

## **GESTÃO POR PROCESSO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE COLCHÕES**

**Camila Cristina Louzada** – Acadêmica do Curso de Administração UNISEB

**Alexandre de Castro Moura Duarte** – Mestre em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos; Docente do Curso de Administração e Coordenador do Curso de Engenharia de Produção do UNISEB.

### **Resumo**

Com a Gestão por Processos, as empresas podem responder às diversas mudanças impulsionadas pela globalização ao direcionar e integrar os processos críticos de sucesso em si, a estrutura organizacional da empresa, a organização do trabalho, a gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras dimensões, para a satisfação do cliente final. A maioria das empresas ainda se organiza por funções ao invés de processos. Por intermédio da Gestão de Processos, estas empresas funcionais podem passar a orientar-se por processos e integrar todo o negócio. A presente pesquisa tem como objetivo levantar a maneira como a Gestão por Processos pode ser implementada em uma empresa varejista de colchões na cidade de Ribeirão Preto. Objetiva também obter conhecimentos sobre processos e a Gestão por Processos, apontar as diferenças entre empresas funcionais e empresas orientadas por processos, identificar algumas metodologias de implementação da Gestão por Processos e compreender a realidade da empresa estudada. A Gestão por Processos posiciona os processos no centro da organização, modifica a estrutura da empresa alinhando os objetivos e compreendendo o negócio como um todo. A maneira como deve ser implementada a Gestão por Processos dá-se com escolha de uma metodologia compatível a realidade da empresa estudada. Porém, inúmeros benefícios, assim como riscos são encontrados em sua implementação. Os principais benefícios são relacionados à priorização dos processos, à ênfase nos resultados e à maior agregação de valor para os clientes. Alguns dos riscos estão associados à falta de efetiva mudança, à má utilização da Gestão por Processos e aos “sete pecados mortais da administração”. Este trabalho evidenciou que a empresa estudada possui diversas características desejáveis nas empresas, todavia, apresenta muitas possibilidades de melhoria que podem ser alcançadas mediante a abordagem considerada de orientação para processos.

**Palavras chave:** Processos nas organizações; Gestão por Processos; Processos em uma empresa varejista de colchões.

### **Abstract**

With Business Process Management, companies can respond to various changes driven by globalization to direct and integrate the processes critical success itself, the company's organizational structure, work organization, people management, culture and values, among other dimensions, for customer satisfaction. Most companies are still organized by function rather than processes. Through Process Management, these companies can pass the functional guided by processes and integrate the entire business. This research aims to lift the way the Business Process Management can be implemented in a retailer of mattresses in the city of Ribeirão Preto. It also aims to gain knowledge about processes and Business Process Management, point out the differences between functional and business process-driven companies to identify some implementation methodologies of Business Process Management

and understand the reality of the company studied. The Process Management processes in the center position of the organization, modifies the structure of the company by aligning the objectives and understanding the business as a whole. The way to be implemented, gives Business Process Management with a choice of methodology compatible reality of the company studied. However, many benefits, and risks are encountered in its implementation. The main benefits are related to the prioritization process, the emphasis on results and the higher value for customers. Some risks are associated with lack of effective change, the misuse of Process Management and the "seven deadly sins of management." This work showed that the company studied has several desirable characteristics in companies, however, presents many opportunities for improvement that can be achieved through the considered approach to guide processes.

**Keywords:** Processes in organizations, Business Process Management, Processes in a retailer of mattresses.

## 1. Introdução

A nova dinâmica empresarial impulsionada pela globalização ainda provoca mudanças em todos os tipos de organizações, em diversos setores. São transformações de todas as naturezas que forçam as empresas a se adaptarem, a fim de manterem sua posição no mercado.

Segundo Gonçalves, (2000a, p. 13) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Mediante a aplicação de estudos no âmbito de processos, as empresas podem se movimentar para um melhor entendimento das atividades internas e responder às mudanças com um sistema competitivo.

Estudos de Reengenharia de processos, provenientes da Engenharia de Produção, possibilitaram o desenvolvimento de novas estratégias administrativas voltadas para processos. A Gestão por Processos propõe um conhecimento integrado dos processos de uma organização e a racionalização destes. Ao orientar-se por processos, obtém-se uma linguagem comum a toda empresa.

Gestão por processos é, de acordo com DeToro e McCabe (1997, apud SORDI, 2008, p. 21), “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”.

Com a Gestão por Processos, além dos processos críticos de sucesso em si, toda a estrutura organizacional da empresa, organização do trabalho, gestão de pessoas, cultura e valores, entre outras características da empresa, são direcionados e integrados para a satisfação do cliente final.

Apesar de existirem poucos estudos específicos voltados para gestão de processos em empresas de pequeno porte, não somente as grandes organizações estão sujeitas à crescente necessidade de adequação e direcionamento dos processos. Pequenas empresas como a empresa estudada, do ramo de Colchões, podem beneficiar-se com a implementação da Gestão por Processos.

A coordenação da organização por meio da gestão de processos mostra o interesse pela busca contínua de melhoria, avalia as atividades prioritárias e de maior impacto e orienta a empresa para o caminho desejado.

Hoje, a maioria das empresas ainda é funcional, ou seja, se organizam por funções ao invés de por processos. Com a Gestão de Processos, estas empresas funcionais podem passar a orientar-se por processos e integrar todo o negócio.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Processos nas organizações**

As empresas utilizam processos, que são conjuntos ordenados e inter-relacionados de atividades para consumir insumos e devolver resultados, realizando sua atividade fim. Porém, nada basta possuir processos organizados sem que estes estejam alinhados para a obtenção de metas comuns a todos na empresa. Todas as partes devem estar alinhadas para a agregação de valor ao cliente.

Roberts (1997, apud OLIVEIRA, 2009, p. 9) vai além e afirma que processo é um “conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa”. Este ponto de vista aponta a importância dos processos na resolução de situações dos clientes externos, assim como os internos. Somente um processo isolado não consegue agregar valor. Os processos devem ser idealizados de acordo com o objetivo da empresa, de forma a atender as necessidades de seus clientes e empregados.

Processos são valiosos para as organizações. Todos os bens e fluxos existentes na organização estão relacionados aos seus processos. Desta forma, os gestores devem entender e coordenar os processos para que os fluxos de recursos da sejam explorados de uma melhor maneira.

Os processos se distinguem tanto em sua hierarquia como em sua capacidade de geração de fluxo, seu papel na organização e na sua relação com a organização e toda sua estrutura. Podem ser relacionados à essência da organização, como os processos de negócio;

podem ser essenciais para a produção de resultado para os clientes, como os processos organizacionais; e podem realizar as ações para dar suporte a todas as áreas da empresa, como os processos gerenciais. (GONÇALVES, 2000a).

As especificidades das micro e pequenas empresas trazem para sua dinâmica empresarial alguns fatores que devem ser considerados. Percebemos nestas, características particulares no modo como é organizada e gerida a empresa, na maneira como os processos são organizados, as decisões são tomadas e na relação do proprietário-gestor com sua empresa.

As micro e pequenas empresas possuem grande importância no cenário empresarial brasileiro e estas devem rever os seus negócios, por meio de seus processos, para manter seu espaço no mercado e até mesmo criar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## **2.2. Gestão por Processos**

Existem diversas obras relativas a processos, e foi originada uma confusão entre dois conceitos distintos, a gestão de processos e a gestão por processos. A gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. A gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos. (SORDI, 2008)

A Reengenharia, na década de 90, foi a drástica resposta proposta por autores como Davenport (1994) e Hammer e Champy (1994) para a nova dinâmica empresarial enfrentada pelas grandes empresas.

De forma mais branda, a gestão por processos mantém algumas propostas da Reengenharia. Posiciona os processos como centro da organização e reconhece a sua importância para a agregação de valor para o cliente. A gestão por processos é resultante da introdução da orientação por processos nas empresas. Compreender os tipos existentes de processos e como eles funcionam é importante para determinar a maneira como devem ser gerenciados a fim de obter o máximo resultado. (GOLÇALVES, 2000a)

A maioria das organizações, ainda hoje, é organizada por tarefas e não por processos. Esta departamentalização não permite que haja um fluxo ideal de informação. Diversas características da organização diferem as empresas tradicionais das que se orientam por processos.

Sordi (2008, p. 36-37), apresentou as diferenças primordiais entre a estrutura funcional e a estrutura por processos no quadro apresentado a seguir:

**Quadro 1 - Características Essenciais Ligadas à Gestão por Processos**

<b>Características Analisadas</b>	<b>Gestão Funcional</b>	<b>Gestão por processos</b>
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus ares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada do desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/ vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processos de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/ mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/ evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/ mais linear	Por meio de processos multifuncionais/ mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

**FONTE: LAURINDO E ROTONDARO, 2011, p. 32-33**

Na última década, diversas teorias e abordagens administrativas com prioridade de foco para os processos foram estudadas e aplicadas, porém, neste movimento de orientação para processos, apenas parte das organizações conseguiram orientar-se totalmente para processos.

Dento de cada realidade, diferentes empresas encontram-se em diferentes estágios evolutivos em direção à organização por processos. Não há regra específica de como as organizações se comportam ao longo do trajeto. Algumas evoluem gradativamente, enquanto outras podem evoluir de um estágio inicial para outro bem avançado (GONÇALVES, 2000b).

Compreender em que estágio encontra-se uma empresa é importante para a consciência própria de sua posição ao longo dos estágios; comparação com seus concorrentes; adequação de objetivos e expectativas; e verificação de quais são os esforços necessários para seu reposicionamento.

### **2.3. Implementação da Gestão por Processos**

Existem diversas metodologias para implementação da Gestão por Processos, porém, de modo geral, as dimensões empresariais a seguir devem ser consideradas: os objetivos e estratégia da empresa; os processos essenciais e fatores críticos de sucesso; a escolha do time de implementação; metas e indicadores de desempenho; e controle e aprendizado.

Para implementar a Gestão por Processos, primeiramente deve-se compreender e analisar os processos atuais da empresa. Existem diversas ferramentas que auxiliam o gestor a entender sistematicamente seu modelo de negócio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Uma ferramenta bastante utilizada é o fluxograma, uma representação simples, porém eficaz para visualizar o modo como o trabalho é realizado. Segundo Slack et al (2009, p. 583), os estágios dos processos podem ser registrados em um diagrama visual para “obter um entendimento detalhado antes do melhoramento”.

Outra das alternativas mais utilizadas para o entendimento da prestação de serviço é o *blueprint*. É um diagrama visual do sistema de prestação do serviço que possibilita uma precisa identificação do conceito do serviço, importante para qualquer tomada de decisão final. Pode ser utilizada para identificar possíveis problemas e auxilia na percepção da prestação do serviço pelo cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Para a identificação do posicionamento atual da empresa, no âmbito estratégico, pode-se apontar a análise SWOT. Esta é conhecida como “forma de análise usada para o mapeamento das condições ambientais externas, no que se refere à identificação de potenciais ameaças e oportunidades, e para a avaliação do ambiente interno da organização, onde se buscam identificar pontos fortes e fracos”. A análise SWOT é base para a elaboração do planejamento estratégico, o resultado de sua análise permite a escolha de uma estratégia compatível com o observado.

É de grande importância que a estratégia corporativa esteja alinhada com o nível estratégico da gestão por processo. Os processos devem ser montados e alinhados à estratégia, a fim de permitir uma resposta coerente e rápida da organização.

A importância dos processos essenciais na gestão das empresas parte da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos.

Outra possibilidade de identificação dos processos importantes para a organização é a Cadeia de Valor. Esta é uma ferramenta que possui utilidade de relacionar o desenho dos processos à estratégia. “A ferramenta também contribui para reforçar que os processos são uma estrutura de agregação de valor e que processos secundários ou de suportes devem ser integrados às atividades finalísticas ou primárias para melhor ‘responder’ à estratégia” (PAIM et al, 2009, p. 54).

Não somente o conhecimento sobre os processos em si é necessário. A administração de processos deve ser adequadamente planejada, de forma a considerar a participação de pessoas nesta mudança. Deve-se tentar minimizar o impacto interligando todas as partes e atividades da empresa com os envolvidos (OLIVEIRA, 2009).

É de extrema importância informar a todos os membros da organização sobre quais são os planos e as expectativas envolvidas na implementação da Gestão por Processos. Laurindo e Rotondaro (2011, p. 60) opinam que “uma das formas de combater o medo da mudanças das equipes é comunicar claramente o que vai acontecer e o que se espera das pessoas”.

Com relação ao desempenho e identificação de possibilidades de melhoria, o *benchmarking* pode ser utilizado associado aos indicadores de desempenho para a comparação entre práticas de concorrentes e líderes de mercado; busca por melhores práticas que elevem o desempenho; e comparação entre modelos ou padrões. Todas estas diversas abordagens de *benchmarking* são tentativas de avaliação constante para garantir desempenhos coerentes e superiores aos modelos ou concorrentes aplicados no mercado (PAIM, 2009).

Todas estas ferramentas citadas controlam e promovem aprendizado na organização. Paim et al (2009, p. 298) define a gestão por processos como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Estas tarefas são relacionadas a projetar processos de forma a definir e redefinir, possibilitando o melhoramento; gerir os processos no dia-a-dia assegurando implementação de efetivas mudanças e adaptações necessárias; e promover constante aprendizado e evolução dos processos mediante o constante registro do conhecimento.

## 2.4. Metodologias de modelagem de processos

São diversas as metodologias de implementação de processos existentes. As metodologias, segundo Valle e Oliveira (2011, p. 38), são “passos ou etapas e critérios a serem seguidos em um projeto ou atividade, por exemplo, nas atividades de análise e modelagem de processos”. As metodologias consideradas para o presente trabalho são:

- a) **Metodologia de Desenvolvimento e Implantação dos Processos Administrativos:** proposta por Oliveira (2009) consiste em cinco fases: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implantação. Estas fases devem ser adaptadas à realidade de cada empresa. Esta metodologia é extensa e cobre as diversas dimensões que devem ser consideradas para a diminuição de erros e surpresas na implementação da gestão por processos. São conjuntos de etapas que se preocupam e delineiam a administração de processos total. Deve-se considerar a preparação da empresa para a mudança, o foco total da empresa, os conjuntos de processos de mudanças e a interação dos diversos grupos de interesse.
- b) **Metodologia de Análise de Processos:** proposta por Valle e Oliveira (2011), é o resultado de adaptações e modificações de outra metodologia proposta. É constituída de quatro fases: Preparando-se para análise dos processos, Seleção do processo a ser otimizado, Identificar as melhorias a serem implementadas e Implementação do processo otimizado. Os autores defendem uma metodologia composta por várias etapas até a implementação da gestão por processos. Modificaram e adaptaram uma metodologia para criar um roteiro para análise de processos.
- c) **Metodologia de Identificação, análise e melhoria dos processos críticos:** para Laurindo e Rotondaro (2011, p. 38) “A aplicação da GP (Gestão por Processos) prevê duas etapas operacionais distintas para a análise e a melhoria do desempenho dos processos que mais impactam para a satisfação dos clientes e dos acionistas de uma empresa”. O foco desta metodologia é na melhoria dos fatores críticos de



sucesso. Etapas simples para identificação dos processos e seleção como forma a agregar valor para o cliente.

**d) Método de Gestão por Processos:** metodologia proposta por Pereira Júnior (2010, p. 65), um modelo fundamentado em diversas metodologias de gestão por processo com grande preocupação em ser compatível com as características das micro e pequenas empresas. Formado por três fases: Conhecimento do processo, Análise do processo e Otimização do processo. Este método é baseado no conhecimento das atividades-chaves e melhoria dos processos através do mapeamento e observação dos problemas

## 2.5. Críticas e riscos da implementação da Gestão por Processos

Alguns problemas e falhas foram identificados por Laurindo e Rotondaro (2011) que podem afetar negativamente os resultados da implementação da Gestão por Processos nas empresas:

- Simplesmente a identificação dos processos sem uma mudança na gestão;
- Questões práticas nas empresas acarretam em alguns limitadores da produtividade geral: “congestionamentos, falta trabalhadores capacitados, integração de banco de dados ou indicadores de desempenho globais” (LAURINDO; ROTONDARO, 2009, P. 30).
- Utilização da Gestão de Processos como uma ferramenta de corte de custos, sem a considerar as questões sociais de recursos humanos. As alterações nas práticas e políticas do recursos humanos não acompanham simultaneamente as mudanças nos processos, gerando insegurança nos trabalhadores.
- Surgimento dos “sete pecados mortais da administração” apontados por Laurindo e Rotondaro (2011, p. 30-31). (1) melhoria de processo não ligada à estratégia de negócio; (2) esforços de melhoria de processo que não envolvem as pessoas certas, especialmente a alta administração; (3) equipes de melhoria de processo que não recebem direcionamento, nem são avaliadas pelo cumprimento das metas; (4) alta administração que pensa que, se não estiver reformulado a organização existente, não esta fazendo melhorias significativas; (5) projetistas de processos que não refletem suficientemente sobre como as mudanças irão afetar as pessoas que tem que trabalhar no novo processo; (6) organização que enfoca mais o “reprojeto” que sua

implementação; (7) equipes que falham em implementar um sistema de avaliação e outras partes necessárias à melhoria contínua dos processos.

- Falta de liderança, mudança na administração e de metodologia de implementação da Gestão por Processos são algumas das principais falhas.
- Escolha errada de processos que poderiam ser excluídos, porém são estudados visando melhoria, desperdiçando assim recursos e esforços da organização.
- Implementação carente de apoio da alta administração no sentido de ausência de correção dos caminhos errados e de direcionamento.
- Não consideração dos problemas formais e informais que surgem no sistema de Gestão por Processos.

### **3. Metodologia**

Este trabalho teve o intuito de compreender a realidade empresarial de uma loja de varejo de colchões envolvendo a possibilidade de implementação da Gestão por Processos. Desta forma, este estudo foi realizado de forma a entender o assunto envolvido, levantar as características da empresa escolhida e descobrir como a Gestão por Processos poderia ser implementada nesta empresa.

Este é um trabalho exploratório, do tipo qualitativo e quantitativo, realizado mediante um estudo de caso, utilizando entrevistas em profundidade e questionário estruturado.

O trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso, que compreende em “um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual do contexto da vida real”. Dados são extraídos do fenômeno considerando a importância de todo o contexto. O método de estudo de caso foi escolhido devido a alguns benefícios percebidos, como a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e o aumento de entendimento de eventos reais (MIGUEL, 2010, p. 130).

Este trabalho possui características de pesquisas qualitativas e quantitativas, pois compõe-se de uma entrevista em profundidade realizada com o proprietário da empresa estudada para alcançar uma compreensão qualitativa do universo da pesquisa, e um questionário estruturado, buscando determinar a importância e satisfação relacionados às diversas dimensões da empresa.

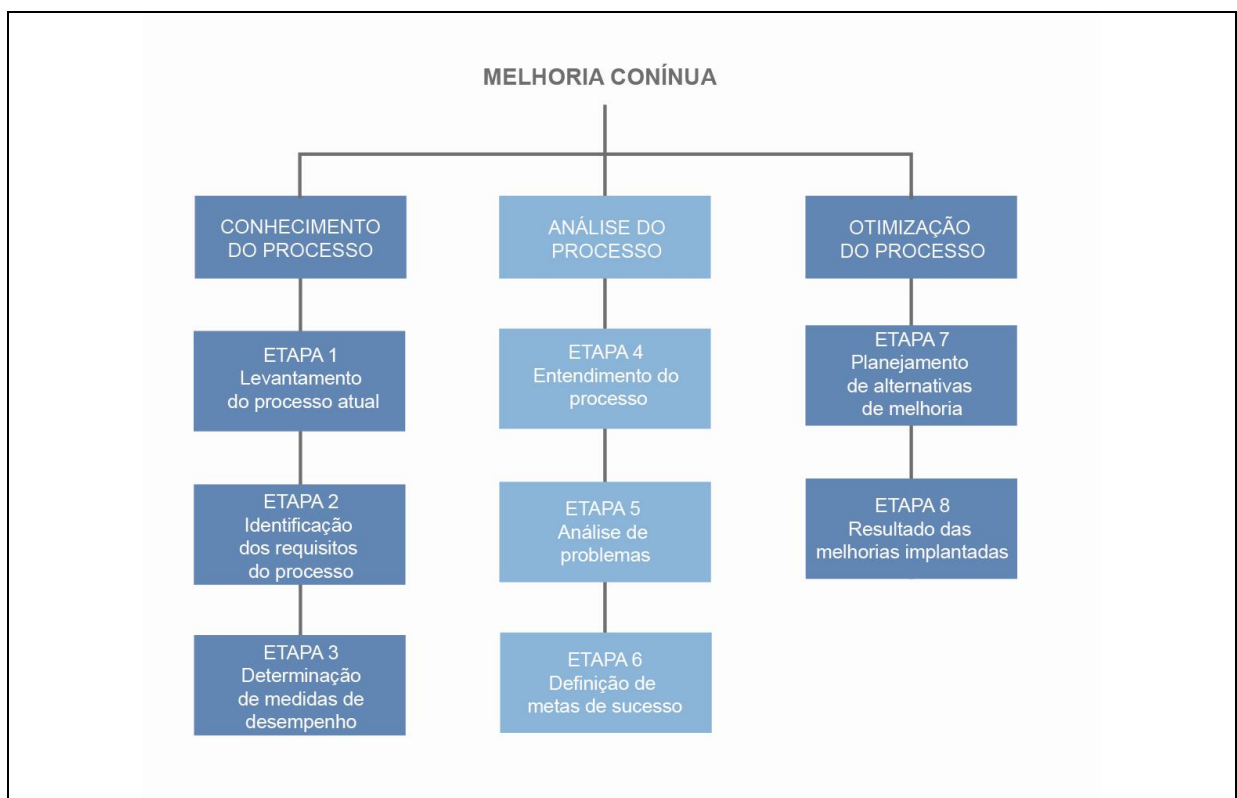
A fonte de dados deste trabalho é classificada como primária, já que, os dados não foram antes coletados. Os dados foram pesquisados e apresentados “com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2001, p. 48).

Com relação ao tema principal deste estudo, a Gestão por Processos, para sua implementação nas empresas é necessário que seja escolhida uma metodologia de implementação para racionalizar o direcionamento da orientação por processos. Valle e Oliveira (2011, p. 39) defendem a utilização de uma metodologia e técnica para utilização da gestão por processos:

Existem diversas possibilidades de implementação da Gestão por Processos propostas por diferentes autores. Para escolha da melhor opção no caso em estudo foram consideradas as seguintes metodologias:

- a) Metodologia de Desenvolvimento e implantação dos processos Administrativos (OLIVEIRA, 2009 )
- b) Metodologia de Análise de Processos (VALLE; OLIVEIRA, 2011)
- c) Identificação, análise e melhoria dos processos críticos (LAURINDO; ROTONDARO, 2011)
- d) Método de Gestão por Processos (PEREIRA JUNIOR, 2010)

Ao ser comparado com as outras três metodologias, o Método de Gestão por Processos proposto por Pereira Junior (2010) foi escolhido para ser considerado como instrumento de implementação da Gestão por Processos na empresa estudada.



**Figura 1 - Método de Gestão por Processos****FONTE: PEREIRA JUNIOR, 2010, p.67.****4. Análise de Resultados**

A empresa estudada possui características desejáveis e reconhece a importância de agregação de valor para seus clientes. Porém, como a maioria das pequenas empresas familiares, apresentam muitas falhas. Com a Gestão de Processos, a importância do cliente já existente na empresa pode ganhar ainda mais destaque, e ao invés de tarefas, a empresa pode ser organizada por processos gerando maior sinergia e integração.

A implementação da Gestão por Processos na empresa investigada implica em:

- Utilizar meios como a colaboração e negociação, ao invés de uma forte supervisão concentrada em um empregado;
- Transformar os empregados em “donos do processo” gerando, assim, melhor aproveitamento do tempo do proprietário e gerente – estes poderão focar seus esforços para o desempenho da empresa como um todo;
- Dissolver a estrutura hierárquica rígida e reposicionar o empregado na organização- horizontalizar a empresa para evitar metas individuais e isolamento da informação. Criar sinergia e responsabilidade entre todas as áreas da empresa;
- Traduzir a cultura de bom atendimento e preocupação com as necessidades do cliente em treinamentos e capacitação;
- Fortalecer a cultura de transmissão de informações - realizar esforços para que a orientação de processos e a cultura estejam presentes no comportamento e no conhecimento do grupo;
- Extrair o conhecimento do proprietário e transforma informação em aprendizagem - garantir que as coisas sejam realizadas da maneira como devem mesmo quando o proprietário não está presente.
- Utilizar indicadores de desempenho não somente como meio de medição, mas como ferramenta de decisão - explorar diferentes indicadores e utilizá-los em conjunto.
- Inserir responsabilidade pelo desempenho do processo como um todo - *process owners*.
- Expandir a utilização da TI – criar soluções de tecnologia da informação de forma mais interativa, ligando todas as áreas internas da empresa, como também a seu

exterior. Utilizar a tecnologia de informação para a modificação e reestruturação dos processos.

- Buscar meios de gerar processos colaborativos e novas parceiras. Utilizar a globalização como meio de realizar novas alianças empresariais de criação de valor.

A Gestão por Processos pode ser um catalisador de mudanças para a empresa estudada. Pode impor uma consciência maior dos processos atuais para, assim, valorizar os processos de sucesso e solucionar os problemas verificados.

O método proposto por Pereira Júnior (2010) pode ser utilizado como referência para a implementação da Gestão por Processos na em persa escolhida. Outras ferramentas e abordagens podem ser consideradas para promover a orientação por processos e a mudança da estrutura da empresa.

Para sua primeira fase, “conhecimento do processo”, é necessário à realização de três etapas:

- Levantamento do processo atual: esta etapa foi realizada no presente trabalho a partir do mapeamento dos processos (diagrama de processos) e do detalhamento dos principais processos (Fluxogramas). Este mapeamento foi importante para identificação das sequências e inter-relações do sistema (*Blueprint*).
- Identificação dos requisitos do processo: este estudo desenvolveu, juntamente com o proprietário da empresa, um questionário estruturado baseado nos requisitos importantes para a agregação de valor. O formulário foi aplicado aos funcionários e ao proprietário da empresa estudada, a fim de conhecer a visão interna da empresa. Para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam conhecidas e os processos sejam melhorados e estruturados, o questionário pode ser aplicado à clientes e, em seguida, analisados detalhadamente considerando a “Matriz de Importância-Desempenho”.
- Determinação de medidas de desempenho: os processos podem ser medidos por meio de indicadores de desempenho. Esta medição deve ser realizada de forma clara, baseada nas expectativas e objetivos do negócio. Os indicadores também devem ser validados, ou seja, a razão, maneira, a frequência, o agente e a parte interessada devem ser conhecidos. Para enriquecer a utilização dos indicadores de desempenho como meio de controle e de melhoria dos processos, sugere-se a agregação da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*), que é uma sofisticada forma de mostrar resultados considerando indicadores financeiros, indicadores baseados

nas expectativas dos clientes, indicadores de processo administrativo e indicadores de inovação-aprendizagem.

Em seguida, a fase “análise do processo” deve ser realizada de forma a levantar de forma mais detalhada do processo. Descobrir quais são as possíveis causas dos problemas e quais as soluções para que as saídas dos processos agreguem valor ao cliente. As etapas são:

- Entendimento do processo: compreender de forma mais detalhada quais são as práticas do processo, quais os problemas que ocorrem. Questionar cada atividade, considerando principalmente aqueles que afetam diretamente aos requisitos de sucesso. Devem ser identificados: o nível de desempenho atingido pelo processo, quais os problemas e oportunidades de melhoria, as dependências e barreiras à melhoria.
- Análise de problemas: descobrir as causas dos problemas por meio de um conjunto de ferramentas. Todo o fluxo do sistema deve ser analisado, considerando as entradas, atividades, inter-relações e saídas, a fim de identificar e solucionar os problemas potenciais antes da intervenção da concorrência. A ferramenta SIPOC considera fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes, permitindo uma percepção ampliada do processo. Analisar o fluxo, a eficácia, eficiência, tempo e custo do ciclo para conseguir identificar os pontos de problemas e construir as bases para estabelecer metas de aperfeiçoamento.
- Definição de metas de sucesso: Os fatores críticos de sucesso devem ser inseridos nos objetivos da empresa. As lacunas e prioridades identificadas na “Matriz de Importância-Desempenho” são traduzidas para a realidade estratégica da empresa.

Em sua última fase, “otimização do processo”, propostas de alternativas são apresentadas com objetivo de promover melhoria reposicionamento. As etapas são:

- Planejamento de alternativas de melhoria: Após a definição das metas, as alternativas de melhoria são planejadas para que as mudanças sejam realizadas, processos redesenhados e os sistemas melhorados. Ressalva-se que todas as informações geradas devem ser passadas a todos os envolvidos. Se necessário, simulações por intermédio de um plano piloto podem ser realizadas. O plano de melhoria deve considerar a ação em si, as metas desejadas, o prazo de realização e os recursos utilizados.
- Resultado das melhorias implantadas: Os resultados provenientes do plano piloto devem ser colhidos e avaliados. Ajustes necessários devem ser realizados e o plano

de implementação revisado. Não somente o plano piloto, mas todos os processos devem ser constantemente analisados. O ciclo PDCA pode ser utilizado como um modelo de melhorias, considerando o que se espera alcançar, se a mudança pode ser considerada uma melhoria e o que fazer para fazer o planejamento funcionar. Entender os processos atuais, desenvolver as mudanças, testar as alternativas e implementar as mudanças de sucesso. Repetir o ciclo constantemente e buscar aprendizado.

É importante que todas as estas etapas e processos sejam acompanhados por um responsável. Além da definição de um agente responsável pelo projeto, a mudança deve ser patrocinada pela alta direção. O proprietário deve enxergar a validade da implementação da Gestão por Processo, acreditar e disseminar as informações para todos os envolvidos, para assim, gradativamente, inserir este ideal na cultura da empresa.

Observa-se que todas estas propostas de orientação e adequação dos processos são válidas e devidamente aproveitadas quando instrumentalizadas por meio da tecnologia de informação. A TI promove o suporte necessário para a realização do projeto da Gestão por Processo, assim como, a gestão diária da organização orientada por processos.

## **5. Conclusões**

Assim como as grandes, as micro e pequenas empresas devem adequar-se à nova dinâmica empresarial que exige maior atenção às necessidades e expectativas dos clientes, assim como, melhor desempenho de seus processos. Estes são utilizados pelas empresas para realizar sua atividade fim e podem ser alinhados e integrados para aumentar as chances de agregação de valor ao cliente.

A Gestão por Processos posiciona os processos no centro da organização, modifica a estrutura da empresa, alinha os objetivos e compreende o negócio como um todo. Existem diversos elementos essenciais ligados à GP que devem ser identificados e considerados. De maneira geral, estão ligados aos processos atuais, à estratégia, aos fatores críticos de sucesso, ao time executor, ao controle e ao aprendizado.

A implementação da Gestão por Processos dá-se por meio da escolha de uma metodologia compatível com a empresa estudada. Existem diversas metodologias de implementação que podem ser utilizadas de forma a direcionar o projeto, fornecer critérios de formalização da atividade de análise e modelar os processos. A metodologia pode ser

adaptada à realidade da empresa e desenvolvida com auxílio de outras ferramentas e abordagens.

Os levantamentos apresentados neste estudo indicam que a Gestão por Processos pode ser aplicada de maneira compatível com a realidade do universo investigado por meio da metodologia de implementação proposta por Pereira Júnior (2010). A escolha desta metodologia foi realizada devido ao fato de que as características das micro e pequenas empresas foram consideradas em sua elaboração. Estas características influenciam no modo como a empresa é gerida e estruturada.

Este trabalho evidenciou que, embora a empresa estudada possua diversas características desejáveis, existem muitas possibilidades de melhorias relacionadas às características como: restrita autonomia do trabalho, rígida cadeia de comando, simples capacitação dos empregados, estrutura organizacional predominantemente funcional, pobre utilização de medidas de desempenho, falta de formalização dos processos, e, principalmente, restrita utilização da tecnologia de informação.

Ao aplicar a entrevista e os questionários, observa-se que os clientes internos da organização possuem uma visão de que a grande parte das atividades da empresa são realizadas com alto grau de satisfação e importância. Porém, a visão interna pode ser diferente da que os clientes possuem. A partir da aplicação do mesmo questionário aos clientes, a visão dos empregados pode ser comparada com a visão dos clientes externos, visando verificar se realmente existe discrepância entre as percepções.

Ao entrevistar o proprietário, percebe-se certa resistência a mudanças significativas. O pensamento do gestor pode ser traduzido na máxima “em time que está ganhando não se mexe”. Todavia, este estudo de caso evidenciou possibilidades de melhoria relacionadas a diversas áreas da empresa. A Gestão por Processos pode ser sugerida ao proprietário como um interessante catalisador de mudança de forma a considerar cuidadosamente todas as restrições da empresa e os benefícios reais de sua implementação.

Finalmente, no que se diz respeito aos objetivos propostos, a pesquisa foi satisfatória ao levantar a maneira como a Gestão por Processos pode ser aplicada em uma empresa varejista de colchões em Ribeirão Preto. Os objetivos secundários também foram alcançados, já que, foram obtidos conhecimentos sobre processos e a Gestão por Processos, apontadas as diferenças entre empresas funcionais e empresas orientadas por processos, identificadas algumas metodologias de implementação da Gestão por Processos e compreendida a realidade da empresa estudada.



## 6. REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000b.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA JÚNIOR, Edson H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto C. (Coord.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Operação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B. de O. (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2011.