

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ERIC SILVEIRA DE ANDRADE

**APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS: UM
ESTUDO DE CASO EM UM SHOPPING CENTER**

Dourados - MS

2021

ERIC SILVEIRA DE ANDRADE

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM SHOPPING CENTER

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharia Universidade Federal da Grande Dourados.

Orientadora: Prof. Me. Renata Tilemann Facó

Dourados - MS

2021

ERIC SILVEIRA DE ANDRADE

APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM SHOPPING CENTER

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção na Universidade Federal da Grande Dourados, pela comissão formada por:

Prof. Me. Renata Tilemann Facó
FAEN - UFGD

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva
FACE - UFGD

Prof. Me. Thiago Silva Broze
FAEN - UFGD

Dourados - MS, Dezembro 2021

RESUMO

Atualmente, a área de varejo de shoppings centers vem se recuperando dos impactos causados pela pandemia mundial da Covid-19 do início de 2020. Com base em dados do Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nota-se uma alta de 5% nas vendas do comércio, quando se considera os últimos 12 meses na comparação com os 12 meses anteriores, constatação feita pela última edição do panorama do comércio – relatório mensal da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), que compila os principais dados econômicos e sociais relacionados ao comércio. O segmento de Shoppings Centers aposta na retomada do mercado, aonde os números de vacância estão diminuindo, assim como a inadimplência dos lojistas. Segundo a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers), existem hoje no Brasil 601 Shoppings, totalizando 110,938 lojas e gerando em torno de 998.000 Empregos diretos. No presente estudo vamos entender o cenário atual do setor de shoppings centers no Brasil, e como se dão os processos internos da área comercial de um Shopping Center localizado em Campo Grande, no Mato Grosso do Sul, no controle do cumprimento dos termos acordados em contrato, assim como a aplicar o ciclo PDCA e suas funcionalidades na gestão dos contratos para acompanhamento das cobranças dos aluguéis mensais, garantias e demais negociações realizadas pontualmente com cada lojista.

A aplicação do ciclo PDCA pôde demonstrar quão úteis são as ferramentas de gestão de processos quando aplicadas da maneira correta, e como os resultados podem ser expressivos se os processos forem bem definidos e controlados. Pudemos evidenciar uma melhora significativa nos indicadores de garantia e inadimplência analisados, assim como nos processos que compunham seus controles e execuções, e demonstrar que processos também podem ser beneficiados pelas ferramentas da melhoria contínua.

Palavras-chave: PDCA, Shopping Center, Contrato, Varejo.

ABSTRACT

Currently, the retail area of shopping malls has been recovering from the impact caused by the Covid-19 worldwide pandemic at the beginning of 2020. Based on data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), there is a 5% increase in retail sales, when considering the last 12 months in comparison with the previous 12 months, a finding made by the latest edition of the trade panorama - monthly report of the National Confederation of Store Managers (CNDL), which compiles the main economic and social data related to trade. The shopping mall segment is betting on the resumption of the market, where vacancy numbers are decreasing, as well as tenant defaults. According to ABRASCE (Brazilian Association of Shopping Centers), there are currently 601 shopping centers in Brazil, totaling 110,938 stores and generating around 998,000 direct jobs. In this study, we will understand the current scenario of the shopping center sector in Brazil, and how the internal processes of the commercial area of a shopping center located in Campo Grande, Mato Grosso do Sul, in the control of compliance with the terms agreed in the contract, as well as applying the PDCA cycle and its functionalities in the management of contracts to monitor the collection of monthly rents, guarantees and other negotiations carried out on time with each tenant.

The application of the PDCA cycle was able to demonstrate how useful the process management tools are when applied correctly, and how the results can be expressive if the processes are well defined and controlled. We were able to show a significant improvement in the analyzed guarantee and default indicators, as well as in the processes that made up their controls and executions, and demonstrate that processes can also benefit from the tools of continuous improvement.

Key words: PDCA, Shopping Center, Contract, Retail,

LISTA DE FIGURAS

Figura1- Volume de vendas no Comércio varejista.....	11
Figura 2 -Ciclo PDCA.....	15
Figura 3 – Estrutura Área comercial Shopping Center.....	20
Figura 4 -Fluxo do processo do controle de garantia.....	23
Figura 5 - Fluxo do processo de envio de boletos e controle de inadimplência.....	24
Figura 6 - Planilha de controle de garantias.....	27
Figura 7 – Indicador de garantias de Julho/21.....	30
Figura 8 - Indicador de garantias Setembro/21.....	31
Figura 19 - Indicador de inadimplência Comparação Maio- setembro/21.....	31

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
Capítulo 1	Erro! Marcador não definido.
Introdução	10
1.1 PROBLEMA DA GESTÃO	Erro! Marcador não definido.
1.2 OBJETIVOS	Erro! Marcador não definido.
1.1 JUSTIFICATIVA	Erro! Marcador não definido.
2 REFERENCIAL TEÓRICO	Erro! Marcador não definido.
2.1 CICLO PDCA	14
2.1.1 PLANEJAR (“PLAN)	Erro! Marcador não definido.
2.1.2 IMPLEMENTAÇÃO (“DO”)	Erro! Marcador não definido.
2.1.2 VERIFICAÇÃO (“CHECK”)	Erro! Marcador não definido.
2.1.3 Ação (“Act”)	17
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	Erro! Marcador não definido.
3.0 MÉTODO	19
3.1 O DEPARTAMENTO	Erro! Marcador não definido.
3.2 GARANTIA POR IMÓVEL	Erro! Marcador não definido.
3.2.1 Garantia por título de capitalização ou seguro fiança	21
4. Resultados e discussões	20
4.1 Planejamento (Plan)	24
4.2 Implementação (“DO”)	27
4.3 Verificação (“Check”)	29
4.4 Ação (“Act”)	31
5 Considerações finais.	32
Referências Bibliográficas	33

Lista de Quadros

Quadro 1 – Ferramenta 5W1H.....	24
Quadro 2 – Implementação do plano de ação.....	26

Lista de abreviatura de siglas

CRM – Customer relationship management

PDCA – Planejar, Fazer, Checar e Agir

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Center

ABL - Área Bruta Locável

AMM – Aluguel Mínimo Mensal

PIB – Produto Interno Bruto

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PMC – Pesquisa Mensal do Comércio

IPCA - Índice Geral de Preços ao Consumidor Amplo

IGP -DI - Índice geral de preços – Demanda Interna

IGPM - Índice Geral de Preços do Mercado

SPC - Serviço Central de Proteção ao Crédito

GP – Gestão de projeto

1. INTRODUÇÃO

Todo ano o número de Shoppings Centers cresce no Brasil, e segundo a ABRASCE (2021), em 2021 a perspectiva é de que mais 13 shoppings sejam inaugurados em diversos estados. Todo mês, mais de 490 milhões de brasileiros transitam pelos empreendimentos, resultando em uma cadeia de geração de mais de 3 milhões de empregos, o que mostra que o segmento é responsável por 3% do PIB do Brasil.

De acordo com a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (2021) e IBGE (2021) o setor específico de shoppings segue em instabilidade de fluxo e faturamento mês a mês, ainda devido aos impactos causados pela pandemia do Covid-19. A previsão para o final do ano é das mais otimistas para o mercado, devido à época festiva do natal, que traz um grande fluxo e faturamento para o varejo como um todo.

Feita pelo IBGE, a Pesquisa Mensal do Comercio (PMC) traz informações que mostram a performance do cenário todo do varejo no país. Iniciada em 1995, a PMC traz resultados mensais da alteração de volume de receita de vendas para o comércio varejista (IBGE, 2021). O ano de 2021 foi um ano de total superação e instabilidade. Superação, pois, em alguns setores específicos como o de tecidos, vestuário, calçados, eletrodomésticos, perfumaria, cosméticos e ortopédicos, a retomada de faturamento frente ao ano de 2019, pré-pandemia, já é real. Instabilidade pois desde janeiro de 2021 o cenário do varejo aponta aumentos e quedas nos faturamentos mensais, quando comparados os meses subsequentes entre si, conforme apresentado na Figura 1.

A definição de Shopping Center segundo a ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Center) é a de que são empreendimentos com Área Bruta locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado. O aluguel fixo se dá segundo aluguel mínimo mensal (AMM), que é acordado em negociação com lojista e posteriormente firmado em contrato. Já o aluguel percentual é calculado da seguinte maneira: (faturamento do mês * Alíquota do contrato) – AMM. Caso o resultado da conta seja

negativo, o aluguel percentual é igual a zero, e caso o resultado da conta seja positivo, o resultado será o valor cobrado na rubrica de aluguel percentual.

Todos os problemas operacionais, dentro de uma organização são provenientes da rotina executada. As tarefas do dia-a-dia devem ser executadas corretamente para que assim, novas metas e tarefas possam ser cumpridas, e por isso cuidar da rotina é tão importante. O ciclo PDCA é uma ferramenta que busca controlar e melhorar processos de forma contínua. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, o ciclo PDCA consiste em atividades planejadas e recorrentes, para alcançar metas, bater resultados e controlar processos, e por esse motivo não possui um final determinado. Seu intuito é gerar mais agilidade e clareza na prática da gestão, identificando causas de problemas e suas soluções.

O bom relacionamento com o lojista por todo o tempo que se estende o contrato é necessário. Percebe-se a necessidade de atenção às datas, à execução de atividades e aos processos para o controle correto dos contratos. Neste cenário, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é a seguinte: *Como garantir o cumprimento das cláusulas previstas em contrato durante os 5 anos de duração?*

1.1 OBJETIVOS

. O objetivo geral deste trabalho é aplicar o ciclo PDCA e as funcionalidades de sua ferramenta para otimizar os processos e tarefas executadas, trazendo mais agilidade e resultado para o controle dos contratos. Os objetivos específicos são:

- Identificar as políticas de aluguel e garantia desenvolvidas pela empresa
- Mapear as atividades realizadas no controle de contratos
- Identificar quais tarefas podem ser otimizadas e sua importância dentro do processo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com mais de 600 shoppings atuando no Brasil, e o mercado de varejo claramente voltando a performar como de costume, é necessário que todos os processos de gestão do shopping sejam executados com excelência, para garantir qualidade nos serviços que a companhia oferece e o resguardo contratual que se faz necessário dentro de um acordo. Cerca de 200 contratos rodam atualmente dentro do Shopping Campo Grande, e dentro dessa perspectiva, mais de 150 contratos precisam ter seus dados e termos renovados anualmente, certificando a empresa locadora de que a locatária consegue arcar com os custos e tarefas necessárias para o cumprimento integral do contrato.

Em 2020, cerca de 60% do mercado de shoppings no país está nas mãos de grupos inadimplentes e alguns não estão em situação de caixa tão confortável (ABRASCE 2020). Além disso, em janeiro de 2021, a ABRASCE, em reunião com a entidade de lojistas, deliberou orientações para serem tomadas durante o ano de 2021 a respeito de pagamento de alugueis, fundo de promoção e condomínio.

Notou-se também, em um dos maiores fundos imobiliários do setor de Shoppings no Brasil, o HGBS11, além da redução do faturamento nos últimos anos, um aumento na inadimplência entres 10 e 30% e um aumento na vacância de 1,4% de janeiro até maio de 2020. Os resultados do fundo, 100% retirados dos alugeis de shoppings, foi em 2020 55% menor que em 2019, devido inadimplência e baixo faturamento.

O trabalho baseia-se nas experiências vividas dentro da administração de um shopping center, aonde notou-se os principais déficits nos processos e tarefas, buscando a melhoria contínua do controle das atividades recorrentes executadas para tanto para o locador quanto para o locatário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O acompanhamento de indicadores nas organizações permite visualizar padrões, e também acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Porém, o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilitam a sua interpretação e compreensão (BISBE; MALAGUENO, 2012).

De acordo com Paim (2009), melhorar processos é um método para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter seu ambiente competitivo. Os mecanismos de coordenação de trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetadas, ao modo de como estas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações.

O BPM (*Business Project Management*) é um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a revolução industrial. (VOM BROCKE, ROSEMANN, 2013). Um processo de negócio é basicamente um fluxo de atividades, definidos por como as tarefas serão executadas. Tais tarefas, portanto, formam um padrão a ser repetidamente executados no trabalho da instituição. Buscando assim, através de uma representação da realidade, determinar ou formar as práticas organizacionais. (ARAUJO E ALBUQUERQUE, 2010)

Toda a prática focada no gerenciamento de processos, de acordo com a ABPMP (2013), ajuda, entre outras coisas, a aumentar os resultados dos processos, gerando assim vantagens competitivas, melhoria nos recursos, aumento da satisfação dos clientes e melhoria nos resultados financeiros. De acordo com Taylor (1995) a administração adquiriu novas atribuições e responsabilidades descritas por quatro princípios: Princípio do planejamento; Princípio do preparo; Princípio do controle; e princípio da execução.

Para Johansson (1995) uma organização é tão efetiva quanto forem seus processos, pois estes são responsáveis pelo que será ofertado para o cliente. Para Pinho et al. (2006), as técnicas de mapeamento de processos devem ser selecionadas de acordo com as características do processo e os objetivos do trabalho. Ao analisar todo o processo, problemas antes desconhecidos podem ser encontrados, como atividades desnecessárias, gargalos e redundâncias.

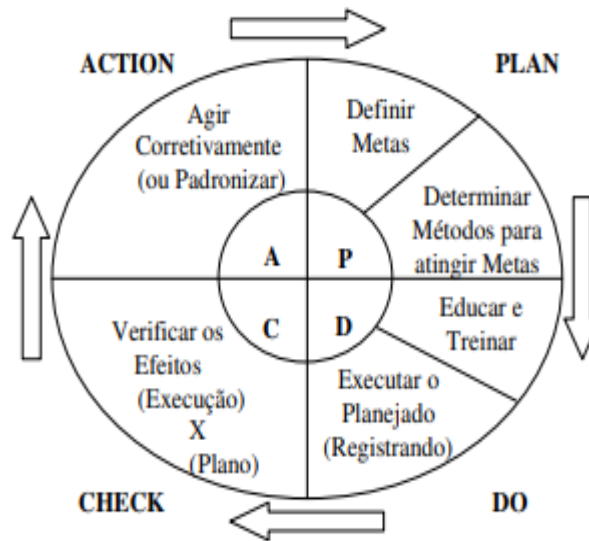
O mapeamento de processos consiste em: (i) análise de entrada e saída, entendendo a transformação de bens e serviços que ocorre dentro dessa tarefa ou processo; e (ii) fluxogramas, que demonstram ou descrevem o fluxo de atividades e tarefas que devem ser executados para que o processo seja concluído. O fluxograma busca identificar quais tarefas compõem o processo, entendendo seu funcionamento, quais as relações de interdependência das atividades e pontuar possíveis gargalos. O fluxograma permite compreensão detalhada das etapas que as atividades percorrem, registrando estágios nas passagens de informação, e de materiais, produtos ou serviços consumidos e resultados produzidos pela operação (SLACK et al., 2002).

2.2 CICLO PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que resulta na melhoria da execução de projetos e processos de forma contínua, conforme apresentado na Figura 2. O método PDCA tem a função de auxiliar o diagnóstico e análise de problemas organizacionais, se tornando muito útil na resolução de problemas de processos e seus controles. Esse método de melhoria contínua contém ações sistemáticas que aceleram e qualificam os resultados obtidos, garantindo a sobrevivência e crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

A execução do ciclo PDCA está diretamente atrelada ao entendimento do conceito de processo, e é necessário que os responsáveis pela aplicação da ferramenta compreendam a visão processual clara dos insumos, entradas e saídas, além dos relacionamentos necessários para a organização (TACHIWA, SACAICO, 1997).

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1992)

Segundo Slack (1996), a natureza cíclica do melhoramento contínuo pode ser resumida no ciclo PDCA, pois consiste em uma sequência de tarefas que devem ser executadas de maneira cíclica para melhorar atividades. Sua aplicação contínua, de forma correta, permite uma grande melhora nos processos executados em uma organização visando o aumento da produtividade. Suzuki (2000) em seus trabalhos relata que a utilização do PDCA como forma de adicionar qualidade no produto final, através dos módulos em que se embasam o método.

2.2.1 Planejar (*plan*)

De acordo com CAMPOS (1992) a fase “Planejar” consiste na fase de identificação do problema, ou seja, observar (reconhecer quais as características do problema), analisar o processo (identificar os motivos principais que impedem o atingimento das metas) e plano de ação (respostas para as causas principais).

Ainda segundo Campos (1992), nessa fase, deve haver a participação e envolvimento de todas as pessoas que participam do processo, com o intuito de melhorar seus resultados, discutindo questões como: Quais objetivos devem ser alcançados; quais prazos e recursos são necessários para o plano de ação ser

elaborado; quais dados devem ser coletados durante o processo; ou seja, questionamentos que são necessários em um projeto detalhado a ser executado.

2.2.2 Implementação (*do*)

Essa etapa consiste na execução das ações evidenciadas na etapa “Planejar” (*Plan*), desde a obtenção de recursos e condições até a implantação dos processos e tarefas necessárias. Seu resultado será um aglomerado de processos ou sistemas ou equipamentos, devidamente implementados e com condições de gerar os resultados esperados Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 605).

2.2.3 Verificação (*check*)

A terceira etapa do ciclo PDCA consiste na verificação das ações que foram executadas na etapa anterior (DO). Essa fase se baseia nos resultados obtidos pelas ações resultantes da fase de planejamento (GITLOW, 1993). Logo, é necessário anotar e monitorar todas as ações que foram feitas, para que seja possível analisar a efetividade das ações executadas. Um bom método para o controle das atividades executadas é ter bem estruturado um acompanhamento (*follow up*) de todas as atividades e seus status.

Nessa fase alguns questionamentos devem ser feitos com o intuito de analisar de forma crítica as ações tomadas na fase anterior. Estas questões podem ser: “Quão eficaz a ação foi quando comparado ao meu objetivo final?”; “As ações tomadas foram suficientes para conseguir os insumos necessários para completar o objetivo?”. Segundo Melo (2001), pode-se subdividir essa etapa em 3 fases: comparação dos resultados, listagem dos efeitos secundários e verificação da continuidade ou não do problema. Assim, a etapa em questão é sistematizada para sustentar uma confirmação da efetividade da ação.

Na fase comparação de resultado, de acordo com Melo (2001), é necessário utilizar os dados coleta dos antes e após as ações executadas na fase anterior para verificar qual foi a efetividade das ações e qual o grau de atingimento dos objetivos. Na listagem dos efeitos secundários, propõe-se realizar uma lista de defeitos encontrados provenientes das ações. As ações executadas podem gerar efeitos

secundários, que futuramente podem trazer novos impedimentos na execução das tarefas ou processos.

A verificação da continuidade ou não do problema é a terceira fase desta etapa. Segundo Melo (2001) quando o resultado proveniente da ação é o satisfatório o suficiente, deve-se certificar de que todas as ações planejadas foram implementadas de acordo com o plano inicial. Porém, se não for satisfatório e efeitos negativos continuem a aparecer, a solução apresentada não foi efetiva. Nesse caso, o ciclo PDCA deve ser refeito, para que novas ações sejam identificadas com intuito de conseguir o resultado esperado. Se o resultado for positivo, e as ações tomadas sejam eficazes, o projeto está apto a realizar o último módulo do ciclo PDCA.

2.2.4 Ação (*Act*)

A última etapa do ciclo PDCA se caracteriza pelo processo de padronizar as ações tomadas, após sua eficácia ter sido constatada na etapa anterior, buscando a melhoria contínua. Nesta etapa, as ações são baseadas nos resultados positivos que a fase anterior (*check*) gerou, visando padronizar tais ações e utilizá-las em ocasiões semelhantes (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

De acordo com Andrade e Melo (2003), padronizar consiste em elaborar um novo padrão ou alterar o que já existe. Para cada organização fica estruturada a sua própria maneira de como cada processo será executado. Levando em consideração alguns itens fundamentais para a padronização de tarefas, tais como, quem vai executar a tarefa, como ela será executada, quando deve estar pronta, onde deve ser feita e principalmente porque deve ser feita. Essas especificações devem estar claras para todos da organização e deverão ser pontuadas caso haja inclusão ou alteração nos processos já existentes dentro da organização.

Com relação aos padrões, Andrade (2003) cita alguns aspectos que devem ser respeitados pela organização no processo de elaboração dos seus padrões: O documento que será redigido deve ser feito na sua forma mais simples, evitando falhas de interpretação por parte do leitor do documento; Esse padrão deve ter o menor número possível de palavras e ser colocado em sua forma mais simples, para fácil entendimento e manuseio; A utilização de imagens, tabelas, figuras, fluxogramas ou quaisquer outros meios que facilitem o entendimento é bem-vinda; e

finalmente, o padrão, sendo a base do aperfeiçoamento, deve ser revisto periodicamente, devido à incorporação de inovações.

Tais padrões segundo Andrade (2003) e Melo (2001), devem ser passíveis de cumprimento, ou seja, devem ser equivalentes a situação atual da organização e demonstrar, dentre as atividades atribuídas, qual o domínio tecnológico da empresa, através das atividades listadas. Indicar claramente as datas de emissão e de revisão, o período de validade e a responsabilidade pela elaboração e revisão, mantendo-se dessa forma um controle de manutenção dos padrões e do número de revisões; Incorporar se possível, mecanismos à prova de falhas, de modo que o trabalho possa ser realizado sem erro por qualquer funcionário, garantindo assim o não reaparecimento do problema supra analisado; todos os documentos gerados pelo processo de padronização devem ser arquivados para futura utilização.

A via original do padrão ou padrões desenvolvidos pela equipe deve ser arquivada, sendo que os funcionários devem dispor de cópias controladas desses padrões em suas mãos para fácil utilização e manuseio, e assim o ciclo PDCA chega em sua fase final no módulo *Act*. Depois de feito, o padrão deve ser devidamente divulgado na organização e evitar possíveis confusões, explicitando a data correta da utilização dos novos padrões e quais serão os departamentos afetados por tais mudanças.

3 MÉTODO

Esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, pois é investigado um fenômeno que acontece em seu ambiente natural, que é influenciado por diferentes variáveis e fontes de evidência (YIN, 2005). Para alcançar os objetivos da pesquisa, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura para familiarização com o tema pesquisado para analisar os conceitos de qualidade, suas ferramentas e aplicações.

Em seguida, realizou-se um estudo de caso único em um Shopping Center localizado na cidade de Campo Grande no Mato Grosso do Sul. A empresa de objeto de estudo é uma empresa brasileira, administradora de Shoppings Centers que atua no setor varejista. Dentre as maiores empresas de shoppings centers do Brasil e como a maior prestadora de serviços de comercialização e administração do setor.

Atualmente a empresa conta com 34 shoppings no portfólio e um fluxo de 40 milhões de visitas mensais em seus empreendimentos, atingindo diariamente consumidores das classes A, B e C com os mais diversos perfis de compra. Os shoppings possuem também um diverso mix de lojas e serviços, sendo um destino para todo e qualquer motivo de compra.

Para alcançar o objetivo geral e os específicos deste trabalho foi realizado um diagnóstico de falhas ocorridas no processo de solicitação de documentação, análise de prazos e execução das atividades através da utilização do ciclo PDCA. Para isso, foi mapeado o ciclo de controle dos contratos, e na primeira fase do ciclo PDCA, o planejamento, foram analisadas todas as tarefas executadas dentro do controle de garantias, para posteriormente identificar qual indicador seria controlado e monitorado. Foram compilados dados de 204 contratos, a fim de entender quais os status das garantias de todos, e conseqüentemente analisar sua conformidade ou não conformidade.

Após a compilação dos dados, foi elaborado o planejamento. A partir desses dados foram traçadas metas a serem obtidas pela área, comparando os dois períodos específicos estudados para a validação das soluções executadas, para através do indicador escolhido durante o planejamento, mensurar quais os resultados obtidos com as ações tomadas. Ao final, todo o plano foi aperfeiçoado na última fase do ciclo PDCA.

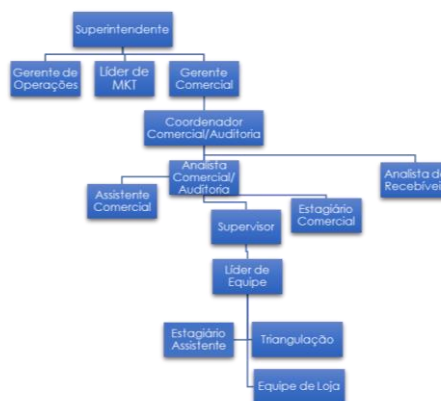
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IDENTIFICAR AS POLÍTICAS DE ALUGUEL E GARANTIA UTILIZADAS PELA EMPRESA

Este trabalho foi realizado na administração de um shopping center, na área comercial de acordo com a estrutura representada na Figura 3. O setor comercial é responsável por diversas tarefas, desde a comercialização das ABL's (Área Bruta Locável), negociação dos valores, termos e período do contrato, interação com a área jurídica para confecção dos contratos, cadastro dos contratos no sistema interno da companhia, envio de boletos mensais, comercialização das mídias e espaços para anunciantes, confecção dos aditamentos e alterações dos contratos, reuniões de avaliações pontuais para concessões ou não de descontos nos boletos e alteração dos termos do contrato entre outras.

A área comercial de um Shopping Center depende de controles e sequências de trabalhos para funcionar de forma adequada. Para contratos de lojas, o tempo mínimo do contrato é de 5 anos, com reajustes anuais baseados no Índice Geral de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), Índice geral de preços – Demanda Interna (IGP-DI) ou Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM), que são índices que acompanham mensalmente a inflação em diferentes âmbitos do mercado brasileiro, e pagamentos postecipados de aluguel mínimo, ou seja, para o proprietário de loja, o aluguel do mês corrente só é pago no mês posterior.

Figura 3 - Estrutura Área comercial Shopping Center



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nos contratos de quiosques, o formato seguido é o indeterminado, também com reajustes anuais, seguindo os mesmos índices já citados acima, com pagamentos dos aluguéis mínimos antecipados, ou seja, o aluguel do mês corrente para os quiosques é pago no próprio mês corrente, e por se tratar de um contrato indeterminado, ou seja, sem tempo definido, caso o proprietário fique inadimplente com a área alugada, é um direito do shopping solicitar o ponto para comercialização de um novo quiosque para o espaço. Para os contratos de lojas, há a necessidade de uma garantia, que se dá de três formas: Garantia por imóvel; Garantia por título de capitalização ou garantia por seguro fiança.

4.1.1 Garantia por imóvel

Na garantia por imóvel, é solicitado um imóvel cujo valor venal, que é uma estimativa feita pelo Poder Público sobre o preço de determinado bem, cubra o valor de 13 alugueis mínimos do espaço que está sendo locado. Tal imóvel não pode possuir nenhum tipo de averbação, alienação ou hipoteca para ser apto a garantir o contrato.

São solicitados os seguintes documentos para que o imóvel seja validado: (I) cópia do RG e CPF; (II) cópia do comprovante de residência com até 30 dias; (III) cópia do RG e CPF do cônjuge (sendo casado o conjugue também assina o contrato como fiador); (IV) certidão negativa de ônus do imóvel em nome do fiador com emissão de até 30 dias; cópia do IPTU atualizada onde conste o valor venal do imóvel (o valor mínimo deve ser de 13 vezes o AMM da loja).

4.1.2 Garantia por título de capitalização ou seguro fiança

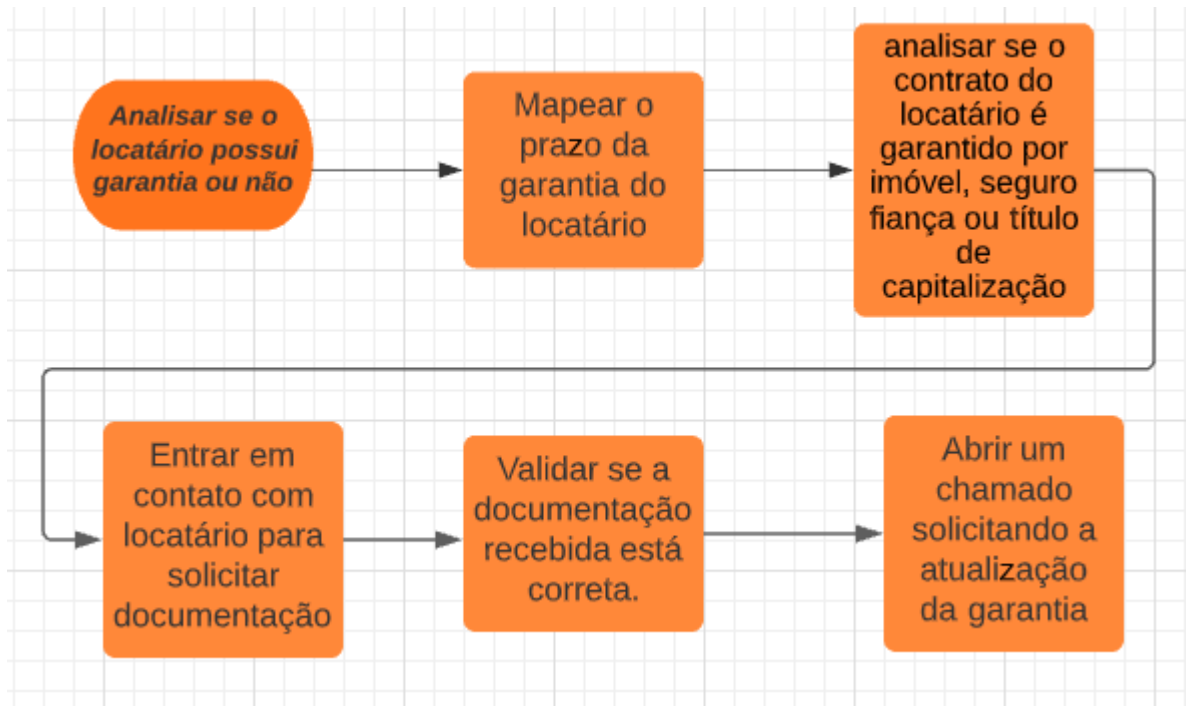
Na garantia por título de capitalização ou seguro fiança, o valor solicitado é o de 6 alugueis mínimos, comprovados através do título concedido pela seguradora ou empresa de capitalização. O locatário deve entrar em contato direto com sua seguradora de preferência e informar, baseado no seu AMM acordado com o shopping, qual o valor necessário para garantia do contrato. Após realizar o aporte do valor necessário para a seguradora, solicitamos o documento de comprovação

da garantia para seguirmos com a assinatura do contrato. O valor do AMM varia de acordo com o tamanho da área que está sendo locada, assim como o posicionamento da área dentro do shopping, tendo em vista que alguns corredores possuem mais fluxo de pessoas, e conseqüentemente tem um custo maior de locação.

4.2 MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES NO CONTROLE DE CONTRATOS

Inicialmente foi mapeado o ciclo do processo de renovação das garantias dos lojistas, que consiste em: (I) analisar se o locatário possui garantia ou não; (II) mapear qual o prazo da garantia desse locatário, ou seja, quando vence a garantia, que tem validade de um ano; (III) analisar se o contrato do locatário é garantido por imóvel, seguro fiança ou título de capitalização; (IV) entrar em contato com o locatário para solicitar a documentação; (V) validar se a documentação está correta e contempla todos os critérios necessários da garantia; (VI) abrir um chamado no sistema, anexando a documentação para que a companhia valide a renovação da garantia.

Figura 4: Fluxo do processo do controle de garantia



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

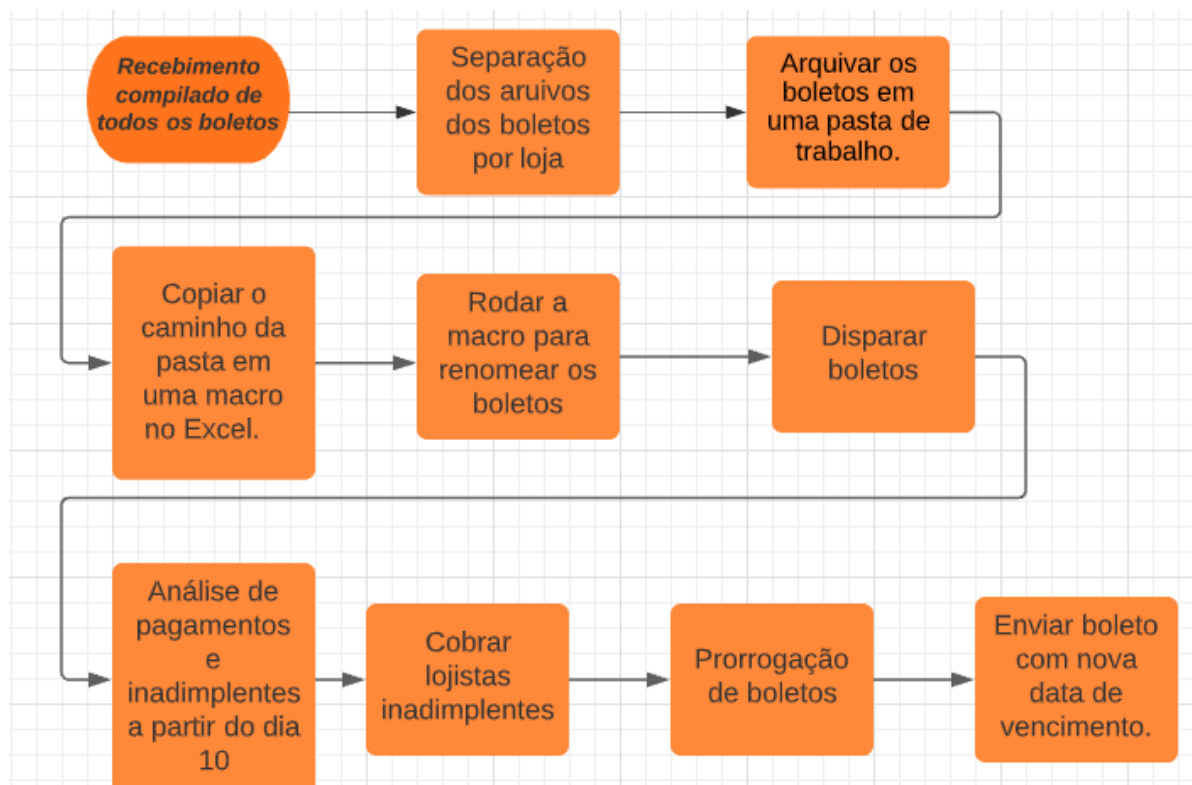
Após a fase (IV), existe a possibilidade de o locatário não enviar a documentação solicitada, e nesses casos, a ação tomada segue outra direção. Ao não receber a documentação atualizada solicitada, é tido como base a documentação inicial do contrato, aquela que foi entregue quando o lojista assinou o contrato inicial de entrada no shopping. A partir dessa matrícula do imóvel recebida inicialmente, é aberto um chamado no sistema de "Solicitação de matrícula". Nesse chamado, são mapeados quais serão as matrículas solicitadas pela própria organização, uma vez que, tendo o número da matrícula do imóvel, qualquer pessoa pode solicitar o documento atualizado do mesmo.

Então, após a solicitação, pagamento ao cartório e recebimento da documentação atualizada, seguimos com as fases (V) e (VI) para atualização da garantia. Posteriormente, o custo pela solicitação da garantia, que inicialmente foi pago pelo shopping, é cobrado no boleto mensal do locatário.

Além do controle das garantias, foram mapeadas também as atividades relacionadas ao ciclo mensal de envio dos boletos. Esse ciclo consiste em: (I) receber o compilado de todos os boletos através do e-mail todo dia 05 de cada mês; (II) separar os arquivos dos boletos por loja; (III) arquivar os arquivos do boleto em uma pasta; (IV) copiar o caminho da pasta em uma macro no Excel; (V) a macro

renomeia todos os boletos de acordo com a loja; (VI) Disparar os boletos através da macro; (VII) A partir do dia 10, é feita a análise de quem pagou o boleto e quem está inadimplente; (VIII) cobrar os lojistas inadimplentes; (VIV) Alterar a data vencimento do boleto; (X) enviar boleto com nova data de vencimento para o lojista.

Figura 5: Fluxo do processo de envio de boletos e controle de inadimplência



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3 EXECUÇÃO DO PDCA

4.3.1 Planejamento (*Plan*)

Inicialmente foi definido que a etapa do processo que seria trabalhada para o controle das garantias seria o controle das datas, tanto de prazo de vencimento da garantia quanto o prazo de solicitação de documentação. No processo de envio de boletos, o que seria trabalhado seria o controle dos boletos pagos, uma vez que a maior parte do tempo não era gasto na cobrança do lojista como deveria ser feito, e sim na análise de pagamento e saldo em aberto.

Nas garantias foi selecionado o indicador de “Garantias válidas” para medir o sucesso das ações tomadas para atingir o resultado. Esse indicador sinaliza qual o número de contratos que estão com as garantias válidas dentro do ano, comparando a quantidade de contratos que possuem garantia na negociação versus a quantidade de contratos que estão com as garantias válidas no ano.

No controle dos boletos, o indicador de “Inadimplência líquida” foi o escolhido para medir o resultado das ações tomadas. Esse indicador sinaliza qual o valor que não foi pago, comparado ao valor que o locatário deveria ter pago dentro do mês corrente.

Nesta etapa do planejamento foi realizado um *brainstorming* para elaborar o 5W1H, cujos resultados estão apresentados no Quadro 1. O objetivo dessa ferramenta foi mapear o funcionamento do processo, entendendo suas etapas e respectivos responsáveis para identificar as possíveis falhas existentes e assim buscar soluções e melhorias para o processo como um todo.

Quadro 1 – Ferramenta 5W1H

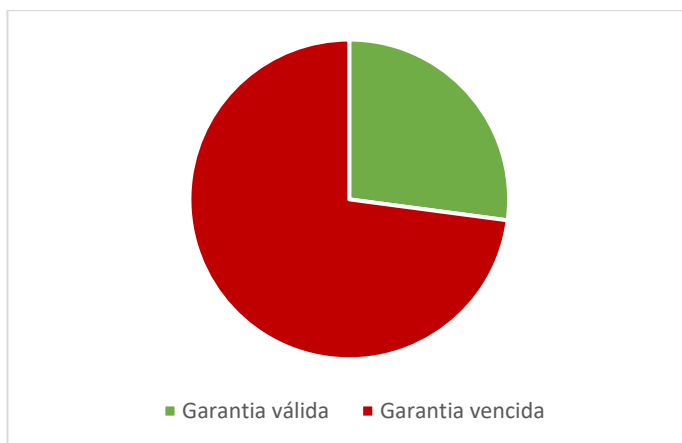
O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?
Solicitação de documentação de garantia	Encarregado do controle de garantias	No e-mail	Contato fácil e rápido.	Após vencimento da garantia	Através do <i>report</i> da companhia.
Solicitação da matrícula atualizada via shopping/Cartório	Encarregado do controle de garantias	Sistema interno do shopping	Porque o lojista não enviou a documentação	Após vencimento da garantia	Através do chamado no sistema interno, o shopping solicita as garantias sinalizadas.
Atualização da garantia via chamado	Encarregado do controle de garantias	Console do sistema interno	Única forma de atualização é via chamado	Após recebimento da documentação	Inserindo a documentação recebida no chamado para atualização da base
Análise de boletos inadimplentes	Analista de recebíveis	Planilha de saldo em aberto + planilha de recebimento + planilha de acompanhamento do banco	Para identificar se o boleto do mês foi pago ou não pelo lojista	Após vencimento do boleto	Fazendo o check entre saldo em aberto, planilha de recebimento e dados de recebimento enviados pelo banco.
Cobrar os lojistas inadimplentes	Analista de recebíveis	Contato via telefone ou e-mail	Jeito mais fácil e prático de	Após vencimento do boleto	Primeiro mandar e-mail, e caso sem resposta,

			acionar o devedor		ligar para conversar e cobrar o saldo em aberto.
--	--	--	-------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A partir da análise do Quadro 1 e entendimento do processo como um todo, foi possível identificar que o gargalo no processo de garantias estava no tempo de solicitação da documentação ao lojista. Essa solicitação da documentação só era realizada após o vencimento da garantia. Devido a esse *timing*, o locatário ficava como ofensor da base de garantias por um certo período, até serem executadas todas as tarefas necessárias para atualização da garantia. Essa análise foi feita em março de 2021, quando o indicador de garantias do shopping estava em 27%, conforme apresentado no Gráfico 1. Pode-se observar que apenas 55 dos 203 contratos estavam com suas garantias válidas. Dessa maneira, identificou-se a necessidade de que a solicitação da documentação e averiguação do prazo de vencimento das garantias, fosse melhor controlado.

Gráfico 1 – Indicador de garantias em março de 2021



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Quadro 1 e o entendimento do processo de inadimplência também possibilitou que fosse identificado o gargalo no processo de cobrança do shopping. A analista de recebível gastava mais tempo do seu horário de trabalho fazendo a identificação do saldo em aberto das lojas, do que de fato realizando as cobranças necessárias para que os lojistas pagassem e deixassem de estar inadimplentes dentro do mês. Ou seja, era necessário que fosse investido menos tempo analisando

quem deveria ser cobrado e qual valor era devido, e que fosse dedicado mais tempo garantindo que o locatário pagaria o que se deve dentro do mês. Essa análise foi realizada em março de 2021, quando o cenário de inadimplência líquida do shopping tinha uma média de 9% no ano de 2021.

4.3.2 Implementação (Do)

Seguindo o PDCA, no período de março a novembro de 2021, foi feito o acompanhamento e implementação das atividades, controles e planilhas sugeridas para a melhoria do sistema de garantias e cobrança do shopping.

Nesse contexto, para o controle das garantias, foi criada uma planilha de acompanhamento automático para o controle dos prazos. A planilha funciona da seguinte forma: Através da base de contratos e garantias recebidos mensalmente pela gerência da companhia, foi automatizado o controle dos prazos e definido um dia mensalmente para análise do status dessa tarefa. Abaixo, cabeçalho da planilha utilizada.

Figura 6: Planilha de controle de garantias

	A	B	C	D	E	F
1	NOME FANTASIA	VIGÊNCIA ON	VIGENIA GARANT	VÁLIDOS	INÁLIDOS	STATUS

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Já para o controle dos recebimentos, foi criada uma planilha com o intuito de automatizar toda a análise de inadimplência que antes era feita de forma manual. A planilha realiza o encontro de contas entre, a planilha de recebimento enviada pelo banco, a planilha de saldo em aberto que aponta nossa inadimplência e a planilha de recebimento inteiro da companhia. Dessa maneira a análise de inadimplência é feita de maneira imediata, ao atualizar as bases da planilha. Abaixo o cabeçalho da planilha de controle de inadimplência.

Foram implementadas as seguintes ações, conforme demonstrado no Quadro 2.

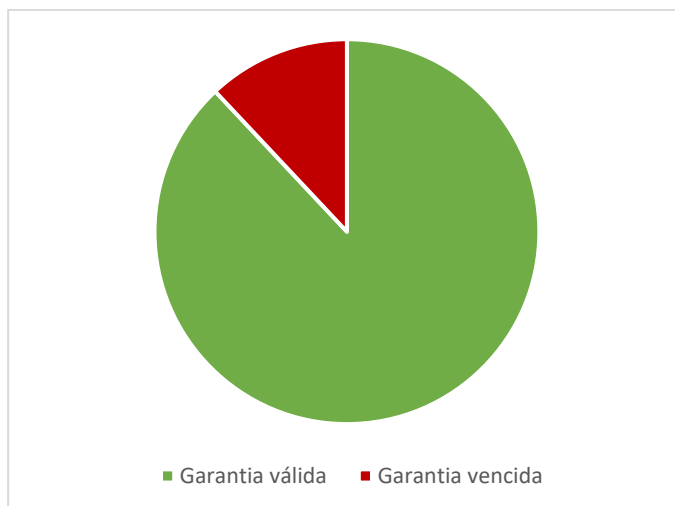
Quadro 2 – Implementação do plano de ação

Ação	Descrição	Operação
Criação do acompanhamento de garantias via planilha automatizada	Foi criada uma planilha que depende apenas da atualização das bases que é recebida pela gerencia da companhia. Essa planilha indica todos os contratos que estavam com as garantias inválidas e quais suas datas de vencimento.	Concluído
Definição de dia dentro do mês para análise e solicitação de documentação para garantia.	Foi definido que todo dia 5 de cada mês será para verificar quais lojas possuem vencimento da garantia no mês posterior. Dessa maneira, há tempo hábil para realizar todo o processo de renovação de garantia antes que a mesma vença.	Concluído
Definição de prazo e abordagem para recebimento da documentação.	Foi definido que toda a abordagem para solicitação de documentação será feita via telefone, e formalização por e-mail pós ligação, com prazo de 7 dias para envio dos documentos. Dessa maneira tem-se um controle maior das solicitações e não depende de resposta ao e-mail por parte do locatário.	Concluído
Criação da planilha automatizada de análise de inadimplência.	Foi criada uma planilha que realiza de forma automática todo o trabalho, que anteriormente era feito manualmente. Essa planilha compila os dados de 3 planilhas de acompanhamento de inadimplência, trazendo o resultado imediato, para um trabalho que anteriormente era feito em dias.	Concluído
Ligação para efetuar cobrança.	A partir da automatização da leitura da inadimplência mensal, a cobrança passou a ser mais efetiva e feita através de ligação, para entender melhor porque o locatário estava inadimplente e acordar a melhor forma de pagamento dentro do mês.	Concluído.
Alocar mais pessoas para a cobrança.	Foi alocado para a cobrança mais um colaborador, que auxiliou na ligação e envio de boletos para os lojistas identificados inadimplentes na planilha automatizada.	Concluído

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As ações começaram a ser colocadas em prática em agosto de 2021 e após o primeiro mês de implementação das ações propostas, já foi possível identificar melhoria no indicador de garantia, conforme apresentado no Gráfico 2. Percebe-se que o indicador que apresentava 27% do total de contratos com garantias válidas em março de 2021 passou a apresentar 88% de garantias válidas em agosto de 2021.

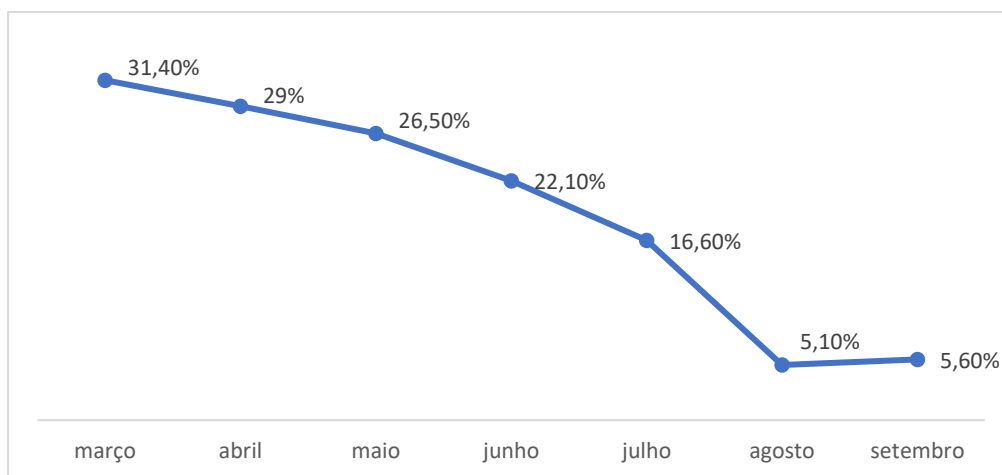
Gráfico 2 – Indicador de garantias agosto/21



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao analisar o indicador de inadimplência também é possível observar uma melhoria após a implementação das ações propostas por este trabalho, conforme apresentado no Gráfico 3. Nota-se que o índice que até julho apresentava uma média de 25,12% de inadimplência caiu para 5,10% no mês de agosto e 5,6% no mês de setembro.

Gráfico 3 – Indicador de inadimplência de março a setembro/2021



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3.3 Verificação (*check*)

Nesta etapa de verificação foi possível observar uma melhoria nos dois indicadores escolhidos para a análise comparativa dos efeitos das ações tomadas. Na Figura 4 foi possível notar já uma melhora, decorrente do plano de ação, na ordem de 23% dos contratos, em 2 meses, ou seja, o indicador subiu de 27% para 50% dos contratos aderentes quanto a garantia.

Figura 7 – Indicador de garantias de julho/21

CAMPO GRANDE		
Status	QTD	%
Total de Contratos	203	
Garantias Válidas	101	50%
Garantias Válidas 2021	18	11%
Garantias Válidas 2022	38	23%
Garantias Vencidas	92	56%
Garantias Inválidas	5	3%
Garantias Pendentes	10	6%
Sem Fiança	0	0%
META MÊS		78%
ABAIXO / ACIMA DA META		-28%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Na Figura 8, pode-se identificar uma melhora mais expressiva, causada pelo aperfeiçoamento do novo método de controle e solicitação da garantia. No mês de setembro, a aderência a garantia ficou em torno de 82%, se tornando um dos shoppings mais aderentes da companhia no quesito garantia de contratos. O número de garantias, explicitou que as ações tomadas para o controle das garantias foram efetivas e trouxeram uma padronização e controle eficiente para as garantias dos contratos assinados dentro do shopping.

Figura 8 – Indicador de garantias de setembro/21

Total de Contratos	203	
Garantias Válidas	168	82%
Garantias Válidas 2021	18	11%
Garantias Válidas 2022	38	23%
Garantias Vencidas	25	12%
Garantias Inválidas	5	3%
Garantias Pendentes	10	6%
Sem Fianca	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Sobre a inadimplência, pode-se notar na figura 6 que, assim como nas garantias, obteve-se uma melhora crescente no indicador de inadimplência do shopping. Partindo de uma inadimplência líquida de 9% no mês de março, conseguiu-se, ao passar dos meses atingir uma inadimplência líquida de -7% no mês de setembro, ou seja, foi possível não somente receber todos os valores faturados para o mês corrente, mas também receber valores que eram devidos de meses anteriores, fazendo com que o recebimento de valores dentro do mês fosse maior que o próprio faturamento do mês.

Figura 9 - Indicador de inadimplência de maio a setembro/21

	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Inadimplência Mês - Real	31,40%	29,00%	26,50%	22,10%	16,60%	5,10%	5,60%
Inadimplência Mês - Tendência	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%
Inadimplência Líquida - Real	9,00%	6,90%	5,90%	4,50%	2,10%	-3,20%	-7,00%
Inadimplência Líquida - Tendência	4,70%	3,80%	2,20%	1,50%	-1,50%	-4,00%	-9,80%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3.4 Ação (Act)

No final das análises, observou-se que a meta em ambos os indicadores foi atingida. Durante os meses foram necessários realizar alguns ajustes, devido a contratempos e senso de urgência de outros assuntos que um shopping center necessita. Porém, a padronização do processo, como deve ocorrer, foi implementada com sucesso, e sua gestão aplicada nos seguintes meses, fazendo com que em ambos os indicadores fossem atingidos resultados muito satisfatórios.

Por mais que a meta tenha sido atingida em ambos os indicadores, tanto no controle das garantias, quanto no controle da inadimplência, foram necessárias melhorias nas planilhas a fim de otimizar ainda mais o processo que inicialmente já tinha sido otimizado. Além disso, também foi necessário o aperfeiçoamento no conhecimento técnico de contratos, para sanar dúvidas que surgiram por parte dos locatários durante as cobranças de valores e solicitações de documentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que através do plano de ação executado e das ferramentas aplicadas para construção dos processos, os objetivos propostos pelo trabalho foram atingidos com excelência. A aderência das garantias passou de 27% para 82%, enquanto a inadimplência saiu de um cenário de 9% ao mês para -7%.

No desenvolvimento desse trabalho utilizou-se o ciclo PDCA para gerenciar todo o processo que controlaria a inadimplência e a garantia. Durante o planejamento identificou-se quais eram os gargalos nas duas atividades foi aplicada a ferramenta 5W1H para identificar aonde estava o gargalo e aonde seria necessário agir para gerar novos resultados e também definir quais seriam as tarefas que seriam executadas para solucionar o problema.

Com o plano de ação implementado, que tinha como objetivo melhorar a eficiência dos processos de controle de garantias e cobrança mensal do shopping, foi possível obter um bom resultado em ambos os indicadores. As ferramentas disponíveis pela qualidade, como o PDCA trazem a melhoria contínua como premissa, e ficou evidenciado nesse trabalho a capacidade de melhoria que o ciclo PDCA possui, tanto para níveis de projetos como para níveis de processos.

Além destes, ficou claro que a área de recebíveis e administração de contratos é uma área de grande importância para o shopping. Para execução correta dessa tarefa, é necessária uma análise ampla e entendimento dos contratos, assim como entendimento das ferramentas utilizadas na empresa para identificar em quais locais devem ser buscadas as informações necessárias para que seja feita a cobrança de forma correta. Além disso também é um papel de interface direta e diária com os locatários. Portanto, é necessário uma boa comunicação e relacionamento para que

administração e locatários construam uma relação saudável e benfêfica para empresa e lojista, se tornando assim um empreendimento lucrativo tanto para locador quanto para locatário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. ABRASCE, 2021 . Números do setor. Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/setor/>>. Acesso em: 05, Novembro, 2021.

ABRASCE. ABRASCE, 2021 . Sustentabilidade. Disponível em: <<https://abrasce.com.br/sobre-nos/sustentabilidade/>>. Acesso em: 05, Novembro, 2021

ABPMP – ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. BPM CBOK: versão 3.0. 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 07/11/2021.

ABPMP – ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. BPM CBOK: versão 3.0. 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2014.
<https://consultoradealimentos.com.br/consultoria/pdca-restaurantes/> (imagem ciclo pdca)

ARAÚJO, M. H.; ALBUQUERQUE, J. D. Analisando aspectos sociais e organizacionais da modelagem de processos de negócios: uma abordagem sociotécnica. 2010. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2010/0025.pdf>>. Acesso em: 08/11/2021.

BARROS, Alexandre. Vendas do varejo recuam 3,1% em agosto, com mais da metade das atividades em queda. **Agência IBGE**, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31813-vendas-do-varejo-recuam-3-1-em-agosto-com-mais-da-metade-das-atividades-em-queda>>. Acesso em: 06, Novembro de 2021.

BISBE, J.; MALAGUENO, R. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? Management Accounting Research, v. 23, p. 296-311. 2012.

FLUXO de consumidores em junho de 2021 segue em alta, segundo IPV. **VAREJO S.A.** 30, Julho de 2021. Disponível em: < <https://cndl.org.br/varejosa/fluxo-de-consumidores-em-junho-de-2021-segue-em-alta-segundo-ipv/> >. Acesso em: 06, Novembro de 2021.

JOHANSSON, H. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. PDCA **Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.

PEREGRINO, Fernanda. Shoppings estão otimistas e fazem investimentos. **Varejo S.A.**, 2021. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/shoppings-estao-otimistas-e-fazem-investimentos/>>. Acesso em: 06, Novembro de 2021.

PINHO, A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A Integração entre o Mapeamento de processo e o mapeamento de falhas: dois casos de aplicação no setor elétrico. ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006. Anais...Fortaleza: ABEPRO, 2006.

QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747p.

SUZUKI, Masaei. Implementação de gerenciamento de projetos baseado na indústria japonesa de construção de manufatura: CONFERENCIA INTERNACIONAL EM IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE E SISTEMAS RELACIONADOS, Lisboa, 2000. Um Update Global. Lisboa: CIB-TG36, 2000. P. 214-221.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. Organização Flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.