| TÍTULO | | NÚMERO/REVISÃO |
|---|---|---|
| **MAPEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS** | | PO - 026 / R-00 |
| **UNIDADE** | **ÁREA/SETOR** | DATA DE APROVAÇÃO |
| ADM / CONTROLADORIA | PROCESSOS | 07/02/22 |

## 1. OBJETIVOS

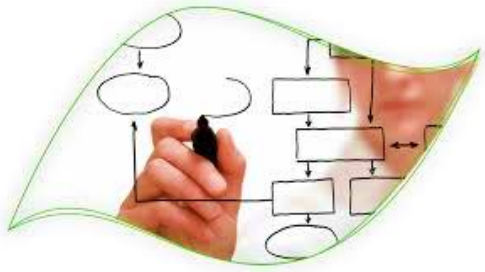
Este documento tem como objetivo descrever e definir os procedimentos para realização dos mapeamentos de processos operacionais, de sistema e estruturais da cooperativa.
Com o mapeamento, buscamos excluir tarefas desnecessárias, entender melhor os processos, reduzir custos, agilizar e padronizar processos para maior controle, monitoramento e maior satisfação do cooperado/cliente.

## 2. SETOR RESPONSÁVEL

Processos/Controladoria

## 3. DIRETRIZES

- Mapeamento de fluxo de atividades;
- Análise e modelagem dos Processos operacionais setoriais;
- Descritivo de Processos;
- Elaboração da planilha com pontos de melhoria e recomendação;
- Elaboração de planilha de mapeamentos criando indicadores da evolução dos processos sugeridos por meio de gráficos;
- Reunião com gestores e equipes para estudo dos pontos de melhoria;
- Elaboração dos POP's – Procedimentos Operacionais Padrão e fluxogramas;
- Avaliações para comprovação do entendimento dos POP's;
- Testes, medições de processos operacionais, sistema e recomendação de mudança estrutural;
- Treinamentos e Apresentações de Processos;
- Auxilio no desenvolvimento de novos Projetos que visam a otimização das atividades e/ou cumprimento da legalidade;
- Suporte as Unidades na execução e implantação de novos projetos;
- Auditoria de Processos para verificar o bom andamento das atividades;



| Elaborado por: | Revisado Por: | *Aprovação Superintendência:* |
|---|---|---|
| Ana Cláudia Santiago | Marcelo Nogi | *Luciano Neder Gonçalves* |

## Mapeamento de fluxo de atividades

O mapeamento demonstra o fluxo operacional e a interrelação entre as diferentes áreas que participam do processo.

Através dos mapeamentos é possível calcular os custos totais do processo, o tempo de execução, os responsáveis, o tempo de dedicação de cada recurso e o estabelecimento de melhorias e otimizações.

Após analisar, discutir e redefinir os processos juntamente com os gestores e equipes envolvidas, então é feito o mapeamento e redesenho dos processos.

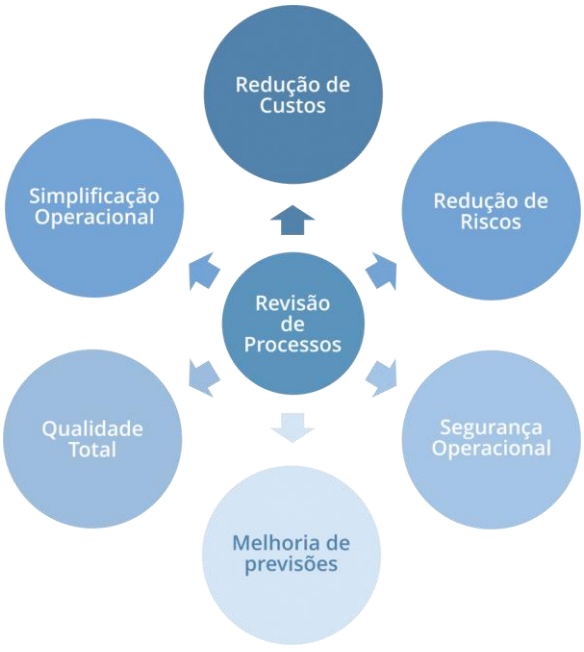
Os processos devem ser executados de forma que atendam as expectativas dos clientes/cooperados, levando em consideração a agilidade, assertividade, redução de custos, legalidade e qualidade.

**Etapas do mapeamento de processos:**

- Compreender;
- Melhorar;
- Transformar;
- Padronizar;
- Documentar;

**Com o mapeamento de Processos finalizado, resolvemos diversas situações na cooperativa, dentre elas:**

- Otimização de tarefas;
- Redução de custos;
- Maior controle sobre os procedimentos e produção;
- Melhoria na qualidade do produto final;
- Diminuição na quantidade de erros presentes nas etapas;
- Esclarecimento e padronização sobre o que cada funcionário deve fazer;
- Geração de mais lucro;
- Avaliação final para o bom andamento de todos os processos.



## Análise e modelagem dos Processos operacionais setoriais

Primeiramente é preciso definir e comunicar aos gestores e equipes os objetivos propostos com o mapeamento e como ele irá auxiliar nas dificuldades da cooperativa.

**Primeiros passos:**

- Definir os Processos principais a serem analisados, levantando a relação existente com os outros processos.
- Nomear os responsáveis por cada processo-chave e os encarregados das ações subsequentes que irão participar das análises.
- Reconhecer os riscos e as variáveis que podem interferir na execução das ações diárias;

Então são realizadas análises de todos os processos operacionais, atividades desenvolvidas, materiais necessários para a execução dos trabalhos em todos os departamentos da cooperativa.

A analista de Processos faz a programação dos mapeamentos de acordo com a prioridade, por meio de cronograma, bem como das análises a serem realizadas agendando antecipadamente com os coordenadores/gestores responsáveis de cada setor.

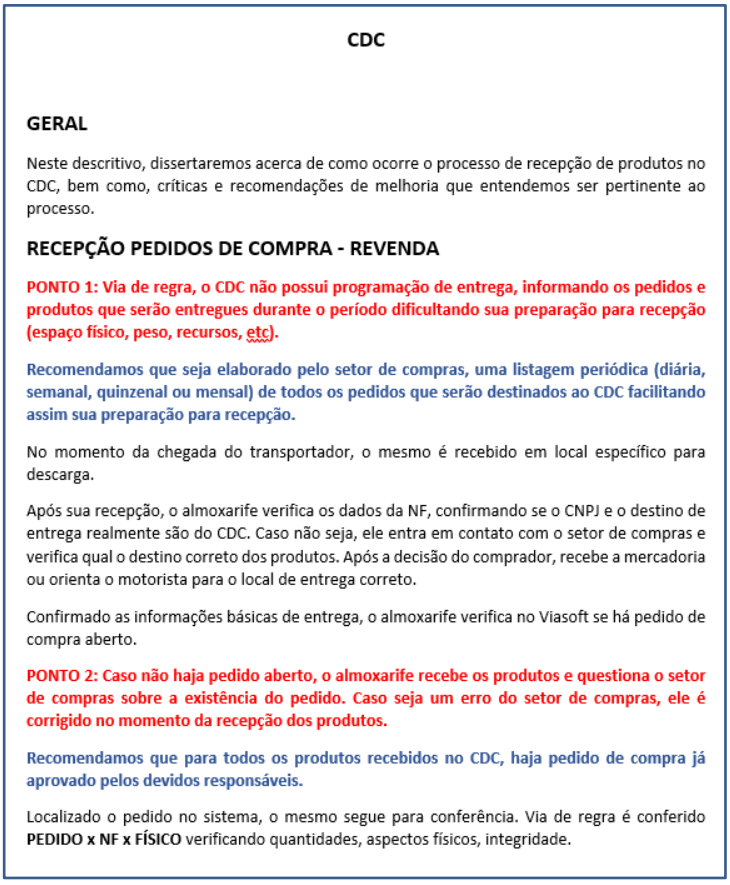
São realizadas entrevistas com os colaboradores em seu posto de trabalho, de como são realizados os processos operacionais, detalhando as atividades que são executadas e a analista permanece no setor observando os trabalhos a fim de confirmar as informações, levantando também as necessidades de melhoria.

## Descritivo de Processos

Após análises, é feita a montagem do descritivo completo dos processos do setor.

A analista de Processos descreve detalhadamente como são executadas as atividades do departamento, destacando de vermelho os pontos de melhoria observados e de azul os pontos de recomendações feitas.

O descritivo é feito em Word, conforme modelo da imagem:



**CDC**

**GERAL**

Neste descritivo, dissertaremos acerca de como ocorre o processo de recepção de produtos no CDC, bem como, críticas e recomendações de melhoria que entendemos ser pertinente ao processo.

**RECEPÇÃO PEDIDOS DE COMPRA - REVENDA**

**PONTO 1: Via de regra, o CDC não possui programação de entrega, informando os pedidos e produtos que serão entregues durante o período dificultando sua preparação para recepção (espaço físico, peso, recursos, etc).**

**Recomendamos que seja elaborado pelo setor de compras, uma listagem periódica (diária, semanal, quinzenal ou mensal) de todos os pedidos que serão destinados ao CDC facilitando assim sua preparação para recepção.**

No momento da chegada do transportador, o mesmo é recebido em local específico para descarga.

Após sua recepção, o almoxarife verifica os dados da NF, confirmando se o CNPJ e o destino de entrega realmente são do CDC. Caso não seja, ele entra em contato com o setor de compras e verifica qual o destino correto dos produtos. Após a decisão do comprador, recebe a mercadoria ou orienta o motorista para o local de entrega correto.

Confirmado as informações básicas de entrega, o almoxarife verifica no Viasoft se há pedido de compra aberto.

**PONTO 2: Caso não haja pedido aberto, o almoxarife recebe os produtos e questiona o setor de compras sobre a existência do pedido. Caso seja um erro do setor de compras, ele é corrigido no momento da recepção dos produtos.**

**Recomendamos que para todos os produtos recebidos no CDC, haja pedido de compra já aprovado pelos devidos responsáveis.**

Localizado o pedido no sistema, o mesmo segue para conferência. Via de regra é conferido **PEDIDO x NF x FÍSICO** verificando quantidades, aspectos físicos, integridade.

## Elaboração da planilha com pontos de melhoria e recomendação

Após elaborar o descritivo, é montada a planilha com os pontos de melhoria observados. Cada departamento tem seu descritivo e planilha.

Todos os pontos são descritos na planilha, conforme modelo abaixo:

RESUMO DE PONTOS DE MELHORIAS E RECOMENDAÇÕES - CDC

| PROCESSOS | DEPTO | PONTOS DE MELHORIAS | RECOMENDAÇÕES | abr/20 | mai/20 | jun/20 | jul/20 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RECEBIMENTO DE MERCADORIAS | RECEPÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRAS - REVENDA | PONTO 1: Via de regra, o CDC não possui programação de entrega, informando os pedidos e produtos que serão entregues durante o período dificultando sua preparação para recepção (espaço físico, peso, recursos, etc). | Recomendamos que seja elaborado pelo setor de compras, uma listagem periódica (diária, semanal, quinzenal ou mensal) de todos os pedidos que serão destinados ao CDC facilitando assim sua preparação para recepção. | PENDENTE | PENDENTE | PENDENTE, consultor Fábio realizou testes com a Fernanda e realmente existem melhorias a serem feitas DATA: até 17/07 para retorno | Consultor Fábio inseriu uma função para baixa de pedidos nas entradas pelo XML, porém não foi usual. Luiz Gustavo irá verificar melhoria. PENDENTE |
| RECEBIMENTO DE MERCADORIAS | RECEPÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRAS - REVENDA | PONTO 2: Caso não haja pedido aberto, o almoxarife recebe os produtos e questiona o setor de compras sobre a existência do pedido. Caso seja um erro do setor de compras, ele é corrigido no momento da recepção dos produtos. | Recomendamos que para todos os produtos recebidos no CDC, haja pedido de compra no sistema já aprovado pelos devidos responsáveis. | EM PROCESSO | FINALIZADO | FINALIZADO | FINALIZADO |
| RECEBIMENTO DE MERCADORIAS | RECEPÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRAS - CONSUMO | PONTO 3 - O processo para recepção de pedidos de compra de uso e consumo via de regra deveria seguir os mesmos passos que os pedidos de materiais para revenda, porém, constatamos que não é o que ocorre. Verificamos que para recepção de mercadorias de uso e consumo, muitas vezes os almoxarifes não encontram pedidos abertos no Viasoft. Neste caso se inicia uma procura entre os compradores para | Recomendamos que para qualquer pedido de compra enviado aos fornecedores (revenda ou consumo) que haja de fato um pedido aberto no Viasoft munindo o CDC de informações para recepção e destino das mercadorias. | EM PROCESSO | FINALIZADO | FINALIZADO | FINALIZADO |
| TRIAGEM DE ITENS | TRIAGEM E CODIFICAÇÃO | PONTO 4: Depois da liberação do transportador, se inicia o processo de codificação da NF e produtos. As NF´s são enviadas ao setor administrativo do CDC para codificação, exceto NF´s específicas de sementes, defensivos e outras NF´s para *Barter* que são enviadas ao Depto. Comercial para codificação. Depois de codificada, a NF é encaminhada ao setor Fiscal para efetuar o processo de entrada. | Recomendamos que a entrada de NF seja feita através de importação de XML, bem como, que não haja retrabalho na codificação, visto que, o pedido de compra já é feito utilizando os códigos internos da COOPAMA. | cobrado o consultor Toledo por e-mail em 06/04. EM PROCESSO . | cobrado o consultor Toledo por e-mail em 06/04. EM PROCESSO . | EM PROCESSO, consultor Fábio realizou testes com a Fernanda e realmente existem melhorias a serem feitas DATA: até 17/07 para retorno | Consultor Fábio inseriu uma função para baixa de pedidos nas entradas pelo XML, porém não foi usual. Luiz Gustavo irá verificar melhoria. EM PROCESSO |

A planilha é enviada aos coordenadores/gestores responsáveis e são feitas reuniões com todos os envolvidos para discussão e análise das possibilidades.

Cada ponto é tratado de acordo com sua prioridade e conforme as tratativas seu status vai mudando nas colunas a cada tratativa.

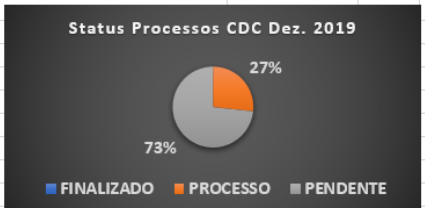
A cada ponto resolvido/finalizado é mudado seu status na planilha na cor azul, conforme mostra a imagem.

Os pontos são classificados em:

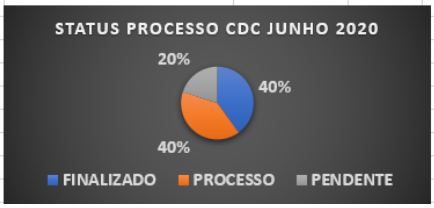
- **Em processo;**
- **Finalizados;**
- **Pendentes.**

Para medir a evolução dos pontos de melhoria observados, são utilizados gráficos conforme modelo abaixo:

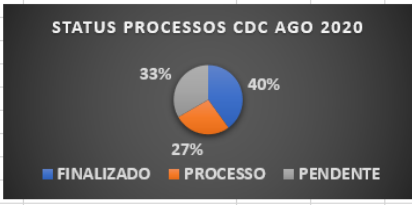
| PONTOS CDC DEZ/19 | 15 | 100% |
|---|---|---|
| FINALIZADO | | |
| PROCESSO | 4 | 27% |
| PENDENTE | 11 | 73% |




| PONTOS CDC JUNHO | 15 | 100% |
|---|---|---|
| FINALIZADO | 6 | 40% |
| PROCESSO | 6 | 40% |
| PENDENTE | 3 | 20% |



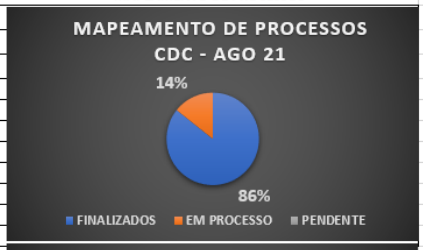

| PONTOS CDC AGOSTO | 15 | 100% |
|---|---|---|
| FINALIZADO | 6 | 40% |
| PROCESSO | 4 | 27% |
| PENDENTE | 5 | 33% |

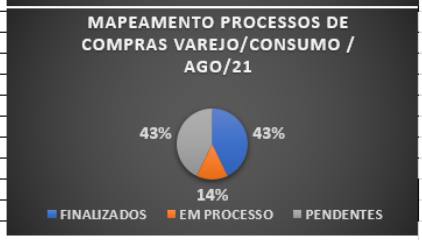


## Elaboração da planilha de mapeamentos criando indicadores da evolução dos processos por meio de gráficos.

Cada setor tem seus processos descritos separadamente na planilha e conforme são feitos os mapeamentos, o status e gráfico são atualizados, conforme mostra a imagem abaixo:

| MAPEAMENTO DE PROCESSOS COOPAMA GERAL - Aproximadamente 150 POP's | | | | MAPEAMENTO DE PROCESSOS |
|---|---|---|---|---|
| 1 - CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO COOPAMA - DEPÓSITO DEFENSIVOS E SEMENTES - ANA | | | | |
| 15 PONTOS DE MELHORIA OBSERVADOS - 4 POP's - 3 finalizados - 1 em processo | | 7 | 100% | |
| RECEBIMENTO DE MERCADORIAS / TRIAGEM DE ITENS - FINALIZADO POP- 08 | FINALIZADOS | 6 | 86% | |
| ARMAZENAGEM / ENDEREÇAMENTO DE ITENS - FINALIZADO POP- 08 | EM PROCESSO | 1 | 14% | |
| EXPEDIÇÃO DE MERCADORIAS - FINALIZADO POP- 09 | PENDENTE | | 0% | |
| SEPARAÇÃO DE PEDIDOS - FINALIZADO POP- 09 | | | | |
| FATURAMENTO DE PEDIDOS / ROMANEIO DE CARGAS - FINALIZADO POP- 09 | | | | |
| ENVIO DE PRODUTOS A GARANTIA FORNECEDOR - FINALIZADO - POP - 011 | | | | |
| ARQUIVO MORTO GERAL EM PROCESSO | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2 -DEPARTAMENTO DE COMPRAS VAREJO / CONSUMO - RENATO | | | | |
| 3 POP's - 1 finalizado - 1 EM PROCESSO - 1 PENDENTE | | 7 | 100% | |
| ANÁLISE DA NECESSIDADE DE COMPRA - FINALIZADO POP-012 | FINALIZADOS | 3 | 43% | |
| PEDIDOS DE COMPRA, SOLICITAÇÃO DE COMPRAS, COTAÇÕES E AUTORIZAÇÕES - FINALIZADO POP-012 | EM PROCESSO | 1 | 14% | |
| ARQUIVO DE PROCESSOS DE COMPRA - incluir POP-012 - Finalizado | PENDENTES | 3 | 43% | |
| DEVOLUÇÃO DE COMPRAS - EM PROCESSO | | | | |
| AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES - PESQUISA NOVOS FORNECEDORES - | | | | |
| CADASTRO DE PRODUTOS - FORNECEDORES | | | | |
| SUPORTE PARA VENDAS - PRECIFICAÇÃO - AUXILIO EM CAMPANHAS, PROMOÇÕES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 3- UNIDADES COOPAMA ( 6 LOJAS AGROPECUÁRIAS) - ANA | | | | |
| 8 PROCESSOS A MAPEAR - 7 POP's - 7 finalizados | | 8 | 100% | |
| ATENDIMENTO AO CLIENTE / PROCEDIMENTOS PARA VENDA VAREJO - POP - 01 | FINALIZADOS | 8 | 100% | |
| OPERAÇÕES DE CAIXA / RECEBIMENTO DE CONTAS - POP - 02 | EM PROCESSO | | 0% | |
| PROCEDIMENTOS PARA DEVOLUÇÃO - POP - 03 | PENDENTES | | 0% | |
| RECEBIMENTO E EXPEDIÇÃO DE MERCADORIAS DEPÓSITO - POP - 04 | | | | |
| CONTROLE DE ESTOQUE - POP - 07 | | | | |
| CONTROLE RECEITUÁRIOS E VENDAS DE AGROTÓXICOS - ARQUIVO DE DOCUMENTOS - incluir POP 06 | | | | |
| VENDAS DE CAMPO / VENDAS DE FERTILIZANTES / RAÇÕES - FINALIZADO POP - 06 | | | | |
| PROCEDIMENTOS PARA GARANTIA/ TROCA DE PRODUTOS POR DEFEITO - FINALIZADO POP - 05 | | | | |



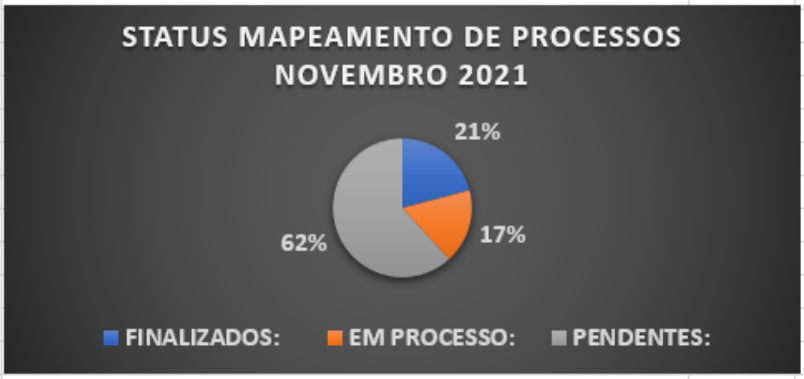







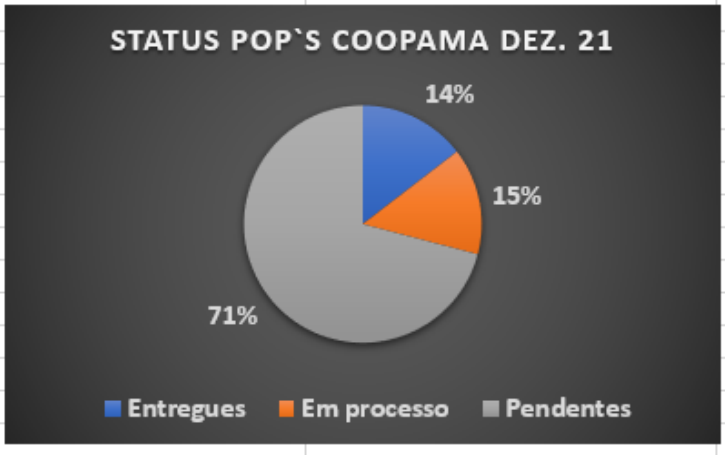
É elaborado também o gráfico da evolução dos mapeamentos de processos Gerais da cooperativa.

| | |
|---|---|
| TOTAL DE PROCESSOS GERAIS COOPAMA (APROX.) SETEMBRO - 21 | 220 |
| FINALIZADOS: | 46 |
| EM PROCESSO: | 38 |
| PENDENTES: | 136 |



Acompanhamento da evolução da elaboração de POP's:

| POP'S | |
|---|---|
| Entregues | 16 |
| Em processo | 16 |
| Pendentes | 78 |
| TOTAL | 110 |




**Criação do Cronograma estimado para os mapeamentos de Processos:**

Periodicamente é elaborado o cronograma para a realização dos mapeamentos, bem como as auditorias de processos, treinamentos e reciclagens a serem realizados:

| Cronograma Mapeamentos até Dezembro 2022 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Janeiro a Dezembro - Ano 2022 | | | | |
| SETORES / PROCESSOS | jan/22 | fev/22 | mar/22 | abr/22 | mai/22 |
| Armazém de Café | | | | | |
| 8 processos | | | | | |
| COMPRAS VAREJO – CDC – POSTO – VETERINARIA | | | | | |
| 4 processos | | | | | |
| Agro fertilizantes | | | | | |
| 3 processos | | | | | |
| Fábrica de Ração | | | | | |
| 8 processos | | | | | |
| Compras e vendas / Comercial | | | | | |
| 8 processos | | | | | |
| VENDAS TÉCNICAS DEFENSIVOS-FERT.FOLIAR-SEMENTES | | | | | |
| 5 processos | | | | | |
| Grãos Mch/Alfenas | | | | | |
| 5 processos | | | | | |
| Controladoria / Contabilidade | | | | | |
| 11 processos | | | | | |
| Logística | | | | | |
| 10 processos | | | | | |
| Oficina Benfeitorias / Manutenção UIWP | | | | | |
| 6 processos | | | | | |
| POSTOS DE COMBUSTÍVEIS E CONVENIENCIA – RENATO | | | | | |
| 9 processos | | | | | |
| 20 – PLANO DE SAÚDE – ANA CLAUDIA – 2 POP's – 2 PENDENTES | | | | | |
| 6 processos | | | | | |
| FINANCEIRO – RENATO E MARCELO | | | | | |
| 11 processos | | | | | |
| 12 FISCAL TRIBUTÁRIO – LUCAS | | | | | |
| 10 processos | | | | | |
| Aproximadamente 104 processos a mapear em 2022 | | | | | |

## Reunião com gestores e equipes para estudo dos pontos de melhoria;

Periodicamente são realizadas reuniões para discussão, alinhamentos e definições finais para a determinação de como deverão acontecer os processos.

O setor de Processos, trabalhando junto da Controladoria visa a melhoria dos processos, com a finalidade de melhorar os controles internos, sendo assim, expõe aos gestores os riscos pelos quais estamos sujeitos, propondo soluções baseadas na legislação.

Diante disso, os temas são discutidos, envolvendo as equipes e usuários de sistema a fim de definirmos o melhor caminho que irá otimizar os processos de todos os departamentos, que são interdependentes.

Em todas as reuniões os gestores e equipe têm liberdade para expor suas ideias e opiniões e diante disso, caso não haja concordância com algum processo ou novo projeto proposto, sugerimos que sejam feitos testes, medições para sentirmos os impactos ou até mesmo resultados esperados X atingidos.

Inserimos métricas e indicadores para mensurar a eficiência do projeto construído e assim implantar o novo processo ou projeto na cooperativa.

O setor de Processos não define um processo isoladamente, sempre são desenvolvidos com o consentimento das áreas envolvidas.

Todos os processos definidos e padronizados devem ter a aprovação dos gestores, superintendência e conforme o caso da diretoria da cooperativa.

Após todas as definições, cabe ao setor de Processos instruir o gestor a monitorar o cumprimento das ações propostas, garantindo a eficiência do mapeamento.

## Elaboração dos POP’s – Procedimentos Operacionais Padrão

O POP (sigla para Procedimento Operacional Padrão) é um documento formatado como manual descritivo para a execução de tarefas e procedimentos. Servindo para informar aos profissionais envolvidos nos processos sobre as diretrizes de atuação, mantendo assim a padronização das atividades.

De forma bastante sucinta, um POP determina o que, como, por quem e quando deve ser feito aquilo que ele descreve.

Outro ponto fundamental sobre o Procedimento Operacional Padrão é a necessidade de revisar constantemente e atualizar o documento, diante de qualquer necessidade de alteração nos Processos.

## Como elaborar um POP - passo a passo

Em geral, todo Procedimento Operacional Padrão deve conter uma lista de elementos e informações para descrever a rotina documentada. São eles:

- Nome do procedimento;
- Responsáveis pela elaboração e aprovação do POP;
- Área/local de aplicação;

- Elenco de responsáveis pela tarefa, descritos por cargo ou função;
- Descrição de materiais envolvidos na tarefa;
- Descrição das siglas;
- Gráficos e fluxogramas, quando a tarefa exigir;
- Documentação de referência (manuais, normativas, regulamentos, etc);
- Passo a passo dos procedimentos (etapas, sequência de realização, nomeação dos responsáveis por etapa, acesso ao sistema, prints de telas utilizadas, etc);
- Perspectiva/histórico de revisão.

**Automatização de processos e atualização de Pop's**

Os processos são descritos de forma detalhada, incluindo regras básicas a serem seguidas, bem como políticas, Normas e procedimentos internos já existentes na cooperativa, telas de acesso do software utilizado em todas as atividades, formulários, dentre outros recursos necessários, garantindo a segurança e a qualidade dos processos, ajudando a empresa a lidar melhor com qualquer tipo de imprevistos e mudanças.

Atente-se à linguagem utilizada, que deve ser a mais clara e objetiva possível, de forma a ser compreensível por todos os escalões envolvidos na tarefa.

**IMPORTANTE:** Sempre que uma nova tecnologia é adotada para substituir processos manuais, consequentemente há mudanças nos procedimentos e então surge a necessidade de revisar e atualizar o POP. Para isso, esse trabalho deve ser realizado por todos os profissionais que estejam relacionados à atividade no setor de Processos/controladoria em comunicação com o setor de T.I (Tecnologia da Informação).

Sempre que houver a necessidade de mudar algum processo já definido, padronizado, os setores devem comunicar antecipadamente ao setor de Processos que irá analisar a possibilidade de mudança, levantando as possíveis inconsistências, e então fazendo as alterações e revisões nos POP's.

**Modelo de POP utilizado na Cooperativa:**



| TÍTULO | | NÚMERO/REVISÃO |
|---|---|---|
| PROCEDIMENTOS PARA GARANTIA DE PRODUTOS | | PO-05/ R-00 |
| **UNIDADE** | **ÁREA/SETOR** | **DATA DA APROVAÇÃO** |
| LOJAS COOPAMA | BALCÃO/VENDAS | 03/12/2021 |

## 1. OBJETIVOS

Este documento tem como objetivo padronizar os procedimentos para envio de produtos para garantia nas Unidades.

## 2. SETOR RESPONSÁVEL

Lojas (Unidades) Coopama

## 3. DIRETRIZES

O cliente chega à loja solicitando a garantia, troca ou devolução de um produto que foi comprado e apresentou defeito. As regras devem seguir a **NPF – 02 (Normas e procedimentos para devolução e cancelamento de Notas Fiscais)** que tem anexa a **lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,** que rege o **Direito do consumidor (anexos a este POP),** englobando prazos para cancelamento e até devoluções.

**Primeiro passo:** Solicitar a N.F do produto ao cooperado/cliente para identificar a data da venda e se a reclamação está dentro do prazo **garantido por lei**. Caso ele não tenha a nota em mãos, com autorização do coordenador, pode-se emitir segunda via.

O vendedor deverá analisar os prazos constantes nas normas e também o prazo de garantia do fornecedor (consultando o comprador da respectiva linha de produtos e se preciso, o manual de Garantia do fabricante), a situação física do produto, integridade das embalagens e informar ao cliente/cooperado se será possível a troca ou se deverá ser enviada para garantia, esclarecendo sobre os prazos para a realização das análises, bem como possíveis custos, cobertura, ou até mesmo sobre a possibilidade de não possuir garantia por acidentes, dano, possivelmente causado pelo cliente.

**Fluxograma do processo de troca ou envio do produto a garantia pela Coopama:**




IMPORTANTE: Após análise, caso o produto não esteja mais na garantia ou tenha ultrapassado o prazo, o envio a Assistência Técnica autorizada, deverá ser feito pelo cooperado/cliente, **podendo** a Coopama auxiliar fornecendo os contatos da Assistência Técnica autorizada ou do Fornecedor primário para envio do produto.

| Elaborado por: | Revisado Por: | *Aprovação Superintendência:* |
|---|---|---|
| | Vinícius Landim | |
| | Bruno da S. Alves | |
| Ana Cláudia Santiago | Marcelo Nogi | *Luciano Neder Gonçalves* |

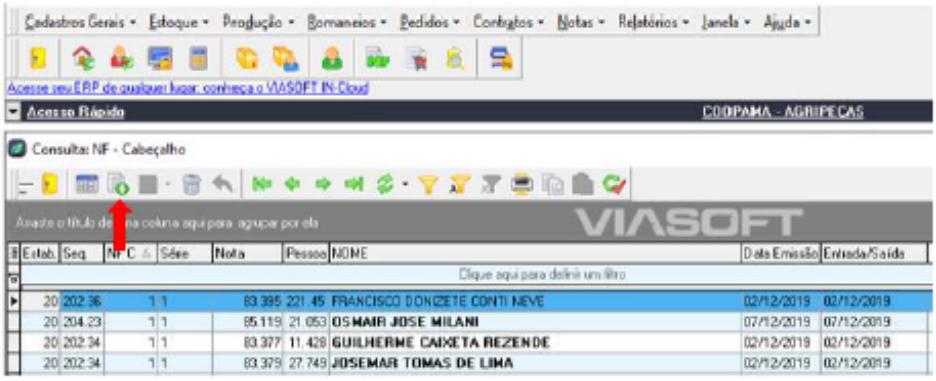
9. Imprimir 2 vias, 1 para entrega ao cliente, na outra coletar a assinatura e arquivar junto ao processo de garantia em pasta específica, concluindo o processo;

## Passo a passo - Devolução GARANTIA

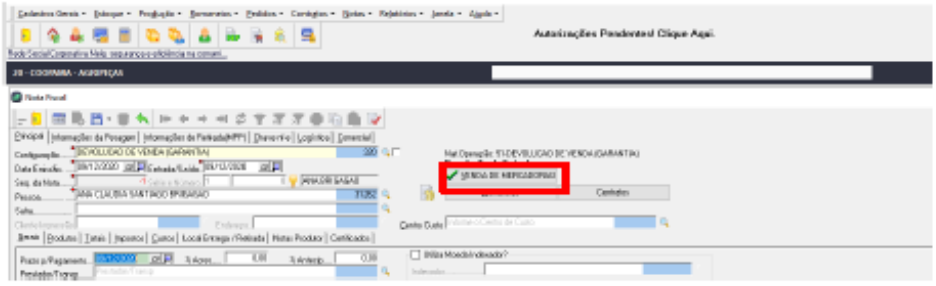
Acesso ao Agrotitan / Ícone **"Nota Fiscal"**




**Incluir nova:**




- Inserir a configuração de Nota de Devolução para Garantia: **config. 320**
- Digitar o código do cliente ou cooperado **na "PESSOA"**
- Irá habilitar a aba **"Venda de mercadoria"** para localizar a respectiva venda do produto a devolver:



## Elaboração dos fluxogramas

O fluxograma é uma das ferramentas da qualidade que tem uma maneira gráfica de visualizar as etapas ou atividades de um processo.

Nada mais é do que uma maneira de representar um processo por meio de um desenho, composto de figuras e símbolos, ou seja, é uma forma simples e fácil de identificar o fluxo com que as atividades acontecem, nele cada passo de um processo é representado por um único símbolo que possui uma resumida descrição.

Estes símbolos são padronizados e ligados por flechas que demonstram a direção do fluxo de atividades.

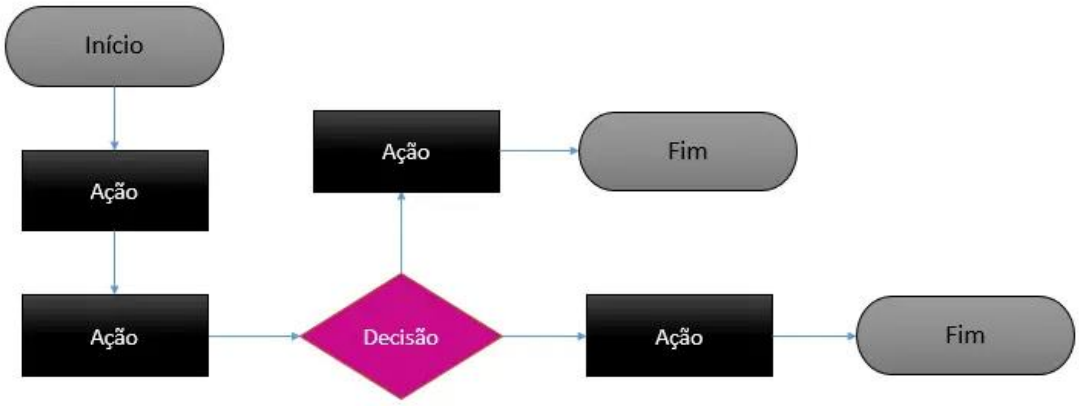
Existem muitos estilos que podem ser usados para desenhar um fluxograma.

Não há uma maneira certa ou errada de mostrar a informação no fluxograma. O verdadeiro teste de um fluxograma é o entendimento daqueles que o utilizam e executa.

Alguns usam figuras, outros usam símbolos de engenharia e outros usam apenas quadrados ou retângulos para todo o fluxograma (diagrama).

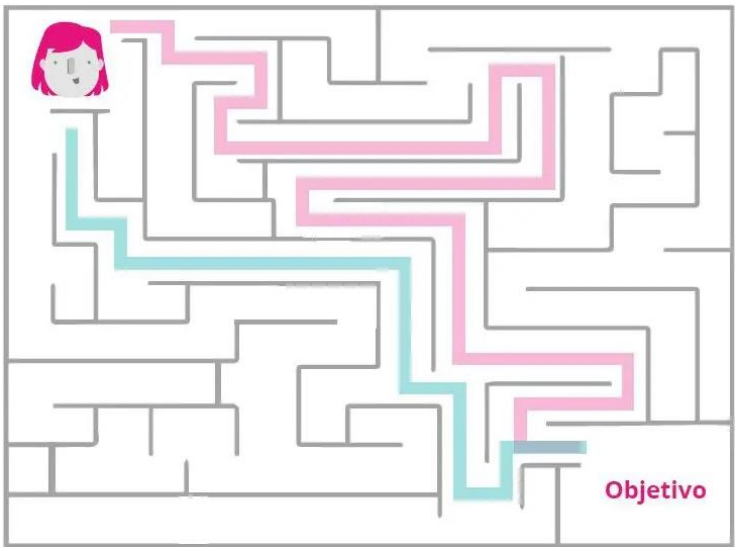
| | |
|---|---|
|  | Indica o inicio ou fim do processo |
|  | Indica cada atividade que precisa ser executada |
|  | Indica um ponto de tomada de decisão |
|  | Indica a direção do fluxo |
|  | Indica os documentos utilizados no processo |
|  | Indica uma espera |
|  | Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior |

**Exemplo:**



**Por que devemos fazer o fluxograma do processo?**

Quando não sabemos qual o caminho que o nosso processo percorre, corremos o risco de ele fazer um caminho muito maior do que seria de fato necessário. Veja um exemplo lúdico, mas muito ilustrativo:

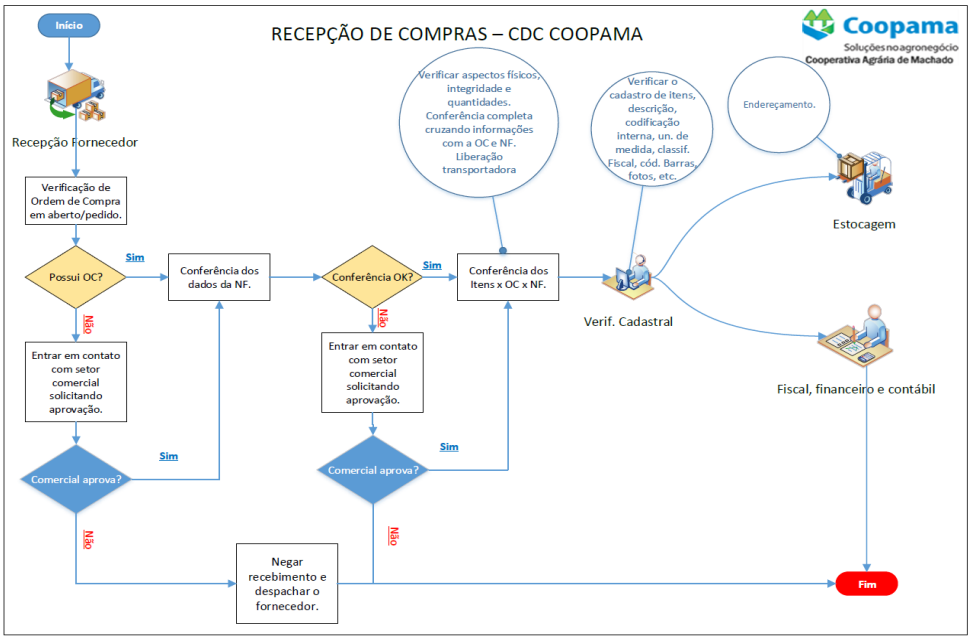



**Exemplo do caminho percorrido pelo processo**

Perceba que na imagem acima, ambas as linhas (rosa e azul) chegam a um mesmo objetivo. Porém, a linha rosa provavelmente demora mais tempo, consome o tempo de mais pessoas. Ou seja, ela gera mais custo para a empresa por ser um caminho mais longo. Já a linha em azul, vai direto ao ponto e faz menos voltas para chegar ao mesmo objetivo que a linha rosa. Essa é a realidade de muitas empresas e de muitos processos. É possível que estejamos gastando mais recursos do que o necessário para atingir o objetivo.

Fazer o desenho do fluxo do processo vai te ajudar a entender qual o caminho ótimo e assim implementar grandes melhorias e obter melhores resultados!

**Modelo de fluxograma utilizado na Cooperativa:**



## Avaliação para comprovação do entendimento dos POP's

Após a apresentação e entrega dos POP's às equipes é feita uma avaliação com todos para a comprovação do entendimento dos processos apresentados e implantados.

A avaliação e elaborada pela Analista de Processos por meio de questionário de múltipla escolha e conforme a necessidade por questões abertas.

O questionário é elaborado para cada novo POP com seus principais pontos de processos, bem como as principais regras a serem seguidas.

As questões são enviadas ao departamento de RH, que monta a avaliação dentro da plataforma de estudos EAD Coopama.

Quando a Avaliação está disponível na plataforma, o setor de R.H envia um link aos colaboradores para que respondam os questionários relacionados aos POP's que lhe são pertinentes.

O coordenador ou gestor do setor deve incentivar a participação de todos na Avaliação e acompanhar a realização, que tem extrema importância, pois ela conta como treinamento aos colaboradores, inclusive com entrega de certificados, agregando maior conhecimento e valor.

Os POP's podem ser consultados no momento em que tiverem respondendo, afinal, o que importa é verificar se realmente compreenderam as informações dos procedimentos de trabalho em seu setor, e aplicarmos de fato, em nosso dia a dia. Mantem??

Os colaboradores que não participaram das apresentações e entrega dos POP's, deverão fazer sua leitura e então responder os questionários da mesma forma.

O setor de Processos deve fazer o acompanhamento na plataforma sobre a evolução dos questionários respondidos em cada setor e repassar ao coordenador responsável para que possa cobrar a realização.

**Passo a passo acesso as Avaliações:**

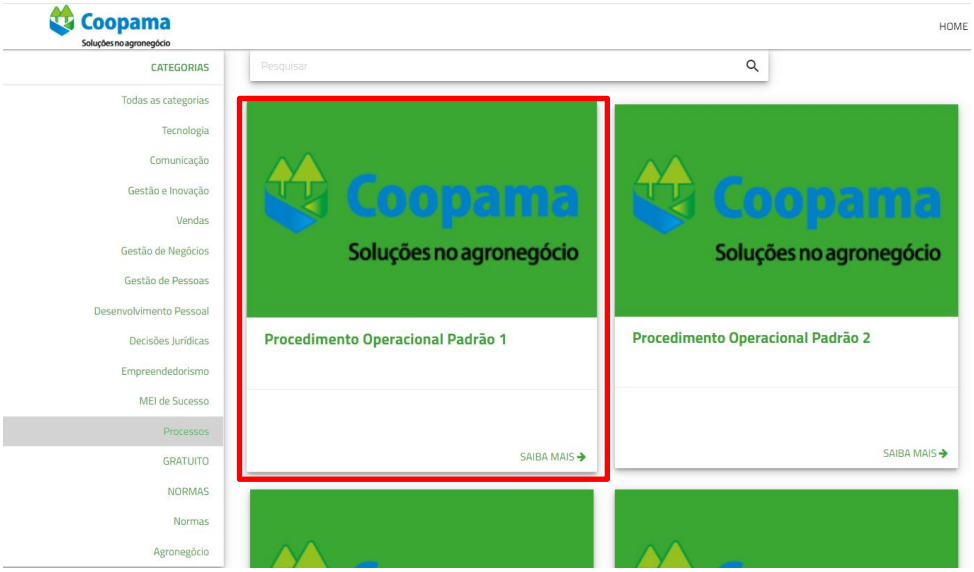
- Acessar o link da plataforma EAD
- Digitar o usuário e senha



**Acessar "Cursos => Processos"**



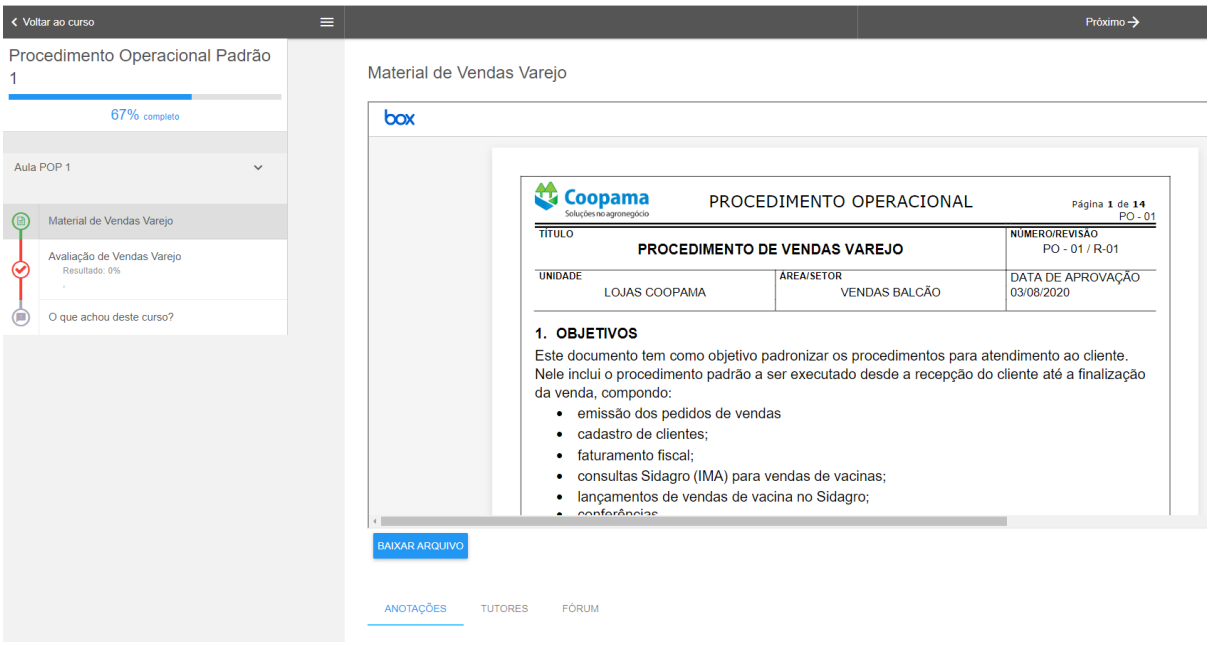

Os materiais relacionados aos POP's apresentados e entregues, ficam disponíveis na plataforma, basta escolher o respectivo assunto e clicar para abrir:



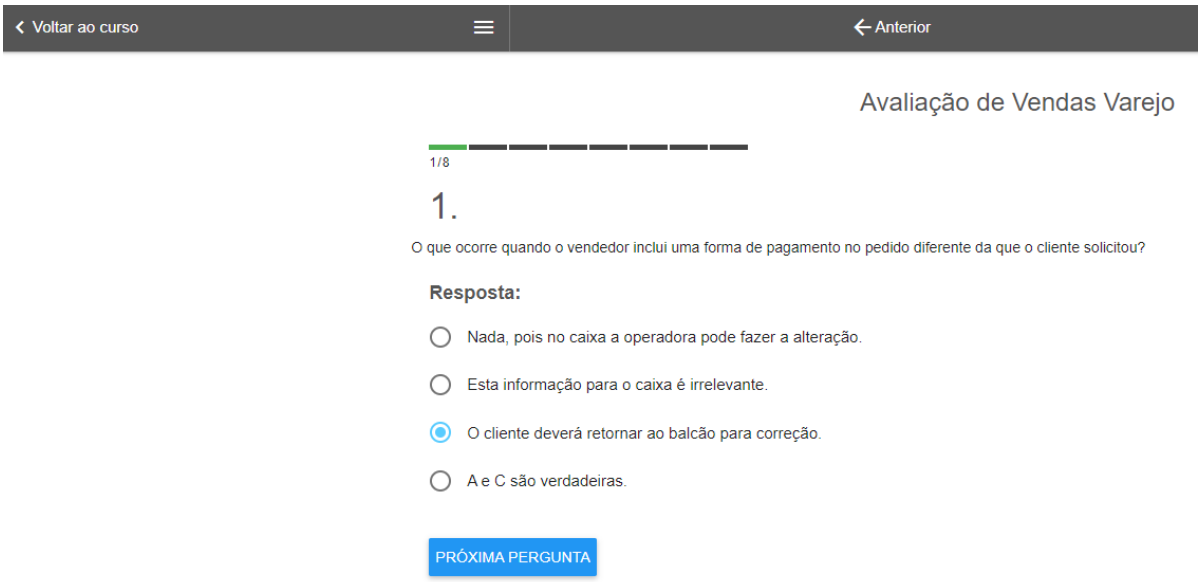

O colaborador deve abrir o material (POP) para leitura e posteriormente escolher a opção Avaliação para responder. Quando finalizar o questionário, pode-se deixar um comentário com sugestão, elogio ou crítica na opção **"o que achou deste curso?"**



Abre-se o material que pode também ser exportado para o computador.




Após a leitura do POP, o colaborador deve responder todas as questões:

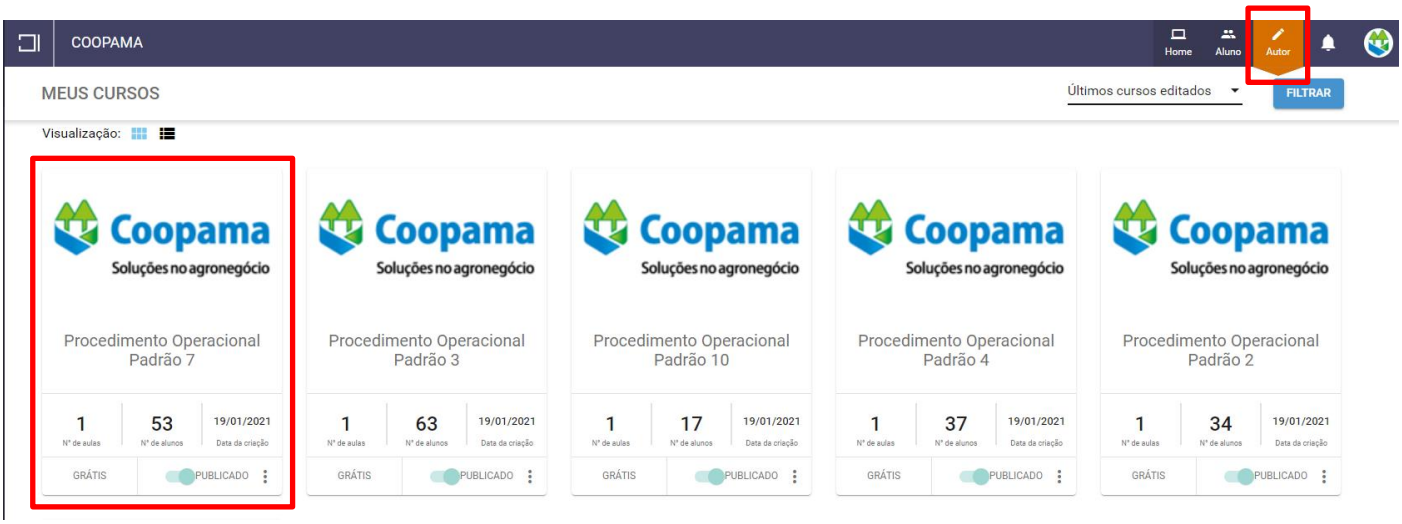


## Acompanhamento da realização das avaliações:

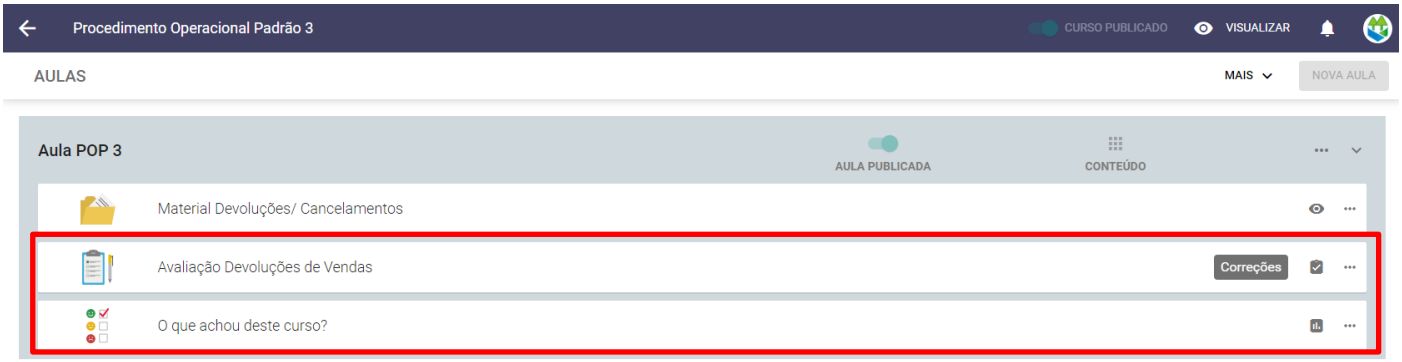
Para acompanhar a realização das avaliações é necessário estar cadastrado como **"AUTOR"** da avaliação, assim terá acesso aos resultados, número e nome de colaboradores que participaram.

As avaliações estarão visíveis aos **"AUTORES"**, que conseguem realizar a correção, verificar quais colaboradores responderam e os que estão em andamento para repassar aos coordenadores responsáveis.

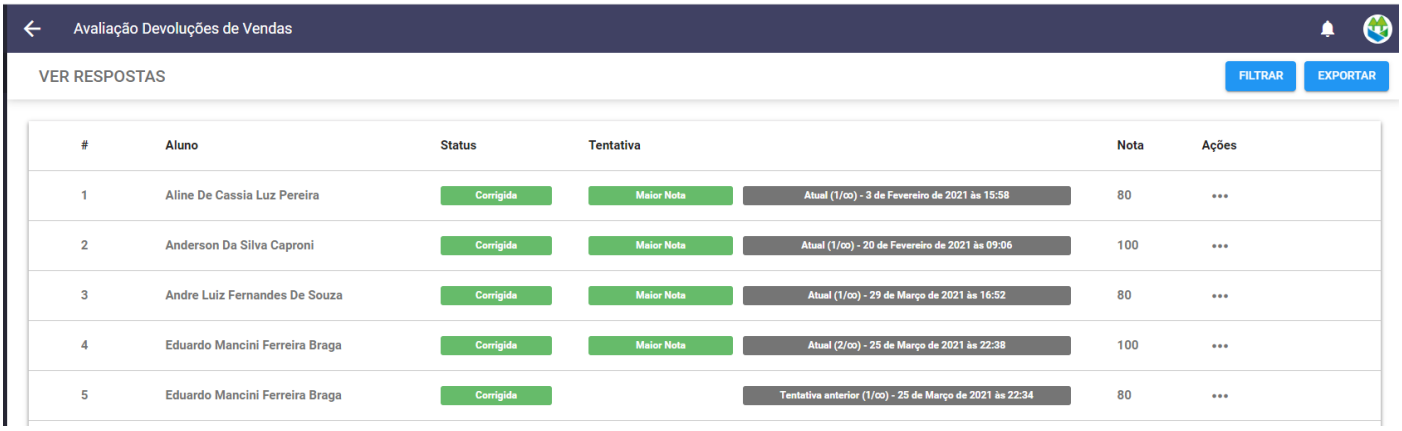
**O questionário estará com a descrição do POP para facilitar o acesso, clicar para abrir as informações:**



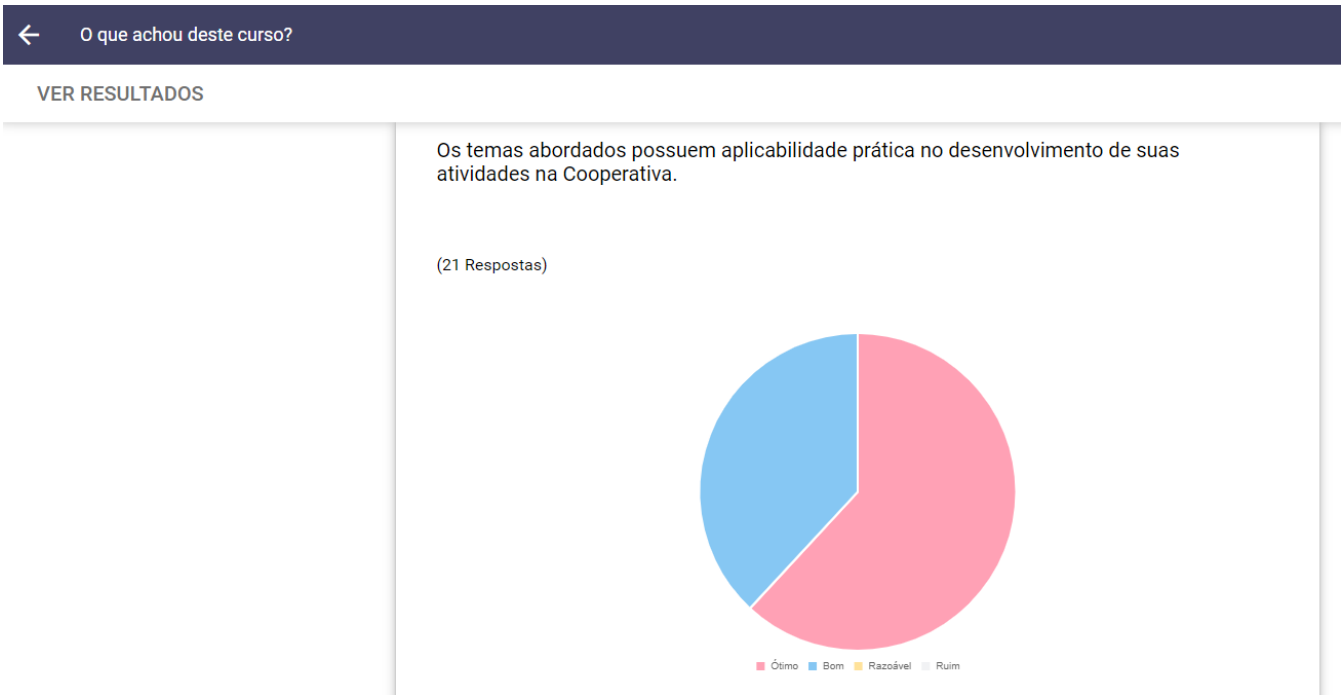

O **AUTOR** acessa a avaliação e também os comentários de cada colaborador:




O **AUTOR** visualiza o Status das avaliações como a quantidade de tentativas e notas.



São gerados gráficos de acordo com as respostas dos colaboradores sobre o assunto:




## Testes, medições de processos operacionais, de sistema e recomendação de mudança estrutural

São realizados testes e medições sempre que necessário, a fim de comprovar a eficiência de novos processos e/ou projetos propostos.

O setor de processos pode identificar a necessidade de realizar este trabalho, levantando todos os pontos de melhoria, seja de processo operacional, de sistema ou estrutural necessários para a realização dos trabalhos.

**Exemplos:**

**Processo operacional:** Testar novas formas de atendimento para que consigamos atender o cooperado/cliente com maior agilidade e qualidade.

**Processo de sistema:** Testar novos processos de melhorias solicitados a T.I que tragam o máximo de informações aos usuários de forma prática e rápida na tela do sistema, auxiliando no desenvolvimento das necessidades.

**Processo Estrutural:** Recomendações de mudança estrutural que otimize as tarefas, como exemplo, endereçamento e organização de prateleiras, que esteja configurado dentro do sistema e no relatório de separação de itens traga as informações, facilitando e agilizando o processo de busca dos itens no estoque.

## Exemplo de teste realizado nas lojas agropecuárias:

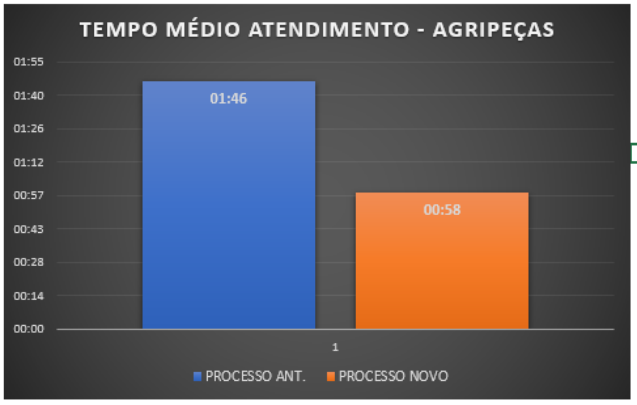
Faturamento das vendas de Conta corrente no balcão, diminuindo consideravelmente o tempo de atendimento.

| MEDIÇÃO PEDIDOS DE VENDAS AGRIPEÇAS | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Data | Vendedor | Tipo de Pedido | Qtdade de itens | Duração Pedido no balcão | Faturamento balcão | Faturamento caixa | TEMPO TOTAL | | | |
| 04/02/2020 | Rodrigo | Conta corrente | 2 | 01:22 | 01:13 | | 02:35 | | | |
| 04/02/2020 | Rodrigo | Conta corrente | 4 | 01:50 | 01:27 | | 03:17 | | | |
| | | | **6** | **03:12** | **02:40** | | **05:52** | **00:58** | | |
| 10/02/2020 | Veterinária | Conta corrente | 2 | 01:42 | | 02:41 | 04:23 | | | |
| 10/02/2020 | Rodrigo (veterinária) | Conta corrente | 1 | 01:35 | | 02:19 | 03:54 | | | |
| 11/02/2020 | Jefferson (veterinária) | Conta corrente | 2 | 01:38 | | 02:01 | 03:39 | | | |
| 11/02/2020 | Rafaela (veterinária | Conta corrente | 4 | 01:44 | | 01:33 | 03:17 | | | |
| 11/02/2020 | Jefferson (veterinária) | Conta corrente | 1 | 00:59 | | 01:34 | 02:33 | | | |
| | | | **10** | **07:38** | | **10:08** | **17:46** | **01:46** | **00:47** | **82%** |
| 05/02/2020 | Hélio | Conta corrente | 2 | 09:27 min | | 01:47 min | | | | |

**FEEDBACKS**

- **Vendedores informaram que só tem elogios dos clientes**
- **Redução substancial no tempo de operação**
- **operação mais eficiente**
- **Clientes mais satisfeitos**
- **Elogio pessoal de cooperado para os vendedores, eu e Ana Cláudia, afirmou que conversa sempre com o Fernando e que não sente desejo em frequentar a loja pelo tempo de atendimento**
- **Redução inicial em 82% no tempo médio de atendimento por item no balcão Veterinário.**

| PROCESSO ANT | PROCESSO NOVO |
|---|---|
| 01:46 | 00:58 |




## Treinamentos e Apresentações de Processos

A cada novo Processo ou Projeto há a necessidade de realizar os treinamentos e apresentações a todas as equipes envolvidas.

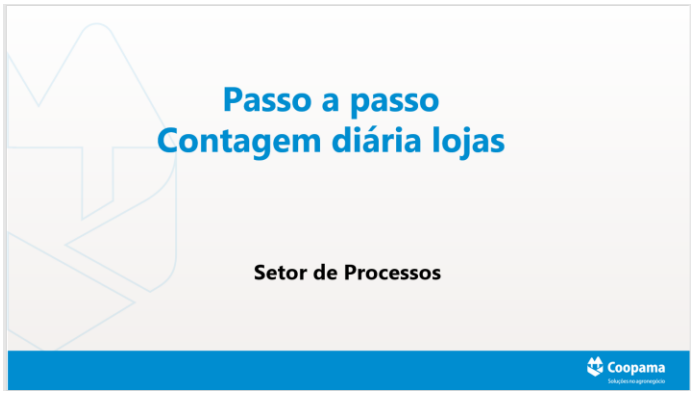
Os treinamentos são elaborados em Power Point, de forma clara e objetiva, abordando todos os processos a serem executados, bem como regras principais, menção de normativas para se ter embasamento.

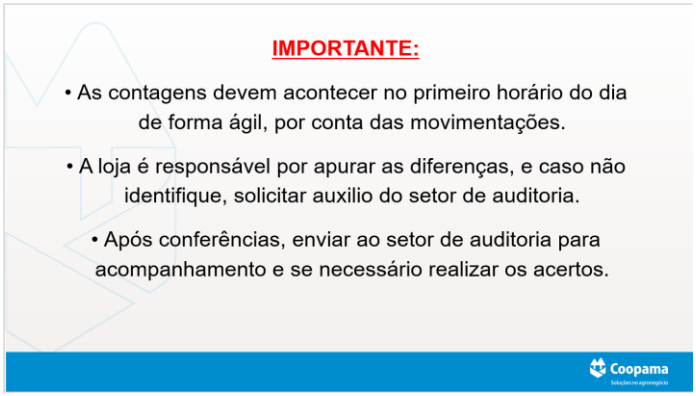
As apresentações ocorrem nos próprios setores onde o processo será executado ou no CTC (Centro de Treinamento Coopama).

São colhidas assinaturas em listas de presença e o treinamento é registrado por meio de fotos.

Após os treinamentos, fotos e lista de presença devem ser encaminhados ao supervisor, gestor responsável e ao Departamento de Recursos Humanos.

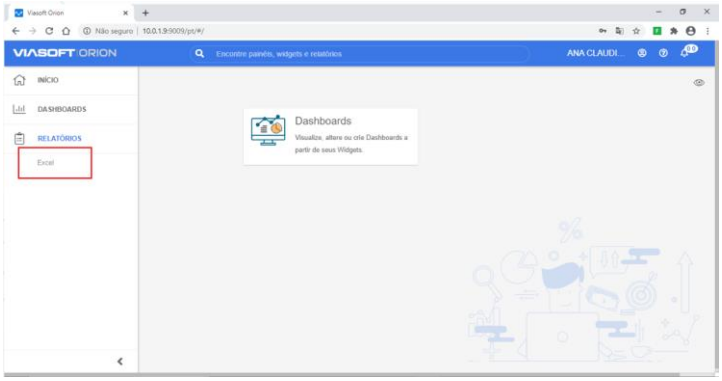
**Modelo de apresentação utilizada:**










**IMPORTANTE:** Antes de elaborar as apresentações, é preciso verificar sempre com o departamento de marketing o modelo dos slides que estão sendo utilizados para que possamos montar de forma padrão.

Sempre que necessário, são realizadas reciclagens dos treinamentos já realizados nos setores da cooperativa, devendo sempre solicitar que sejam levantadas pelas equipes as dificuldades encontradas para a execução das tarefas do novo processo, a fim de esclarecer todas as dúvidas.

## Auxilio no desenvolvimento de novos Projetos que visam a otimização das atividades e/ou cumprimento da legalidade

O setor de Processos auxilia no desenvolvimento de projetos que visam a otimização dos processos e a qualidade no atendimento da cooperativa.

Para que os projetos tenham o funcionamento efetivo e trabalhemos dentro das normas e legislação, alguns pontos precisam ser seguidos:

- Realizar o planejamento do projeto junto dos gestores, superintendência e diretoria (se necessário);
- Realizar pesquisas aos órgãos públicos e estudos a legislação;
- Realizar reuniões preliminares com os gestores e equipes a fim de desenhar o projeto;
- Enviar aos responsáveis os recursos e materiais necessários para a execução dos processos para que providenciem;

- Participar no desenvolvimento de relatórios, processos de sistema para a execução do projeto;
- Realizar treinamento com as equipes abordando todos os processos a serem feitos;
- Auxiliar nos testes, na implantação do projeto do início ao fim.

## Suporte para as Unidades na execução e implantação de novos processos / projetos

Após a implantação de projetos ou novos processos, é dado suporte as equipes com relação a dificuldades no sistema e para a execução das atividades.

**Exemplo:** Foi implantado o Projeto de Controle de lotes e o setor de Processos realiza o suporte constante no esclarecimento de dúvidas do dia a dia e nos acertos de lotes no sistema.

## Auditoria de Processos para verificar o bom andamento das atividades

Periodicamente são realizadas auditorias de processos nos departamentos da cooperativa, a fim de comprovar se os processos/projetos já definidos e implantados estão sendo realizados conforme o padrão e de forma efetiva.

Caso os processos não estejam sendo realizados de forma correta, são elaborados relatórios e apresentados ao coordenador/gestor.

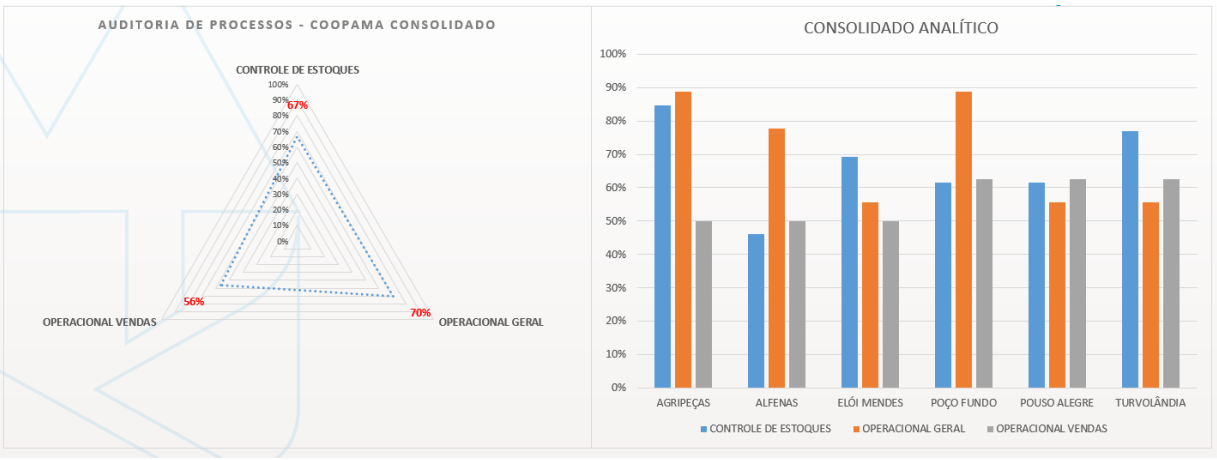
São analisadas as dificuldades com os gestores e equipes, a fim de identificar o motivo da não realização dos processos. Em caso de dificuldades por recursos, materiais ou problemas com o sistema, o setor de processos orienta, dá suporte e solicita melhorias quando necessário.

O setor de auditoria interna da cooperativa dá suporte neste trabalho, realizando também suas auditorias periódicas.

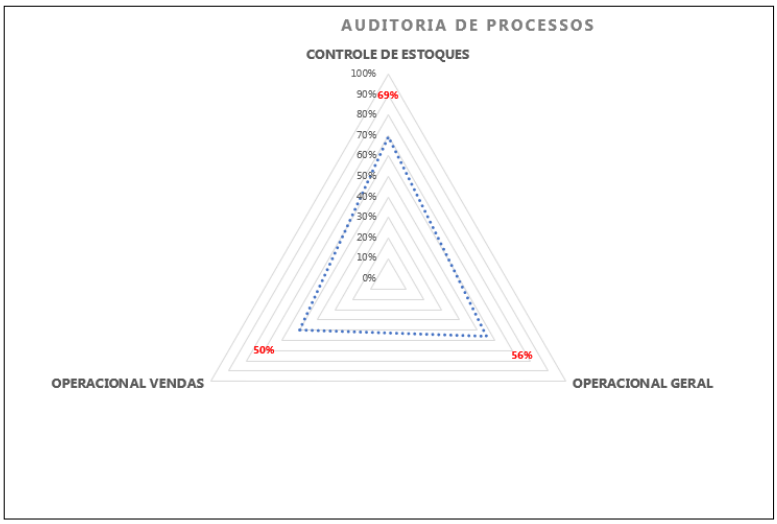
Caso haja reincidência da não execução dos processos já definidos e aprovados pela superintendência, é necessário aplicar advertências verbais e posteriormente por escrito e as mesmas devem ser levadas ao conhecimento do departamento de R.H e conforme o caso, também da superintendência, para que sejam tomadas as devidas providências.

## Modelo de relatório de auditoria de Processos:

### Controle de Estoques:



# Exemplo de auditoria de processos em loja




**Principais pontos**

**Controles de Estoques:**

- Responsável pelos estoques sem domínio da ferramenta;
- Não há segregação física dos estoques já faturados e não entregues;
- Não há segregação física de produtos de VEF dos estoques.

**Operacional Geral:**

- Organização dos produtos via PEPS (lotes de produtos);
- Não há consultas periódicas de saldos de VEF dos Cooperados;
- Não cumprimento da norma do "TERMO DE RESPONSABILIDADE F-05" onde entregam-se produtos antes do colhimento das devidas assinaturas.

**Operacional Vendas:**

- Problemas inerentes a codificação dos produtos;
- Não conferencia das mercadorias no ato do recebimento;
- Não utilização dos códigos de barras;
- Dupla conferência na expedição dos pedidos.

---

*"Gerenciamento de Processos não é uma atividade exclusiva de empresas de maior porte, é uma atividade exclusiva de empresas de melhor Qualidade!"*

*Afinal, ninguém chega ao seu destino sem passar pelo Processo!*

