



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado de Engenharia de Produção – COEP



**RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS: UM ESTUDO NO
SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA
PRODUÇÃO (PCP) EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE
BEBIDAS**

Camila de Oliveira Ferreira

João Monlevade, MG
2022

Camila de Oliveira Ferreira

**RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS: UM ESTUDO NO
SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA
PRODUÇÃO (PCP) EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE
BEBIDAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

João Monlevade, MG

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383r Ferreira, Camila de Oliveira.
Retenção de conhecimentos [manuscrito]: um estudo no setor de planejamento e controle da produção (PCP) em uma indústria do ramo de bebidas. / Camila de Oliveira Ferreira. - 2022.
52 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Aprendizagem organizacional. 2. Controle de produção. 3. Gestão do conhecimento. 4. Planejamento da produção. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5:005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Camila de Oliveira Ferreira

**Retenção de conhecimentos: um estudo no setor de Planejamento e Controle da
Produção (PCP) em uma indústria do ramo de Bebidas**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 01 de abril de 2022.

Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Eva Bessa Soa - Universidade Federal de Ouro Preto

Ma. Viviane da Silva Serafim - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 14/06/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 14/06/2022, às 21:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0345667** e o código CRC **56117B6F**.

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão, por todo o apoio, amor e compreensão

Agradecimentos

Agradeço a minha família pela base e estrutura, aos amigos pelo companheirismo e experiências compartilhadas, aos mestres pelo conhecimento, e a minha orientadora pelo suporte e orientação. Concluo agradecendo a Deus, por ouvir minha prece, fortalecer minha fé e me conceder entedimento.

“Tudo no mundo está dando respostas, o que demora é o tempo das perguntas.”

José Saramago

Resumo

Este trabalho tem como objetivo propor práticas de gestão do conhecimento a fim de auxiliar nos processos de retenção de conhecimentos críticos no setor de planejamento e controle da produção de uma fabricante de latas e tampas de uma companhia do ramo de bebidas. Além de contribuir em melhorias para o setor estudado, uma vez que muitas das práticas existentes provém de outras unidades da companhia, este trabalho também busca ser uma contribuição para a literatura pois há poucos estudos disponíveis em bases de pesquisa que relacionem práticas de retenção de conhecimento com o setor de planejamento e controle da produção. Em relação a metodologia utiliza-se como método a pesquisa qualitativa e o estudo de caso, e no processo de coleta de dados objetivou-se interpretar diferentes perspectivas através da interação com outros setores da fábrica, evitando assim que os resultados ficassem limitados apenas a visão dos colaboradores do setor de planejamento. Esta interação mostrou-se positiva, pois através dela foi possível identificar possibilidades de melhoria não só nos processos de retenção, mas também nos processos de transferência de conhecimento. Desta forma a partir dos resultados obtidos buscou-se apresentar uma prática que conseguisse auxiliar tanto a retenção do conhecimento do setor, quanto provocar um impacto positivo nos processos de transferência de conhecimento.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Retenção do Conhecimento. Planejamento e Controle da Produção.

Abstract

This paper aims to propose knowledge management practices in order to assist in the processes of retention of critical knowledge in the planning and control sector of the production of a manufacturer of cans and lids of a company in the beverage industry. In addition to contributing to improvements for the sector studied, since many of the existing practices come from other units of the company, this paper also seeks to be a contribution to the literature as there are few studies available in research bases that relate knowledge retention practices with the production planning and control sector. Regarding the methodology, qualitative research and case study are used as a method, and in the data collection process, the objective was to interpret different perspectives through interaction with other sectors of the factory, thus avoiding that the results were limited only to the vision of employees in the planning sector. This interaction proved to be positive, because through it was possible to identify possibilities for improvement not only in retention processes, but also in knowledge transfer processes. In this way, from the results obtained, we sought to present a practice that could help both the retention of knowledge in the sector and cause a positive impact on the processes of knowledge transfer.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Retention. Planning and Production Control.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Cargo e Área de Atuação do Respondente	12
Figura 2 – Tempo de Companhia dos Respondentes	13
Figura 3 – Experiência predominante	13
Figura 4 – Gestão Turno x Área	14
Figura 5 – Mecanismos de Registro	15
Figura 6 – Mecanismos de Armazenamento	15
Figura 7 – Mecanismos de Compartilhamento	15
Figura 8 – Acessibilidade aos Padrões Operacionais	16
Figura 9 – Oportunidades de Melhoria 1	17
Figura 10 – Oportunidades de Melhoria 2	17
Figura 11 – Ambiente Facilitador	18

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Práticas de Gestão do Conhecimento	7
Quadro 3.1 – Cargo e área de atuação do respondente	11
Quadro 4.1 – Práticas de Gestão do Conhecimento	20

Lista de Abreviaturas

SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
PA's	Produtos Acabados
LT	Lista Técnica
ATG	Ativo de giro
MRP	Planejamento de Necessidades de Material
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
SEMI	Produtos Semi Elaborados
PCP	Planejamento e Controle da Produção

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivo geral	2
1.1.1	Objetivos específicos	2
1.2	Organização do Trabalho	3
2	REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1	Gestão do Conhecimento	4
2.2	Retenção de Conhecimento	5
2.3	Modelos de Gestão do Conhecimento	5
2.4	Práticas de Gestão do Conhecimento	6
3	METODOLOGIA	8
3.1	Caracterização da Pesquisa	8
3.2	Unidade de Análise	9
3.3	Coleta de Dados	9
3.4	Tratamento de Dados	10
4	RESULTADOS	12
4.1	Identificar desafios e problemas relacionados ao conheci- mento no setor de Planejamento e Controle da Produção	12
4.1.1	Perfil do Respondente	12
4.1.2	Processos de Gestão do Conhecimento	14
4.1.3	Ambiente Facilitador	18
4.2	Mapear os conhecimentos críticos do Setor de Planejamento e Controle da Produção	18
4.2.1	Perfil do Respondente	18
4.2.2	Processos do setor de Planejamento e Controle de Produção	19
4.2.3	Caracterização dos conhecimentos críticos identificados.	20
4.3	Propor práticas de Gestão do Conhecimento que auxiliarão o setor a reter seus principais conhecimentos críticos.	21
5	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	24

1 Introdução

Segundo [Fukunaga \(2020\)](#) a gestão do conhecimento trata dos processos da esfera do conhecimento (criação, retenção, transferência e aplicação de conhecimento) e busca identificar o conhecimento relevante para uma organização a fim de que ela possa atingir seus objetivos. Estes objetivos estão relacionados a desafios que podem ser encontrados em diferentes esferas como inovação, mudanças, excelência operacional, expansão, dentre outros. Ainda segundo o autor o sistema de gestão do conhecimento pode ser dividido em duas categorias: Práticas de gestão do conhecimento e Ferramentas de gestão do conhecimento. Enquanto a primeira trata dos aspectos dos métodos e técnicas que dão suporte ao conhecimento, a segunda trata de sistemas específicos baseados em tecnologias de informação e fluxo de comunicação dentro de uma organização.

Para [Batista et al. \(2005\)](#), as práticas de gestão do conhecimento podem ser definidas como práticas de gestão organizacional executadas periodicamente, e que são voltadas para a gestão da organização. Ainda segundo o autor estas práticas são direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, e estão relacionadas a forma como esse conhecimento se relaciona com o ambiente externo.

[Nonaka e Takeuchi \(2008\)](#) apontam que há dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele que está relacionado às vivências e experiências do indivíduo, enquanto que o conhecimento explícito é aquele que foi codificado ou armazenado de alguma forma. Ainda segundo os autores as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, visto que isso auxilia alcançar tanto a inovação quanto o desenvolvimento de novos produtos.

[Saito e Fukunaga \(2020\)](#), em seu Modelo de Referência da Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira do Conhecimento - SBGC apresentam três dimensões de GC: Alinhamento com o Negócio, Ambiente Facilitador, e Iniciativas e Práticas de GC. Segundo os autores esta última dimensão busca fazer uma conexão entre os conhecimentos críticos de uma organização e seus objetivos em relação a Gestão do Conhecimento, através da utilização de três variáveis: Processos de GC, Abordagens em GC, e Práticas de GC. Na primeira variável tem-se os chamados processos organizacionais de conhecimento que são a: Criação, Transferência, Retenção e Aplicação, e que são utilizados de acordo com os objetivos a serem alcançados por uma organização. No que concerne a etapa de retenção, os autores a definem como sendo responsável por tratar dos subprocessos de registro e organização, e por estar intimamente ligada à explicitação do conhecimento e ao capital humano da organização, ou seja, aos indivíduos que a compõem.

Já [Nonaka e Takeuchi \(2008\)](#) consideram a explicitação uma peça fundamental na construção de conhecimentos, pois possibilita a transição do conhecimento tácito para o explícito. A partir dos conceitos apresentados, é possível traçar um paralelo de como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar uma organização a reter seus conhecimentos críticos, especificamente em um setor chave para uma indústria como é o setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) em uma empresa do ramo de bebidas. Para Santos e Batalha (2010) este setor é um importante aliado da organização, pois quando gerido da forma correta permite que a organização reduza seus custos e aumente a sua produtividade. Além disso, por ser um setor que se relaciona, diretamente, com o planejamento de diversas atividades, seu desempenho pode impactar em diversas áreas da organização positiva ou negativamente.

A fábrica objeto desse estudo trata-se de uma multinacional de grande porte, referência no seu ramo de atuação, e possui diversos procedimentos padronizados já implantados, derivados do sistema de gestão corporativo da companhia chamado VPO (*Voyager Plant Optimization*). Esse sistema tem como objetivo buscar a excelência fabril de todas as plantas por meio de regulamentos padronizados específicos a cada pilar, sendo eles: Gente e Gestão, Logística, Manutenção, Meio Ambiente, Qualidade, Segurança e Financeiro. O setor estudado (PCP) se encontra dentro do pilar Logística e, assim, como os demais setores, possui padrões específicos inerentes à área. Contudo, existem possibilidades de melhoria no que se refere aos processos de retenção do conhecimento visto que por ser a primeira fábrica produtora de latas e tampas da organização, muitas das práticas e padrões utilizados foram herdadas das unidades de cervejarias, ou de outras verticalizadas, o que fez com que algumas particularidades dos processos não fossem contempladas. Além disso, por ser uma fábrica relativamente nova na companhia (menos de 3 anos) muitas práticas, ainda, se encontram em fase de experimentação e adaptação.

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é propor, por meio de práticas de gestão do conhecimento, a retenção dos conhecimentos críticos no setor de planejamento e controle de produção (PCP) em uma Indústria do Ramo de Bebidas.

1.1.1 Objetivos específicos

Para cumprimento do objetivo geral é necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os desafios e problemas relacionados ao conhecimento no setor estudado;
- Mapear os conhecimentos críticos do setor de PCP;
- Caracterizar os conhecimentos críticos identificados;

- Propor práticas de gestão do conhecimento que auxiliarão o setor a reter seus principais conhecimentos críticos;

1.2 Organização do Trabalho

Este trabalho é composto por 5 capítulos e busca apresentar reflexões que melhorem os processos de retenção de conhecimento no setor de PCP da indústria alvo deste estudo por meio de práticas de Gestão do Conhecimento. Além da introdução no Capítulo 1, o Capítulo 2 deste trabalho busca apresentar a revisão de literatura utilizada para a construção da argumentação utilizada no presente texto, sendo este seguido pelo Capítulo 3, onde é apresentado a metodologia de pesquisa utilizada, sua caracterização, e sua unidade de análise e de coleta de dados. Por fim, o Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e suas discussões, sendo seguido pelo Capítulo 5, onde são apresentadas as considerações finais e a conclusão deste estudo.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas perpetuando as mudanças na organização. Ainda segundo os autores a gestão do conhecimento é fundamental como ferramenta na gestão de mudanças, uma vez que estas estão ocorrendo no ambiente externo simultaneamente e de maneira rápida, e a gestão deve responder a isso a fim de garantir que a organização consiga acompanhar os avanços tecnológicos, a globalização de mercados, a emergência de novas indústrias dentre outras. Para os autores as organizações que não conseguirem se adaptar a esta série de mudanças estão fadadas a serem extintas.

Para Carvalho (2012) a Gestão do Conhecimento nas organizações pode ser definida como um sistema integrado que busca o desenvolvimento tanto das esferas do conhecimento quanto dos indivíduos que compõem uma organização, buscando melhorar suas competências e ampliar seu capital intelectual. O autor ressalta ainda a importância da gestão do conhecimento para a competitividade de uma empresa e trata o capital intelectual como um ativo de valor econômico e elemento de diferenciação e inovação organizacional.

Segundo Choo (2003), a organização do conhecimento pode ser definida como um conjunto de informações e conhecimentos que possibilitem agir com inteligência e criatividade, além de garantir o processo de antecipação e adaptação da organização frente a mudanças. Além disso, contribui para os processos de aprendizagem e inovação, melhorando os processos de tomada de decisão.

Para Gariba (2011, p. 51), “a gestão do conhecimento é uma das bases que amparam o processo de inteligência competitiva nas organizações” sendo um componente estratégico. Ainda para o autor este componente só pode ser alcançado a longo prazo, dado que trata-se de um processo de construção e não de aquisição imediata.

A partir dos conceitos acima, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é importante não só por possuir um aspecto ligado aos processos de conhecimento organizacional, mas também por estar relacionada a estratégia competitiva de uma organização, assim como sua eficiência na tomada de decisão e sua capacidade de adaptação perante as constantes mudanças apresentadas pelo mercado.

2.2 Retenção de Conhecimento

Segundo [Liebowitz \(2010\)](#), o processo de retenção do conhecimento garante que as organizações alcancem vantagem competitiva perante seus concorrentes. O autor também destaca que este processo deve ser iniciado desde o primeiro dia do funcionário na organização, a fim de evitar que o conhecimento se perca ao longo do tempo.

[Nelson e McCann \(2010\)](#), baseando-se em estudos realizados pelos mesmos defendem que a retenção do conhecimento pode ser melhorada através de investimentos em tecnologias como portais e sistemas de gerenciamento de documentos, ou plataformas que ajudem a coletar e distribuir o conhecimento. Os autores contudo, destacam que as implementações destas tecnologias não são simples, e seu custo pode ser alto.

Ainda, para [Davenport e Prusak \(2012, p. 63\)](#) é essencial que a organização faça uso da tecnologia a fim de criar os chamados "repositórios de conhecimento explícito estruturados". Estes repositórios tratam-se de banco de dados computadorizados que permitem alcançar uma gestão do conhecimento mais eficiente.

Para [Saito e Fukunaga \(2020\)](#) em seu Modelo de Referência da Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento o processo de retenção abrange os sub-processos de registro e organização, e busca reter o conhecimento de seus membros através do registro de métodos, técnicas e processos. Segundo os autores, o processo de retenção também ajuda em muito a evitar a prática de "reinvenção da roda".

A partir dos conceitos acima, pode-se perceber que os processos de retenção do conhecimento podem alcançar bons resultados quando aliados a tecnologias da informação.

2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

Segundo [Saito e Fukunaga \(2020, p. 7\)](#), um "modelo é a idealização simplificada de um sistema que possui maior complexidade". Ainda, segundo os autores, essa idealização, mesmo que simplificada, ainda consegue reproduzir a essência do objeto de estudo e facilitar o seu entendimento, podendo ser representada de forma gráfica, visual ou abstrata. Para [Kuriakose \(2010\)](#), os modelos de gestão do conhecimento podem ser comparados segundo seis aspectos: contexto, aplicabilidade, estágios, avaliações, validação e áreas-chave.

Já [Heisig \(2009\)](#) a partir de um estudo realizado com 160 modelos de GC, dividiu os fatores de sucesso da GC em quatro categorias: i) fatores humanos; ii) organização; iii) tecnologia; e iv) processo de gestão.

O modelo de [Angeloni \(2008\)](#) traz 3 dimensões interdependentes, que interagem entre si sendo elas: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia.

Já o modelo de [Nonaka e Takeuchi \(2008\)](#), sugere que o conhecimento organizacional deve se converter de tácito para explícito por meio de 4 etapas: socialização, externalização, combinação e internalização; já o modelo de [Davenport e Prusak \(2012\)](#) se fundamenta em três aspectos: geração do conhecimento, codificação do conhecimento e transferência do conhecimento; por fim temos o modelo de referência da SBGC de [Saito e Fukunaga \(2020\)](#) que possui 3 dimensões: Alinhamento com o negócio, Iniciativas e Práticas de Gestão do conhecimento e Ambiente Facilitador. Além destas dimensões, este modelo possui dois fundamentos: a gestão do conhecimento deve apoiar o negócio, e exigir um ambiente facilitador. A aplicação deste modelo se dá por meio de 3 etapas:

- Diagnóstico aprofundado da gestão do conhecimento na organização.
- Definição da estratégia de conhecimento.
- Desdobramento da estratégia por meio da definição de um roadmap (espécie de roteiro) de iniciativas de conhecimento.

2.4 Práticas de Gestão do Conhecimento

Para [Saito e Fukunaga \(2020\)](#), as práticas de gestão do conhecimento apresentam diferentes formas de gerenciar o conhecimento. Busca-se, por meio delas, alinhar os conhecimentos críticos com os objetivos da gestão do conhecimento, além de contribuir para os desafios do negócio. Ainda, segundo os autores, identificar estas práticas quer elas estejam ou não categorizadas como práticas de gestão do conhecimento é fundamental para a eficiência e funcionamento adequado da organização.

Para [Carvalho \(2012\)](#) o grande desafio das organizações é conseguir identificar as práticas do conhecimento que já existem e combiná-las com novas práticas a fim de atingir os objetivos organizacionais.

[Brazao e Pech \(2018\)](#) trazem dentro das práticas de nivelamento de conhecimento um modelo baseado em 3 passos, sendo eles: A criação de um plano de risco, entrevistas com especialistas, e uma visão geral dos aspectos encontrados. A finalidade é mesclar gestão do conhecimento com os riscos encontrados a fim de diminuir o tempo de resposta a estes riscos.

[Pentado e Carvalho \(2008\)](#) sistematizaram em forma de quadro as melhores práticas de gestão do conhecimento advindas de diversos autores, fazendo um resumo do conceito de cada uma delas conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 2.1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Conceito
Aprendizagem Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.
Benchmarking (SPENDOLINI, 1994).	Consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.
Coaching (MAYOR, 2001).	É uma prática que procura integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, e não trabalhar apenas a informação ou um aspecto exclusivo das habilidades.
Comunicação Institucional (REGO, 1986).	É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado de estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.
Comunidades de Prática (TERRA, 2005).	É um complemento às estruturas formais que tendem a prosperar em organizações onde há um estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores
Educação Corporativa (BATISTA et al, 2005).	Consiste em processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Gestão de Competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).	É a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências do seu negócio.
Gestão de Marcas e Patentes (KOTLER, 2000).	É um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência.
Gestão de Relacionamento com os Clientes (PLATA, 2001).	É uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiada nas ferramentas tecnológicas.
Inteligência Competitiva (GOMES e BRAGA, 2004).	É o sinônimo de capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo, em que a informação é transformada em conhecimento e validade para a tomada de decisão.
Lições Aprendidas (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	Representam a essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico.
Mapeamento de Conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.
Melhores Práticas (BATISTA et al, 2005).	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Memória Organizacional (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências, para que possam ser recuperadas posteriormente.
<i>Mentoring</i> (HILLESHEIM, 2006).	Reúne uma pessoa experiente e hábil em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de proporcionar a esta última o crescimento e desenvolvimento de habilidades específicas.
Normalização e Padronização (SILVA, 1995).	Proporciona meios para instituir a comunicação entre clientes e fornecedores; possibilita a eliminação de barreiras técnicas e comerciais; e reduz a variedade de produtos e a sua particular verificação da qualidade.
Portais Corporativos (TERRA, 2005).	São instrumentos fundamentais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no interior das organizações.

Fonte: Penteadó, Carvalho e Penteadó (2008).

3 Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para [Kauark, Manhães e Medeiros \(2010\)](#) pesquisa é o mesmo que busca ou procura, e está ligado a buscar ou tentar encontrar resposta para algo. Quando está relacionado ao ramo das ciências, a pesquisa assume o papel de busca de solução para resolver algum problema que se queira responder. Segundo [Creswell \(2007\)](#), as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas, qualitativas ou mistas. A técnica quantitativa é aquela em que o pesquisador se utiliza de hipóteses para desenvolver determinado conhecimento. Já a técnica qualitativa é aquela em que o investigador sempre se utiliza de outras construções teóricas para desenvolver o conhecimento. Por fim, o autor define a técnica de abordagem mista, quando tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno em um único trabalho. Considerando esses três enfoques, três considerações fazem parte da decisão da escolha de uma técnica de pesquisa segundo [Creswell \(2007\)](#): o problema de pesquisa, as experiências pessoais do pesquisador e o público para quem o relatório será redigido.

Baseando-se nisso, o presente estudo utiliza uma abordagem de pesquisa qualitativa a fim de propor práticas de retenção de conhecimentos críticos para o setor de planejamento de uma fábrica do ramo de bebidas apresentando melhorias que possam ser aplicadas.

Segundo [Gil \(2017\)](#), é possível, ainda, classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias são aquelas que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Já as pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou variáveis. Por fim, as pesquisas explicativas são aquelas que têm como objetivo central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Levando em consideração tais definições, o presente trabalho é caracterizado por uma pesquisa descritiva e busca descrever os conhecimentos críticos do setor de planejamento e controle da produção, com a finalidade de propor atuação prática com o objetivo de alcançar melhorias para o setor.

Em relação ao método, este trabalho utiliza o método de estudo de caso. Segundo [Yin \(2013\)](#) o estudo de caso é uma investigação do tipo empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo (o caso) tomando como ponto de partida seu contexto no mundo real e mais especificamente delimitar os limites entre o fenômeno e o contexto em que ele se encontra, quando estes não estão muito claros.

O estudo de caso foi realizado com o objetivo de criar práticas de retenção dos conhecimentos críticos para o setor estudado. Desta forma, pode-se concluir que este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa descritiva e que utiliza como método o estudo de caso.

3.2 Unidade de Análise

A indústria selecionada para o desenvolvimento do trabalho pode ser classificada como uma organização de grande porte localizada na região metropolitana do estado de Minas Gerais, e trata-se de uma fabricante de latas e tampas de uma organização do ramo de bebidas. O setor no qual foi desenvolvido o trabalho trata-se do setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) alocado dentro da área (Pilar) de Logística da fábrica, que conta, ainda, com mais dois setores: o de Armazém e o de Controle. A escolha foi feita baseando-se no fato do setor ser crítico para todo funcionamento não só para a área de Logística, mas também para toda a fábrica, uma vez que está, diretamente, ligado à produção e ao fornecimento do produto final.

Partindo deste ponto buscou-se melhorar os processos de retenção dos conhecimentos críticos da área a fim de gerar vantagem competitiva, e melhorar a eficiência dos processos.

3.3 Coleta de Dados

As técnicas utilizadas na coleta de dados do presente trabalho foram entrevistas semi-estruturadas com aplicação de formulários, observação direta, pesquisa documental e reuniões de alinhamento com o coordenador da área e outros colaboradores da fábrica durante o ano de 2021, conforme demonstrado no capítulo de resultados.

Segundo [Gil \(2017\)](#) a entrevista pode ser definida como um método que envolve duas pessoas numa situação em que uma delas formula questões e a outra responde. Já o formulário, pode ser definido como uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador elabora questões previamente concebidas e registra as respostas.

Ainda, segundo o autor, dentre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade, podendo adotar diferentes formas. Pode caracterizar-se como informal, quando além do processo de conversação adiciona-se também o processo de coleta de dados; pode ser focalizada quando se dá de forma livre, mas com o foco direcionado a um tema específico de forma que o entrevistador conduz o entrevistado ao tema principal quando ocorra alguma divagação; pode ser parcialmente estruturada, quando o entrevistador ao longo do processo explora diferentes pontos de interesse durante o decorrer da entrevista; e pode ser, por fim, totalmente estruturada quando o processo se desenvolve por meio de perguntas fixas.

Já a observação direta segundo [Marconi e Lakatos \(2017\)](#) é uma técnica de coleta de dados que busca obter informações de determinados aspectos da realidade através dos sentidos. Além de ver e ouvir esta técnica também busca examinar os fenômenos e os fatos estudados podendo ser classificada em dois tipos: intensiva e extensiva. A observação direta intensiva é aquela que se utiliza da observação e da entrevista. Já a observação direta extensiva é realizada através de questionários e formulários, opiniões e medidas de atitude além de técnicas mercadológicas.

Em relação a pesquisa documental citando novamente Gil (2017), esse tipo de pesquisa assemelha-se com à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está relacionada à origem de suas fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza, principalmente, dos conceitos de diversos autores sobre algum tipo de assunto, a pesquisa documental se utiliza de todos os tipos de documentos, elaborados com finalidades diversas e de elementos que podem ainda não terem passado por algum processo de tratamento analítico de dados, ou que possa não terem sido remodelados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Considerando o fato do setor de PCP ser composto somente por dois funcionários (estagiária e coordenador) sendo um deles a pesquisadora, decidiu-se por aplicar dois tipos de questionários para a realização das entrevistas: um direcionado ao coordenador do setor de PCP, e outro contemplando colaboradores de outras áreas da Logística, Produção, e Qualidade abrangendo um total de 10 entrevistados. O objetivo de tal escolha foi enriquecer a pesquisa levando em consideração as observações destes setores que possuem uma interface direta com o setor de planejamento, além de garantir que os resultados obtidos não fossem enviesados. A escolha da quantidade de entrevistados foi baseada na necessidade de selecionar pessoas que possuíssem conhecimentos estratégicos além do conhecimento operacional, ainda que esta decisão acabasse reduzindo o tamanho da amostra. Chegou-se a conclusão que analisar uma amostra grande, mas que não trouxesse dados relevantes para a pesquisa seria uma decisão contraprodutiva.

O questionário direcionado a área da fábrica foi realizado por meio da plataforma “Google Forms”, conforme Apêndice II sendo dividido em 3 blocos: “Perfil do Respondente”, “Processos de Gestão do Conhecimento”, e “Ambiente Facilitador”. Já o questionário direcionado ao coordenador do setor de PCP também foi realizado por meio da plataforma “Google Forms”, conforme Apêndice III e foi dividido em 2 blocos a saber: “Perfil do Respondente” e “Processos do setor de PCP”.

Quanto à observação direta, buscou-se por meio desta técnica, acompanhar a execução das atividades inerentes ao setor, a fim de identificar pontos de melhoria presentes.

3.4 Tratamento de Dados

O processo de análise dos dados deu-se através de uma classificação prévia das amostras coletadas por meio de formulários aplicados no período de novembro de 2021 a dezembro de 2021. Foi utilizado, também, planilhas de Excel, para categorizar algumas respostas de perguntas abertas classificando-as em grupos de acordo com seu grau de semelhança, criando intervalos de classes e gerando gráficos que facilitassem o entendimento das respostas.

Buscou-se também explorar tanto os dados coletados com os formulários (principalmente nas respostas abertas, onde havia a possibilidade de o entrevistado incrementar suas observações) quanto às deduções obtidas durante o período de observação direta das atividades inerentes ao setor.

Por fim foi criado também um quadro com os respondentes, seus cargos e área de atuação, a fim de facilitar o entendimento do tipo de perfil do entrevistado, conforme demonstrado abaixo.

Quadro 3.1 – Cargo e área de atuação do respondente

Respondente	Cargo	Área de Atuação
R1	Estagiário	Produção
R2	Coordenação	Qualidade
R3	Supervisão	Produção
R4	Coordenação	Produção
R5	Supervisão	Produção
R6	Supervisão	Produção
R7	Coordenação	Controle
R8	Supervisão	Produção
R9	Técnico	Controle

Fonte: A autora (2021).

4 Resultados

4.1 Identificar desafios e problemas relacionados ao conhecimento no setor de Planejamento e Controle da Produção

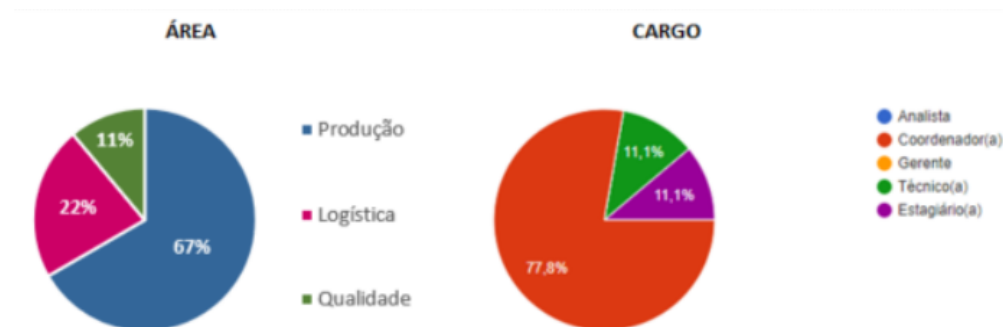
Para atingir o objetivo número 1 deste trabalho: “Identificar os desafios e problemas relacionados ao conhecimento no setor de Planejamento e Controle da Produção” foi aplicado um questionário direcionado a 9 funcionários das áreas da Logística, Produção e Qualidade. O questionário composto por 12 perguntas, foi dividido em 3 blocos, a saber: (i) Perfil do Respondente; (ii) Processos de Gestão do Conhecimento; e (iii) Ambiente Facilitador. O questionário foi elaborado tendo como base o questionário *survey* do panorama da gestão do conhecimento da SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento) conforme Anexo A.

4.1.1 Perfil do Respondente

O primeiro bloco tinha como objetivo identificar o perfil do respondente do questionário identificando seu nome, área de atuação dentro da empresa, cargo, tempo de carreira, experiências e responsabilidades.

O estudo mostrou que 67% dos entrevistados são do setor da produção, 22% do setor da Logística e 11% do setor da Qualidade. Como o processo de produção é dividido em Latas e Tampas, e houve respostas para ambos os casos, optou-se então por utilizar o Excel para tratar as respostas unificando essas duas áreas em uma única: Produção. Em relação aos cargos, 77% possuem cargo de coordenação, 11% possuem cargo técnico, e 11% possuem cargo de estagiário, conforme demonstrado pela figura 1.

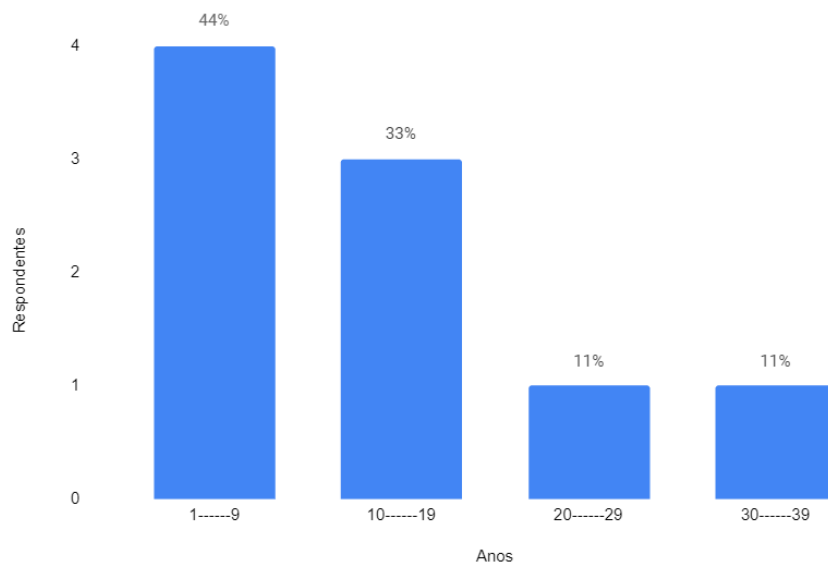
Figura 1 – Cargo e Área de Atuação do Respondente



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Em relação ao tempo de carreira dos entrevistados na empresa novamente optou-se por utilizar o Excel, neste caso com a finalidade de criar intervalos com amplitude igual a 8 para classificar os resultados referentes ao tempo de companhia dos respondentes, sendo o tempo mínimo 1 ano e o tempo máximo 35 anos, conforme figura 2.

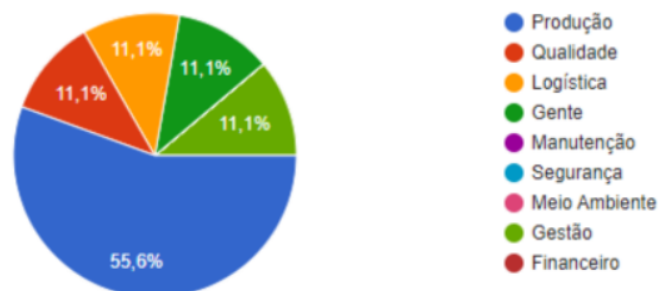
Figura 2 – Tempo de Companhia dos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Em relação ao tipo de experiência predominante do respondente na companhia, identificou-se que 55,6%, dos entrevistados possui experiências relacionadas ao setor de produção conforme demonstrado na figura 3.

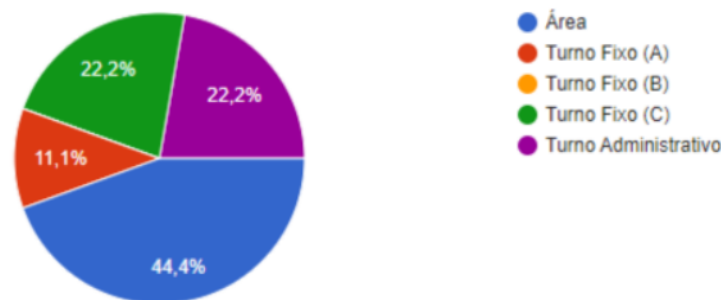
Figura 3 – Experiência predominante



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A última parte do bloco procurou identificar se o entrevistado era responsável por uma área ou turno. Buscou-se com isso trazer resultados diversos com respondentes de diferentes turnos de trabalho, visto que existem rotinas que são específicas a apenas alguns turnos, podendo variar, portanto, os tipos de conhecimentos, bem como as perspectivas sobre um ou outro aspecto da organização ou da rotina. Os resultados enquadrados como “Turno Administrativo” englobam casos em que os respondentes não eram responsáveis por nenhum turno. Abaixo a figura 4. demonstra os resultados obtidos.

Figura 4 – Gestão Turno x Área



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.1.2 Processos de Gestão do Conhecimento

O segundo bloco do questionário buscou identificar os processos de gestão do conhecimento da organização em relação ao registro, armazenamento e compartilhamento (facilidade de acesso) das informações.

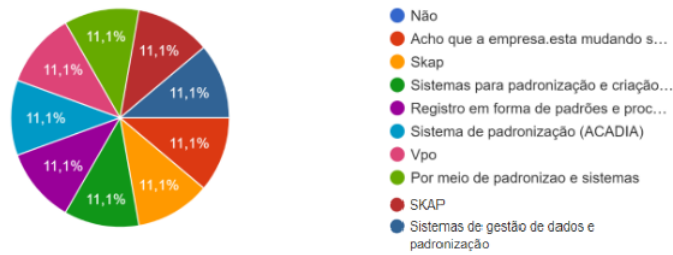
Em relação aos processos de registro, 100% dos respondentes identificaram que a organização possuía meios de registrar e reter os conhecimentos e experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas. Houve casos em que o mesmo programa de gestão utilizado na companhia foi citado por 3 entrevistados diferentes, como foi o caso da plataforma Acadia. Segue abaixo algumas das respostas:

R8: “*Sim. Sistemas para padronização e criação de procedimentos.*”

R2: “*Sim. Sistemas de gestão de dados e padronização.*”

Buscou-se também investigar se a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias. Novamente, os resultados foram 100% afirmativos, e de forma geral os sistemas mais citados foram: VPO, Acadia e Skap conforme a figura 5.

Figura 5 – Mecanismos de Registro



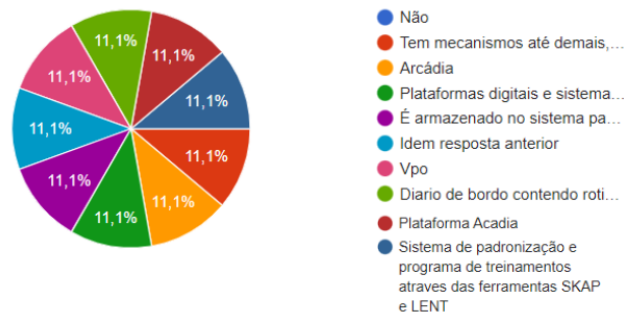
Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Houve, também, o caso particular de um respondente que identificava que existem mecanismos em excesso. Conforme citação abaixo:

R5: *“Tem mecanismos até demais, o excesso pode atrapalhar.”*

A última etapa do bloco investigou os aspectos relacionados à acessibilidade dos padrões operacionais, se estes eram ou não de fácil acesso, e quais eram os meios que estes padrões eram disponibilizados.

Figura 6 – Mecanismos de Armazenamento



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

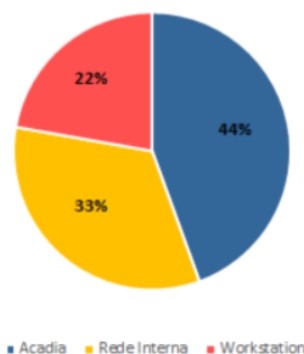
Figura 7 – Mecanismos de Compartilhamento



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Os resultados foram diversos e para agrupar as respostas semelhantes tanto nos mecanismos de armazenamento quanto nos mecanismos de compartilhamento novamente foi utilizado o Excel. Tivemos 44% dos entrevistados identificando o Acadia como plataforma onde são encontrados os padrões, 33% citando a rede da companhia, e 22% citando as Workstations onde ficam os padrões impressos, conforme demonstrado abaixo na figura 8.

Figura 8 – Acessibilidade aos Padrões Operacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Vale destacar a observação que o respondente 3 fez ao responder a esta pergunta, conforme citação abaixo:

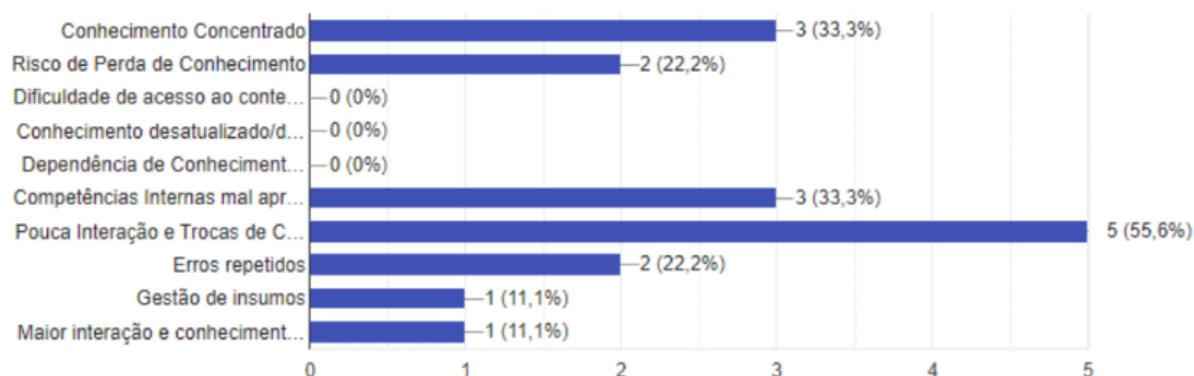
R3: *“Na rede. Porém muitas pessoas dos times ainda têm dificuldade em encontrar”*

A observação do respondente 3 demonstra que apesar de haver acessibilidade para todos, algumas pessoas podem encontrar dificuldades no acesso aos padrões por falta de conhecimento de funcionamento dos sistemas, ou por falta de prática em acessá-los, uma vez que a atividade de muitas destas pessoas é mais voltada para campo tendo pouca interação com *desktop*.

As duas etapas do bloco buscavam entender a perspectiva dos respondentes em relação às rotinas do setor de Planejamento e Controle de Produção.

A primeira solicitava que os respondentes identificassem quais das opções eles acreditavam que haveria oportunidades de melhoria, isto é, quais problemas eles identificavam no setor. Como resultado tivemos 55% dos respondentes afirmando haver “Pouca interação e troca de conhecimento”, seguido por um empate entre a opção de “Conhecimento concentrado” e “Competências mal aproveitadas” com 33% cada uma. Como havia a opção de o respondente dar outras sugestões além das citadas, um dos entrevistados sugeriu que poderia haver melhorias no processo de gestão de insumos, e apesar desta sugestão ser mais voltada a uma atividade específica do setor do que aos processos em si, este pode ser um ponto de observação a ser considerado para análises futuras. Os resultados da primeira pergunta estão demonstrados na figura 9.

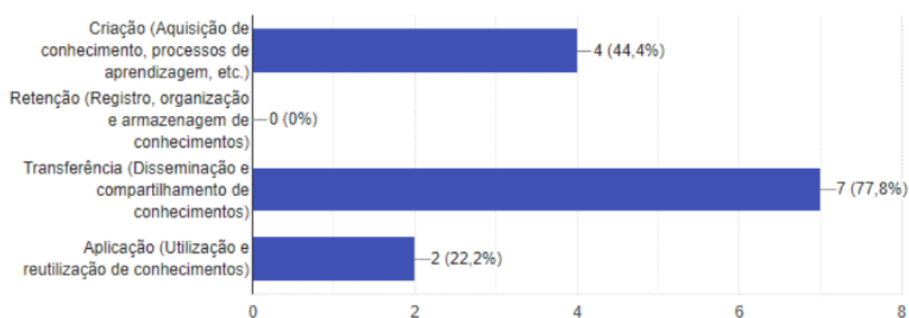
Figura 9 – Oportunidades de Melhoria 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A segunda etapa buscou entender a perspectiva dos respondentes em relação às rotinas do setor de Planejamento e Controle de Produção, e pedia que os entrevistados fizessem uma analogia com a pergunta anterior, e em relação a resposta dada assinalassem qual processo de Gestão do Conhecimento eles acreditavam que deveria ser priorizado no setor. Para cada processo foi inserido uma descrição entre parenteses para nortear aqueles que por ventura não possuíssem o conhecimento dos processos de GC (Criação, Retenção, Transferência, e Aplicação). O processo mais votado foi o de "Transferência" com 77% dos votos, seguido por "Criação" com 44%, conforme demonstrado na figura 10.

Figura 10 – Oportunidades de Melhoria 2



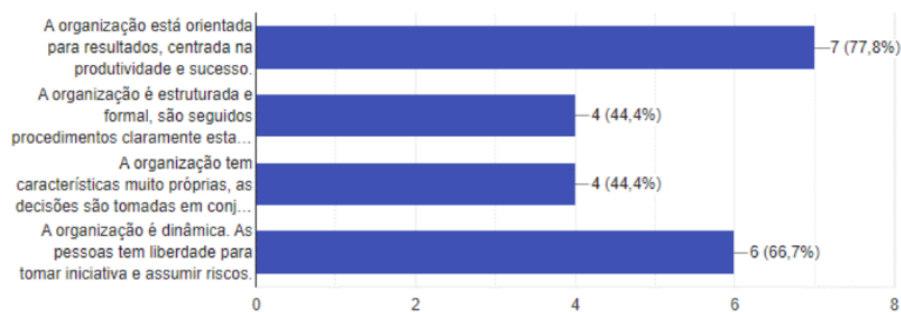
Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Este resultado demonstra que a perspectiva dos colaboradores externos ao setor de PCP difere da perspectiva dos colaboradores que fazem parte do setor. A princípio este resultado parece ir contra o objetivo da pesquisa uma vez que esta tem como foco melhorar os processos de retenção do setor de PCP, uma opção que sequer foi considerada pelos entrevistados. Contudo, pode-se traçar um paralelo entre estes dois resultados pois melhorando as práticas de retenção, consequentemente melhoramos também os processos de transferência de conhecimento.

4.1.3 Ambiente Facilitador

O terceiro e último bloco do questionário buscou identificar (com a possibilidade de múltiplas escolhas) dentre as opções disponíveis quais se aplicavam à organização a fim de identificar o ambiente facilitador da companhia. 77% identificou que “A organização está orientada para resultados, centrada na produtividade e sucesso” e 66% que “A organização é dinâmica. As pessoas têm liberdade para tomar iniciativa e assumir riscos”. Isso nos permite concluir que a maior parte dos entrevistados identificam que mesmo o ambiente sendo voltado para resultados existe abertura para que os funcionários assumam riscos e tenham autonomia nos processos de tomada de decisão. Os resultados obtidos são apresentados na figura 11.

Figura 11 – Ambiente Facilitador



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2 Mapear os conhecimentos críticos do Setor de Planejamento e Controle da Produção

Para alcançar o objetivo 2 deste trabalho: “Mapear os conhecimentos críticos do setor de planejamento e controle da produção” foi aplicado um questionário direcionado ao coordenador do PCP responsável pelas atividades do setor. Esta escolha foi feita considerando o fato de o setor de PCP ser composto somente por 2 funcionários: estagiária e coordenador, estando o coordenador mais apto para identificar quais seriam os conhecimentos críticos. O questionário composto por 11 perguntas, foi dividido em 2 blocos a saber: (i) Perfil do Respondente; (ii) Processos de PCP. Este questionário também foi elaborado tendo como base o questionário *survey* do panorama da gestão do conhecimento da SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento) conforme anexo ??

4.2.1 Perfil do Respondente

Neste segundo questionário, da mesma forma que no primeiro, houve a divisão por blocos, sendo que no primeiro buscou-se identificar o perfil do respondente: seu tempo de companhia, suas áreas de experiência, seu cargo atual, além de identificar suas principais atividades no setor.

O respondente iniciou a carreira na companhia há 3 anos e meio no cargo de supervisor de Armazém, sendo posteriormente promovido a coordenador de Armazém. Atualmente atua como coordenador do setor de Planejamento (PCP) e suas experiências principais na companhia são nas duas áreas citadas (Armazém e Planejamento). Suas principais funções/atribuições no setor são: Programar linhas de produção e fornecimento, realizar a compra de insumos, e realizar cadastro de materiais.

4.2.2 Processos do setor de Planejamento e Controle de Produção

A primeira etapa do bloco buscou identificar quais os processos mais críticos executados na sua rotina, ao que o respondente elencou as seguintes atividades:

- Compra de insumos.
- Cadastro de novos produtos.
- Cadastro de novos insumos.
- Programação de produção.
- Atendimento a demanda de fornecimento.

Através de observações diretas da pesquisadora juntamente com as perspectivas do respondente buscou-se identificar dentre estas 5 atividades qual teria a maior oportunidade de melhoria no momento, levando em consideração o grau de complexidade de execução da melhoria, as experiências anteriores na execução das tarefas, e sua importância para o setor. A partir desta análise a atividade selecionada para executar a melhoria foi a de: “Cadastro de novos produtos”. É importante ressaltar que essa escolha também se deu devido ao fato de ter ocorrido uma situação pontual em que pelo fato das etapas do “Cadastros de novos produtos” não estarem devidamente formalizadas, ocorreu uma série de dificuldades acerca de como deveriam ser feitas as execuções das tarefas.

Em relação a existência de padrões operacionais das atividades citadas somente a atividade de “Programação de produção” possui padrão operacional. Das demais atividades que não possuíam padrões, buscou-se identificar quem eram as pessoas que detinham os conhecimentos necessários e quais eram seus cargos, sendo neste caso identificados como detentores do conhecimento o próprio coordenador, e a estagiária do setor.

Por fim, a última etapa buscou pontuar qual das rotinas possuía possibilidades de melhoria com o auxílio de tecnologias, sendo identificada a atividade de "Atendimento à demanda de fornecimento”.

4.2.3 Caracterização dos conhecimentos críticos identificados.

A partir da atividade selecionada, buscou-se atingir o objetivo 3 deste trabalho: “Caracterizar os conhecimentos críticos identificados”. Inicialmente foi elaborado um quadro com todas as etapas necessárias para a realização do cadastro de novos produtos.

Quadro 4.1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

Item	Ações	Conhecimentos	Tipo de Conhecimento
1	Acessar a planilha do Workflow disponível na rede e preencher as informações serão inseridas no chamado de abertura de cadastro de código SAP seguindo como exemplo informações de itens já cadastrados.	Acesso a rede interna/ Domínio de Excel	Tácito
2	Acessar o site do Workflow e realizar o cadastro a partir das informações que foram inseridas na planilha.	Acesso a internet.	Tácito
3	Assim que o chamado for aprovado copiar o código SAP gerado e o código EG e inserir estas informações na planilha do Workflow disponível na rede.	Acesso a rede interna/ Domínio de Excel	Tácito
4	Atualizar a planilha de lista de "PA's e Semis" disponível na rede e inserir o código SAP e a descrição do produto nela.	Acesso a rede interna/ Domínio de Excel	Tácito
5	Acessar a planilha de lista técnica disponível na rede, inserir o código SAP cadastrado e a descrição do material, como também os itens de lista técnica que compõe o produto.	Acesso a rede interna/ Domínio de Excel	Tácito
6	Criar a lista técnica do produto no SAP a partir das informações inseridas na planilha de lista técnica.	Conhecimento e acesso da transação SAP ZMMO057.	Tácito
7	Criar lista técnica de ativo de giro caso as embalagens do produto seja do tipo retornável.	Conhecimento e acesso da transação SAP ZMMO057.	Tácito
8	Solicitar aprovação de lista técnica ao time responsável.	Relacionamento com o time de cadastros	Tácito
9	Criar receita do produto.	Conhecimento e acesso a transação SAP C201	Tácito
10	Criar versão de produção do produto no SAP.	Conhecimento e acesso a transação SAP. C223	Tácito
11	Criar coletor de custos do produto no SAP.	Conhecimento e acesso a transação SAP KKF6N.	Tácito
12	Associar no SAP o produto acabado aos depósitos do Armazém.	Conhecimento e acesso a transação SAP MMSC	Explícito
13	Classificar no SAP o tipo de MRP do produto.	Conhecimento e acesso a transação SAP MM02.	Tácito
14	Informar Unidades, Regional Verticalizadas, Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e Qualidade.	Relacionamento com outras áreas e unidades da companhia.	Tácito

Fonte: A autora (2021).

Das 14 atividades mencionadas, 13 delas foram classificadas como conhecimentos tácitos pois entende-se que para que o executor das tarefas possa realizá-las com êxito ele deve ter um conhecimento prévio de acesso a internet, conhecimento e acesso a rede interna da companhia, domínio da ferramenta *Excel*, bem como uma noção básica de funcionamento do sistema SAP e suas transações, uma vez que este é utilizado em praticamente todas as etapas.

A única atividade classificada como sendo um tipo de conhecimento explícito dentre todas as outras foi a de “Associação no SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*/Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) do produto acabado aos depósitos de Armazém” uma vez que existe um padrão com um passo a passo e orientação, ainda que os conhecimentos citados acima sejam necessários para que não ocorram erros.

Foi elaborada também uma matriz RACI que se encontra disponível no Apêndice III. A sigla RACI provém do inglês e significa: “*Responsible, Accountable, Consult and Inform*”, segundo [Ribeiro e Ribeiro \(2015\)](#) é uma ferramenta de gestão que distribui as tarefas de uma determinada atividade de acordo com seus responsáveis através de uma matriz. O significado das letras é respectivamente: **R** (Responsável por executar a atividade); **A** (Autoridade, quem deve responder pela atividade, podendo haver somente uma autoridade por atividade); **C** (Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada); **I** (Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada). O motivo da escolha desta matriz foi facilitar a identificação dos responsáveis por cada etapa do fluxo, além do fato de esta ferramenta ser comumente utilizada na companhia.

4.3 Propor práticas de Gestão do Conhecimento que auxiliarão o setor a reter seus principais conhecimentos críticos.

De acordo com [Probst et al. \(2002\)](#) a retenção é um processo que vai além da aquisição de conhecimento, sendo importante garantir que este esteja disponível para ser acessado. Para isso, as organizações devem garantir que suas experiências e aprendizados sejam codificadas através de registros, documentação e armazenagem a fim de garantir eficiência nos processos de retenção.

Baseando-se na prática dos autores conhecida como “Memória Organizacional” [Probst et al. \(2002\)](#) foi proposto como melhoria para o setor a criação de padrões operacionais que orientassem quanto a execução das etapas da atividade de “Cadastro de Novos Produtos”. Esta prática de “Memória Organizacional” consegue auxiliar tanto no problema de retenção de conhecimento, objetivo foco desta pesquisa, quanto no processo de transferência, identificado pelos respondentes de outras áreas da fábrica como sendo uma oportunidade de melhoria.

Foram criados dois padrões: O primeiro oferece um passo a passo de como criar uma lista técnica de um produto uma vez que esta é a base para novos cadastros. Já o segundo padrão fornece a orientação necessária para os próximos passos, sendo eles a criação de receita, coletor de custos e versão de produção do novo produto. O modelo utilizado para a construção do documento seguiu o próprio modelo de padrões operacionais da companhia.

Para testar a eficiência dos padrões, isto é, se eles realmente eram capazes de oferecer o suporte adequado à execução da tarefa de cadastro de novos produtos, foi realizado um teste com a futura estagiária do setor de PCP onde a mesma executou as etapas do fluxo sem maiores dificuldades.

5 Conclusão

O conhecimento tornou-se nas últimas décadas uma ferramenta valiosa, pois garante não só a sobrevivência de uma organização como também possibilita que ela adquira vantagem competitiva perante seus concorrentes. Pode-se, ainda, afirmar que mais importante do que adquirir o conhecimento, é necessário garantir que ele não se perca diante das constantes mudanças que vêm ocorrendo nos últimos tempos com os avanços da tecnologia e da globalização. A partir daí surge a importância de práticas que perpetuam os aprendizados de uma organização, como é o caso das práticas de retenção. Como já relatado por *Probst et al. (2002)*, a retenção do conhecimento requer mais do que apenas adquiri-lo, é necessário buscar formas de mantê-lo disponível.

A partir destas considerações pode-se afirmar que este trabalho buscou mapear os conhecimentos críticos do setor de Planejamento e Controle de Produção identificando os principais desafios quanto aos processos de retenção no setor. Buscou-se ainda trazer diferentes perspectivas através do contato com outros setores da fábrica, a fim de que as percepções dos colaboradores destes setores pudessem enriquecer este trabalho e garantir que os resultados fossem o mais imparcial possível.

Incluir outros setores da fábrica possibilitou também um novo olhar sobre as rotinas do setor, sendo identificadas possibilidades de melhoria não só nos processos de retenção, mas também no processo de transferência.

A partir desta identificação optou-se por sugerir como proposta de prática algo que pudesse apresentar melhoria nestes dois processos do conhecimento, e por esse motivo a "memória organizacional" foi a prática selecionada. Através da criação de padrões operacionais foi possível tratar tanto o aspecto da retenção quanto o aspecto da transferência.

Em relação aos desafios encontrados, podemos citar a dificuldade em realizar a coleta de dados a partir das respostas dos questionários, uma vez que alguns colaboradores não se sentiram à vontade em responder ao formulário e expor assim suas percepções sobre o setor de PCP.

Outro fator limitante foi o tempo. No mapeamento das atividades do setor podemos perceber que existem possibilidades de melhoria em outras atividades consideradas até mais críticas do que a atividade de cadastro de produtos, como é o caso por exemplo da atividade de planejamento de insumos. Contudo devido ao maior grau de complexidade desta tarefa, seria necessário um tempo maior e um estudo mais aprofundado para conseguir propor práticas de melhoria que fossem realmente efetivas. Como a pesquisadora estava realizando o trabalho durante seu contrato de estágio que seria finalizado dentro de seis meses, e esta era uma atividade com a qual tinha pouco contato, julgou que este tempo não seria suficiente para realizar mudanças que fossem realmente efetivas.

Em relação à cultura de gestão do conhecimento na organização pode-se perceber que ela existe, e é consolidada na companhia. Contudo existem oportunidades de melhorias, uma vez que a fábrica objeto deste estudo possui muitas particularidades em seus processos que não são contemplados pelos padrões e práticas já existentes, voltadas em sua maior parte para os processos de cervejarias e outros tipos de verticalizadas. Este é um ponto importante a ser destacado, pois pode ser visto como uma possível oportunidade para trabalhos futuros.

Ainda se tratando de sugestões para trabalhos futuros podemos citar o desenvolvimento de uma tecnologia para acompanhamento do "Atendimento à demanda de fornecimento", necessidade identificada pelo coordenador do setor de PCP, e uso de uma ferramenta inteligente para planejamento e gestão de insumos, necessidade identificada pela estagiária.

Referências

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2005.
- BRAZAO, R. R.; PECH, G. Gestão de riscos em projetos similares: um modelo interativo para a captura de lições aprendidas. **International Journal of Operations and Production Management**, IJoPM, v. 9, n. 1, p. 24–47, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/325909227_GESTAO_DE_RISCOS_EM_PROJETOS_SIMILARES_UM_MODELO_INTERATIVO_PARA_A_CAPTURA_DE_LICOES_APRENDIDAS>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FUKUNAGA, F. O que é gestão do conhecimento? 2020. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento1760191>>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- GARIBA, J. M. **Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 km frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**., Emerald Group Publishing Limited, v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673270910971798>>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- KAUARK, F.; MANHÃES, C. F.; MEDEIROS, H. C. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. 1. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- LIEBOWITZ, J. Knowledge retention: What practitioners need to know. 2011. **KM World Magazine**, KMWorld, 2010. Disponível em: <<https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-retention-What-practitioners-need-to-know-73363.aspx>>. Acesso em: 13 mar. 2022.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

- NELSON, K.; MCCANN, J. E. Designing for knowledge worker retention organization performance. **Journal of Management and Marketing Research**, v. 3, p. 1–18, 2010. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.506.7570&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PENTEADO, R. F.; CARVALHO, H. G. Práticas de gestão do conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial. **IV Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção**, Saepro, 2008. Disponível em: <<https://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2008-22.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.; OTHERS. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RIBEIRO, R. D.; RIBEIRO, H. C. S. R. **Gerenciamento de projetos orientados a planos**. 1. ed. Rio de Janeiro: SPIN, 2015.
- SAITO, A.; FUKUNAGA, F. **Modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento**. 1. ed. São Paulo: SBGC, 2020.
- YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

ANEXO A – Questionário Survey - SBGC

Perfil do Respondente

* Nome Completo (Opcional):

* Cidade/Município

* Estado

* País

* Qual o seu principal Cargo atual?

(selecione mais de um, caso se aplique em igual nível de dedicação)

- Analista
- Coordenador(a)
- Gerente
- Técnico(a)
- Estagiário(a)
- Outro. Qual?

* Quanto tempo tem de carreira? (Indicar tempo de experiência em anos - numeral)

* Há quanto tempo atua com GC? (Indicar tempo de experiência em anos - numeral)

* Qual área de experiência predominante em sua carreira? (Indicar as principais, caso acumule experiência em diferentes áreas de atuação)

* Ao respondente, descreva brevemente, quais as suas atribuições/funções principais?

Retenção de Conhecimentos

Quanto ao processo de **Retenção** de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:

	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retêr o conhecimento que captura de funcionários ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos os colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exemplo: (Cite as principais práticas de GCque utilizam para reter os conhecimentos).

Retenção de Conhecimentos

Quanto ao processo de **Retenção** de conhecimentos, a organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para:

	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reter o conhecimento que captura de funcionários ou do ambiente externo, seja por meio físico ou digital, facilitando o acesso de todos os colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Exemplo: (Cite as principais práticas de GCque utilizam para reter os conhecimentos).

Ambiente Facilitador

Existe uma campanha que dissemina valores e a cultura da gestão do conhecimento?

Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo totalmente

Características dominantes da organização

Discordo totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

A organização está orientada para os resultados. As pessoas são muito competitivas, centrando-se na produtividade e no sucesso.

A organização é uma empresa muito estruturada e formal. As pessoas seguem procedimentos claramente estabelecidos.

A organização tem características muito próprias, as decisões são tomadas em conjunto.

A organização é uma empresa dinâmica e empreendedora. As pessoas tem liberdade para tomar iniciativa e correr riscos pela organização.

Características dos Conhecimentos

Quanto as características dominantes dos conhecimentos assinale:

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
O conhecimento e informação são formais (documentação e regras), buscando estabilidade e continuidade organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento e informação são individuais (julgamento lógico e senso de direção), com o objetivo de alcançar os melhores resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento e informação são coletivos (participação e consenso), obtendo-se, por meio deles, o envolvimento das pessoas na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento e informação são intuitivos (inspiração, novas ideias e criatividade), provocando revitalização e inovação organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tecnologias de apoio a Gestão

Quanto a infraestrutura disponível ?

Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes

	Não existem planos de implantação	Implementação prevista (até 12 meses)	Estão em processo de implantação	Já estão implantadas	Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes
Audioconferência / vídeoconferência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fóruns de discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastas compartilhadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataformas colaborativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcasting/videocasting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portais corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede social corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de armazenamento em nuvem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de crowdsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de aprendizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de conteúdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de Projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema para repositório de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologias de conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE I – Questionário de Mapeamento

Questionário de Mapeamento

O objetivo desse formulário é auxiliar na identificação dos desafios relacionados ao conhecimento no setor de PCP. Para isso foram criadas 3 seções: Perfil do Respondente, Processos de GC, e Ambiente Facilitador.

*Obrigatório

Perfil do Respondente

1. Seu nome: *

2. Área: *

3. Qual o seu cargo atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Analista
- Coordenador(a)
- Gerente
- Técnico(a)
- Estagiário(a)

4. Quanto tempo tem de carreira? *

5. * Qual sua área de experiência predominante na organização? (Indicar as principais, caso acumule experiência em diferentes áreas de atuação) *

Marcar apenas uma oval.

- Produção
- Qualidade
- Logística
- Gente
- Manutenção
- Segurança
- Meio Ambiente
- Gestão
- Financeiro

6. Você é responsável por sua área ou por um turno fixo? Caso não seja responsável por turno ou área marcar a opção administrativo. *

Marcar apenas uma oval.

- Área
- Turno Fixo (A)
- Turno Fixo (B)
- Turno Fixo (C)
- Turno Administrativo

Processos de Gestão do Conhecimento

7. A organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: Registrar experiências dos profissionais e reter os conhecimentos existentes nos processos, projetos e técnicas ? Se sim, responda quais na opção outros. *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Outro: _____

8. A organização tem mecanismos (métodos, práticas, ferramentas) para: Armazenar conhecimentos que possam ajudar outros colaboradores nas tarefas diárias? Se sim, responda quais na opção outros. *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Outro: _____

9. Os padrões operacionais são de fácil acesso ? Se sim, responda na opção outros quais os meios existentes de acesso aos padrões. (Ex: cópia impressa, rede da unidade, na rede da cia, etc.) *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Outro: _____

10. Em relação ao setor de PCP assinale quais opções você acredita que haja oportunidades de melhoria. *

Marque todas que se aplicam.

- Conhecimento Concentrado
 Risco de Perda de Conhecimento
 Dificuldade de acesso ao conteúdo existente
 Conhecimento desatualizado/defasado
 Dependência de Conhecimento externo
 Competências Internas mal aproveitadas
 Pouca Interação e Trocas de Conhecimento
 Erros repetidos

Outro: _____

11. Em relação a resposta da questão anterior, qual processo de Gestão do Conhecimento você acredita que deve ser priorizado no setor de PCP: *

Marque todas que se aplicam.

- Criação (Aquisição de conhecimento, processos de aprendizagem, etc.)
- Retenção (Registro, organização e armazenagem de conhecimentos)
- Transferência (Disseminação e compartilhamento de conhecimentos)
- Aplicação (Utilização e reutilização de conhecimentos)

Ambiente Facilitador

12. Em relação ao ambiente organizacional selecione as opções que se aplicam (múltiplas opções) *

Marque todas que se aplicam.

- A organização está orientada para resultados, centrada na produtividade e sucesso.
- A organização é estruturada e formal, são seguidos procedimentos claramente estabelecidos.
- A organização tem características muito próprias, as decisões são tomadas em conjunto.
- A organização é dinâmica. As pessoas tem liberdade para tomar iniciativa e assumir riscos.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE II – Questionário setor PCP

Questionário setor PCP

Questionário que têm como objetivo mapear os conhecimentos críticos do setor de PCP.

Perfil do Respondente

1. Seu nome:

2. Área:

3. Cargo:

4. Quanto tempo tem de carreira?

5. * Qual área de experiência predominante na organização? (Indicar as principais, caso acumule experiência em diferentes áreas de atuação)

6. Descreva brevemente, quais as suas atribuições/funções principais na organização.

Sobre os processos do setor de PCP

7. Quais os processos mais críticos executados na sua rotina ?

8. Dentre os processos citados, em qual existe maior oportunidade de melhoria no processo de retenção de conhecimento ?

9. Dos processos citados quais que já possuem padrões operacionais ?

10. Dos processos que não possuem padrões quem são as pessoas que detém os conhecimentos e quais são os seus cargos ?

11. Dos processos citados anteriormente quais possuem oportunidades de melhoria com o uso de tecnologias ?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE III – Matriz RACI

Matriz RACI

Logística/PCP

Cadastro Novos PA's e Semis

Atividade	Gerente de Logística	Coordenador PCP	Time Workflow	Regional Verticalizadas	Qualidade	Centro de Serviços Compartilhados
Informar necessidade de novo código	I	I		R		A
Preencher planilha do Workflow conforme informações solicitadas no site de cadastro.	I	R				
Abrir chamado no site do Workflow para cadastro dos SKU's de acordo com as informações preenchidas na planilha. Após finalizado a etapa de cadastro preencher na planilha o código PEN gerado no site.		R	I	I		
Aprovar cadastros do Workflow, aprovar as etapas do cadastro presentes na timeline do site, e caso necessário cobrar.		A	R	A		
Após finalizado o chamado, atualizar a planilha do workflow com o código SAP gerado pelo site.		R				
Incluir o código novo na planilha: "Lista de PA's e Semi"		R				
Inserir o novo código SAP na planilha de LT.	I	R				
Criar no SAP LT de ATG e LT de produto acabado.		R		I		
Aprovar LT de produto acabado	I	A		R		
Aprovar LT de ATG	I	A		R		
Criar "Receita" do novo produto acabado.		R				
Criar "Coletor de Custos" do novo produto acabado.		R				
Associar o produto acabado aos depósitos do Armazém.		R				
Informar unidades Regional Verticalizadas, CSC, e time Qualidade LM sobre o novo código	I	R		A	I	I

APÊNDICE IV – Padrão I: Criação de Lista Técnica de PA e ATG

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	NP:	REVISÃO N°:
		PÁGINA: 1 / 10	DATA APROVAÇÃO:
TÍTULO: Criação de Lista Técnica de PA e ATG		ÁREA / DEPARTAMENTO: Vert / LM / PCP	

1. OBJETIVO

Orientar o time de Logística a respeito da criação de lista técnica de materiais sendo eles produto acabado e ativo de giro.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Este padrão se aplica ao Planejamento de Latas Minas

3. FUNÇÃO EXECUTANTE

Este padrão será aplicado ao time de planejamento da Logística – LM

4. DEFINIÇÕES

LT: Lista Técnica

ATG: Ativo de Giro;

PA: Produto Acabado;

MP: Matéria Prima;

5. CONTEÚDO DO PADRÃO

6.1 Recursos Necessários

Acesso ao sistema SAP e transações: ZMMO057.

6.2 Descrição do Padrão

Esse padrão apresenta o passo a passo para criação de lista técnica de PA e ATG.

6.2.1 Criação de Lista Técnica

6.2.2 Criação de Lista Técnica de Produto Acabado

APÊNDICE V – Padrão II: Criação de Receita de Produção, Versão de Produção e Coletor de Custo

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Nº:	REVISÃO Nº:
		PÁGINA: 1 / 12	DATA APROVAÇÃO:
TÍTULO: Criação de Receita de Produção, Versão de Produção e Coletor de Custo			ÁREA / DEPARTAMENTO: Vert / LM / PCP

1. OBJETIVO

Orientar o time de Logística quanto a criação de Receita de Produção, Versão de Produção e Coletor de Custo.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Este padrão se aplica ao Planejamento de Latas Minas.

3. FUNÇÃO EXECUTANTE

Este padrão será aplicado ao time de planejamento da Logística – LM

4. DEFINIÇÕES

LT: Lista Técnica

5. CONTEÚDO DO PADRÃO

6.1 Recursos Necessários

Acesso ao sistema SAP e transações: C201, C223, KKF6N.

6.2 Descrição do Padrão

Esse padrão apresenta o passo a passo para criação de Receita de Produção, Versão de Produção e Coletor de Custo.

6.2.1 Criação de Receita de Produção

- 1) Acessar a transação SAP C201.