiamento de vidro, que concentra a distribuição dos seus produtos para as regiões Sudeste e Nordeste do Brasil. Os produtos são licenciados e certificados pelos órgãos regulamentadores da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o que demonstra a preocupação da organização com a qualidade dos produtos.

Com base nos benefícios da ferramenta fluxograma e na carência de um mapeamento das atividades executadas no setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da organização, o presente trabalho buscou mapear as tarefas

exercidas pelos colaboradores no referido setor e propor a implementação de fluxogramas de acordo com cada atividade realizada para que, com base nesses fluxos, sejam realizadas melhorias contínuas nos processos.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo tem caráter exploratório e abordagem qualitativa, no qual buscou descrever e analisar os fluxos de trabalho existentes no setor de SAC da empresa objeto de estudo. Segundo Minayo e Sanches (1993), a análise qualitativa capta as informações dentro de um quadro de referência, o que permite identificar as mensagens desejadas e atribuir qualidades, sejam positivas ou negativas, acerca da atividade explorada. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o responsável pelo setor e seus colaboradores. A pesquisa quanto aos seus fins, se encaixa no viés descritivo, com o objetivo de descrever as particularidades existentes entre as atividades e suas ligações com outras variáveis, por meio de suas características (Vergara, 2013). Em relação aos meios, ela pode ser classificada como uma pesquisa de campo, sendo explicada por meio da observação e da vivência dos fatos (GIL, 2012).

Após a coleta de dados e o mapeamento das atividades, foram desenvolvidos fluxogramas para cada tarefa identificada no setor, e por fim foi proposto à organização que os fluxogramas desenvolvidos sejam aplicados no setor com o intuito de nortear o trabalho desenvolvido, direcionando e dando maior fluidez nos processos executados.

Além disso, foi aplicado o diagnóstico organizacional, para se ter uma visão e compreensão mais clara do setor de SAC, sendo o principal objetivo do diagnóstico, a análise de possíveis pontos fracos, potencialidades e novas formas de desenvolvimento (RODRIGUEZ, 2015).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### *Diagnóstico da empresa utilizando a análise SWOT*

Conforme a ferramenta é empregada, ela passa a fornecer para o gestor uma visão mais abrangente, o que auxilia na tomada de decisões. Com a utilização da Matriz SWOT e a análise dos seus quatro fatores é possível analisar as condições de competitividade da organização (Teruchkin, 2003). De acordo com a imagem abaixo (Figura 1), é possível identificar com clareza os quatro fatores que fazem parte da Matriz SWOT:



Figura 1: Matriz SWOT – forças, fraquezas, ameaças e oportunidades  
Fonte: Casarotto, 2010.

A SWOT é uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento organizacional com base em quatro estratégias: (a) Estratégia SO: força interna da empresa para ter vantagens nas oportunidades externas; (b) Estratégia WO: aprimoramento das fraquezas internas com base nas oportunidades externas; (c) Estratégia ST: força da organização para reduzir ou evitar os impactos das adversidades externas; e (d) Estratégia WT: redução das fraquezas internas e evitando as dificuldades externas, sendo uma estratégia defensiva (DAVID, 1997). O cruzamento das informações (obtidas e repassadas) devem ser fidedignas no ambiente interno e externo, pois são de grande importância (PEREIRA, 2011).

### Resultados da análise SWOT

Os resultados da análise SWOT são demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1. Matriz SWOT do setor de SAC

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
Colaboradores treinados de forma adequada.	Falta de padronização nos processos.
Facilidade na troca de informações.	Falta de autonomia para os colaboradores.
Reconhecimento da marca.	Dependências de outros setores.
Tempo de existência.	Falta de incentivos para redução de erros.
Equipe enxuta.	Excesso de papelório.
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
Fomento do mercado.	Exigência na resolução de problemas.
Novas tecnologias.	Investimentos dos concorrentes.
Parcerias estratégicas.	Distância do consumidor.

Fonte: Autor (2021).

### PLANO DE AÇÃO

Foi estabelecido um cronograma de atividades para desenvolvimento do plano de ação (Figura 2).

ATIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Coleta de dados												
Entrevistas												
Mapeamento das atividades												
Criação de fluxogramas												
Correções dos resultados												
Avaliar eficácia do fluxograma												

Figura 2. Cronograma de atividades – Plano de Ação  
Fonte: autor (2021).

### RESULTADOS DO PLANO DE AÇÃO

*Devolução:* este processo ocorre quando o cliente realiza o cancelamento da compra de algum produto e, ainda assim é enviado, até mesmo uma quantidade maior do que a que foi solicitada (Figura 3).

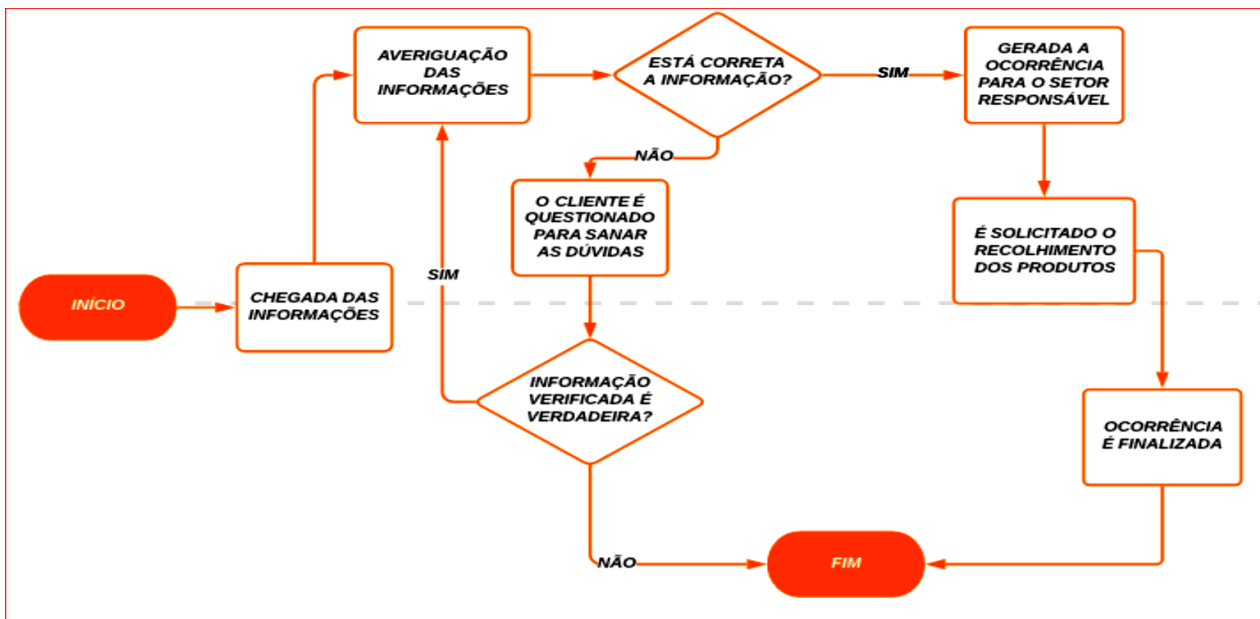


Figura 3. Fluxograma do setor de SAC – Devolução  
Fonte: Autor (2021).

*Devolução/refaturamento:* este processo ocorre de diversas formas: ausência do cliente para receber a mercadoria, condições ambientais que impedem a chegada do transporte até o consumidor e a falta de pagamento dos produtos. Esse processo é realizado quando os produtos retornam para a organização, mas devem ser refaturados para que possam ser enviados novamente (Figura 4).

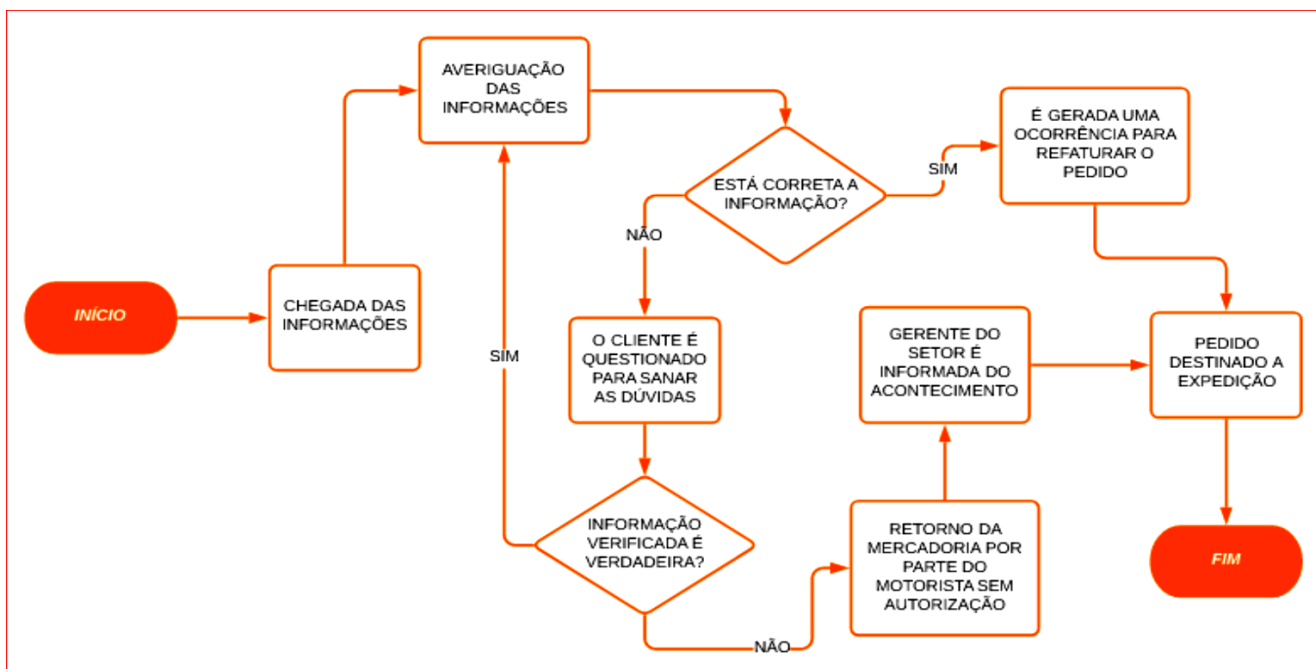


Figura 4. Fluxograma do setor de SAC – Devolução/refaturamento  
Fonte: Autor (2021).

*Reposição/troca:* neste processo há reposição dos produtos para os clientes, quando é identificada alguma falha por parte da organização. Essas falhas podem ser: desde a quebra do material, divergências nos pedidos e até mesmo pequenos arranhões. No caso do vidro, ele se fragmenta em pequenas partículas, e é gerada a reposição para o consumidor do mesmo produto que foi quebrado e os fragmentos são descartados pelo próprio cliente (Figura 5).

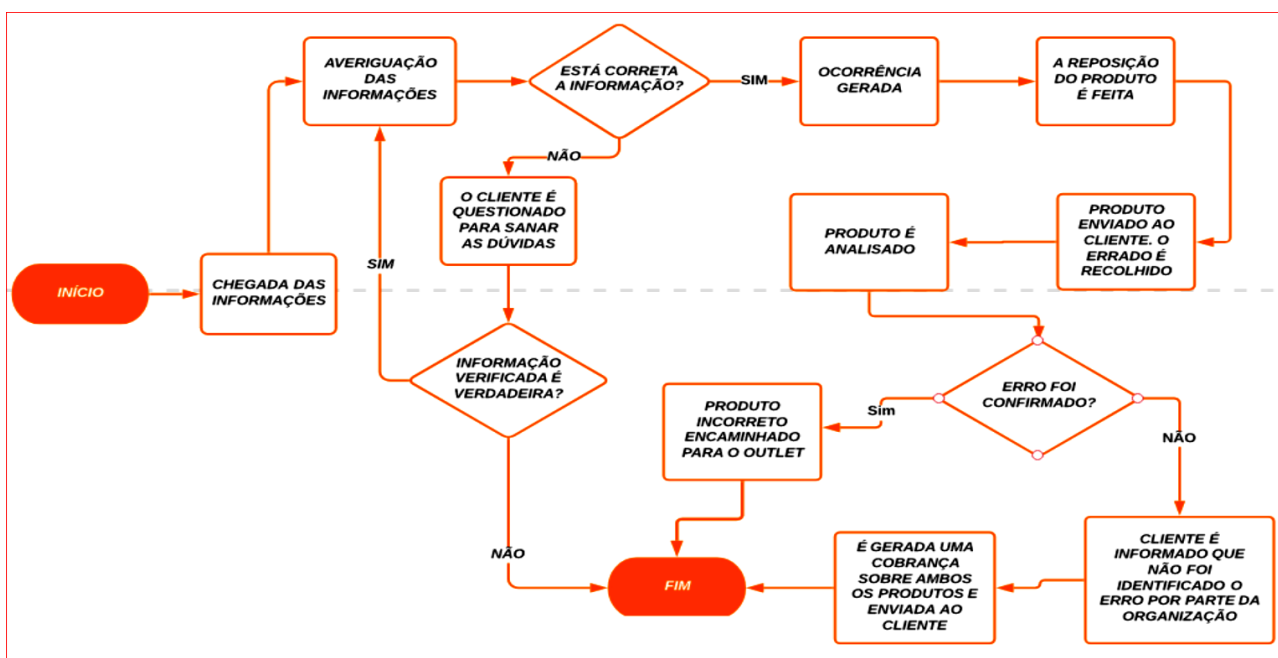


Figura 5. Fluxograma do setor de SAC – Reposição/troca  
Fonte: Autor (2021).

*Retrabalho*: consiste em recolher o produto no cliente para que seja realizada uma análise, caso o produto esteja arranhado ou com alguns milímetros maior em suas dimensões, é possível a recuperação da peça (Figura 6).

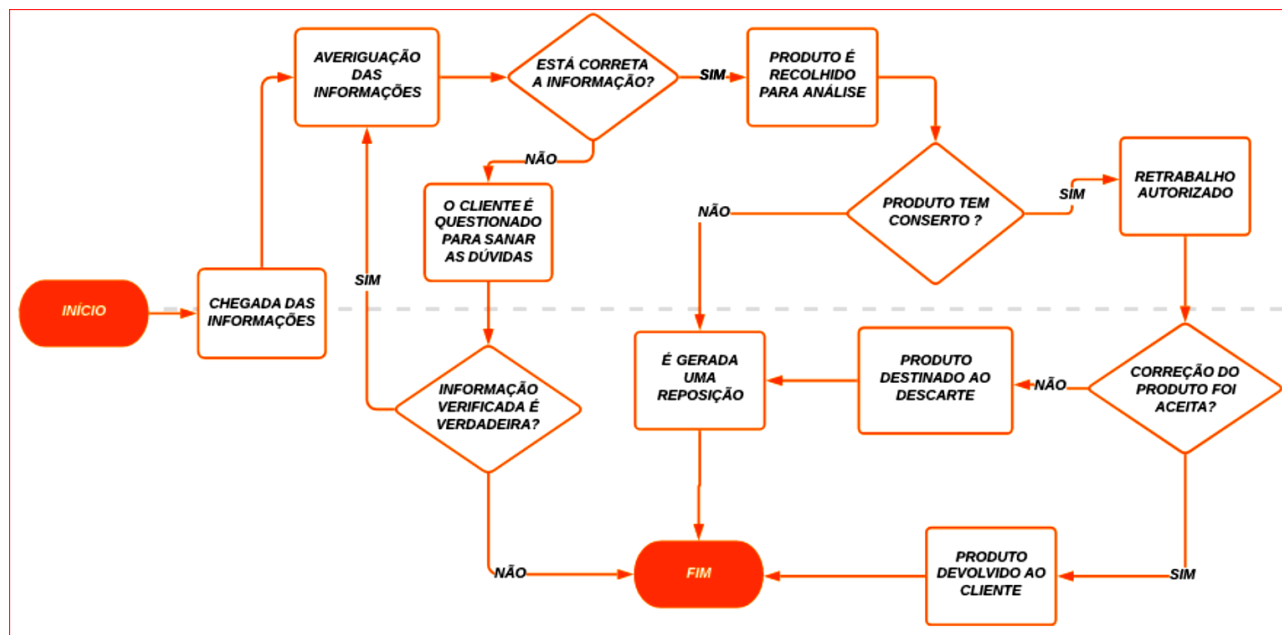


Figura 6. Fluxograma do setor de SAC – Retalho  
Fonte: Autor (2021).

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

Os antigos registros do SAC eram na sua maioria relatados via ligações telefônicas ou e-mails, onde os colaboradores do setor registravam o que o motorista ou cliente relatava sobre as avarias dos produtos entregues ou recebidos. Antes do envio desses e-mails os colaboradores, ao longo das ligações, anotavam o problema ocorrido em papéis, em forma de rascunhos, para depois poderem formalizar o e-mail com calma e mandar aos destinatários responsáveis por resolver o problema.

Após a criação dos fluxogramas, foram criados padrões para registrar os problemas que serão descritos pelo motorista e/ou cliente, fazendo com que o colaborador que trabalha no SAC tenha habilidade de atender a ligação e registre no sistema de gestão da empresa. Esse fato proporcionará agilidade no andamento da resolução dos problemas, uma vez que os funcionários do setor acumulavam rascunhos ao longo do dia, para depois enviar os e-mails.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia principal foi a criação de um mapeamento das atividades que já estavam sendo realizadas pelo setor da empresa, e a proposição da utilização de fluxogramas, devido a sua característica simples e visual como forma de tentar aperfeiçoar os processos e assim corrigi-los, caso os mesmos não estivessem coerentes com as atividades exercidas no setor.

Esta análise foi e continuará sendo útil para agregar informações qualificadas que levarão a avaliações futuras mais eficientes, já que a aplicação da ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento dos pontos fortes e a busca para eliminar ou mitigar os pontos fracos do setor em questão, trazendo ganhos para a gestão do departamento.

Inicialmente, o objetivo deste estudo de caso foi alcançado. A expectativa é que após este trabalho haja a efetivação do mapeamento realizado e a utilização do fluxograma no setor escolhido, alcançando uma maior eficiência nos processos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- DAVID, F. R. **Strategic management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/.../?lang=pt&format=pdf>
- PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.
- RODRIGUEZ, D. **Desarrollo organizacional**. Ed. UC, 2015. Disponível em: <https://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2015/07/Desarrollo-2.pdf>.
- ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br//a//?format=pdf&lang=pt>
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- TERUCHKIN, S. R. U. As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada. **UFRGS - Escola de Administração**, Porto Alegre, n. 7, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4066>.