

CURSO DE PROCESSOS GERENCIAIS  
DISCIPLINA FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS  
UNIDADE DIDÁTICA I

**GUIA DE ESTUDO Nº 2 / 2015**

**A EMPRESA COMO UMA GRANDE COLEÇÃO DE PROCESSOS**

**REDE DE PROCESSOS**

*Autor: Prof. Doutor Nélio Rodrigues Goulart*

Chegou a hora de o aluno aprender a enxergar os processos que existem na empresa. Para ser mais didático, é o momento de ele perceber que toda empresa é, em última instância, uma grande coleção de processos em funcionamento que visam atingir o objetivo para o qual a organização foi criada e existe (lembra-se do sistema-empresa que possui, entre outras partes componentes, um objetivo a ser atingido?).

Tais processos se relacionam intensamente dentro da organização. Podemos dizer que uns dependem dos outros para funcionar e produzir os resultados esperados (lembra-se das saídas do sistema-empresa?).

Kaplan e Norton (1992) consideram que, de modo geral, as empresas têm – ou deveriam ter para serem bem sucedidas no mercado – três processos internos principais:

- Processo(s) de Inovação;
- Processo(s) Operacional(is);
- Processo(s) de Serviço Pós-venda.

Processo de inovação é aquele que pesquisa e identifica as necessidades dos clientes da empresa. Imagine o “problemão” que uma organização tem se ela trabalha sem saber exatamente o que produzir para satisfazer seus clientes. Não sabendo, gastará dinheiro, tempo e energia produzindo algo que não é exatamente aquilo que os consumidores desejam.

Por intermédio do funcionamento eficiente e eficaz do(s) processo(s) de inovação, a empresa colocará no mercado exatamente os produtos ou serviços desejados pelos seus consumidores, fato que deverá conquista-los e mantê-los fiéis à organização.

Processo operacional está relacionado com a produção dos produtos/serviços da empresa e respectiva entrega aos clientes. De nada servirá saber exatamente o que a clientela deseja se a organização não consegue produzi-los na quantidade e qualidade adequadas e, tampouco, entregá-los aos clientes.

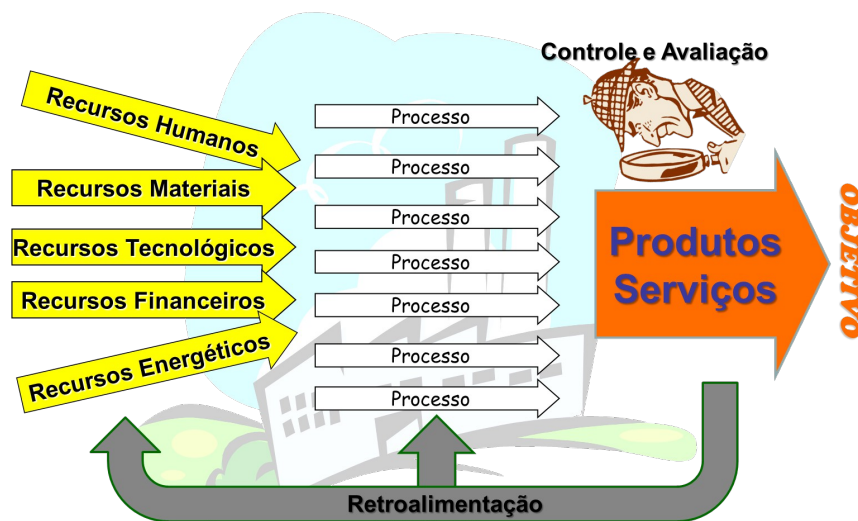
Processo de serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto. É fundamental para manter o cliente que já foi conquistado.

Você já aprendeu que toda empresa é um sistema.

Agora, pense e responda: onde os processos de inovação, operacional e de pós-venda se localizam dentro do sistema-empresa?

A resposta é muito fácil: eles se encontram dentro da parte do sistema denominada “processo de transformação”. Ou seja, as entradas (recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos e energéticos) alimentam os processos organizacionais, que as transformam em saídas (produtos e/ou serviços). O controle e avaliação examina se tais saídas estão atingindo o objetivo de existência da empresa (lucro, serviço ao público, etc). Caso negativo, a retroalimentação envia uma informação à parte do sistema que apresenta falta de eficácia ou de eficiência para que ocorra a sua necessária correção.

### Toda empresa é um sistema ...



Os processos organizacionais (de inovação, operacionais e pós-venda) podem ser de dois tipos: principais (ou primários) e de apoio (ou secundário). Amaral Couto e Robert Marash (2012) os definem do seguinte modo:

- Processos principais são aqueles que têm a capacidade de realizar especificamente a missão da empresa. Eles atendem o cliente externo, e não os empregados, setores internos da empresa e outras partes interessadas como fornecedores e parceiros. Abarcam ações para definir, desenvolver, produzir e atender as necessidades dos clientes, como percebidas por esses próprios. Sem processos principais, nenhuma empresa consegue conquistar e manter clientela porque não terá o que lhe entregar ou entregará algo que ela não desejada. São exemplos de processos principais: conhecimento das necessidades dos clientes, produção, venda, assistência técnica, etc.

- Processos de apoio dão suporte aos processos principais fornecendo-lhes informação, materiais, recursos, etc. Não atendem aos clientes da empresa (clientes externos), e sim aos setores da organização que trabalham para atender a esses. São exemplos de processos de apoio: contratação e desenvolvimento de pessoal, estoque e armazenagem de produtos, transporte, manutenção, processos de gestão, etc.

A seguir, será apresentada uma empresa hipotética: a “*Couro&Arte*”.

Estude com atenção e detalhadamente todos os processos que funcionam nessa organização. Em seguida, observe como eles se relacionam entre si, constituindo uma verdadeira “rede de processos”.

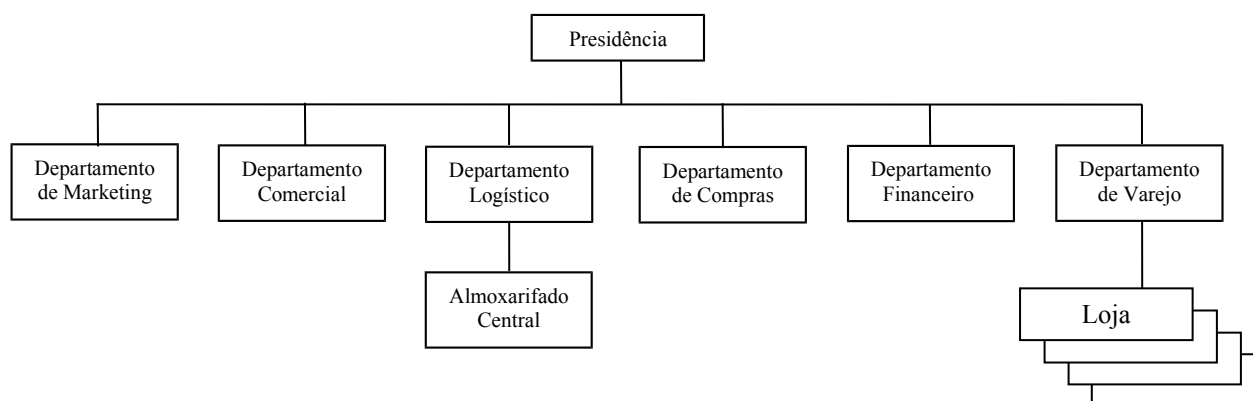
Por último, veja como tais processos se classificam dentro dos conceitos que já foram trabalhados nessa nota de aula.

### Empresa “Couro&Arte”

A “*Couro&Arte*” é uma empresa especializada em artigos de couro como sapatos, cintos, bolsas, calças, saias e jaquetas. Possui uma rede de vinte lojas localizadas nas principais cidades da Região Nordeste. Ela não produz nenhum dos produtos que vende. Encomenda todas as peças em fornecedores selecionados que as fabricam conforme normas, modelos, materiais e características definidos pela empresa. Após produzidas, as vende na sua rede de lojas.



O organograma da “*Couro&Arte*” é o seguinte:



A “*Couro&Arte*” tem grande preocupação com a satisfação dos cliente. Sabe que, caso não atenda completamente os seus desejos de consumo, corre o risco de perdê-los para a concorrência.

A demanda varia conforme as estações do ano. Na primavera/verão, os clientes buscam artigos leves, abertos e coloridos. No outono/inverno, preferem produtos fechados e de tons escuros. Assim, para cada temporada é necessário ter disponível uma nova coleção. Além disso, a clientela é muito sensível aos preços. É fundamental baixar os custos empresariais para ter preços competitivos.

Os principais processos organizacionais que existem na “*Couro&Arte*” são:

- Processo de Elaboração da Nova Coleção;
- Processo de Pesquisa de Marketing;
- Processo de Estimativa de Vendas;

- Processo de Compras;
- Processo Logístico;
- Processo Financeiro; e
- Processo de Atenção ao Cliente.

Veja a seguir como eles funcionam:

## 1. Processo de Elaboração da Nova Coleção

**Objetivo:** definir os modelos da coleção que vai vigorar na próxima estação.

Esse processo começa três meses antes do início da nova estação. É desenvolvido pelo **Departamento de Marketing** e segue as seguintes etapas:

- 1ª) Detectar a tendência das modas nacional e internacional para a próxima estação.
- 2ª) Compatibilizar tais tendências com as particularidades brasileira e nordestina (alegria, tropicalismo, inverno e verão amenos, etc).
- 3ª) Fazer desenho preliminar das peças que poderão compor a nova coleção.
- 4ª) Produzir amostras de cada peça desenhada.
- 5ª) Enviar as amostras para a rede de lojas (que ainda estão comercializando a coleção da estação vigente).
- 6ª) Desenvolver pesquisas de marketing.

<p style="text-align: center;"><b>Processo de Pesquisa de Marketing</b></p> <p><b>Objetivo:</b> obter informações visando o desenho final das peças da nova coleção. Recebidas as amostras, <u>cada loja executa as seguintes etapas:</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Expor as amostras em local visível por 30 dias.</li> <li>b. Abordar clientes e convidá-los a participar da pesquisa.</li> <li>c. Explicar ao cliente o que será feito e oferecer-lhe 10% de desconto para compra na loja caso aceite colaborar integralmente com a pesquisa.</li> <li>d. Fazer o cliente examinar/experimentar as peças em amostra.</li> <li>e. Fazer o cliente preencher um questionário exploratório da sua opinião sobre as peças.</li> <li>f. Tabular diariamente as informações colhidas no questionário.</li> <li>g. Ao final do período, consolidar todas as informações em um relatório.</li> <li>h. Remeter o relatório para o Departamento de Marketing.</li> </ol>
---	---

- 7ª) Analisar o resultado das pesquisas (estudar os relatórios).
- 8ª) Fazer o desenho final das peças à luz das conclusões da análise.
- 9ª) Produzir o “Catálogo da Nova Coleção” com desenho final de cada peça e informações detalhadas sobre a sua constituição.
- 10ª) Remeter o catálogo para o **Departamento de Compras**.

## 2. Processo de Estimativa de Vendas

**Objetivo:** estimar o volume de vendas para a próxima estação.

É conduzido pelas **lojas** e pelo **Departamento Comercial**, seguindo os seguintes passos:

- Etapas desenvolvidas nas lojas:

1ª) Identificar por produto, tipo, modelo, cor, tamanho, sexo, etc, as quantidades vendidas na última estação passada correspondente (primavera/verão ou outono/inverno).

2ª) Acrescer à tais quantidades um percentual correspondente à média do crescimento das vendas nas três últimas estações idênticas.

3ª) Enviar os totais obtidos para o Departamento Comercial.

- Etapas desenvolvidas no Departamento Comercial:

4ª) Consolidar os totais informados pelas lojas e obter os volumes vendidos na última estação em toda a rede.

5ª) Aplicar sobre tais volumes um fator que reflete o ambiente de mercado para a próxima temporada (inflação, crescimento econômico, concorrência, taxa de juros, etc). Esse fator poderá ser positivo ou negativo, contudo dará realismo de mercado ao levantamento.

6ª) Confeccionar duas planilhas: a de “Estimativas de Vendas Futuras por Loja” e de “Estimativas de Vendas Futuras Totais”.

7ª) Enviar as planilhas respectivamente para os **departamentos Logístico e de Compras**.

### **3. Processo de Compras**

**Objetivo:** obter os produtos da próxima coleção.

É desenvolvido pelo **Departamento de Compras**. Suas etapas são as seguintes:

1ª) Receber o “Catálogo da Nova Coleção” e a planilha “Estimativas de Vendas Futuras Totais”.

2ª) Analisar os documentos e produzir a “Proposta de Compra” da empresa (quantidades de peças por modelo, tamanho, cor, etc, a ser encomendada nos fornecedores).

3ª) Reunir os fornecedores e apresentar a proposta conforme a especialidade de produção de cada um.

4ª) Receber orçamento de cada fornecedor conforme a proposta que lhe foi direcionada.

5ª) Totalizar os orçamentos obtendo o custo total de compra da nova coleção.

6ª) Informar o custo ao presidente da empresa a fim de obter sua aprovação e autorização para prosseguir na negociação com os fornecedores.

7ª) Se o presidente autorizar, fechar contratos de produção com cada fornecedor detalhando peças, quantidades, modelos, matérias-primas, acabamentos, cores, etc, bem como definindo os prazos de entrega.

8ª) Remeter cópia dos contratos para os **departamentos Financeiro e Logístico**.

9ª) Se o presidente não autorizar:

- informar ao Departamento de Marketing sobre o alto custo de aquisição da nova coleção e solicitar que ela seja refeita com uma quantidade menor de peças.

- informar ao Departamento Comercial sobre o alto custo de aquisição da nova coleção e solicitar que a planilha “Estimativas de Vendas Futuras Totais” seja refeita com previsão de menores quantidades a vender

#### **4. Processo Logístico**

**Objetivo:** abastecer as lojas com os produtos da nova coleção.

É executado pelo **Departamento Logístico** da seguinte forma:

- 1ª) Receber as peças produzidas pelos fornecedores no almoxarifado central da empresa.
- 2ª) Verificar se as exigências contratuais quanto a modelos, materiais empregados, acabamentos, etc, foram obedecidas pelos fornecedores. Diante de qualquer não conformidade, as peças não são aceitas, devendo o fornecedor resolver a pendência e providenciar nova entrega.
- 3ª) Separar as peças por modelos, tamanhos, cores e outras características particulares.
- 4ª) Montar lotes de produtos para enviar às lojas conforme informações da planilha “Estimativas de Vendas Futuras por Loja”.
- 5ª) Confeccionar a documentação necessária ao transporte dos lotes.
- 6ª) Contratar operadores logísticos para embalar os lotes e transporta-los para as lojas.
- 7ª) Entregar os lotes aos operadores logísticos no almoxarifado central.
- 8ª) Monitorar o transporte para garantir a entrega dos lotes às lojas dentro do prazo.
- 9ª) Enviar ao Departamento Financeiro as faturas para o pagamento dos operadores logísticos após receber informação das lojas que os lotes foram entregues sem problemas.

#### **5. Processo Financeiro**

**Objetivo:** definir o preço de cada produto necessário para neutralizar os custos operacionais e obter o lucro desejado pela empresa.

É conduzido pelo **Departamento Financeiro**, com as seguintes etapas:

- 1ª) Verificar o custo de compra de cada peça constante nos contratos celebrados com os fornecedores.
- 2ª) Calcular os custos fixos e variáveis de funcionamento da empresa.
- 3ª) Identificar a média das taxas de juros praticadas no mercado financeiro.
- 4ª) Somar ao custo de compra de cada peça um valor proporcional suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis de funcionamento da empresa. Assim, será obtido o preço básico de venda de cada peça.
- 5ª) Acrescer ao preço básico a margem de lucro tradicional de 15% e obter o preço final para venda a vista.
- 6ª) Definir os limites de desconto que as lojas poderão praticar para vender a nova coleção.
- 7ª) Estabelecer a taxa de juros para vendas no crediário.
- 8ª) Informar às lojas o preço básico de venda, taxa de juros e limites de desconto.

## 6. Processo de Atenção ao Cliente

**Objetivo:** atender o cliente que não está satisfeito com o produto adquirido de modo a mantê-lo fiel à empresa.

É conduzido pelas **lojas** e pelos **departamentos Comercial e Logístico**. Suas etapas são:

- Etapas desenvolvidas nas lojas:

1ª) Receber o cliente insatisfeito e identificar o motivo da sua reclamação.

2ª) Se a reclamação proceder, tomar uma das seguintes providências:

a. Trocar o produto por outro idêntico;

b. Trocar o produto por outro diferente, fazendo a devida compensação de preço.

c. Recolher o produto para conserto e posterior devolução ao cliente.

3ª) Encaminhar o produto defeituoso para o almoxarifado central.

- Etapas desenvolvidas no Departamento Logístico:

4ª) Receber e avaliar a peça defeituosa.

5ª) Identificar o fornecedor que a produziu.

6ª) Confeccionar um “Pedido de Remanufatura” especificando as providências que o fabricante deverá adotar e o prazo para devolução da peça totalmente conforme.

7ª) Enviar o pedido e a peça para o fornecedor.

8ª) Receber e inspecionar a peça consertada para verificar se o problema foi resolvido.

9ª) Caso positivo, enviar para a loja onde a reclamação foi feita a fim de ser devolvida ao cliente ou recolocada à venda.

10ª) Caso negativo, informar o fato aos departamentos de Compras e Financeiro para, respectivamente, desabilitar o fornecedor de futuros contratos e aplicar as multas contratuais.

Como está escrito no início desse caso, apenas os principais processos da empresa “*Couro&Arte*” foram apresentados. Certamente, muitos outros são necessários ao seu funcionamento como, por exemplo, processo para contratar/demitir pessoal, de pagamento de funcionários, de manutenção das instalações, etc.

Contudo, considerando apenas os apresentados, podemos classifica-los da seguinte forma:

- Processo de Elaboração da Nova Coleção: **inovação** e **principal**

- Processo de Pesquisa de Marketing: **inovação** e **apoio**

- Processo de Estimativa de Vendas: **operacional** e **apoio**

- Processo de Compras: **operacional** e **principal**

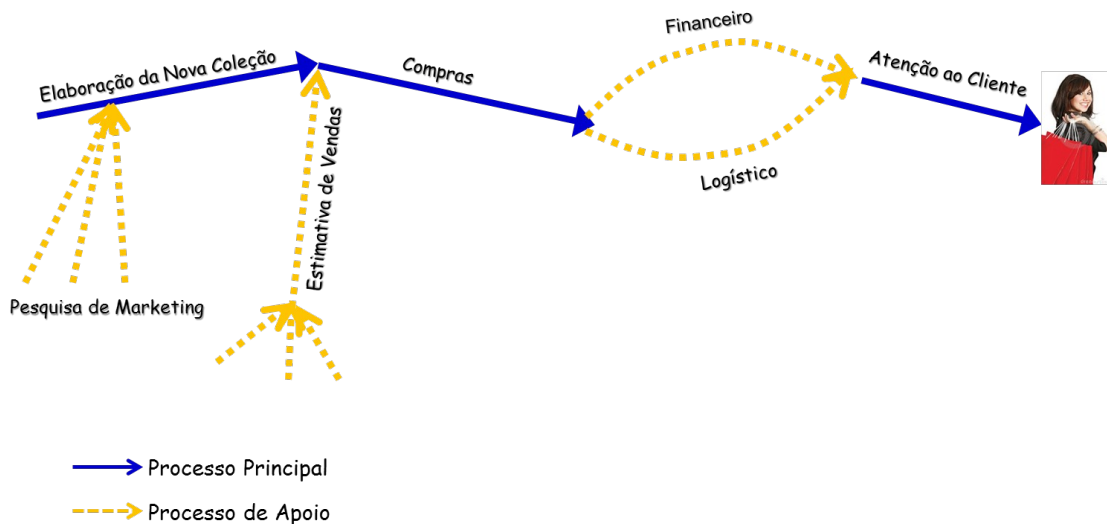
- Processo Logístico: **operacional** e **apoio**

- Processo Financeiro: **operacional** e **apoio**

- Processo de Atenção ao Cliente: **pós-venda** e **principal**

Todos esses processos interagem ativamente para fazer a empresa funcionar. Tal relacionamento tem por base a situação de cada um como principal ou de apoio. Assim, forma-se a **REDE DE PROCESSOS** da empresa que pode ser representada graficamente:

## Rede de Processos da Empresa “Couro&Arte”



## REFERÊNCIAS

COUTO, Boanerges do A.; MARASH, I. Robert. **Gestão por Processos em Sistemas de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BALANCED scorecard. Disponível em:< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)>. Acessado em: 25 jan 2015.