# GESTÃO POR PROCESSO: ESTUDO DE CASO DA SUPORTEC CARTUCHOS LTDA ME

Gabriele Barcelos[[1]](#footnote-1) – [Gabrielebarcelos2014@gmail.com](mailto:Gabrielebarcelos2014@gmail.com)

Lorena Gomes dos Santos[[2]](#footnote-2)– [Lorenagomes1990@gmail.com](mailto:Lorenagomes1990@gmail.com)

(Autor(a) do Artigo)

Prof Ronye Berger – [Ronye@doctum.edu.br](mailto:Ronye@doctum.edu.br)

Mestre em Educação pela UFES

**RESUMO**

As organizações vêm buscando constantemente a perfeição na prestação de seus serviços, aprimorando assim os seus trabalhos, mostrando naturalmente a necessidade de analisar os processos das atividades da organização. Uma vez compreendendo processos como os fluxos de atividades que aplicam recursos (pessoal, informações, energia, etc.) para converter as entradas (insumos) em saídas (produtos), o estudo de caso pretende identificar a evolução da aplicação de técnicas gerenciais na identificação, mapeamento e modelagem dos processos de trabalho, e como a Gestão por Processos pode ser viável para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Gestão por Processos. Processos. Organização.

**ABSTRACT**

Organizations are constantly striving for perfection in the provision of their services, thus improving their work, naturally showing the need to analyze the processes of the organization's activities. Once we understand processes such as the activity flows that apply resources (personnel, information, energy, etc.) to convert the inputs into outputs (products), the case study intends to identify the evolution of the application of managerial techniques in the identification, mapping and modeling of work processes and how Process Management can be feasible for organizational development.

**Keywords**: 1 Process management. 2 Process. 3 organization.

**1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como objetivo destacar a relevância da gestão de processos nas empresas e suas principais características que possibilite o resultado eficaz e eficiente.

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo de negócio, independente do seu ramo de atividade, os clientes não aceitam que seus fornecedores cometam erros, sendo que há diversas alternativas de consumo no mercado.

A finalidade deste trabalho é destacar a importância da gestão por processos na empresa SUPORTEC CARTUCHOS LTDA ME. Assim, este tipo de gestão pode estabelecer um modelo de administração capaz de dar respostas adequadas e sustentadas através da gestão por processos. As hipóteses que adotamos e o que elas podem promover: redução dos custos pela eliminação do retrabalho e desperdícios; melhor qualidade do produto; melhoria de gestão e principalmente o atendimento ao cliente.

É essencial que haja uma estratégia de gestão por processos, que possibilite aos gestores a oportunidade de alcançar os objetivos em relação à satisfação do cliente com a facilidade e baixo custo que esse gerenciamento de processos possa proporcionar.

Neste sentido divide-se o presente artigo em 4 partes: primeiramente destacamos o referencial teórico, onde buscamos referências nos principais autores sobre o tema e definimos os termos utilizados. Depois apresentamos a metodologia que orientou para coleta, análise, interpretação e apresentação dos resultados.

Na terceira parte desenvolvem-se os resultados e a discussão. Nesta parte analisamos o estudo de caso selecionado, destacamos a importância da Gestão por Processo e relacionamos os resultados com alguns autores conceitos e termos utilizados no referencial teórico.

Por último, apresentam-se as considerações finais, onde destacamos os principais resultados, expondo, a limitação da pesquisa e apresentamos temas de possíveis novos estudos.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 PROCESSOS

Segundo Sordi (2012), Os processos são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente proporcionam a agregação de valor.

Processo Organizacional é um conjunto de ações relacionadas, que inclui pessoas, equipamentos, técnicas e conhecimentos. Quando realizadas transformam entradas de matérias primas em saídas de produtos e serviços, que satisfaz o desejo do cliente interno e externo que acrescentam valor e geram vantagens para uma organização.

2.1.2 DEFINIÇÃO DE PROCESSO

O dicionário de língua portuguesa Aurélio (2008) mostra algumas definições para compreender melhor o significado da palavra processo, ressaltamos os significados que poderão ser úteis para o entendimento deste trabalho.

Substantivo masculino

1 Serie de ações continuas para realizar uma atividade: Está ainda no processo de aprender a ler;

2 Modo de fazer alguma coisa; método, técnica: este fazendeiro inventou um novo processo de irrigação.

De acordo com Gonçalves (2000) afirma que qualquer atividade separada ou conjunto de atividades que toma uma entrada (input), adiciona valor a ela e fornece uma saída (output) para um determinado cliente é um processo.

O processo organizacional é considerado um grupo de atividades coerentemente relacionadas, que inclui pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando realizadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, podendo ser realizado diversas vezes.

É concedido destaque a ligação cliente e fornecedor, nos aspectos analíticos de sucesso e sua importância na gestão por processos.

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

De acordo com Davenport (1994):

Conceitua processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim, inputs e outputs claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando com um produto para um cliente. (DAVENPORT, 1994).

De acordo com Oliveira (1996):

Processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 1996).

2.2 DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS

Para a compreensão do conceito de processos, surge a necessidade de distinguir a Gestão de Processos e a Gestão por Processos. De forma clara e objetiva compreende a Gestão de processos como sendo a aplicação de melhoria continua dos processos e a Gestão por Processos como sendo a execução de análise, modelagem e a implementação de processos de negócio que transformam a estrutura da organização.

De acordo com Barbosa (2013), a gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado.

Portanto, a Gestão de Processo ocorre quando se faz a gestão de um ou mais processos de forma isolada. A Gestão por Processor, quando fazemos a gestão ponta-a-ponta dos processos. Nessa situação, retrata um modelo de gestão relacionado a serviços, ao contrário da visão tradicional de funções e estruturas administrativas.

A gestão de processo iniciou no século XVIII, no início da Revolução Industrial por meio da divisão de trabalho em tarefas continuas planejando a mecanização.

O termo gestão de processo é parecido com gestão por processo e, embora haja alguns termos comuns entre ambas, os propósitos são bens diferentes: a gestão de processo tem uma dimensão mais reduzida em relação à gestão por processo; tem uma relação mais administrativa, a outra, tem forma de organização e gestão da operação de empresa.

De acordo com Frederico e Toledo (2008), as organizações orientadas por processos devem ultrapassar as barreiras organizacionais por meio da liderança do processo em todas as áreas da empresa.

De acordo com de silva (2008):

A abordagem por Processos ou Gestão por Processos, como é conhecida atualmente, visa desenvolver esforços dentro das organizações para que os departamentos funcionem como um todo, de forma que cada parte dessa estrutura organizacional passe a analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa. (Silva, 2008).

A gestão por processo se destacou de acordo com a globalização, foi quando perceberam a necessidade da mudança no estilo de gestão.

A Gestão por Processo está se tornando cada vez mais indispensável, porque esta gestão tem uma interpretação sistemática da organização, sugere inovação, agilidade e tem uma visão de futuro, tem foco no cliente e no mercado, com essa gestão a organização, alcançará os resultados desejados.

2.3 PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Dreyfus (1995):

As empresas tradicionais tendem a fragmentar o trabalho em atividades especializadas, encerradas dentro de unidades organizacionais delimitadas e estáticas, cada uma comandada por um chefe que controla as tarefas de seus subordinados. (DREYFUS, 1995).

De acordo com Costa (2009):

Gerenciar seus processos é auxiliar na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade geral da organização e, principalmente, melhorarem o atendimento ao cliente, aumentando a sua satisfação e dos funcionários das organizações, ampliando sua competitividade (COSTA, 2009).

A partir da ideia de arquitetura de processos, é necessário ter em mente a Gestão por processos como sendo uma estrutura de valores que admita a construção de uma política corporativa firme.

A satisfação dos clientes é um processo planejado perfeitamente avaliando as necessidades, expectativas e exigências dos clientes internos e externos. É necessário analisar para que o processo seja planejado de modo a fornecer resultados que atendam as necessidades do cliente.

A participação da gerência leva a liderança de uma organização a procurar conhecer e analisar a opinião dos seus funcionários envolvidos no assunto em foco. Isso é fundamental para que as ideias sejam tratadas e o melhor desempenho de um processo seja obtido.

O crescimento do capital intelectual com base nas habilidades, criatividade, bem como no conhecimento e a motivação e na competência das pessoas é o caminho que a empresa alcançará a eficiência e eficácia da organização.

A vitória das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais das possibilidades para instruir-se e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas capacidades.

A utilização de uma metodologia padronizada é importante para garantir fidelidade aos padrões de qualidade à metodologia definida, que poderá ser repentinamente melhorada e, persistir na sua utilização, para evitar desvios de interpretação e atingir os resultados desejados.

O esforço da melhoria com o comprometimento com o aprimoramento contínuo é o principal propósito da Gestão de Processos Organizacionais. A melhoria da execução dos processos com foco no resultado deve ser um dos propósitos constantes da organização.

Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.

A preocupação com o trato da informação e da comunicação com vistas a disseminar a cultura, revelar os resultados e compartilhar a dados internamente é essencial para o sucesso da Gestão de Processos.

Porter (1992) enfatiza em uma organização, a importância da sua cadeia de valores e do seu sistema de valores para a criação de vantagem competitiva.

A busca constante pela excelência reduz os erros, levanto em conta a melhor oportunidade de acertos que possibilita a melhor gestão e consequentemente a á qualidade na prestação de serviços.

É necessária a descrição clara do que é certo para caracterizar os propósitos da Gestão de Processos organizacionais. A perfeição está associada a melhores técnicas reconhecidas como geradoras de resultados e melhoramentos constantes, planejando o reconhecimento e aperfeiçoamento de possibilidades de evoluções e reforço de pontos fortes da organização.

2.4. MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS (AS IS)

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos.

A primeira fase do mapeamento de processos baseia-se na descrição dos processos organizacionais presentes na organização, de acordo com a legislação vigente, na estrutura funcional do órgão, levando em consideração a sua missão, visão, propósito e alvo, ou seja, seu planejamento.

Compreende, ainda, a verificação e o registro do cenário atual dos processos organizacionais, detalhando fluxos, insumos, produtos, regramentos e demais dado necessários à compreensão constante dos processos por todos os envolvidos.

De acordo com Slack et al (2008, p. 163) o mapeamento de processos significa o ato de “descrever os processos em termos de como as atividades dentro do processo se relacionam uma com a outra.

O mapeamento deve apresentar os seguintes dados: tarefas; integrantes; objetivo do processo; envolvimentos das tarefas com documentos externos; controles paralelos por tarefas; responsabilidade por tarefa; políticas e normas; encarregado pelo processo;

Nessa fase utiliza também a implantação de novos processos ou transformações exatas nos processos já mapeados, que não implicar em redesenho.

O mapeamento e qualquer aperfeiçoamento do processo poderão ser feitos pelo administrador (responsável) do setor e aprovados pelos integrantes do processo.

Para Oliveira (2007):

O processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Já Gonçalves (2000) define:

Processo como qualquer atividade que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. Um input pode ser um bem tangível (matérias-primas, equipamentos etc.) ou um bem intangível (informações e conhecimento). A figura 1, a seguir, ilustra esse conceito. Já a figura 2 apresenta um exemplo simplificado de processo. (GONÇALVES, 2000).

Figura 1– conceito input/output

Processo

Transformação em produto ou serviço

Saídas / Output

Entrega de valor ao cliente na forma de produto, serviços ou informações.

Entradas / Input

-Necessidade do cliente

-Insumos

(Bens tangíveis e bens intangíveis)

Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 – exemplo simplificado

Entradas

- Pratos

- Detergentes

- Esponja

- Água

Processo

Lavar os pratos

Saída

Pratos Limpos.

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 1 apresenta o conceito do input / output , já a Figura 2 dois é um exemplo simplificado da Figura1.

De acordo com Harrington (1993, p. 10), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.

2.5 REDESENHO DE PROCESSOS – SITUAÇÃO FUTURA (TO BE)

De acordo com Loenert (2003), diagrama de fluxo do processo é a representação gráfica de todas as etapas do processo, apresentando o caminho de oportunidade de melhoria do processo, permitindo verificar como um processo funciona.

A fase do redesenho sugere desenhar uma situação futura ideal (TOBE) a partir da análise estável, de modo que aprimore ou modernize o processo, para tornar-se melhor a eficiência, a eficácia e a flexibilidade da situação atual existente. É então a etapa de observação e melhoria dos processos.

As informações que deverão estar nos processos redesenhados são: finalidades do processo; tarefas/ fluxo; registro de preposições e elementos críticos de sucesso - FCS; políticas e normas; integração das tarefas com documentos externos; responsabilidade por tarefas; integrantes; índices de desempenho do processo; dicionário do processo; responsável por aquele processo; legalização dos executores; melhoria dos pontos fracos; documentar os ganhos com a melhoria; orientações de serviço das tarefas; reconhecimento dos riscos; simbologia utilizada no desenho (padrão de trabalho); e conforme o nível de trabalho na cadeia interna cliente-fornecedor, caso seja necessário.

Os processos redesenhados deverão ser conferidos por todos os integrantes e, do mesmo modo no mapeamento da situação atual, as mudanças aprovadas deverão ser comunicadas ao administrador existente que, providenciará a mudanças do banco de dados organizacional.

Para assegurar o monitoramento, deverão ser estabelecidos índices de desempenho para qualquer processo redesenho. Após o redesenho e a aprovação, começa a etapa de implantação de melhoria dos processos.

2.6 IMPLANTAÇÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações modernas operam com processos de negócio interfuncionais e enfatizam a melhoria contínua dos produtos e processos visando garantir o sucesso organizacional.

É importante levar em consideração algumas dicas para a implantação dos processos redesenhados. Através delas, destacamos que, para a assistência apropriada do desempenho dos processos redesenhados é determinante que o gestor do processo estabeleça indicadores.

A inserção deverá ser realizada com o auxílio dos multiplicadores e apoio do administrador, que deve realizar ações de planejamento que os auxiliará no desenvolvimento dos trabalhos.

Os possíveis problemas que podem ocorrer durante a implantação das melhorias dos processos devem ser previamente identificados visto que, esses constituem causas constantes de fracassos na implantação. É necessária uma avaliação preliminar dos riscos envolvidos e a elaboração de um plano eventual.

**3 METODOLOGIA**

O presente estudo classifica-se como estudo de caso - Onde o objetivo é situar a Gestão por Processo como um modelo para dar respostas adequadas.

A hipótese utilizada é a que a Gestão por Processos pode promover a redução de custos, melhora na qualidade do produto/serviço, melhora na gestão e no atendimento do cliente.

Dividimos a nossa metodologia em três partes: coleta; análise e interpretação; apresentação dos resultados.

3.1 COLETA

O Referencial Teórico foi feito por meio de revisões de literatura e artigos que abordavam o tema Gestão por Processo. Para coleta de dados do estudo de caso foi realizado contato com o sócio administrador da organização SUPORTEC CARTUCHOS LTDA ME, localizado na cidade de Vitória – Espírito Santo, que autorizou a pesquisa por meio do Termo de Consentimento.

Foi utilizado à técnica da observação direta e a visita técnica para mapear o processo e para propor um redesenha do processo. Cabe ressaltar que umas das pesquisadoras trabalham na empresa. O que permitiu apontamentos mais contundentes em relação ao processo e ao seu redesenho

3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Nas visitas técnicas e nas observações diretas foram coletados dados da organização e informações de como era feito o processo de atendimento ao cliente desde o primeiro contato com a organização até o recebimento do produto. A partir deste ponto, foram comparadas as informações coletadas na organização com os conceitos de cada autor do referencial teórico.

3.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados por meio do redesenho do processo atualmente utilizado, com vista à promover a redução dos custos, eliminação do retrabalho e desperdícios; melhorar a qualidade do produto; melhoria da gestão e do atendimento ao cliente.

**4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em relação ao resultado alcançado com o estudo de caso, procurou-se destacar as influências mais relevantes da Gestão por Processo na empresa SUPORTEC CARTUCHOS LTDA ME.

Operando desde 2005 a empresa Suportec Cartuchos situada na cidade de Vitória no estado do Espírito Santo vem se destacando no mercado capixaba no setor de suprimentos de informática e tem como missão produzir soluções em impressões com qualidade e atendimento de excelência, com a satisfação total dos seus clientes e tendo-os como parceiros e formadores de opinião.

Compromisso em preservar e proteger o meio ambiente, descartando todos os resíduos sólidos com o prévio tratamento ambiental antes do descarte final. Segurança e rapidez nos serviços prestados.

A visão da organização é ser reconhecida como a melhor empresa de serviço de reciclagem, locação e consultoria em soluções de impressões, cultivando relacionamentos de parcerias, de confiança e de longo prazo com os nossos clientes.

Os valores preservados pela organização são qualidade, responsabilidade social, conhecimento técnico, transparência e ética.

Atuando em todo território capixaba a Suportec possui como principal atividade a locação de impressoras, vendas de suprimentos para impressão e diversos equipamentos de informáticas. Atualmente conta com 1 funcionário empenhado para atender a demanda da empresa no setor de atendimento ao cliente.

Hoje em dia o fluxo do processo de vendas inicia-se com o pedido do cliente que pode ser através de e-mail, ligação ou na própria loja física da empresa. O atendente identifica a necessidade do consumidor e fornece todas informações pertinentes para a compra ou locação dos equipamentos.

Assim que o pedido de compra é finalizado o atendente começa a etapa de pagamento. Se for cliente novo é obrigatório cadastrá-lo no sistema para deixar as informações do mesmo no banco de dados da empresa.

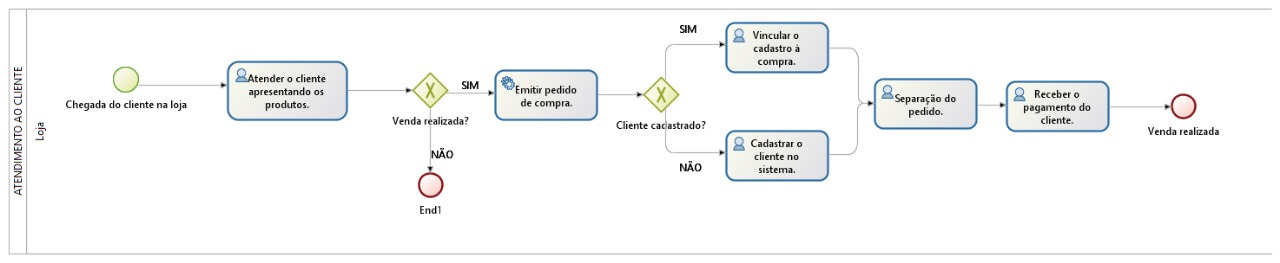
Mas, para aqueles clientes que já possuem cadastros no sistema logo após da compra finalizada o atendente inicia a etapa de pagamento, que cabe ao consumidor escolher a forma ideal para realizar esta operação que pode ser através de cartão de crédito ou débito, boleto e no dinheiro.

Simultaneamente com o processo de pagamento o atendente faz emissão da nota fiscal da compra ou locação dos equipamentos para o cliente. E logo após gerado o documento, dá-se início a etapa de separação das mercadorias adquiridas pelo cliente para entrega.

O fluxo do processo para os fregueses que compram na loja física da empresa é mais ágil, pois assim que o pagamento da mercadoria é realizado e os documentos pertinentes à compra são devidamente entregues, o cliente já deixar a loja com a mercadoria em mãos evitando esperar pela entrega do motoboy que normalmente segue uma rota já pré-estabelecida para realizá-la.

Para os clientes que optam pela comodidade em comprar por telefone e pelo e-mail, assim que os produtos são separados o atendente entrega o pedido ao motoboy para o mesmo fazer a entrega no local solicitado pelo cliente. Na Figura 3 abaixo mostra de forma simplificada o fluxo do processo de vendas exercido pela empresa atualmente:

Figura 3 – Fluxo de Vendas atual



Fonte: Elaboração própria.

O redesenho elaborado para a Suportec tem como objetivo melhorar a qualidade no processo de venda, reduzir tempo desnecessários nos atendimentos das demandas e atender as perspectivas dos clientes.

Para o novo fluxo de processo de vendas é necessário à contratação de mais duas pessoas para compor o quadro de funcionários da empresa, pois apenas dois funcionários não são suficientes atender com eficiência e agilidade as solicitações dos clientes, já que um funcionário faz todo o procedimento da compra e o outro fica responsável por toda entrega dos pedidos.

O imput do redesenho iniciará também com o pedido do consumidor por telefone, e-mail ou presencial na loja física da empresa. Ficará um funcionário responsável em atender as demandas dos pedidos, fazer cadastros de novos clientes, receber o pagamento e emitir a nota fiscal.

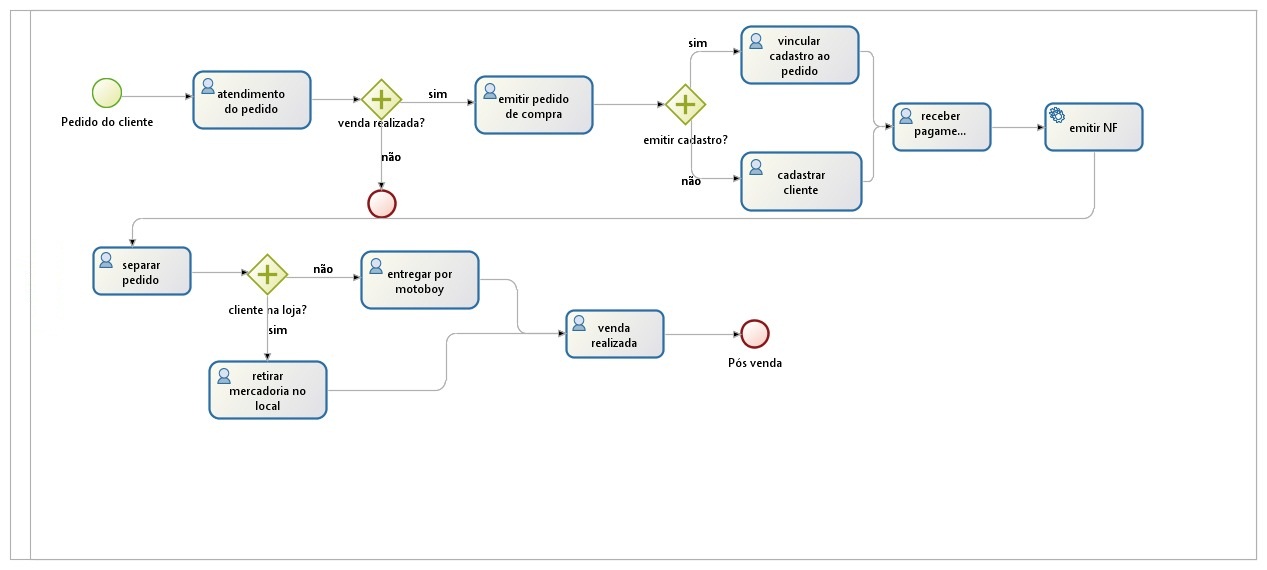
A separação do pedido ficará de responsabilidade para outro colaborador assim o processo de atendimento ao cliente vai ganhar mais rapidez e com um funcionário para realizar este procedimento o risco em separar mercadoria errada será amenizado.

Assim que o pedido é separado o funcionário responsável pela separação entrega as mercadorias ao motoboy para o mesmo encaminhar o pedido ao destino escolhido pelo cliente.

Para os clientes que compram na loja física após a confirmação do pedido e as entregas dos documentos pertinentes da compra realizada, por exemplo, a nota fiscal e o comprovante de pagamento o cliente vai ao setor de separação do pedido e lá faz a retirada da mercadoria adquirida.

A fim de melhora a qualidade do atendimento e saber qual o grau de satisfação do cliente com serviço prestado pela empresa foram inseridos no fluxo de vendas o setor de pós-venda que contará com um funcionário, para acompanhar as sugestões, reclamações e até mesmo as devoluções das mercadorias com eventuais problemas. Abaixo segue a Figura 4 do redesenho do fluxo do processo de vendas da empresa Suportec.

Figura 4 – Redesenho Fluxo do Processo de vendas



Fonte: Elaboração Própria

Em relação à gestão por processo constatou-se em análise bibliográfica que o mesmo tem como objetivo melhorar a qualidade, o atendimento, reduzi tempo, e atender as perspectivas do cliente, diminuir gastos desnecessários e aumentar os lucros da organização.

Segundo Sordi (2012), “os processos são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente proporcionam a agregação de valor”.

No levantamento bibliográfico de acordo com os autores Kaplan e Norton enxergam a gestão por processo como uma melhoria na organização, pois possibilita a redução de custos e de tempo. Ela tem foco na qualidade do atendimento, para suprir as necessidades do consumidor e entregar produto ou serviço com qualidade.

De acordo com autor Villela (2000):

Faz necessário mapear o fluxo do processo das atividades desempenhadas pela empresa e nele identificar cada etapa realizada pelo setor, pois ao mapear o processo, possíveis falhas que ocorrem ao longo do procedimento são identificadas. (VILLELA, 2000).

Constatou-se também que ao redesenhar o fluxo de um processo a empresa melhora sua perfomance no atendimento das necessidades do cliente de forma eficaz.

Nesse sentido o estudo de caso realizado na empresa Suportec fundamentou o estudo deste artigo e foi averiguado como a Gestão por Processo pode influenciar na melhora da qualidade do atendimento ao cliente

A deficiência observada ao longo dessa pesquisa na empresa Suportec é que a mesma não possui um setor de pós-vendas para atender as sugestões, reclamações, trocas e até mesmo as devoluções do cliente. Hoje infelizmente não se dá a devida importância ao grau de satisfação do consumidor.

Outra carência analisada é que atualmente o quadro de funcionário é composto por apenas dois funcionários, onde um fica responsável por realizar todo o processo de venda, que vai desde o atendimento do pedido, pagamento da compra, emissão da nota fiscal e separação da mercadoria e outro é o motoboy do estabelecimento que fará a entrega ao cliente.

O fluxo do processo atual acaba gerando atrasos no atendimento aos clientes e possíveis perdas de vendas, pois como hoje a Suportec possui apenas um funcionário no fluxo do processo de vendas, o mesmo não está conseguindo atender toda demanda diária da empresa devido à sobrecarga de tarefas.

Para o redesenho do processo de vendas sugere-se que seja implantado o setor de pós-vendas, pois é através dele que a empresa ficará ciente sobre o grau de satisfação do cliente e sobre possíveis defeitos na mercadoria vendida, eliminando assim o elevado índices de insatisfação atualmente gerados pela falta de suporte pós venda.

Sugerimos também inclusão de mais duas pessoas no quadro de funcionários da Suportec, já que apenas um funcionário não está conseguindo atender toda demanda, pois com mais duas pessoas o processo do fluxo de vendas será desempenhado em um tempo ágil e o risco de erros diminuiria.

Recomenda-se também que futuramente a Suportec possa incluir um segundo motoboy para realizar as entregas das mercadorias aos clientes. Como a mesma atende a todo território capixaba o ideal é que seja dividido um funcionário para fazer as entregas no interior do estado e outro para atender a região metropolitana.

Por fim, é importante ressaltar que toda essa inclusão no universo da gestão por processos precisa de uma intenção que seja volitiva da alta administração, pois enquanto os gestores não se derem conta e proporcionar condições para que essas mudanças ocorram, toda a dedicação será em vão.

As organizações precisam determinar um modelo de administração com a capacidade de dar respostas apropriadas e sustentadas. Essa estrutura evidentemente depende do tamanho e da dificuldade da organização.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo buscou analisar a influência da gestão por processos na empresa SUPORTEC CARTUCHOS LTDA ME, demonstrando a importância da gestão por processo na organização.

Em relação à gestão por processo constatou-se em análise bibliográfica que o mesmo tem como objetivo melhorar a qualidade, o atendimento, reduzi tempo, e atender as perspectivas do cliente, diminuir gastos desnecessários e aumentar os lucros da organização.

Considerando a limitação do tema por se tratar de um estudo caso e visando uma análise mais profunda, recomenda-se a realização de futuros estudos em outros setores de empresas especializadas em suprimentos de informática. Buscando a partir destes estudos novas ferramentas na solução dos problemas levantados, levando em conta que a presente pesquisa demonstrou uma preocupante deficiência no atendimento, prejudicando os resultados da empresa Suportec.

**6 REFERẼNCIAS**

AURÉLIO, Dicionário de língua portuguesa. Editora positivo; 1º edição Curitiba 2008; impressões –julho 2010.

BARBOSA, Lenara. **Gestão de processos ou gestão por processos**?. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/70967/>Acesso em 05 de maio de 2018.

COSTA, Lourenço. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow**. 2009. 130 p.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. 3.ed., rev. e atual.. São Paulo: Saraiva 2012

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FREDERICO, G.F. e TOLEDO, J.C. A **gestão por processos**: um estudo de caso de um operador logístico. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GONÇALVES, J. E. Lima; DREYFUS, Cassio. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

HARRINGTON, H. J**. Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

KAPLAN, R. ; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOENERT, Marcelo Augusto**. Análise de modelo de gestão da qualidade em companhias de saneamento**: um estudo de caso. 2003. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84777/227619.pdf?Sequence=1> Acesso em 05 mai 2018.

SILVA, Jaqueline Neves. **Gestão por Processos: Uma visão sistêmica da organização.** Revista Inovação e Empreendedorismo. V.01. N.01, 2008. Disponível em: Acesso em 05 mai 2018.

SLACK, N. et al**. Gerenciamento de Operações e de Processos:** princípios e práticas de impacto. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa**: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **. Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizaciona**l. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000.

1. Graduando(a) em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2018. [↑](#footnote-ref-1)
2. Graduando(a) em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2018. [↑](#footnote-ref-2)