

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO TAVARES DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE
AUTOPEÇAS DE JOÃO PINHEIRO-MG**

**João Pinheiro
2021**

FERNANDO TAVARES DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE
AUTOPEÇAS DE JOÃO PINHEIRO-MG**

Artigo apresentado à coordenação de curso da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP. Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Coordenadoria do Núcleo de Pesquisa e Iniciação Científica, como parte dos requisitos parciais para obtenção de graduação em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP

Orientador: Me. Bráulio Emilio Maciel Faria

**João Pinheiro - MG
2021**

A comissão examinadora, abaixo assinada aprova o artigo: **GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS DE JOÃO PINHEIRO-MG**

Aprovado em ____ de _____ de 2021

Banca Examinadora:

Prof^a Orientadora Dr^a Maria Célia da Silva Gonçalves
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Prof^o Examinador Me. Bráulio Emílio Maciel Faria
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Prof^o Examinador Fabio José da Silva
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

GESTÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso em empresas de Autopeças em João Pinheiro-MG

Fernando Tavares Dos Santos¹
Bráulio Emílio Maciel Faria²

Resumo: O presente trabalho tem por tema a gestão por processos e seu objeto de pesquisa foi verificar como é feita a gestão por processos em empresas de Auto Peças na cidade de João Pinheiro-MG. Esta pesquisa tem por objetivo verificar como se faz a gestão por processos em empresas Auto Peças, desde a compra e chegada do pedido à venda da mercadoria ao consumidor final gerando dados. Para tanto, utilizou-se como método a pesquisa aplicada, no que tange à implantação e adoção da gestão por processos das empresas supracitada; quanto aos objetivos, possui caráter descritivo; e, dentro de uma abordagem qualitativa, adota-se o método de pesquisa-ação pelo fato do pesquisador tentar transformar a realidade observada a partir de amplo conhecimento da temática. Destarte, demonstrar a necessidade e os benefícios que a gestão por processos pode trazer para uma tomada de decisão baseada em relatórios, a partir da qual pode se ver a real situação da empresa, é o grande benefício propiciado pela pesquisa em questão.

Palavras-chave: Gestão por processos; Processos nas organizações; Processos em empresas de Auto Peças.

Abstract: The present work has as its theme the process management and its object of research was to verify how the process management is done in Auto Parts companies in the city of João Pinheiro-MG. This research aims to verify how the process management is done in Auto Parts companies, from the purchase and arrival of the order to the sale of the merchandise to the final consumer, generating data. Therefore, applied research was used as a method, with regard to the implementation and adoption of process management in the aforementioned companies; as for the objectives, it has a descriptive character; and, within a qualitative approach, the action research method is adopted because the researcher tries to transform the observed reality based on extensive knowledge of the subject. Thus, demonstrating the need and benefits that management by processes can bring to decision-making based on reports, from which the real situation of the company can be seen, is the great benefit provided by the research in question.

Keywords: Process management; Processes in organizations; Processes in Auto Parts companies.

¹Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP. E-mail: fernandoadm077@gmail.com

²Mestrando em Gestão Estratégica Pública e Privada pela FUCAPE Business School - FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS (2019), Especialista em Gestão de Pessoas pela Associação Educacional de Patos de Minas (2016) e Bacharel em Administração pela Associação Educacional de João Pinheiro (2012). Atualmente é Coordenador de Recursos Humanos da Faculdade Patos de Minas e Faculdade Cidade de João Pinheiro, Professor de Ensino Superior da Faculdade Patos de Minas e Faculdade Cidade de João Pinheiro. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração, Psicologia do Trabalho, Recursos Humanos, Marketing Pessoal, Gestão Estratégica, entre outros braulioemilio@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por tema a gestão por processos e seu objeto de pesquisa foi verificar como é feita a gestão por processos em empresas de Auto Peças na cidade de João Pinheiro-MG.

O município de João Pinheiro localiza-se no noroeste do estado de Minas Gerais, ligando duas capitais: Belo Horizonte e Brasília, foi emancipado em 1911. Segundo o (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) IBGE (2020) é o maior município do estado em extensão territorial, com população estimada, em 2020, de 47.726 pessoas, residindo predominantemente na zona urbana (81%). Possui PIB *per capita* de R\$29.986,86.

O conceito de gestão por processos é basicamente um pré-requisito para a empresa se manter competitiva no mercado, com vistas a acompanhar a diversa mudança impulsionada pela globalização. Assim, coloca os processos em uma posição centralizada na organização, alinha os objetivos e compreendem todos os processos da organização. Em um primeiro momento e o objetivo é entender qual a proposta, levantar pontos positivos e negativos, e relacionar com os objetivos e metas da empresa.

Nesse sentido, 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. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”).

Na mesma linha de raciocínio, Oliveira (1996) aduz que processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Na gestão por processos ou BPM (*Business Process Management*), procura-se ver a organização de forma mais ampla possível, com todas as áreas relacionando-se. Desse modo, cada processo é gerenciado de uma forma específica, desde o momento da entrada (insumo) até a saída (resultado) de alto valor para o negócio. Tal “orquestração” é definida como “processos ponta a ponta”. Outrossim, como objetivos, relacionam-se a prioridade nos processos, resultados e agregar valor para os clientes.

Em linhas gerais, a gestão por processos diferencia-se da gestão funcional, pois, a primeira tem como foco uma visão externa, objetivando a satisfação dos clientes. Em contrapartida, a segunda, uma estrutura tradicional, é voltada a uma visão externa, para si mesma, demandando maior custo e tempo para satisfazer o cliente.

Posto isso, cada vez mais, o BPM é associado a um moderno modelo de gestão, primando pela racionalização das atividades organizacionais através da ótica de processos de negócio e visualização da organização como o conjunto de seus processos integrados que geram valor para o cliente (GONÇALVES, 2000). Eleva-se, portanto, o nível de análise dos processos, obtendo com isso ganhos, mormente financeiros, significativos.

A Natura é um exemplo de empresa com expansão associada diretamente à adoção da gestão por processos. Antes, sua estrutura era centralizada, tornando insustentável o crescimento da organização. A implantação do modelo de gestão por processos gerou um aumento de 5,6% no crescimento nos dez primeiros meses de 2010, comparado ao mesmo período de 2009. Além disso, para esse mesmo período, apresentou queda de 46,2% nas reclamações de consultoras (CARVALHO, 2010).

Ademais, esse modelo de gestão é perfeitamente aplicável também a pequenas e médias empresas, sendo sua implantação ainda mais facilitada, pois o investimento necessário é menor e o número de processos críticos também tende a ser menor. (FONSECA, 2011; ISAE/FGV, 2013).

No entanto, certamente, o maior obstáculo de sua aplicação é materializado principalmente em empresas familiares, com base conservadora. Nestas, existe uma aversão às mudanças, preferindo uma manutenção do processo já existente, mesmo que limite a expansão do negócio.

A pesquisa demonstrará a importância da gestão por processos nas empresas, gerando resultado e auxiliando os gestores a tomar decisões baseadas em relatórios. Esta será feita em empresas de Autopeças, no município de João Pinheiro-MG, noroeste do estado. Serão selecionadas 08 empresas do setor de Auto Peças, onde algumas usam gestão por processos e outras da gestão tradicional. Vale ressaltar que as mesmas possuem distinto desejo de mudança e, ainda, apresenta grandes possibilidades de melhoria por meio da orientação para implementação de uma efetiva gestão de processos.

Como são realizados os processos organizacionais nessas empresas de autopeças? A gestão por processos é mais eficaz que a gestão funcional? Com a gestão por processos, as empresas aumentarão o grau de satisfação de seus clientes?

Portanto como hipótese supõe-se que as Empresas de Autopeças consigam se manter competitivas no mercado de trabalho graças ao benefício da gestão por processos, auxiliando os gestores a tomar decisões baseadas em relatórios. A gestão por processos propicia uma celeridade na resolução dos problemas, até mesmo no que tange à agregação de valores aos clientes. A adoção de tal modelo, mormente nas Empresas de Autopeças, reflete não só em satisfação dos usuários, mas, também, em lucros.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos gerais

Objetivo geral dessa pesquisa foi verificar como é feito a gestão de processos nas empresas de Autopeças em João Pinheiro-MG.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar como é realizada a gestão de processos nas empresas de Autopeças;
- Analisar se a gestão de processo é mais eficaz que a gestão funcional;
- Estudar se a gestão de processos contribui na satisfação dos clientes;

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem por finalidade investigar sobre a contribuição da gestão de processos em empresas de autopeças em João Pinheiro-MG. Esta, classifica-se como estudo de caso, que é a história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Martins (2008) acrescenta que se sustenta por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, caracterizada por sua investigação voltada para os fatores qualitativos (Lakatos e Marconi, 2007). Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza bibliográfica e de campo, vislumbrando a aplicação na prática.

A primeira foi realizada visando a maior compreensão das diferentes interfaces do assunto em questão, através de material acessível ao público em geral bem, tais como livros, artigos científicos e tese que tratam o tema (GIL, 2002). No caso em tela, materializa-se na revisão e evolução histórica da literatura acerca da gestão por processos.

A segunda, é aquela em que o pesquisador delineou os objetivos do estudo, as hipóteses, traçar qual o procedimento de coleta de dados a ser adotado, mensuração da amostra e como os dados deverão ser estudados e tabulados (VERGARA, 2010). O público alvo da pesquisa foram gestores, vendedores, operador caixa, comprador e auxiliar fiscal, escolhidos por conveniência do pesquisador e através de aceitação dos respondentes. A pesquisa contou com trinta e duas pessoas ligadas a um gestor por empresa e três funcionários de cada empresa escolhida, aplicação de questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas sobre o tema em entrevista pessoal.

Foram incluídos no estudo, voluntários de ambos os sexos, maiores de idade que aceitem participar da pesquisa e que assinem o termo de consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.1 Local de realização da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada em empresas de Auto Peças, localizada no noroeste do Estado de Minas Gerais, município de João Pinheiro. Onde se aplica gestão por processos e tradicional. De acordo com o IBGE em 2020 o município possuía uma população estimada em 47.726 pessoas, a economia gira principalmente em torno da agricultura e pecuária, produção de carvão vegetal e indústrias de açúcar e álcool. O que favorece diretamente o universo de pesquisa deste trabalho, o setor de autopeças.

3.2 Populações a ser estudada

A pesquisa contou com, pelo menos, trinta e duas pessoas ligados a um gestor por empresa e a três funcionários. As pessoas entrevistadas serão dos setores administrativos, operacional, vendas, compras, fiscal e financeiro. Tal decisão de inclusão parte do ponto da importância de o tema ser diretamente ligado a esses setores.

3.3 Garantias éticas aos participantes da pesquisa

Todos os entrevistados foram informados que podem desistir quando quiserem, e que os dados informados serão totalmente conservados, garantindo sua integridade, sigilo e confidencialidade.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Gestão de processos

Discussões a cerca da gestão se intensificaram nos últimos anos, sendo difícil de evitar temas relacionados como o redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos. Mas essas questões são debatidas a muito tempo, sendo que tem raízes na engenharia industrial e em estudos dos sistemas sociotécnicos.

Esse modelo teve origem no início do século passado, quando os estudos de Frederick Taylor introduziram os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo. A partir desses estudos, surgiram as atitudes administrativas de medir o desempenho das atividades, definir o perfil e habilidades requeridas aos seus executores, culminando na especialização de atividades e profissionais. (SORDI, 2014, p.19).

E resgatar as origens da abordagem administrativa gestão por processos a partir da (TGS) teoria geral dos sistemas, como seus percussores identificavam sua aplicação nas organizações. Desde 1919, a TGS já era alternativa aos problemas da gestão segmentada por departamentos ou áreas funcionais na organização. Esse modelo teve origem no início do século passado, quando os

estudos de Frederick Taylor introduziram os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo. A partir desses estudos, surgiram as atitudes administrativas de medir o desempenho das atividades, definir o perfil e habilidades requeridas aos seus executores, culminando na especialização de atividades e profissionais. (SORDI, 2014, p.19).

De acordo com Sordi, (2014) Historicamente as organizações em busca de melhores práticas nos negócios teve sua origem em 1911, quando Frederick Winslow Taylor publicou sua obra *Principles of scientific management*, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos de manufatura, inaugurando sua linha de produção contínua. Às vezes é, importante separa os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados a gestão da empresa e os de apoio processos produtivos (Harrington, 1991).

4.2 Processos de negócio nas organizações

Segundo BROCKE; ROSEMAN (2013, p. 48) pode haver certa discussão a respeito do lugar em que a reengenharia de processos de negócio (*Business Process Reengineering – BPR*) deve ser inserida, alguns a inseririam na tradição de gestão porque ela motiva vários altos executivos a repensar suas estratégias de negócios. No decorrer do tempo desde a pioneira e ousada proposta de reformulação total, *business process reengineering (BPR)*, até os dias atuais é bem-sucedidos projetos com atualizações contínuas sempre aprimorando, denominados *business process desing (BPD)*. Direcionando as organizações aos processos de negócios em aspectos variáveis “escopo” e “velocidade”.

Ocorrendo diversos movimentos administrativo fundamentais em práticas empresárias, embora tivesse outros recursos como objetivo principal, acabara por direcionar as organizações para uma estrutura organizacional voltada aos processos de negócios. Exemplo de algumas dessas práticas estão o gerenciamento da cadeia de suprimentos, o gerenciamento do relacionamento com os clientes, o gerenciamento do ciclo de vida do produto, o alinhamento dos sistemas administrativos e financeiros por intermédio de sistemas de gestão integrado.

Segundo Lipnack e Stamps, (1997), os processos podem ser atendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa”. De acordo

com Malone et al., (1997), é a maneira mais abrangente de definir processo empresarial é “como produzir alguma coisa”. Thomas Davenport e Michael Hammer foram alguns dos principais autores que, no início da década de 1990, auxiliaram a difundir os conceitos da gestão por processos de negócios. As empresas tradicionais, possuíam visão voltada para própria realidade interna, conseqüentemente, centrada em si mesma, empresas organizadas e gerenciadas por processos de negócios passam a priorizar o cliente final, com destaque a valorização trabalho em equipe, a cooperação responsabilidade individual.

4.3 O que são os processos nas empresas

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo para, (Graham e LeBaron,1994), Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

De acordo com Harrington, (1991) processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um outup a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados aos seus clientes.

Para Hammer e Champy, (1994) formalmente, processos é um grupo de atividades realizadas em sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil dos entrevistados

Em um primeiro momento, é importante dizer que em sua maioria, a pesquisa foi realizada em pequenas e médias empresas, tradicionais e familiares, com processos em particular, mas que em sua essência são bem parecidas. Assim podemos apresentar um organograma para visualizarmos é a organização dos setores nessas empresas.

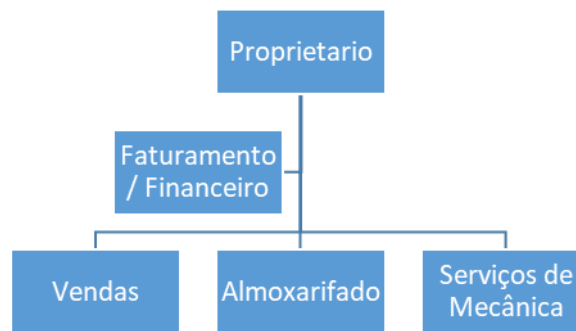


Imagem 1 - Organograma das empresas de autopeças. Fonte: Pesquisa direta

As três primeiras perguntas do questionário aplicado são em relação ao sexo, faixa etária e escolaridade dos entrevistados.

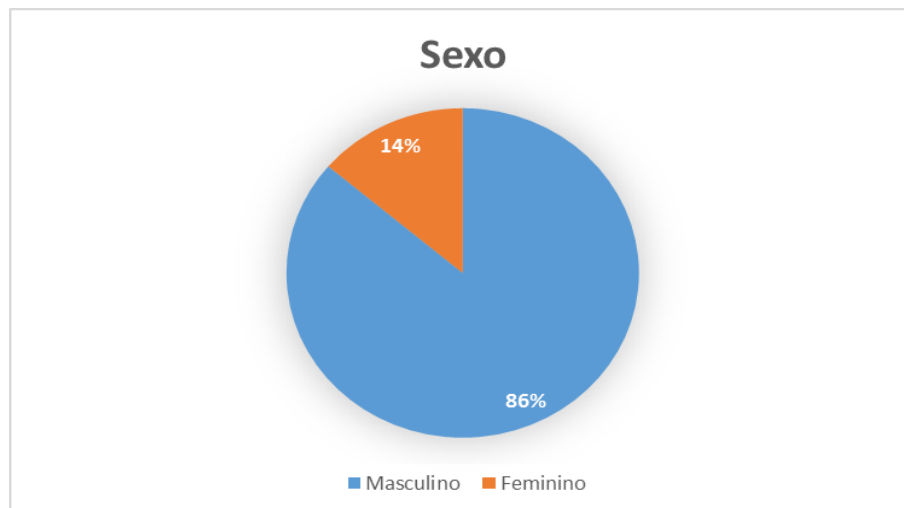


Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados. Fonte: Pesquisa direta

O primeiro gráfico demonstra que 86% os entrevistados são do sexo masculino e 14%, do sexo feminino. Há certa dificuldade na entrada de mulheres para postos de trabalho no ramo de oficinas e autopeças, embora hoje em dia seja um pouco mais fácil de observá-las trabalhando em grande parte nos setores administrativos, financeiros e de vendas. “As mulheres, em sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, fazendo com que elas tenham uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação” (SOUZA; SANTOS, 2014, p.11).

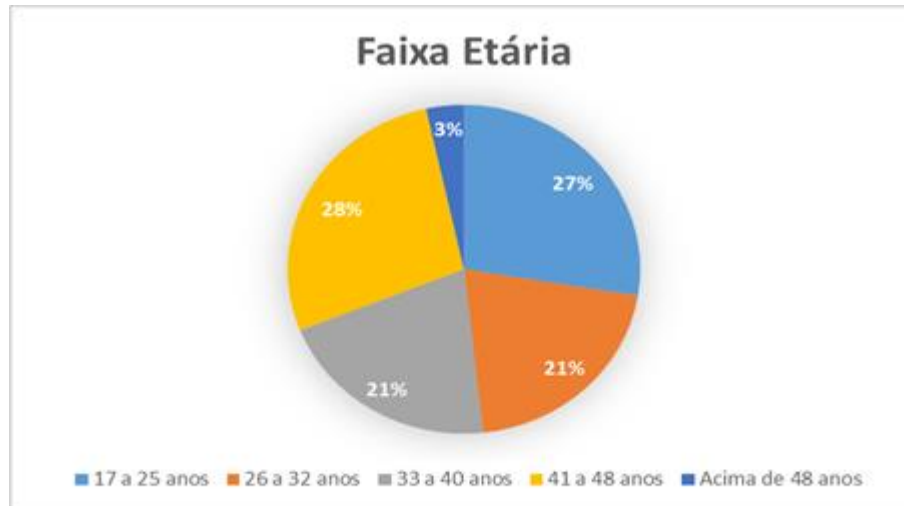


Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados. Fonte: Pesquisa direta

No segundo gráfico 27% dos entrevistados têm de 17 a 25 anos, 21% tem de 26 a 32 anos, 21% de 33 a 40 anos, 28% de 41 a 48% e 3% acima de 3%. Nota-se um equilíbrio em todas as faixas etárias abaixo de 48 anos. Assim se vê que há uma certa renovação nos gestores e colaboradores que trabalham no setor. O que pode explicar um pouco essa renovação é que serviços manuais e pesados são a cada dia mais facilitados por novas tecnologias, e programas de gestão específicos para o setor facilitam na hora de controlar todos os processos como compra, armazenamento, fiscal, financeiro, vendas, entre outros, assim exigindo um perfil de colaboradores mais jovens e preparados. De acordo com OLIVEIRA (2014, p.287) sistema de mérito por produtividade, sendo que esse aspecto tem apresentado forte influência na motivação, principalmente dos profissionais mais jovens e que sejam competentes.

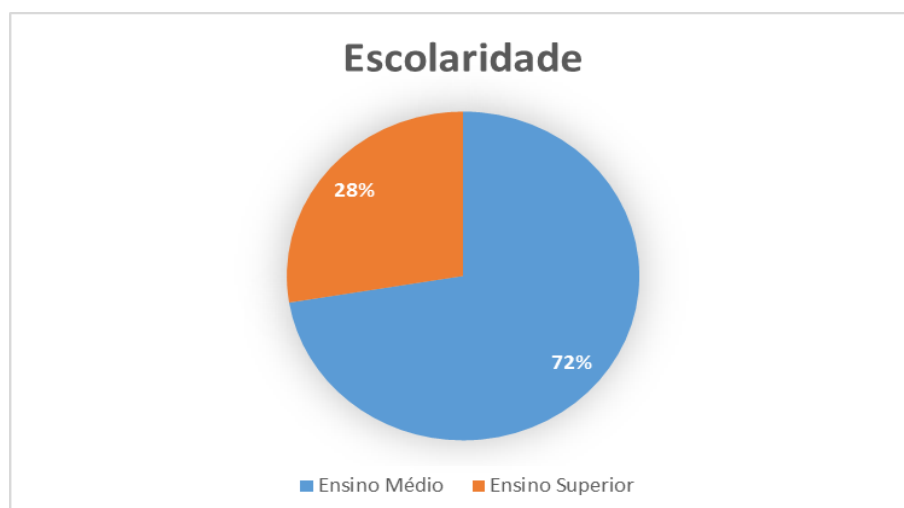


Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados - Fonte: Pesquisa direta

O terceiro gráfico aponta que 72% dos entrevistados possuem ensino médio completo, enquanto 28% possuem ensino superior. Para complementar o perfil dos entrevistados, grande parte dos mesmos possuem ensino médio completo, enquanto uma minoria possui curso superior. A maior parte do trabalho do setor de autopeças ainda é considerado técnico, que possuem cursos específicos para a capacitação dos colaboradores. O ensino superior geralmente é buscado mais nos casos de cargos administrativos e de chefia. Segundo MELO; BORGES (2007) é importante ressaltar que a pró-atividade e o domínio da informação, destacados como elementos facilitadores para conseguir emprego, refletem, novamente, tanto a perspectiva do mercado quanto o perfil do novo trabalhador, assim como o fato de ser ter experiência prática e de se poder contar com uma rede de relacionamentos.

5.2 Ferramentas de gestão de processos.

A importância da gestão de processos fica evidente quando nos deparamos com todas as mudanças que nos proporciona um mercado a cada dia mais competitivo focado na busca cada vez mais rápida e eficiente de resultados. Otimizar recursos, investir em treinamentos e tecnologia, pode significar produzir mais, com menos, seja serviços ou produtos. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas na gestão de processos, mas talvez o principal seja os softwares que são cada vez mais diversificados e eficientes dentro de cada área de atuação. Sendo assim poderemos verificar alguns aspectos no decorrer da pesquisa realizada.

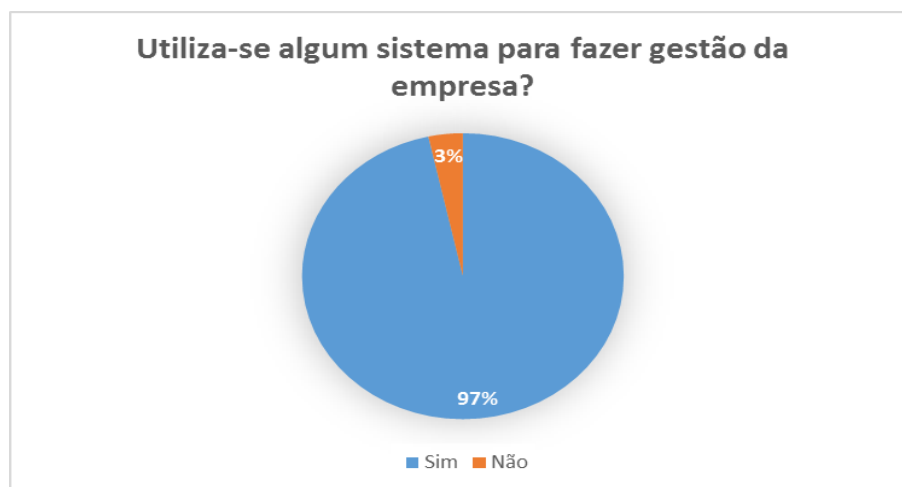


Gráfico 4 - Empresas que utilizam sistemas para gestão de processos.
Fonte: Pesquisa direta

No gráfico acima observa-se que apenas 3% dos entrevistados não fazem uso de um sistema para a gestão de processos, e 97% fazem sim uso de algum sistema de gestão. Só que não fica claro se o restante da população utiliza algum software para esse fim, pois há certa divergência em relação a algumas respostas posteriores, mas de uma forma geral podemos considerar sim os softwares para gestão. O investimento em tecnologia sempre gera uma expectativa de retorno, tanto no processamento de dados quanto na criação de relatórios que auxiliam na tomada de decisões. Houve uma melhora significativa em relação a investimentos em tecnologia, principalmente se levarmos em conta que a mudança de comportamento dos empresários, que enxergaram que alguns métodos mais tradicionais, já não geram resultados significativos, principalmente em empresas mais tradicionais de cunho familiar. Segundo RESENDE; ABREU (2013, p.36) a importância de organizar a empresa está calcada principalmente em sua modernidade, racionalização de processos, competência de atuação, bem como em sua perenidade, competitividade e inteligência empresarial.

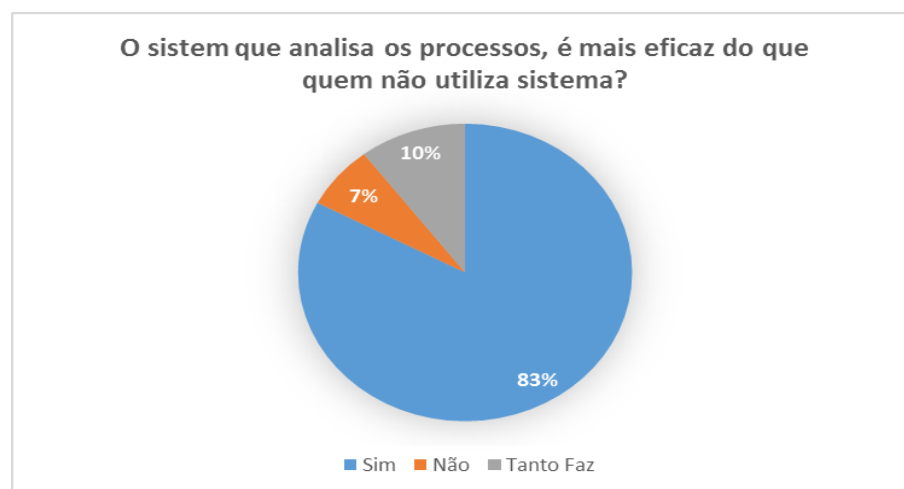


Gráfico 5 - Eficácia dos sistema que fazem a gestão de processos.
Fonte: Pesquisa direta

Na opinião de 83% dos entrevistados quem utiliza um sistema de gestão de processos consegue melhores resultados do que aquele que não utiliza nenhum sistema, 7% acreditam que não e 10% apontam que talvez. O primeiro passo é entender qual a importância e qual o tipo de resultado que se espera de um software de gestão. Existem programas que atendem as mais diversas áreas, e quanto mais específico o programa, melhor serão os resultados e isso leva a necessidade de um treinamento bem feito para a utilização do mesmo. É importante

notar que 10% responderam que tanto faz, leva a acreditar que existe uma pequena insatisfação ou resistência na hora de abandonar métodos mais tradicionais para investir em um software de gestão.

Os principais objetivos de organizar a empresa, visando ou não a sua informatização, são vários, tais como: conhecimento do objeto principal da empresa; melhoria da qualidade, produtividade e efetividade; diminuição dos custos; aproximação dos clientes, dos cidadãos e dos stakeholders; maior retorno financeiro; satisfação dos recursos humanos internos; possibilidade de focar os esforços na atuação da empresa, preocupando-se com a competitividade e a inteligência empresarial. (RESENDE; ABREU, 2013, p.35)

Portanto, sabe-se da experiência de uma das empresas analisadas, na qual utilizou um software de gestão em por aproximadamente quatro anos mas que um ano foi feito o acompanhamento de um sistema gerencial específico para o ramo de autopeças, melhorando a performance de cada setor, desde a facilidade na busca de produtos, gestão fiscal e financeira, armazenamento seguro de informações, relatórios confiáveis e em tempo hábil e agilidade nas vendas.

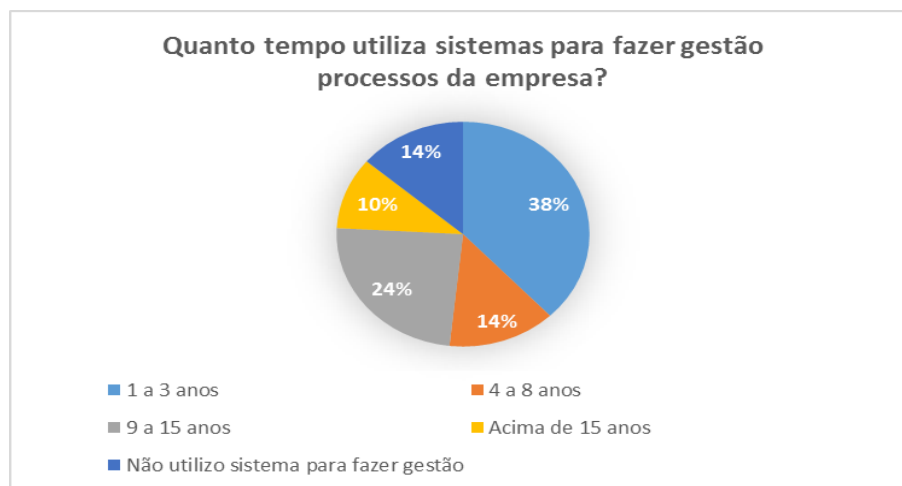


Gráfico 6 - Período em que as empresas utilizam sistemas para a gestão de processos. Fonte: Pesquisa direta

No sexto gráfico 38% dos entrevistados utilizam sistemas de gestão de processos entre 1 e 3 anos, 14% de 4 a 8 anos, 24% de 9 a 15 anos, 10% acima de 15 anos e 14% não utilizam nenhum sistema de gestão. Entender as necessidades do mercado e acompanhar as tendências e evoluções da gestão de processos e também da tecnologia demonstra quão preocupada é a empresa em atingir certo grau de eficiência e eficácia. 38% dos entrevistados, utilizam um sistema de gestão

a menos de 3 anos, o que significa que a maioria teve uma necessidade e uma conscientização de mudança mais recente. Sistemas de gestão de processo atuam como um centralizador de informações, o que reduz drasticamente o tempo de geração de relatórios para a consulta e tomada de decisão.

Esse aspecto funciona como um ponto de partida para as empresas investirem mais em tecnologia, na segurança no armazenamento dos dados. Tudo o que é considerado informação importante estará unificado em uma base de dados. Também é significativo notar o número de empresas que já possuem um sistema pra gestão de processos entre 9 e 15 anos, e acima de 15, mostrando que esse processo de melhoria, necessidade e recolocação do mercado vem progredindo com o passar dos anos, essas empresas teoricamente já possuem uma estabilidade maior na obtenção de resultado. 10% disseram que não utilizam nenhum tipo de sistema, e assim acredita-se, baseado em questões anteriores que não ficou bem claro para esses entrevistados a definição de sistemas para gestão de processos.

5.3 Resultado da Gestão de Processos



Gráfico 7 - Grau de satisfação dos clientes. Fonte: Pesquisa direta

O gráfico 7 indica que 90% dos entrevistados acreditam que a gestão por processos aumenta o grau de satisfação de seus clientes, quanto 10% que talvez isso possa ocorrer. A gestão de processos visa coordenar os fluxos de trabalho com os objetivos principais da empresa, enquanto o sistema funciona como um facilitador na hora de ordenar os processos oferecendo análises e relatórios mais confiáveis e no menor tempo possível, incluindo a satisfação e fidelização dos clientes. Fica

evidente que a grande maioria dos entrevistados acredita que os sistemas são fundamentais pra conseguir satisfazer os clientes. Basicamente a satisfação do cliente está ligada a necessidades e expectativas. Obter informações que possam ajudar a criar uma estratégia para atrair novos clientes e principalmente fidelizá-los, também faz parte da gestão de processos.

Observou-se que desempenhar diversas funções com excelência não implicava obrigatoriamente a satisfação do cliente final, pois muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como “lacunas organizacionais” ou “áreas nebulosas”, pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações. (SORDI, 2017, p.27)

Os consumidores de produtos e serviços esperam que seus problemas sejam resolvidos e de modo satisfatório, e em alguns casos a qualidade do produto fica em segundo plano, quando bem atendido no caso de uma eventual necessidade. O processo de atendimento deve incluir treinamentos que visam capacitar melhor os colaboradores que lidam diretamente com os clientes, devem saber informações específicas, assertivas, e principalmente que esclareça todas as dúvidas possíveis. Quanto mais alinhado os setores, melhor e mais organizado será o atendimento, fornecendo informações melhores para a solução de problemas, reduzindo tempo e trabalho na execução. Segundo SORDI (2018, p.34) a gestão por processos de negócios implica treinar funcionários para desempenhar múltiplos papéis e dar autonomia a eles para decidirem quando desempenhar cada um.



Gráfico 8 - Utilização de relatórios para as tomadas decisões. Fonte: Pesquisa direta

No gráfico 8 55% dos entrevistados dizem usar relatórios para as tomadas de decisão, 31% as vezes e 14% dizem não ter conhecimento. A função dos relatórios gerados pelos sistemas de gestão de processos é dar suporte ao gestor e sua equipe quando necessário, buscando diminuir erros e riscos que podem aparecer em qualquer situação sendo que incertezas e imprevistos surgem a todo o momento, estão presentes na rotina de qualquer empresa. De acordo com a pesquisa realizada, pouco mais da metade das empresas utilizam relatórios para a tomada de decisões sempre.

As sugestões de melhoria propostas devem ser avaliadas e, posteriormente, devem ser submetidas à ferramenta de simulação para que se possa avaliar o comportamento do processo em cada cenário proposto. Essa avaliação deve ser realizada com base nos relatórios gerenciais que a ferramenta oferece. O modelo de simulação que melhor apresentar o resultado deverá ser o escolhido para a implantação final. (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p.119)

Se os dados são lançados corretamente no sistema o resultado é mais transparente, e demonstra uma administração mais equilibrada, auxiliando na rotina e boas práticas entre os colaboradores da empresa. 31% dos entrevistados utilizam relatório às vezes, enquanto 14% afirmam não ter conhecimento sobre a utilização de relatórios. Acaba sendo um número preocupante se observarmos toda uma evolução em termos de ferramentas e tecnologias, assim trazendo uma necessidade constante de mudança e inovações nos processos. Os relatórios devem considerar todas as variáveis possíveis, ajudar a prever perdas, seja de tempo ou valor, e no momento certo, auxiliar a encontrar oportunidades que possam trazer retorno para a empresa. São dois os tipos de gestão de processos organizacionais mais aceitos hoje em dia: gestão funcional e gestão sistêmica.

Na gestão funcional cada departamento da empresa trabalha com processos independentes. Cada departamento fica responsável por definir quais processos serão usados, focando na gestão interna da empresa, o que deixa um problema, não foca no cliente. É a mais utilizada, mais fácil de implementar mas também é a que mais gera falhas durante os processos, restringindo o poder de decisão dos gestores.

O modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, centrada na especialização, tem limitações com relação à

capacidade de coordenação do trabalho. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade contemporânea, na qual a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação que sustente e aprimore o desempenho organizacional. (PAIM; CARDOSO; CAULLIRAUX; CLEMENTE, 2009, p.20)

Já na gestão sistêmica o foco são os resultados, e agora com foco no cliente, o que resulta numa gestão integrada de processos. A comunicação entre setores é tida como essencial, pensando no trabalho a ser desenvolvido, sem levar em consideração hierarquia. A autonomia dos colaboradores se torna maior, valorizando o trabalho em equipe.

A análise de processos pode ser realizada por um único indivíduo, mas as melhores práticas mostram que, para organizações maiores, é melhor realizada por uma equipe multifuncional. Essa equipe multifuncional irá fornecer uma variedade de experiências e de pontos de vista sobre a situação atual do processo, e isso resulta em melhor entendimento do processo e da organização. (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p.25)



Gráfico 9 - Sistemas para otimizar gestão por processos são fundamentais? Fonte: Pesquisa direta

O último gráfico mostra que 93% dos entrevistados disseram que sistema são fundamentais para otimizar a gestão de processos e os outros 7% disseram que talvez. Assim verificou-se que há uma certa conscientização em relação a busca por processos de melhoria dentro da empresa, enquanto o restante respondeu que talvez, mostrando uma certa dúvida ou relutância quanto ao tema proposto. Uma dúvida que certamente é gerada por medo de mudança, o que ocorre em muitas

empresas tradicionais e familiares, e também por associar a implementação de sistemas a altos custos, sendo que deveria ser encarado como um investimento, quando corretamente implantado. Processos grosso modo são uma sucessão de eventos com um objetivo pré-definido, as metodologias e abordagens são diversas levando em consideração ao setor em que cada uma está inserida e a maioria depende de tecnologias para serem utilizadas. Segundo RESENDE; ABREU (2013, p.36) a ação da Tecnologia da Informação e seus recursos, sem organização antecipada, não atinge seu principal objetivo de auxiliar a empresa em todos os seus processos e níveis de ação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o decorrer da pesquisa pode-se observar que a abordagem por gestão de processos torna-se um ótimo recurso quanto ao entendimento de funcionamento de uma empresa bem gerenciada e principalmente quando se busca resultados satisfatórios. O melhor jeito de administrar esses recursos é de forma horizontal, buscando sempre confiança e responsabilidade nos relatórios, uma rede de processos bem integrada, preocupando-se principalmente com a satisfação do cliente. É importante também uma melhor integração entre setores, ressaltando que a opinião das partes nos processos contribui para um melhor desempenho e eficácia nos processos de trabalho.

Para encarar dos desafios do setor de autopeças, a tomada de decisões precisa ser mais veloz, e o conhecimento sobre o setor e o cenário que envolve o mercado, são importantes para manter qualquer empresa competitiva. Assim podemos entender a importância de se utilizar um software específico para o setor, facilitando o processo de decisão com dados mais confiáveis.

É importante as empresas definirem um metodologia que busque entender melhor os custos, uma melhor interpretação de informações e comparar dados que são considerados cruciais. Produtos e serviços no setor de autopeças podem possuir vários fornecedores e sempre é preciso buscar a melhor opção de compra e que principalmente atenda as expectativas dos clientes. Implementar um sistema com o objetivo de melhorar as estratégias da empresa, acaba se tornando um fator de competitividade, proporcionando uma melhor visibilidade do gerenciamento, um tempo hábil mais confiável e ideias mais bem elaboradas.

Existem vários modelos de empresas no ramo, revendedores, fabricantes, mecânica, cada uma com seu grau de importância e atendendo as flexibilidades do mercado.

Algo que potencialmente afasta as empresas desse busca por uma boa gestão de processos são os custos pra sua implementação além da dificuldade de se mudar culturas organizacionais tradicionais. Empresas tradicionais tem a necessidade de buscar uma melhor adaptação as novas tendências do mercado, sendo cada vez mais dinâmicas. As competições que acontecem entre concorrentes ajudam a empresa se estabelecer como referência, e se adaptar a novos modelos de gestão se torna crucial. Seguir o ritmo estabelecido pelo mercado é um impulso na busca por inovação. Empresas tradicionais não podem mais viver só com o nome para ser tida como referência.

A visão do cliente em relação as empresas, faz com que se modifique de tempos em tempos a gestão de processos. Viver novos desafios se torna algo do dia-a-dia, e para tal o cliente será um guia para o que é certo ou não dentro dos processos da empresa. Na mesma medida a importância dos colaboradores é essencial, melhor qualificação, comunicação entre setores e principalmente o conhecimento que já possuem em relação a empresa e ao mercado influenciam na hora de buscar resultados satisfatórios.

Podemos entender pelo resultado da pesquisa que a maioria das empresas buscam se adequar ao mercado e os novos tempos em que vivemos, mas em sua maioria em um momento de necessidade e não buscando um processo de inovação. Essas mudanças feitas na necessidade tendem ser mais dispendiosas, demora mais tempo e o resultado pode não ser o esperado. Deve-se buscar o máximo de informações possíveis quando for implementar uma gestão por processos, ou usar uma de suas ferramentas como softwares específicos. Conscientizar outras empresas sobre a importância da gestão de processos é também auxiliar para o crescimento do setor, tornando-o cada vez mais autossustentável e competitivo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael: **Manual de BPM: Gestão de processos de negócios**. Porto Alegre. Bookman. 2013. 376 p. < Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/> >. Acesso em: 08/05/2021

CARVALHO, Luciana. **Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais**. Exame.com. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/> >. Publicado em 19/11/2010. Acesso em 20/07/2020.

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

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000a.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISAE/FGV. **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional**. Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.

MELO, Simone Lopes de; BORGES Livia de Oliveira. **A Transição da Universidade ao Mercado de Trabalho na Ótica do Jovem**. Psicologia, Ciência e Profissão. 2007. N°27. Disponível em: > <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wmfLvJ43qLTB5JMmYFwcmS/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 14/06/21

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 R. **Empreendedorismo: Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo. Atlas. 2014. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486748/> >. Acesso em: 13/06/2021

PAIM, Rafael; CARDOSO Vinícius; Caulliriaux, heitor; CLEMENTE, Rafael: **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre. Bookman. 1ª Ed. 2009. 327 p. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/> >. Acesso em: 08/05/2021

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. São Paulo. Atlas. 1ª Ed. Grupo GEN, 2012. 141 p. 9788597009149. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/> >. Acesso em: 08/05/21.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo. Atlas. 9ª Ed. 2013. 345 p.

SORDI, José Osvaldo D. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2018 Disponível em: > <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/> >. Acesso em: 08/05/2021

SOUZA, Elisangela Santos; SANTOS, Silvana Pereira dos. **Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de Administração de uma faculdade particular de São Paulo**. FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, Ano 3, número 3, maio de 2014. Disponível em: < http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174739.pdf > Acesso em: 13/06/2021

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael: **Manual de BPM: Gestão de processos de negócios**. Porto Alegre. Bookman. 2013. 376 p. < Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/> >. Acesso em: 08/05/2021

CARVALHO, Luciana. **Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais**. Exame.com. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/> >. Publicado em 19/11/2010. Acesso em 20/07/2020.

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

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000a.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISAE/FGV. **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional**. Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.

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

P. R.; C. V.; C. H.; C. R.: **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre. Bookman. 1ª Ed. 2009. 327 p. Disponível em: <

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/> >. Acesso em: 08/05/2021

P. S.; F. J.; K. L. M.: **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. São Paulo. Atlas. 1ª Ed. Grupo GEN, 2012. 141 p. 9788597009149. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/> >. Acesso em: 08/05/21.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo. Atlas. 9ª Ed. 2013. 345 p.

SORDI, José Osvaldo D. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2018 Disponível em: > <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/> >. Acesso em: 08/05/2021

8. ANEXOS

Este questionário é parte complementar de trabalho de pesquisa acadêmica, onde o objetivo é coletar informações sobre fatores que influenciam as empresas do setor de autopeças do município de João Pinheiro – MG a utilizarem métodos para a implementação de um sistema de gestão de processos.

Atividade principal da empresa: _____

Cargo do entrevistado: _____

1 – Sexo.

() Masculino

() Feminino

2 – Faixa Etária.

() 17 a 25 anos

() 26 a 32 anos

() 33 a 40 anos

() 41 a 48 anos

() Acima de 48 anos

3 – Escolaridade.

() Ensino médio

() Ensino superior

4 – A empresa utiliza algum sistema para auxiliar sua gestão?

() Sim

() Não

5 – Quem utiliza um sistema para a gestão de processos, tem resultado mais eficaz do que quem não faz uso?

- Sim
- Não
- Tanto Faz

6 – Com a gestão por processos, as empresas aumentarão o grau de satisfação de seus clientes?

- Sim
- Não
- Talvez

7 – Como são realizados os processos organizacionais, através de relatórios para tomada de decisões?

- Sim
- Não
- As vezes
- Não tenho conhecimento

8 – Quanto tempo utiliza sistemas para fazer gestão processos da empresa?

- 1 a 3 anos
- 4 a 8 anos
- 9 a 15 anos
- Acima de 15 anos
- Não utilizo sistema para fazer gestão

9 – No cenário competitivo em que vivemos, a utilização dos sistemas para otimizar e satisfazer o cliente são fundamentais?

- Sim
- Não
- Talvez

