

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ALETHÉIA RAIMUNDO

ANÁLISE DE CONTROLE DE DADOS E PROCESSOS

*Estudo de Caso em um Instituto de Pesquisas Público na cidade de São José dos
Campos - SP*

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2016

ALETHÉIA RAIMUNDO

ANÁLISE DE CONTROLE DE DADOS E PROCESSOS

Estudo de Caso em um Instituto de Pesquisas Público na cidade de São José dos Campos - SP

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” - Orientador: Profa. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, irmãos e amigos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu concluísse mais esta etapa de minha vida, não me permitindo em nenhum momento desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força, fé e paciência para vencer cada obstáculo que surgiu na minha vida.

Agradeço a minha mãe pelo amor incondicional, dedicação, apoio, incentivo e paciência nessa última fase da Pós-Graduação. Aos meus irmãos que não me deixaram desistir, me orientando sempre a seguir em frente.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, principalmente a minha amiga Marcia que, com sua experiência, me apoiou na parte técnica deste trabalho.

Agradeço a minha querida orientadora professora Ana Cristina que sempre atendeu as minhas ligações com muita atenção e carinho, sempre me tranquilizando e me orientando pelo caminho a seguir.

Agradeço aos professores e colegas de curso de Especialização em Gestão Pública, aos tutores presenciais e a distância, que sempre estiveram prontos para nos ajudar.

Enfim agradeço a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para realização deste trabalho.

RESUMO

RAIMUNDO, Alethéia. Análise de Controle de Dados e Processos. Estudo de Caso em um Instituto de Pesquisas Público na cidade de São José dos Campos - SP. 2016. 58 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Curitiba, 2016.

O presente estudo de caso teve como objetivo propor uma solução para o processo de trabalho do setor comercial de um Instituto de Pesquisa Público. Para realizar este trabalho foi realizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, na qual buscou os mais diversos autores que tratam da Gestão de Processos. Esta pesquisa foi base para fundamentação teórica, que explanou os assuntos mais relevantes e de interesse da pesquisa deste trabalho. A metodologia utilizada na coleta de dados, para realização da pesquisa, foi a observação participante, que permitiu registrar os fatos e fenômenos no momento em que estes aconteciam. Com o levantamento dos dados, através do estudo de caso, foi apresentada a pesquisa, cujo objetivo foi descrever a estrutura atual da prestação de serviços em um Instituto de Pesquisas e propor uma nova estrutura para minimizar os pontos críticos que vêm gerando inúmeros problemas, como atraso na resposta ao cliente, dentro do setor. Por fim, foi proposta uma solução de melhoria para minimizar os pontos críticos identificados. Um dos principais resultados obtidos com este trabalho foi a implementação, junto ao sistema existente, do portal de solicitação, que possibilitará ao cliente uma interação e participação no processo de solicitação de serviço

Palavras-chave: Gestão de Processos, Prestação de Serviços, Instituto de Pesquisa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Representação de um Processo	14
FIGURA 02 – Evolução no Relacionamento Cliente e Fornecedor	18
FIGURA 03 – Classificação de Processos	24
FIGURA 04 – Trilogia Juran	26
FIGURA 05 – Ciclo PDCA	28
FIGURA 06 – Simbologia adotada no Padrão ANSI	33
FIGURA 07 – Fluxograma do processo de solicitação	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Estágios para alcançar o ideal de colaboração entre cliente e fornecedor	18
QUADRO 02 - Quadros Conceituais	23
QUADRO 03 - Itens para modelagem de processo	31
QUADRO 04 - Simbologia adotada no Padrão ASME	32
QUADRO 05 - Dados da Cidade de São José dos Campos	36
QUADRO 06 - Municípios limítrofes	37
QUADRO 07 - Distâncias	37
QUADRO 08 - Síntese dos pontos críticos identificados	49

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	09
1.1	Objetivos	10
1.1.1	Objetivos Específicos	10
1.2	Metodologia	11
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	Processos.....	13
2.2	A Relação entre Cliente e Fornecedor	15
2.3	Gestão de Processos.....	19
2.3.1	Padronização de Processos	24
2.3.2	Trilogia Juran.....	26
2.3.3	Ciclo PDCA	27
2.3.4	Processos e a Tecnologia da Informação	29
2.3.5	Modelagem de Processo	31
2.3.6	Mapeamento de Processos	32
3.	METODOLOGIA.....	34
4.	ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DE PESQUISAS PÚBLICO	36
4.1.	Cidade de São José dos Campos.....	36
4.2.	O Instituto de Pesquisas.....	39
4.3.	Estrutura atual do Processo de Solicitação de Serviços.....	40
4.4.	Identificação dos Pontos Críticos no Processo de Solicitação de Serviço.....	45
4.5.	Proposta de Solução.....	50
5.	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

A busca pela excelência no atendimento tem se tornado motivo de muitas discussões dentro das Organizações. Com o objetivo de fidelizar seus clientes, evitando perdê-los, as Organizações têm procurado investir em meios para criar vínculos e parcerias para se aproximar cada vez mais deles. Esta afirmação tem feito as Organizações repensarem seus processos de trabalho, buscando identificar onde ocorrem as falhas e remodelando esses processos, buscando essa excelência na Gestão de seus Processos (ALBINO, 2011).

Diante da afirmação acima, foi possível observar que o Instituto precisaria analisar e controlar, de forma criteriosa, alguns de seus processos para buscar alcançar a excelência no atendimento a seus clientes.

Essa observação permitiu identificar que o problema de pesquisa seria: como otimizar e agilizar o processo de solicitação de serviço feito pelos clientes?

Toda solicitação é feita por e-mail e cadastrada no sistema interno; porém, quando ao solicitar o serviço o cliente não envia todos os dados, é necessária uma troca de e-mails, que pode causar atraso na condução de todo o processo de cadastramento do serviço. Não é claro para o cliente quais os dados necessários para se formalizar uma solicitação de serviço. Portanto, ao entrar em contato com o Laboratório para solicitar um serviço, o cliente informa os dados que ele julga necessário, faltando com dados importantes, como a identificação da empresa e do solicitante, essenciais para o cadastro da solicitação.

A gestão por processos dentro de uma Organização Pública vem se tornando cada vez mais necessária. Lima (2006) conceitua como gestão por processo “a capacidade de fazer o que precisa ser feito”. As Organizações Públicas têm se preocupado com o que precisa ser feito para agradar e atender melhor seus clientes, e com isso vêm buscando meios de fazer isso, alcançando a excelência no atendimento.

Buscou-se com este trabalho identificar, na Organização, se o processo de solicitação de serviço tem apresentado excelência em sua execução. Com isso, pode-se ver que há também várias ocorrências negativas na condução desse processo, principalmente na parte da Solicitação de Serviço e cadastro do cliente.

Como todo o processo de cadastro é feito manualmente, no decorrer dos anos muitos erros vêm sendo observados, como também a falta de dados no cadastro dos clientes. Como o laboratório já possui algumas creditações e vem buscando por outras, esses problemas se tornaram muito mais evidentes e preocupantes. A partir daí, sentiu-se a necessidade de fazer

algumas mudanças, e estudar a implementação de um novo sistema do tipo portal, na qual o cliente criará um *login* e efetuará seu cadastro pessoal e da sua empresa, bem como o cadastro da solicitação do serviço.

A análise do controle de processos possibilitará fazer um mapeamento do processo, procurando identificar onde se encontra o problema raiz e como saná-los ou minimizá-los, a fim de obter um controle confiável.

O fato de a pesquisadora trabalhar no setor de estudo, facilitará a realização pesquisa, pois ela tem pleno conhecimento do objeto do estudo, podendo então identificar os fatores críticos e assim ajudar na busca de uma possível melhoria.

O desenvolvimento deste trabalho será de fundamental valor para a Organização, uma vez que, quando se pensa nas solicitações que o Instituto tem dos clientes, é de sua inteira responsabilidade que esses dados estejam sempre atualizados e que possa a qualquer momento rastreá-los. Por isso, é importante sua atualização constante, ou a cada solicitação do cliente.

1.1 Objetivos

Analisar o controle de processos para a solicitação dos serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico em um Instituto de Pesquisas Espaciais no estado São Paulo.

1.1.1 Objetivos Específicos

Descrever a relação cliente x fornecedor em uma prestação de serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico.

Descrever a estrutura atual de prestação de serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico.

Identificar na estrutura atual os pontos críticos do processo.

Propor uma estrutura para minimizar os pontos críticos e atender os parâmetros de qualificação de serviços dos Serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico em relação a tempo, à qualidade, à confiabilidade, à flexibilidade e a preços, segundo os critérios de

processos de produção e serviços.

1.2 Metodologia

Para descrever a relação cliente x fornecedor em uma prestação de serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico, será feito um levantamento bibliográfico em livros, artigos e revistas técnicas a fim de ampliar o conhecimento sobre o assunto e ter maior sustentação sobre o problema de pesquisa.

Para descrever a estrutura atual de prestação de serviços, será feito um levantamento através do fluxograma do processo de solicitação de serviço até sua conclusão e a identificação das etapas do processo dos pontos críticos que vêm ocasionando as inúmeras reclamações de todas as partes que compõem o processo.

A partir da identificação dos pontos críticos, deverá ser proposta uma solução para sanar os problemas identificados e atender às necessidades da Organização.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, onde se busca atingir os objetivos inicialmente propostos, sendo:

O primeiro capítulo é introdutório e apresenta a delimitação do tema, a justificativa da pesquisa, o objetivo geral e específico e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo apresenta conceitos sobre Gestão de Processos, algumas das ferramentas de auxílio utilizadas na gestão de processos e uma pesquisa bibliográfica sobre a relação cliente e fornecedor.

O terceiro capítulo caracteriza a metodologia utilizada na pesquisa.

No quarto capítulo é descrito o estudo de caso, onde descrevo o modelo atual de prestação de serviço da Organização e a proposta de mudanças.

E o quinto e último capítulo apresento as conclusões do trabalho e sugestões de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo dos anos as organizações vêm se deparando com uma pressão do ambiente externo em busca de melhorias no desempenho de suas atividades, principalmente no que diz respeito a uma gestão mais eficaz, menos burocrática, com ganho de tempo e voltada para o cliente, sem perder a qualidade.

Com o advento da tecnologia essas necessidades se entrelaçam com a informatização, exigindo um modelo mais moderno de lidar com os processos administrativos e com o armazenamento desses processos (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Nos dias atuais, quando se fala em processos administrativos, já nos vem à mente aquele modelo burocrático e demorado, sem nenhum planejamento e controle. Para disseminar esses conceitos, muitas vezes errados, é que as organizações estão buscando meios para melhor organizar seus processos, minimizando o tempo gasto, aumentando o lucro, oferecendo serviços com maior qualidade, planejando cada ação em busca de melhores resultados.

Essa exigência e mudanças nos processos não surgiram agora, há anos esse assunto tem estado em destaque, e as organizações vêm sentido necessidade de se adequar a essas mudanças exigidas pelo meio em que estamos inseridos.

Para Henry Ford as organizações possuíam dois níveis, sendo eles o Planejamento e a Execução. Com isso, ele desenvolveu um modelo na qual foram definidos três princípios, ou seja, a Produtividade (maior produção), a Intensificação (Diminuição do tempo gasto no processo) e a Economicidade (Reduzir custos) (PASQUALINI, 2004).

A Era Fordista dominou o mercado com esse pensamento até a década de 70, quando surge o princípio Toyotista com uma ideia totalmente inovadora: a do não custo.

Segundo este princípio, o mercado é responsável pela definição do preço de um produto, desta forma a única maneira de aumentar o lucro é reduzir despesas de fabricação, a sistematização do corte das “gorduras” na fabricação e a busca pela melhoria contínua (Kaizen) foram os pilares da criação do sistema Toyota de Produção (REBELLO, 2014, p. 14).

Com essa ideia inovadora e competitiva, a Toyota se tornou pioneira e mundialmente conhecida no conceito de produção enxuta, e uma referência na busca pela competitividade e eliminação de desperdícios em processos de produção.

2.1. Processo

Antes de falar de processos, é preciso falar de como esse tema se tornou de extrema importância para as organizações. A administração que norteia os processos surgiu com a Revolução Industrial, quando ocorreram as maiores alterações nos processos de produção e em como administrar as organizações.

Com essas mudanças surge Taylor, criador da Escola de Administração Científica que adotava métodos de padronização e divisão de tarefas. Essa ideia de padronização, com enfoque na redução de custos, já vem sendo discutida há décadas. Taylor acreditava que os funcionários com um incentivo, maior poder de compra, ajudariam as organizações a aumentar seus lucros.

Para Fayol a administração é uma função comum a todos, a qual exige planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Ele ainda tratava as organizações como um sistema racional de regras e autoridades para a produção de seus bens e serviços, onde deveria ter suas funções essenciais para funcionamento, que seriam técnica, comercial, administrativa, segurança financeira e contábil, e tendo cinco ações principais, que vêm a ser: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (MAXIMIANO, 2007).

Com essas ideias de Fayol e Taylor pode-se observar que não há como uma organização funcionar de maneira eficaz se todos os seus processos não forem bem definidos, organizados e controlados.

Quando uma organização define alguns processos ela tem como objetivo melhorar sua eficácia e eficiência. É preciso ter em mente que dentro da Organização toda a atividade ou ação deve fazer parte de um processo, seja de produção, administrativo ou gerencial.

Sendo assim, quando uma organização define seus processos, ela obtém através deles alguns benefícios. Com os processos alinhados, que possibilitam maior proximidade dos resultados obtidos e a maior eficácia e eficiência, a Organização consegue transmitir maior confiança para os clientes e redução no tempo, com resultados melhores e previsíveis.

De modo geral podemos definir processos como sendo várias atividades realizadas passo a passo, ou seja, interligadas a fim de produzir um bem ou serviço (Figura 01).

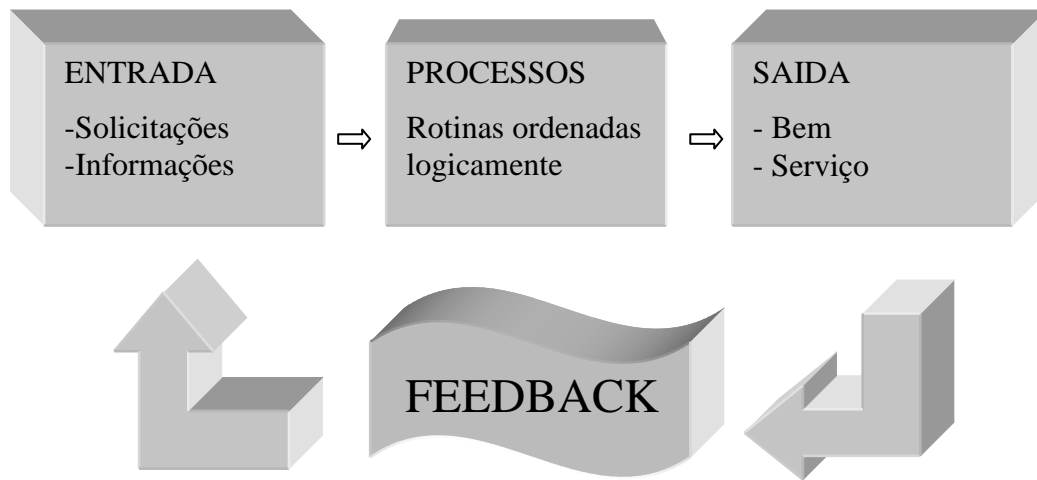


Figura 01: Representação de um processo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as definições para conceituar processos, Cruz (2004, p. 28) destaca:

Processo de Negócio é o conjunto de atividades (cadeia de eventos) que tem por objetivo transformar entradas, por meio de procedimentos, em saídas (Bens ou Serviços) que serão entregues a clientes. Esta definição tem outro significado fundamental. Implicitamente ela nos diz que mesmo que os processos não estejam formalmente documentados, visíveis, organizados, simplificados, racionalizados, eles existem, pois somente por meio deles podemos produzir bens e ou serviços. Assume-se daí como igualmente verdadeiro que de forma organizada ou não estão divididos em atividades, que a rigor nada mais são que cadeias de eventos.

Isso nos permitiu afirmar que para todo bem ou serviço sempre existirá um processo por trás de sua fabricação ou prestação de serviço.

Os processos dentro das organizações são coordenados por pessoas e envolvem procedimentos e tecnologias, sendo traçados de acordo com as exigências dessas organizações, devendo sempre se atualizar a fim de acompanhar as tendências de mercado.

Segundo Cruz (2009), todo processo é composto de elementos e objetivos. Os elementos são os insumos, os recursos, as atividades, as informações e o tempo. Os objetivos são as metas e os clientes.

Os insumos são o conjunto de fatores que entram na produção de bens ou serviços. Os recursos são os elementos que dão suporte à produção. As atividades são as menores partes de qualquer processo. As informações são o subproduto, ou o produto da execução das atividades que compõem o processo, e o tempo é o componente fundamental de todo e qualquer processo.

Nos objetivos as metas são os fatores mensuráveis do processo e os clientes são o principal objetivo de qualquer processo.

Para Gonçalves (1990 apud GONÇALVES 2000, p. 3) o conceito de processo na modernização das empresas surge com a tentativa de aplicar as técnicas de aperfeiçoamento do ambiente industrial no ambiente dos escritórios. Porém esse mapeamento não é tão fácil quanto parece, ainda de acordo com Gonçalves (2000, p. 3) “o trabalho no escritório segue um fluxo conduzido pelos cabos de rede informatizados, e o deslocamento do trabalho não é tão facilmente observável”.

“Pensar nos processos em termos de coordenação (...) é importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócios e para poder analisar qualquer tipo de processo” (GONÇALVES, 2000, p. 3).

Essa afirmação permite ver que os processos existentes dentro de uma Organização são dependentes um do outro, porém a base dos processos industriais são os processos não industriais que permitem coordenar todo o processo dentro da Organização.

2.2. A Relação entre Cliente e Fornecedor

Nos dias atuais uma das maiores preocupações dentro das Organizações são os clientes que essas possuem, pois esses clientes a cada dia mais depositam toda sua expectativa na Organização.

Rodriguez e Ferrante (2000, p. 142) conceituam que “clientes são aqueles afetados, em qualquer grau, pelos produtos e serviços oferecidos pela organização”.

Essa definição nos permite ver como esse grupo é importante e responsável pelo bom desenvolvimento das Organizações, e como estas Organizações são dependentes desse grupo. Com essa dependência, as Organizações acabam ficando nas mãos dos clientes e precisando cada vez mais estreitar essa relação, proporcionando maior qualidade nos serviços, agilidade e mais atenção ao que o cliente deseja através dos *feedbacks* dados por eles.

Conforme Oliveira (2012, p. 6) as organizações precisam investir mais tempo e capacitar seus profissionais, buscando serviços com mais qualidade e personalizados a fim de alcançar o sucesso. Ainda para Oliveira “essa deve ser a postura independentemente do tamanho da empresa, pois se ela quiser se manter no mercado precisará dos consumidores para seus serviços”.

Devemos observar que o cliente ao adquirir um bem ou serviço deseja praticidade. Ele não está preocupado com o processo que a empresa precisa seguir, ele quer alcançar seu objetivo e pronto, e o mais rápido possível. A Organização é quem deve se preocupar com a burocracia. O cliente nem sempre se preocupa com os procedimentos seguidos pela Organização, a qual solicita um tipo de serviço ou produto, ou pelo seu método de trabalho, desde que ele seja atendido, para o cliente isso é mera formalidade.

Para Chiavenato (2004), fornecedor é todo aquele que fornece produto ou serviço para o funcionamento do negócio, sendo que eles podem ser de recursos materiais, financeiros, tecnológicos ou humanos.

Conforme o Art.igo 3º. do Código de Defesa do Consumidor, “fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços” (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 2014, p. 06).

Diante das definições expostas, pode-se observar que como os clientes, os fornecedores também são de extrema importância. É possível dizer até que não seria possível existência de um sem o outro. Já que um para produzir determinado bem precisa de insumos, e quem fabrica esses insumos precisa da matéria-prima. Então, ao mesmo tempo em que um é cliente ele também é fornecedor, pois todos estão na cadeia produtiva.

A relação cliente e fornecedor por muito tempo foi rotulada como o cliente tendo sempre a razão. Essa afirmação tem sido contestada, pois alguns executivos afirmam que muitos clientes não sabem ao certo o que desejam, porém eles ainda continuam sendo um grupo de muita influência dentro das organizações. Mesmo diante dessa incerteza dos clientes, as Organizações ainda assim deverão ser feitas para atendê-los (MELO, 2013).

Os fornecedores passaram a se preocupar em satisfazer às necessidades de seus clientes e verificar com eles quais os resultados, bem ou serviços de que necessitam, e assim buscar *feedbacks* a fim de implementar melhorias em seus processos, sejam eles de compra ou venda.

Atualmente as organizações se dedicam ao máximo em manter seus clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade e, assim, também conquistar novos. Devido à grande concorrência e crise que nos deparamos atualmente, manter o cliente se tornou um grande desafio para todas as Organizações (MELO, 2013).

Nos dias atuais essa relação vem mudando constantemente. Hoje as duas partes preferem criar um relacionamento de parceria e assim buscar maiores ganhos. Quando esse novo modelo de relação atinge as organizações, essas passam a atingir outros patamares.

Conforme cita Souza (2006, p. 08), a diferença dos dias atuais com a década de 80 é que as pessoas que compõem a organização sabem da importância que é atender clientes, coisa que não acontecia antigamente.

Com as organizações colocando seu foco totalmente nos clientes, surge a necessidade de também construir uma relação de confiança. A confiança aqui é de muita importância, já que essa relação se inicia com alto nível de ambiguidade e incerteza, pois para ambas há muita falta de conhecimento e, com isso, elas se deparam com um alto risco, que só é minimizado com a confiança e parceria mútua.

O risco faz parte dessa relação, já que há uma troca de recursos estratégicos e conhecimento. Nessa relação cliente e fornecedor tornam-se vulneráveis, pois ambos detêm recursos que possibilitam o acesso da outra parte, aumentando o risco de abuso, falta de remuneração adequada, e deixando à mostra suas fraquezas (MAZZALI; MACHADO JÚNIOR; FURLANETO, 2011, p. 02).

Com essa necessidade de construir uma relação de confiança é que as organizações estão preferindo criar maiores vínculos e parcerias, beneficiando ambas as partes. Nesse caso a relação preço nem sempre fica em primeiro lugar. Hoje em dia as organizações preferem negociar outros fatores e manter a parceria do que ficar à procura de preços mais baixos.

Conforme exemplifica Luna e Kricheldorf (2011, p. 02), essas melhorias na relação cliente x fornecedor e os ganhos desse relacionamento têm sido vistos como uma mudança de comportamento tradicional, cujo objetivo é minimizar custos, para um comportamento de parceria de longo prazo, visando a criação de valores.

Luna e Kricheldorf (2011, p. 03) comentam, em seu trabalho sobre as mudanças do modelo tradicional para o modelo de inovação (Figura 02), o que vem acontecendo ao longo dos anos com a essa Relação Cliente x Fornecedor.

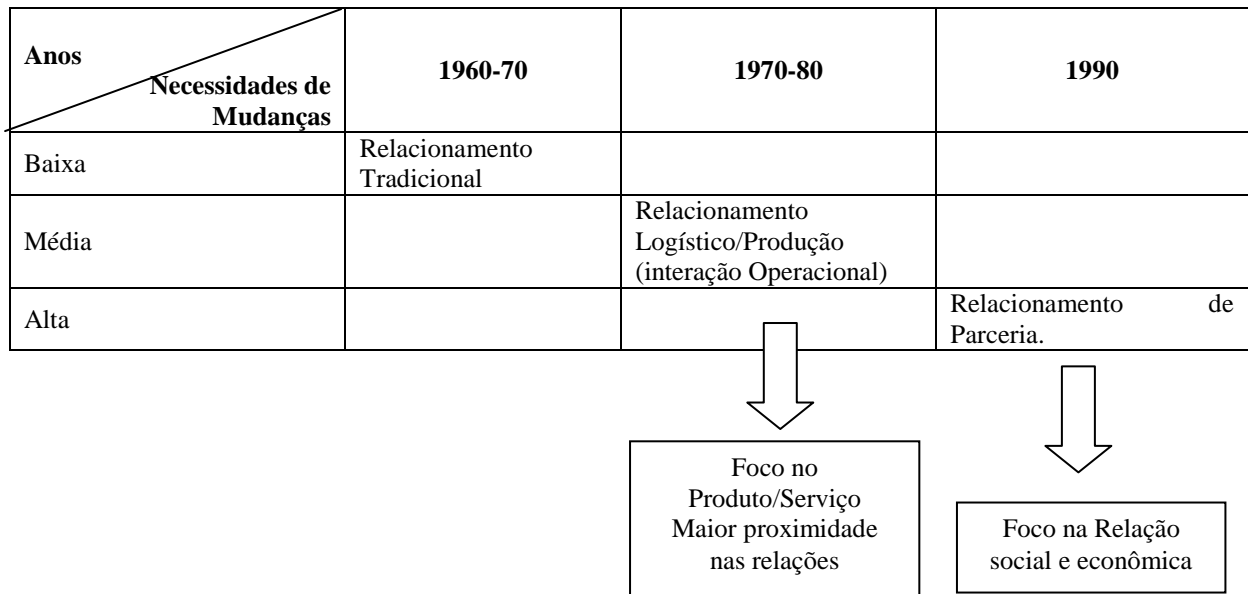


Figura 02: Evolução no Relacionamento Cliente e Fornecedor.
Fonte: Adaptado de Luna e Kricheldorf (2011, p. 03).

Essas mudanças que estão acontecendo vêm focadas na efetividade e eficiência, porém a efetividade se torna mais importante devido à busca pela flexibilidade e inovação.

No relacionamento entre cliente e fornecedor, Band, citado por Vilarinho (1999), cita sete estágios para alcançar o ideal de colaboração, conforme o Quadro 01 abaixo relacionado:

	Cliente	Fornecedor
Primeiro Estágio	Ambos não têm certeza do comprometimento da outra parte.	
Segundo Estágio	Cumprir os objetivos relacionados a custo	Responsabiliza em aumentar o volume no orçamento.
Terceiro Estágio	Controla pedido	Garante o negócio.
Quarto Estágio	Busca de uma relação de benefício mútuo.	
Quinto Estágio	Ambos abrem mão de seus interesses e independências para ganhar a confiança mútua da parceria.	
Sexto Estágio		Busca a melhoria contínua com investimento, para manter a parceria.
Sétimo Estágio	Constroem um vínculo, aumentando os lucros, a qualidade, o tempo e minimizando estoques.	

Quadro 01: Estágios para se alcançar o ideal de colaboração entre cliente e fornecedor
Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 01 é possível ver que para o bom relacionamento entre cliente e fornecedor ambos têm suas responsabilidades com a outra parte. Mas a busca por esse ideal de colaboração passa por várias etapas como é mostrado, até chegar ao ponto de criar um vínculo e alcançar o sétimo estágio.

2.3. Gestão de Processos

Nos dias de hoje, com a modernização e informatização, as organizações se deparam com um mercado muito mais competitivo que se encontra em uma constante busca de poder.

Com este mercado tão competitivo as organizações precisam entender o foco de seu negócio, que são, na maioria das vezes, seus clientes, como também oferecer produtos e serviços com qualidade em nível superior, para tentar se manter no mercado. As organizações precisam criar uma visão competitiva com foco no futuro que pretendem para seus negócios. Muitas empresas não perduram no mercado por falta dessa visão, elas se prendem ao passado, esquecendo que o mundo está evoluindo (BENTES, 2012, p. 30-32).

Diante dessas mudanças as organizações sentem a necessidade de uma reestruturação em sua cadeia de valor, e a partir daí começam a verificar o que pode ser mudado para atingir os novos paradigmas da sociedade. Grande parte dessas Organizações observou que essas mudanças devem começar por seus processos, que são os grandes responsáveis pela concretização de seus negócios; por isso eles precisam ser bem definidos e completos.

É possível ver que as pessoas que compõem a organização são dependentes desses processos. Conforme cita Ferreira (2010), os processos devem ser simples, pois quanto mais simples mais eficazes serão. Quando são pobres, eles não conseguem alcançar sua finalidade ou mesmo a missão da organização, empobrecendo assim o negócio.

Os processos precisam ser muito bem definidos dentro das organizações, e precisam ser seguidos com certa agilidade. Por isso, eles precisam de um tempo dedicado a reestruturá-los, corrigi-los e ir ajustando-os às necessidades da organização. Este é um trabalho muito complexo, mas quando alcançado plenamente se torna simples e essencial.

Para Ferreira (2010), o processo “serve para empresas, de qualquer porte ou segmento, que querem fazer algo que nunca fizeram antes: evoluir da cultura hierárquica para a cultura do atendimento, utilizar a autoridade delegada para servir a cadeia horizontal”. Com isso sua

intenção é dar mais poder de decisão às pessoas que fazem parte da organização, e esses transferindo esses valores aos clientes finais.

Com essa nova estrutura, vê-se que os funcionários das organizações se tornam grandes protagonistas diante das mudanças. Essa transição da cultura hierárquica para cultura do atendimento vai depender do desempenho dos que lidam com esses processos, os funcionários, sobre os quais podemos dizer que sem eles não há como existir os processos dentro de uma organização. Dentro desse contexto Ferreira (2010) ainda afirma que:

É necessário desenvolver a competência relacional das equipes operadoras dos processos, que requer negociar e consensar continuamente com clientes e fornecedores internos para viabilizar e manter em estado de melhoria contínua seus serviços e insumos. Requer também capacidade de articulação com a hierarquia superior em favor da cadeia de atendimento, priorizando o interesse dos clientes internos sobre as demandas verticais. Essa é a única maneira de se alcançar e privilegiar os clientes finais.

Uma organização é feita de capital humano e capital tecnológico. Quando eles se juntam é com o objetivo de atender à demanda da sociedade, transferindo a ela seu negócio. Dessa transferência buscam-se os resultados tangíveis, intangíveis e positivos, ou negativo que seja, que têm seus destinos em investimentos, contrapartidas sociais e reinvestimentos, e isso traduz a visão futurista dos empreendedores.

Para viabilizar qualquer negócio, sejam eles das Organizações Públicas ou Privadas que possuem ou não fins lucrativos, essas organizações precisam desempenhar seus papéis de acordo com sua missão e assim ir em busca do que o meio externo procura e transformar isso em vantagens para seus negócios.

Não basta as organizações terem determinadas vantagens dentro do seu negócio, também é preciso criar valor para seu produto final e assim evoluírem. Esses valores consistem naquilo que deverão ser repassados aos seus clientes e a quem mais interessar. Essas organizações vivem das relações que criarem com o meio onde estão inseridas, por isso é exigido delas características marcantes, que é o que agrega valor para seu negócio, tornando esse crescimento sustentado.

Quando se fala em agregar valor ao serviço ou ao produto significa que o produto deva ser único no mercado, ele precisa ter um diferencial, a qual chame a atenção dos consumidores e se torne prioritário.

As organizações têm como objetivo principal buscar a satisfação total de seus clientes, parte essencial do negócio. Porém, Ferreira (2010) diz que isso não é primordial. Para ele “é necessário fazer de forma compensadora, sustentada e responsável” para essa relação ser

duradoura e também repassar essa preocupação para quem ajudou na criação do negócio, seja ele de qualquer espécie.

Essa afirmação permite ver que para a criação de um negócio, somente o capital intelectual não é o suficiente. As pessoas envolvidas na criação como os clientes são peças importantes para essa viabilização, mas os recursos tecnológicos também são de grande valia para o negócio, como também o meio onde estamos inseridos.

Também nos permite ver que os processos são necessários para a realização de tudo, desde a viabilização de um negócio, até mesmo na sua implementação, como também quando este já está operando o processo e se torna parte integrante dele.

Essa estrutura de produzir o produto final deve estar interligada aos processos, nos quais a autoridade deva ser delegada e que cada envolvido consiga enxergar sua responsabilidade dentro do processo, de modo que a cadeia de atendimento seja atendida com eficiência.

Quando a organização possui uma estrutura sem processo, é necessário criar adequações para que o produto final saia. Com isso os próprios processos determinam a melhor estrutura a ser implementada.

Dentro da organização os processos não devem ser tratados individualmente. Quando tratados assim eles se tornam incompletos e são incapazes de realizar o negócio se uma parte dele não se efetuar. Não se pode garantir um produto final com qualidade quando se trata parte do seu processo, essa garantia de qualidade só poderá ser dada tratando o processo em sua totalidade.

As organizações também devem se preocupar em lidar com o menor número de processos possível. Os processos devem ser criados e modelados a fim de garantir a junção do maior número de tarefas, a fim de reduzi-las e evitar a proliferação de relacionamentos que surgem.

A Organização que busca implementar a Gestão por Processos precisa cumprir alguns requisitos para alcançar a plenitude. Esses requisitos, segundo Ferreira (2010), são os requisitos estruturais, os instrumentais e os comportamentais.

Nos Requisitos Estruturais os papéis das equipes e as práticas de gestão são baseadas nos processos. Nos Requisitos Instrumentais os instrumentos utilizados nos processos como também no negócio como um todo servirão como ferramentas para os gestores. E nos Requisitos Comportamentais as atitudes compartilhadas por todos da empresa facilitam a prática da gestão por processos.

A Gestão de Processos vem sendo implementada pelas organizações como uma ferramenta de diagnóstico rápido dos problemas do desempenho dos processos e, assim, conseguir implementar as alterações necessárias o mais rápido possível, evitando inúmeros problemas futuros. Por isso é sempre válido lembrar que os processos precisam estar alinhados com a sistemática da Organização.

Com os processos alinhados sistematicamente com a organização, em uma modelagem de processos, é possível diagnosticar os fatores críticos e assim buscar as melhores soluções, no menor tempo possível, e assim também minimizar os custos do processo.

Para Paim et al. (2009, p. 26) “a integração promovida pelos processos podem alinhar as visões de negócio e de tecnologia da informação e, assim reduzir o tempo e aumentar a eficácia da implementação de uma solução informática que dependa do entendimento de um requisito de negócio”.

Sendo assim, pode-se ver que o tempo também é fator quase que determinante dentro de um processo, ele pode definir as regras para a melhor adequação do processo como também diminuir os custos que dele advêm. Por isso é que na aplicação de uma Gestão de Processos a atenção e esforço devem ser dobrados, pois sua amplitude é muito maior que as melhorias que deverão ser feitas no decorrer do tempo.

Conforme Paim et al. (2009, p. 26):

- a Gestão de processos pode ser utilizada para:
 - Uniformização de Entendimentos;
 - Benchmarking;
 - Projeto de Sistemas;
 - Reprojeto Organizacional;
 - Definição de Indicadores de Desempenho para uma Organização por Processos;
 - Custeio por Processos;
 - Implantação de Sistemas Integrados;
 - Desdobramento da Estratégia;
 - Projeto da Cadeia de Suprimentos;
 - Gestão do Conhecimento;
 - Definição e a Implantação de Workflow e;
 - Gestão Eletrônica de Documentos, entre outras.

A Melhoria de Processo surgiu com a Toyota, quando seus diretores decidiram mudar o foco da Organização. Observando a necessidade de incorporar uma visão voltada para o cliente e o mercado, eles transformaram a Melhoria das Operações em Melhoria de Processos, separando o planejamento da execução da atividade, criando uma organização estruturada por meio de processos.

Inúmeros paradigmas surgiram após essa revolução que a Toyota implementou, esses paradigmas surgem para mostrar o quão eficiente a Toyota se mostrou expandindo esse

conhecimento a todos que desejassem inovar no modo de Gerenciar sua Organização. Os quadros conceituais da Toyota (Quadro 02) acabaram por influenciar a gestão por processos na engenharia de produção e, no fim, essas mudanças foram tão eficientes que acabaram por se expandir por toda organização.

Sistema Toyota de Produção	Sistema desenvolvido pela Toyota entre 1948 e 1975 com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência e assim evitar os desperdícios durante os processos de produção, e equalizar a produção. Como esse sistema foi de grande sucesso para a empresa, ele serviu de exemplo para outras empresas que vieram a utilizá-lo em seus processos, tanto de produção como administrativos.
Teoria das Restrições	Surgiu em 1980, e rapidamente se espalhou devido aos grandes resultados alcançados. Essa teoria foi baseada nas restrições existentes dentro de uma Organização. Essa restrição é o que torna a Organização incapaz de atender determinada coisa que lhe é solicitada. É preciso ter em mente que toda Organização possui um ponto fraco que prejudica seu desempenho, e o gestor tem como função controlar esse ponto fraco para garantir a eficácia da Organização. Para identificar essas restrições é preciso responder a três perguntas básicas: - O que mudar? - Como mudar? - Como motivar a mudança?
Reengenharia de Processos	Reinventar o processo, ou seja, a Organização deve analisar a maneira como o trabalho é realizado e observar seus resultados e avaliar seu desempenho ao fim do processo de realização do trabalho. Com essa análise em mãos a Organização deve repensar esse processo, a fim de refazê-lo para obter crescimentos e maior desempenho.
Lógicas de Gestão da Qualidade	Voltada para a conscientização da necessidade da qualidade nos processos organizacionais dentro de uma Organização. Compõe-se do planejamento, organização, controle e liderança.

Quadro 02: Quadros Conceituais

Fonte: Elaborado pela autora

Paim et al. (2009, p. 38) afirmam que os processos devem ser vistos por inteiro e entender que eles se encontram no fluxo do tempo e no espaço. Isto permite identificar além da melhoria de processos, que se torna possível associar o entendimento de processos como forma de coordenação do trabalho. Esse ciclo permite também associar a gestão de processos ao aprendizado organizacional, pois o estudo do processo é muito presente na forma como coordenar essa gestão. Essas associações não fazem parte apenas do que se refere às melhorias de processos, mas também da Gestão de Processo, parte da rotina da Organização.

Para melhor entender os processos dentro de uma organização, eles se classificam em macroprocessos, processos e subprocessos, como mostra a figura 03.

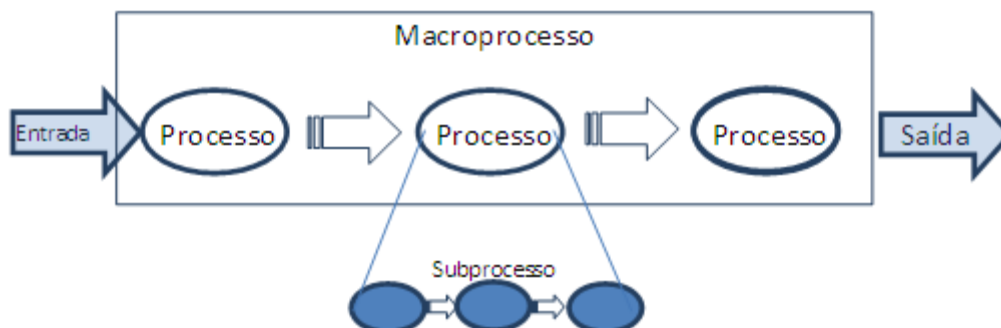


Figura 03: Classificação de Processos
Fonte: Elaborado pela Autora

Para concluir, quando se trata de processos é preciso entender suas particularidades, ou seja, o que é o macro, o sub e o processo em si, bem como saber onde é seu início e seu fim. No entanto, quem tem a responsabilidade de definir essas linhas é quem monta o processo, que também tem a responsabilidade de definir quem é o macroprocesso, o subprocesso e os processos, e como esses serão constituídos e divididos.

Para a Organização obter sucesso no manuseio dos processos, ela precisa ter uma gestão que acompanhe os processos e assim possa medi-los. Marshall Júnior et al. (2012) já diziam que a “a forma mais tradicional de medir um processo é a utilização de indicadores, com base em um sistema de medição que integre todos os indicadores da Organização”.

Para se controlar processos e propor melhorias, os indicadores são imprescindíveis, pois é através deles que veremos como o processo é conduzido, como deveria estar sendo conduzido e, após implementação das melhorias, se o alvo foi atingido.

2.3.1. Padronização de Processos

A padronização de processos teve seu marco com a Revolução Industrial, pois foi nessa época que as indústrias começaram a se desenvolver e a buscar pelo aumento dos produtos, porém com qualidades variáveis. Isso levou Henry Ford a buscar uma maneira de produzir mais e com baixo custo.

Sua busca chegou às teorias de Taylor, uma delas era a de racionalização do trabalho, nas quais as atividades dos funcionários deveriam ser divididas em grupos. Daí surgiu a necessidade da padronização, pois com a divisão das atividades, um funcionário não se responsabilizaria por todo o processo de produção e sim por parte dela. Portanto a produção teria que ser padronizada para garantir a eficiência, pouco esforço e a qualidade única. Com isso Ford cria sua própria teoria da linha de montagem.

Conforme exemplo escrito por Marshall Júnior et al. (2012), hoje o consumidor pode adquirir uma máquina fotográfica e encontrar processos de revelação em qualquer parte do mundo, graças a essa padronização de processos.

O processo de padronização corrobora quando busca igualar as atividades do processo, agregando a ele um valor e dando a oportunidade desse processo ser melhorado ao longo de sua existência. Ele sistematiza as atividades, utilizando e avaliando através de padrões que medem seu cumprimento, adequação e os efeitos que passam para o produto final (WANZELER et al., 2010, p. 3).

Guio (2006, p. 27) afirma que “Padronizar as rotinas administrativas significa o início de uma caminhada que envolve normatizar processos rumo à certificação de qualidade.”

Devido à constante busca pela Qualidade dentro das organizações, a ISO 9000 homologou a norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão de Qualidade. Essa norma dá uma forte ênfase em processos, exigindo das Organizações que desejam se certificarem alguns documentos que julgam imprescindíveis na condução de processos administrativos, dentre os quais destaca os manuais de instruções de trabalho, formulários de qualidade e de procedimentos.

“Vários modelos de referência – por exemplo: qualidade (ISO 9001); ambiental (ISO 14001), Modelo de Excelência da Gestão® (PNQ) – adotam a padronização como sua base e preconizam a melhoria como um dos seus requisitos” (MARSHALL JÚNIOR et al., 2012).

O que é importante ter em mente é que o objetivo da padronização é minimizar as variáveis de execução do procedimento, ganhando tempo e eliminando toda ação desnecessária dentro do processo.

Para se alcançar com êxito as padronizações que a Organização deseja implementar, existem algumas ferramentas de auxílio para a padronização e melhorias dos processos, como por exemplo a Trilogia Juran, ciclo PDCA, Gerenciamento da Melhoria e da Rotina, e o ciclo PDC na análise de Problemas. A seguir será feito um breve relato de cada.

2.3.2. Trilogia Juran

Para Vergueiro (2002) Juran, como vários outros estudiosos da época, com a inovação tecnológica, aumento da capacidade produtiva, maior competitividade no mercado, decidiram que para as Organizações se manterem firmes em seus negócios e criar meios para se fixarem no mercado, a qualidade era um fator crítico, pois estava se tornando fator de decisão na escolha entre um produto/serviço. Portanto, sentiram-se a necessidade de gerenciar essa estrutura da qualidade.

Entre os aspectos por ele enfocados estão a identificação dos clientes e suas necessidades; o estabelecimento de níveis ótimos de produção e de medidas para avaliar a qualidade; a adoção de processos de planejamento que estabeleçam os objetivos para a qualidade sob condições operacionais; a institucionalização da melhoria contínua em termo de aumento da fatia de mercado; a diminuição de preços e a redução erros. (MORGAN; MURGATROID, 1994, apud VERGUEIRO, 2002, pág. 27).

Para se obter o gerenciamento da qualidade, Juran (apud MARSHALL JÚNIOR, 2012), como também Morgan, Murgatroid (1994, apud VERGUEIRO, 2002, p. 27), afirmam que os processos gerenciais da Trilogia Juran devem ser seguidos. Sendo eles o Planejamento da Qualidade que busca o objetivo que se pretende atingir, o Controle da Qualidade que busca averiguar se os objetivos estão sendo atingidos e a Melhoria da Qualidade que verifica se o Objetivo foi atingido.

Os três processos da trilogia Juran estão inter-relacionados como mostra a Figura 04.

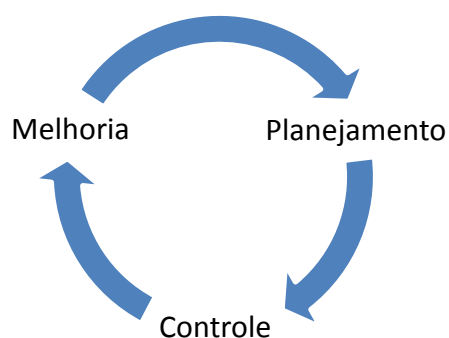


Figura 04: Trilogia Juran
Fonte: Elaborado pela autora

Planejamento da Qualidade é o processo através do qual a Organização define os objetivos que pretende alcançar. Traça as estratégias e as atividades que deverão ser executadas para alcançar esse objetivo. Geralmente ela está voltada ao produto e aos clientes.

Para MARSHALL JÚNIOR et al. (2012), nessa fase é necessário definir quem são os clientes da Organização ou qual o público que a Organização quer atingir; estudar as necessidades desse grupo, quais suas expectativas em relação à Organização; verificar a característica do produto que o cliente almeja; criar meios para traduzir essa expectativa do cliente; oferecer capacitação aos funcionários envolvidos nesse projeto.

Controle da Qualidade o processo do agir. Nessa fase, tudo o que foi planejado na fase anterior deve ser implementado, tendo-se o cuidado de que cada passo definido deverá ser seguido, cumprindo o objetivo definido anteriormente.

Conforme MARSHALL JÚNIOR et al. (2012), alguns passos devem ser seguidos. Nessa fase é necessário avaliar o desempenho obtido durante o processo, se ele foi satisfatório, se ele atingiu o objetivo esperado. Diante do que foi obtido, é necessário fazer uma comparação com o que foi definido no planejamento e verificar se houve ou não divergências; caso haja, é necessário atuar nelas.

Melhoria da Qualidade o processo que busca a melhoria continua do processo em razão dos objetivos já traçados. Nessa fase a Organização tem o dever de buscar formas de melhoria, ou seja, formas diferentes e inovadoras para alcançar todos os seus objetivos, fazendo com que a Organização produza em níveis superiores.

MARSHALL JÚNIOR et al, (2012) definem as etapas que a organização deve criar uma estrutura para garantir a melhoria continua; verificar as necessidades e dificuldades, e, a partir delas, criar outros projetos a fim de melhorar o processo; definir as pessoas responsáveis em garantir que o projeto seja implementado com sucesso seguindo as normas pré-definidas; oferecer recursos e capacitação a todos os envolvidos que sentirem necessidade, para que esses sejam capazes de identificar as causas e buscar soluções ágeis e, assim, manter o controle total do processo garantindo seu resultado.

2.3.3. Ciclo PDCA

No processo de melhoria propõe-se também como ferramenta o ciclo PDCA, ou ciclo de Shewhart.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial que dá apoio durante o processo de melhoria contínua que as Organizações tanto buscam. Suas quatro fases, quando implementadas de forma correta, são base para a busca dessa melhoria contínua e sistematizada (MARSHALL JÚNIOR et al, 2012).

Ela deve ser implementada e praticada sem interrupção entre as fases, e não há um fim definido para ela, já que possui uma forma cíclica (Figura 05).

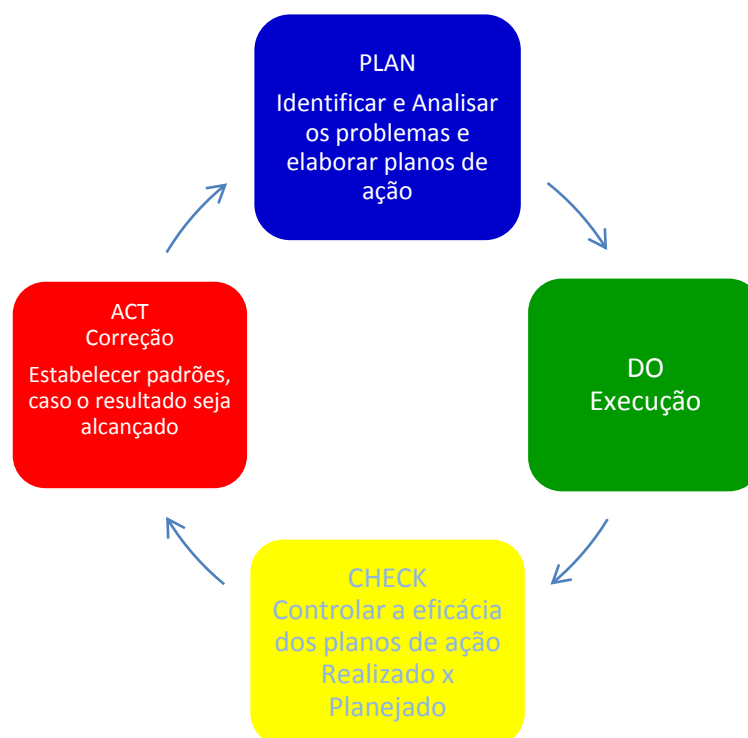


Figura 05: Ciclo PDCA
Fonte: Elaborado pela autora

O PDCA possui em sua forma quatro fases: *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*. Abaixo explico cada uma delas.

Primeira fase: *Plan* (Planejar) Elaborar o plano de metas e objetivos a serem desenvolvidos, e também estabelecer métodos para se atingir o que foi definido. As metas são o que constam no Planejamento Estratégico da Organização e definem as necessidades dos clientes e as características do produto. Já os métodos são os procedimentos a serem seguidos para se alcançar as metas desejadas.

Segunda fase: *Do* (fazer) Implementar o que foi planejado. É necessário garantir que todos os envolvidos nessa fase tenham capacitação técnica para a execução das tarefas definidas no planejamento. É importante que tudo o que acontece nessa fase seja anotado, pois será utilizado na próxima fase. Nessa fase é importante também que se garanta que cada

passo esteja sendo executado igualmente planejado, para garantir que não se perca o foco no meio da implementação.

Terceira fase: *Check* (verificar). É o momento da comparação entre o que foi planejado e o que foi executado, se os dois seguiram a mesma linha, e se o que foi planejado foi alcançado. Aqui também se utilizam os dados anotados na fase anterior para verificar o que deu certo e o que deu errado, e por qual motivo deu errado. Nessa fase se faz uso de determinadas ferramentas de controle como cartas de controle, histogramas, folhas de verificação, dentre outras. Nessa fase não podem ser consideradas aceitas como fonte de dados as opiniões e intuições, tudo o que for considerado deve ser devidamente comprovado.

Quarta fase: *Do* (agir corretivamente). Tudo o que foi planejado, executado e verificado, nessa fase é o momento de corrigir. Após a busca pelas causas de não ter atingido o objetivo como esperado, é momento de: verificar em qual momento houve uma falha e evitar que ela se repita, e, assim, poder alcançar os objetivos, criar novos métodos de execução ou voltar no que foi planejado, caso as metas tenham sido alcançadas.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta que, quando implementada, ela aumenta a capacidade de competitividade da organização e consegue prever os acontecimentos dentro do processo. Quando implementada com sucesso, pode-se definir o melhor processo planejado e esse se torna padrão, fazendo com que obedeçam aos padrões estabelecidos, garantindo a qualidade no processo.

2.3.4. Processos e a Tecnologia da Informação

O conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (KEEN, 1993 apud LAURINDO et al., 2001).

O uso da TI teve seu auge na década de 90, fazendo as Organizações sugarem todo o seu potencial a seu favor. E com o passar dos anos ela foi evoluindo. Antes prestava assistência ao setor administrativo; então, viram que ela poderia ser muito utilizada também para traçar o papel estratégico competitivo da organização. Os gestores começaram a ver nela um apoio para as operações do negócio da Organização.

Laurindo (2001) enfatiza que o “uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade. Hoje, o caminho para esse sucesso está com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional”.

Com o advento da tecnologia, foi preciso adequar os processos com a tecnologia e foi possível ver que isso facilitou em muito o manuseio desses processos. A tecnologia associada aos processos ajuda na coordenação das atividades presentes dentro de cada processo. Essa relação vem sendo trabalhada para se tirar o máximo de proveito dela. E assim ela vem apoiando não só as atividades dentro dos processos, mas também a rotina, o redesenho, o mapeamento desses processos.

Quando se fala dessas tecnologias, é preciso pensar que, para uma Organização integrar processos e tecnologia ela precisa ter um grupo de TI de muita competência, pois eles serão os responsáveis por criar soluções para a integração do fluxo de informações dos processos, viabilizando assim a Gestão por Processos.

Paim et al. (2010, p. 83) referencia alguns impactos das redes de comunicação sobre os processos, destacando a horizontalização da Organização, e a Integração dos Sistemas Integrados de Gestão, a minimização dos problemas que envolvem geograficamente os clientes, fornecedores, demais unidades das Organizações, Governo, etc., a maior agilidade na tomada de decisão, as informações sendo disponibilizadas mais facilmente, menos centralização na tomada de decisão, maior capacidade de comunicação dentro da Organização, informações sendo disponibilizadas quase que em tempo real, pelo sistema, acompanhamento das informações disponibilizadas e melhor suporte de atendimento ao cliente.

A implementação de novas tecnologias dentro da Organização deve começar por preparar os funcionários, pois esses serão os primeiros usuários ativos dos sistemas. Dependendo do tipo de sistema, a implementação de novas tecnologias não envolve apenas funcionários, mas também os clientes e parceiros da Organização. Devemos lembrar que mudanças nem sempre são bem vistas por todos e muitas vezes podem ser vistas como burocratização, até que se enxerguem seus benefícios. Portanto, seu sucesso vai depender de como o cliente irá se adaptar a essas mudanças.

2.3.5. Modelagem de Processo

Diante do que foi explanado anteriormente, vimos que nessa nova modelagem de produzir processos, o atendimento voltado ao cliente é de suma importância, e esses atendimentos são partes de todo o processo

Ferreira (2010) exemplificou seis itens para se modelar um processo, de acordo com as necessidades de cada negócio. No Quadro 03 veremos cada item.

Itens para se Modelar	Comentários
Esquemas de atendimento	Como é dado o atendimento ou o relacionamento com o cliente, enxergando suas particularidades, observando a melhor maneira de conduzir esse relacionamento.
Clientes	Os clientes são os centros do negócio, sem eles não existe a concepção de negócio. Não há como traçar um processo se o fim dele não se justifica.
Compromissos	É a relação que a organização assume com o cliente, a partir de seu atendimento. Toda relação se inicia a partir de um contato (atendimento), a partir daí, se a Organização cria um relacionamento com este cliente, surge o compromisso com ele.
Serviços	Os serviços dentro de um processo servem para garantir ao cliente a entrega de seu produto. É a relação entre cliente e fornecedor.
Rotinas	São atividades dentro do processo que se justificam para a conclusão do serviço prestado pelos fornecedores aos seus clientes.
Passos de Rotina	São as ações dentro da rotina.

Quadro 03: Itens para modelagem de processo

Fonte: Adaptado de Ferreira (2010)






Os processos, quando passam pela modelagem, mostram o controle, o conhecimento a organização que se tem dentro da Organização, o atendimento ao cliente e seus indicadores, os serviços prestados, as rotinas ali existentes e muitos mais. A Organização passa mais confiabilidade para seus clientes e parceiros, construindo um importante ativo na Organização.

2.3.6. Mapeamento de Processos

O Mapeamento de Processos é a principal ferramenta que busca auxiliar na identificação das tarefas executadas dentro de um processo. “Seu principal objetivo é o entendimento dos processos essenciais da empresa por meio da identificação dos seus processos de negócios, que serão utilizados para representar, projetar e modelar a visão futura dos processos de negócios” (NEUMANN, 2013). As ferramentas mais comuns utilizadas são os fluxogramas, mapas dos processos, gráficos, fluxo de atividades etc.

Os padrões de fluxogramação mais utilizados no mapeamento de processos são os padrões ASME e ANSI. Eles são internacionalmente reconhecidos, o que facilita a análise e interpretação dos fluxos por pessoas de qualquer lugar do mundo que venham a interagir sobre o processo.

O padrão ASME, também conhecido como fluxo de processo, é um fluxograma vertical ou de coluna, destinado a apresentar rotinas simples com aproximadamente 30 passos, que buscam mostrar o processo de trabalho analítico, que é executado dentro de uma mesma unidade administrativa ou operacional (MENDONÇA, p. 48, 2012). Para elaborar esse fluxograma, são utilizadas algumas simbologias que auxiliam no entendimento do fluxo, como mostra o Quadro 04.

Símbolo	Significado e Explicação
	Operação – Realização de uma ação, quando algo é intencionalmente modificado. Registra-se através de uma ação.
	Inspeção – Quando um objeto é examinado para identificação ou comparação.
	Demora – Está associado a algum tipo de atraso. O objeto fica no aguardo de alguma operação, paralisando o fluxo.
	Transporte – Deslocamento de um objeto de um lado para o outro.
	Armazenamento – Simboliza o armazenamento ou arquivamento.

Quadro 04: Simbologia adotada no Padrão ASME
Fonte: Mendonça (2012)

O fluxograma padrão ANSI é utilizado para fluxogramas do tipo horizontal, e representa as rotinas mais complexas, que envolve vários setores na sua execução. Ela é considerada facilitadora para o mapeamento de processos, pois requer a compreensão sobre a necessidade de envolvimento e participação de diversas áreas dentro de uma mesma Organização (MENDONÇA, p. 54, 2012). A Figura 06 mostra a simbologia adotada nesse tipo de fluxograma.

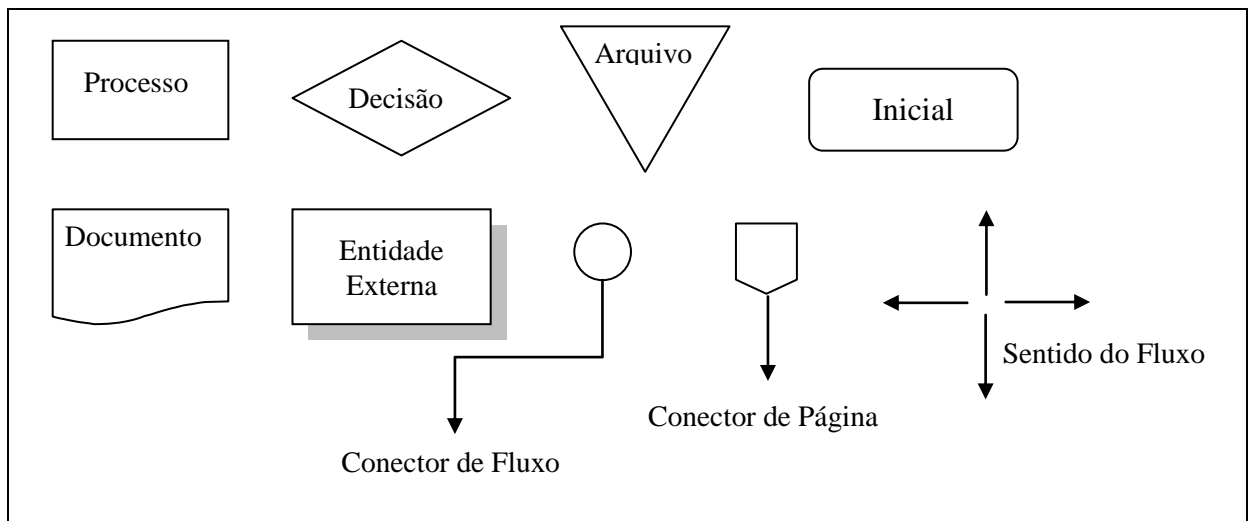


Figura 06: Simbologia adotada no padrão ANSI
Fonte: Mendonça (2012)

Para se fazer um mapeamento de processos é importante descrevê-los baseando-se em uma descrição completa dos processos. Essa representação muitas vezes é apresentada em formas de diagramas que devem mostrar as atividades da empresa e suas sequências. Essas exemplificações permitem aos colaboradores buscar formas de simplificar a execução das tarefas, como também identificar, analisar e implementar tarefas que não adicionem valor algum para o processo.

O que se deve lembrar sempre é que dentro das Organizações os processos estão em constantes mudanças. Diariamente se observam melhorias a serem feitas, sejam elas, devidas às matérias-primas, mão de obra ou manutenção, o que causa inúmeros ajustes a serem feitos. Com isso, vão sendo criados novos modelos de processos, alterações nos fluxogramas, modificando assim o processo atual.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade identificar a metodologia desenvolvida no presente trabalho. Podemos definir metodologia como sendo “o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno” (ZANELLA, 2012, p. 59), e a pesquisa como “atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade” (ZANELLA, 2012, p. 61).

Para a realização da Pesquisa Metodológica foi utilizado o fluxograma, que pode ser definido como “gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores” (ZANELLA, 2012, p. 46). O fluxograma foi utilizado como uma ferramenta da Gestão de Processos para descrever o processo de solicitação de serviço e identificar alguns pontos críticos dentro desse processo.

Quanto ao método de abordar o problema, a pesquisa realizada é de caráter qualitativo, que tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento.

O pesquisador é peça fundamental na coleta e análise dos dados, pois é ele quem vai observar, selecionar, interpretar e registrar os acontecimentos. É também os pesquisadores qualitativos que estão preocupados com o processo, ou seja, como ele se manifesta (ZANELLA, 2012, p. 73-74). Esse método foi desenvolvido dentro de uma determinada Organização e pelo próprio pesquisador, que tem a vivência do assunto em questão.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva e explicativa.

Descritiva porque procura descrever os fatos e fenômenos da realidade. Esse tipo de pesquisa exige muita informação sobre o objeto a ser investigado e frequentemente são criticados porque a descrição dos fenômenos e dos fatos deve ser exata, e o pesquisador deve ignorar suas impressões pessoais, o que pode dificultar esta observação (TRIV IÑOS, 1987, p. 112).

Explicativa porque busca os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. A pesquisa explicativa geralmente é realizada em conjunto com a descritiva, já que quando um fator é identificado este exige que seja bem descrito e detalhado (GIL, 2007, p. 43). O objetivo foi descrever todo o processo registrado através do fluxograma e explicar cada etapa identificando os pontos críticos do processo.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, eles se classificam como:

Pesquisa de estudo de caso que foi definida por Zanella (2012, p. 84) como pesquisa que aborda com profundidade os objetos de pesquisa, tem grande profundidade e pequena amplitude, procura conhecer a realidade da organização, entre outros. No caso desta pesquisa, o estudo de caso foi feito em um processo do Instituto de Pesquisas, na qual buscou conhecer cada etapa do processo.

Zanella (2012, p. 80) define que a Pesquisa Bibliográfica “se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos”. A pesquisa bibliográfica deste trabalho foi feita em artigos, livros, trabalhos acadêmicos, sites buscando assuntos referente a Gestão de Processos.

Pesquisa Documental, que utiliza fontes secundárias, ou seja, de dados documentais encontrados na empresa, como os relatórios, procedimentos, manuais, publicações, dentre outros (ZANELLA, 2012, p. 82). Esta pesquisa foi realizada com base em documentos da própria Organização que serviram de apoio para o desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa de campo foi realizada em um Instituto de Pesquisa, cujos dados não foram autorizados para divulgação. A Instituição está localizada na cidade de São José dos Campos – SP, e o trabalho foi desenvolvido no setor comercial de um de seus laboratórios.

Foi feito um trabalho de observação de como os processos e cadastros dos clientes vêm sendo conduzidos a fim de estudar a possibilidade de implantar a gestão por processos. Conforme afirma Scartezini (2009), a Gestão por Processos tem como objetivo tornar os processos eficazes “de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos”, bem como eficiente a “otimização do uso dos recursos” e adaptável a “capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização”.

4. ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DE PESQUISAS PÚBLICO

Este capítulo apresenta o estudo de caso, objeto de pesquisa deste trabalho. Primeiramente a pesquisadora fez um resumo da historia da cidade onde está instalada a Organização, por meio da qual será possível notar a sua importância para o desenvolvimento do Município. Em seguida, buscou-se identificar a Organização, detalhar o problema levantado e o estudo de caso, a fim de buscar uma solução para o problema em questão.

4.1. Cidade de São José dos Campos

O Município de São José dos Campos pertencente ao estado de São Paulo é considerado o principal da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

O quadro 05 mostra que a cidade de São José dos Campos possui 2/3 de seu território na área rural, com importantes áreas de proteção ambiental que têm relação direta com a qualidade de vida da cidade. Isso tem feito a cidade buscar proteger essas áreas como também as nascentes para garantir consumo de água e investir na produção local buscando seu desenvolvimento rural e ser referência não apenas no setor de tecnologia mas também no setor agropecuário.

Área total	1.099,6 km ²
Área urbana	353,9 km ²
Área rural	745,7 km ²
Área de expansão urbana (São Francisco Xavier)	3,26 km ²
Área de proteção ambiental	52,36% do território
Marco zero	Igreja Matriz de São José
Latitude sul	23°10'47"
Longitude oeste	45°53'14"
Clima	Mesotérmico úmido com estação seca no inverno
Altitude (cidade)	Média de 600 metros

Quadro 05: Dados da Cidade de São José dos Campos

Fonte: http://www.sjc.sp.gov.br/sao_jose/dados_da_cidade.aspx (2016)

Norte	Camanducaia (MG), Sapucaí-Mirim (MG)
Sul	Jacareí, Jambeiro
Leste	Monteiro Lobato, Caçapava
Oeste	Igaratá, Joanópolis, Piracaia

Quadro 06: Municípios limítrofes

Fonte: http://www.sjc.sp.gov.br/sao_jose/dados_da_cidade.aspx (2016)

A cidade possui uma localização privilegiada. Com várias cidades localizadas a menos de 100km de distância do município, e próxima a importantes capitais, como São Paulo e Rio de Janeiro. Conforme quadros 06 e 07, por ser a maior cidade da região, várias outras cidade fazem limites com ela, e algumas delas se encontram a menos de 10 minutos de distancia.

São Paulo	97 km
Rio de Janeiro (RJ)	343 km
Brasília (DF)	1.087 km
Campinas (SP)	150 km
Caraguatatuba (Costa Norte Paulista)	88 km
Porto de São Sebastião (SP)	111 km

Quadro 07: Distâncias

Fonte: http://www.sjc.sp.gov.br/sao_jose/dados_da_cidade.aspx (2016)

A população estimada pelo IBGE no ano de 2015 fica em torno de 688.597 habitantes, sendo o sétimo município mais populoso do estado de São Paulo. Em 2010 seu IDH era 0,807, considerado elevado em relação ao País.

No século XIX a agricultura se desenvolvia no município, e na década de 1880 teve grande destaque o cultivo do café. Mas no século XX a indústria se desenvolve, ganhando força principalmente na área tecnológica.

O desenvolvimento no setor da industrialização se deu com a Instalação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e do Centro Técnico Aeroespacial (CTA) em 1950, e logo em seguida, em 1961, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

Também nessa época foi inaugurada a Rodovia Presidente Dutra que corta a parte urbana do município e que liga Rio de Janeiro a São Paulo. Nesse período vários terrenos foram doados à margem da Rodovia, o que favoreceu a vinda de várias empresas para o município, iniciando a industrialização do município.

Em 1969 foi criada a Embraer, que teve sua origem em um setor de desenvolvimento de aeronaves do CTA, colocando a cidade em um novo patamar dessa era do desenvolvimento tecnológico, criando inúmeros campos de trabalho e mão de obra especializada. E hoje ela é a maior empregadora do município.

Em 1977, inaugura a Refinaria Henrique Lage (REVAP) trazendo mais empregos e tecnologia à cidade.

Com o avanço tecnológico em São José dos Campos, grandes empresas se instalaram no município, dentre elas podemos destacar: Panasonic, Johnson & Johnson, Ericsson, General Motors (GM), Petrobras, Monsanto, Embraer (sede), TI Automotive, Revap, Avibras, Mectron, Monsanto, Vale Soluções.

O município também abriga grandes centros de ensino e pesquisas, como: o Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o Instituto de Estudos Avançados (IEAv), o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), a Universidade do Vale do Paraíba (UNIVAP), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Instituto de Pesquisa & Desenvolvimento (IP&D), sendo considerado um importante tecnopolo de material bélico, metalúrgico e sede do maior complexo aeroespacial da América Latina.

Em 1994 inaugura-se um novo acesso da cidade de São Paulo à região de São José dos Campos, a rodovia Carvalho Pinto, que é uma sequência da Rodovia Ayrton Senna inaugurada em 1982. A conjunção desses fatores permitiu que o município caminhasse para o potencial científico-tecnológico em que se encontra atualmente.

Em janeiro de 2012, foi criada, pela Lei Complementar nº 1.166, de 9 de janeiro de 2012, a "Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte" e o Decreto nº 59.229 de 24 de maio de 2013 instituiu o "Fundo de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte" - FUNDOVALE.

São José possui um parque tecnológico estadual, com empresas, instituições de ciência e tecnologia, e instituições de ensino e de pesquisa na área de tecnologia atuando nas áreas de aeronáutica, energia, saúde, recursos hídricos e saneamento, espacial, e ferroviária.

O Setor Industrial de São José dos Campos possui aproximadamente 1.863 indústrias, empregando cerca 46.600 pessoas (2013), o que faz com que o município se destaque no cenário nacional pelo forte desempenho nos seguintes setores e respectivas cadeias produtivas:

Indústria Aeronáutica: representa a vocação e a identidade da cidade. A Embraer é uma das maiores do setor aeroespacial do mundo e sua produção movimentou uma grande cadeia de fornecedores e prestadores de serviço no município.

Indústria Automobilística: É uma das principais atividades econômicas de São José dos Campos. Nos últimos 50 anos, cerca de 5,5 milhões de unidades foram produzidas no complexo industrial da GM (General Motors).

Indústria Espacial e Defesa: A cidade de São José dos Campos abriga o maior polo industrial do País deste setor, com empresas que atuam em todas as fases da cadeia produtiva, que vão da concepção, desenvolvimento, produção, comercialização e assistência pós-venda. Renomadas empresas com a Avibras e Mectron se encontram no município.

Indústria Química e Farmacêutica: As indústrias são de grande importância econômica para a cidade, que abriga diversas empresas de grande reconhecimento no País e no mundo. Empresas como Johnson&Johnson e Monsanto estão entre elas.

Indústria de Óleo e Energia: A cidade conta com uma das maiores refinarias da PETROBRAS, responsável por suprir parte da demanda energética do País. Além disso, abriga a sede Vale Soluções em Energia que realiza pesquisas e produção de energia limpa.

O município também possui um distrito empresarial, onde cerca de 100 empresas de pequeno e médio porte, que atuam em diversos ramos produtivos como: Aeroespacial, Siderurgia, Produção de remédios, Fabricação de Máquinas e Equipamentos. Em sua maioria as empresas são fornecedoras de peças e equipamentos para grandes indústrias locais.

O município conta com a existência de uma estrutura favorável ao desenvolvimento das atividades industriais, atraindo empreendimentos não só no setor produtivo, mas também no setor de comércio e de prestação de serviços.

Todo esse desenvolvimento e investimento no município é o que vem dando novos impulsos na região e fez com que ela se tornasse grande referência quando se fala em desenvolvimento e pesquisa.

4.2. O Instituto de Pesquisa

O Instituto de Pesquisa, objeto de estudo deste trabalho, é uma Instituição voltada para a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico. O Instituto busca contribuir para o avanço

do País em áreas estratégicas, dentre as quais podemos citar como exemplo as áreas de telecomunicações, automobilística, equipamentos médico-hospitalares entre outras.

O Instituto oferece suporte para as empresas, das áreas relacionadas, no sentido de se manterem competitivas no mercado nacional e internacional através dos serviços de manutenção e apoio no desenvolvimento de novas tecnologias para seus equipamentos.

Entre alguns dos serviços de manutenção e desenvolvimento tecnológico oferecidos pela Instituição estão os serviços de Calibração, que são realizados em equipamentos elétricos e mecânicos, também os testes de vibração, climáticos e elétricos, que auxiliam no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Esses serviços são realizados nos mais diversos equipamentos desenvolvidos pelas empresas automobilista, de autopeças, médico-hospitalares, de telecomunicações dentre outras.

Este trabalho foi todo desenvolvido no setor comercial, de um dos laboratórios da Instituição, que é responsável por registrar toda solicitação de serviços feita pelas empresas, como também é responsável por mediar o contato do cliente com os responsáveis pela execução do serviço, se responsabilizando por todo o contato comercial, pela elaboração das propostas de serviços, divulgação de documentos, controle administrativo dos serviços executados e pelo atendimento e apoio aos clientes.

4.3. Estrutura Atual do Processo de Solicitação de Serviço

O presente estudo de caso foi realizado em um dos laboratórios do Instituto que do ramo de Pesquisa e Desenvolvimento Espacial localizada no Estado de São Paulo.

A partir do estudo que foi apresentado neste trabalho sobre a Gestão de Processos e do processo de solicitação de serviço do ambiente estudado, foi possível fazer uma análise do estágio para se alcançar o ideal de colaboração (Quadro 01) entre cliente e fornecedor.

Essa análise permitiu identificar o estágio em que a Instituição se encontra hoje e qual estágio ela poderá alcançar com o estudo que será apresentado. Na realidade, essa análise mais criteriosa nos mostra que a Instituição está em todos os estágios, pois a relação com cada cliente é única, colocando-os em determinado estágio do quadro.

O primeiro e segundo estágios caracterizam o relacionamento com aqueles novos clientes, os quais não possuem nenhum vínculo, e nenhuma parte se compromete com a outra. Essas partes apenas cumprem com seus papéis de cliente e fornecedor, cliente que solicita e

espera que o serviço seja realizado conforme seu desejo e fornecedor que realiza o serviço buscando agradar o cliente.

O terceiro estágio caracteriza-se, na instituição, por uma aproximação entre as partes. Nesse estágio eles já se conhecem como têm conhecimento da qualidade do serviço prestado, mas ainda não se criou um vínculo entre eles, pois cada um apenas cumpre com sua obrigação.

Quando a Instituição atinge o quarto estágio, ela já possui um vínculo com o cliente, estágio no qual cada um busca no outro uma maior benefício, ocasião em que toda a prestação de serviço é mais negociável. Toda a parte comercial já é facilmente negociada, uma vez que já criaram também uma relação de confiança entre eles.

O quinto estágio, foi alcançado com pouquíssimos clientes, uma vez que abrir mão de seus interesses requer muita confiança entre as partes. Porém, com as empresas que atingiram esse estágio, a relação é mais aberta, onde ambos se abrem colocando suas necessidades, fraquezas e dificuldades, possibilitando que eles consigam sempre chegar a um ideal na prestação do serviço solicitado.

O sexto estágio é aquele que se identifica, de forma geral, como sendo o estágio em que a instituição em estudo se encontra. Ela vem sempre buscando investir, aumentando seu escopo de serviços para atender às solicitações e necessidades de seus clientes.

O sétimo e último estágio é identificado como sendo o de mais difícil alcance, porém esse estágio existe entre aqueles clientes mais antigos, com os quais existe uma relação de extrema confiança, quando um não abre mão do outro. Os clientes que estão nesse estágio com a Instituição, na busca por novos serviços, eles investem na instituição para ela possa ofertar novos serviços e, com isso, eles não precisam buscar por outras empresas. É uma relação de total comprometimento.

Quando foi identificado o estágio para se alcançar o ideal de colaboração em que a Instituição se encontra na relação cliente e fornecedor, foi possível ver que para a Instituição continuar buscando essa melhoria ela precisava, além de investimento, também de uma reestruturação em seus processos.

A partir dessa análise, foi preciso pensar em como fazer essa reestruturação dos processos. Portanto, foi identificado e preparado um fluxograma como uma ferramenta para demonstrar todo o processo de solicitação. Este fluxograma está demonstrado na Figura 07, apresentada a seguir, que mostra o respectivo detalhamento de cada etapa.

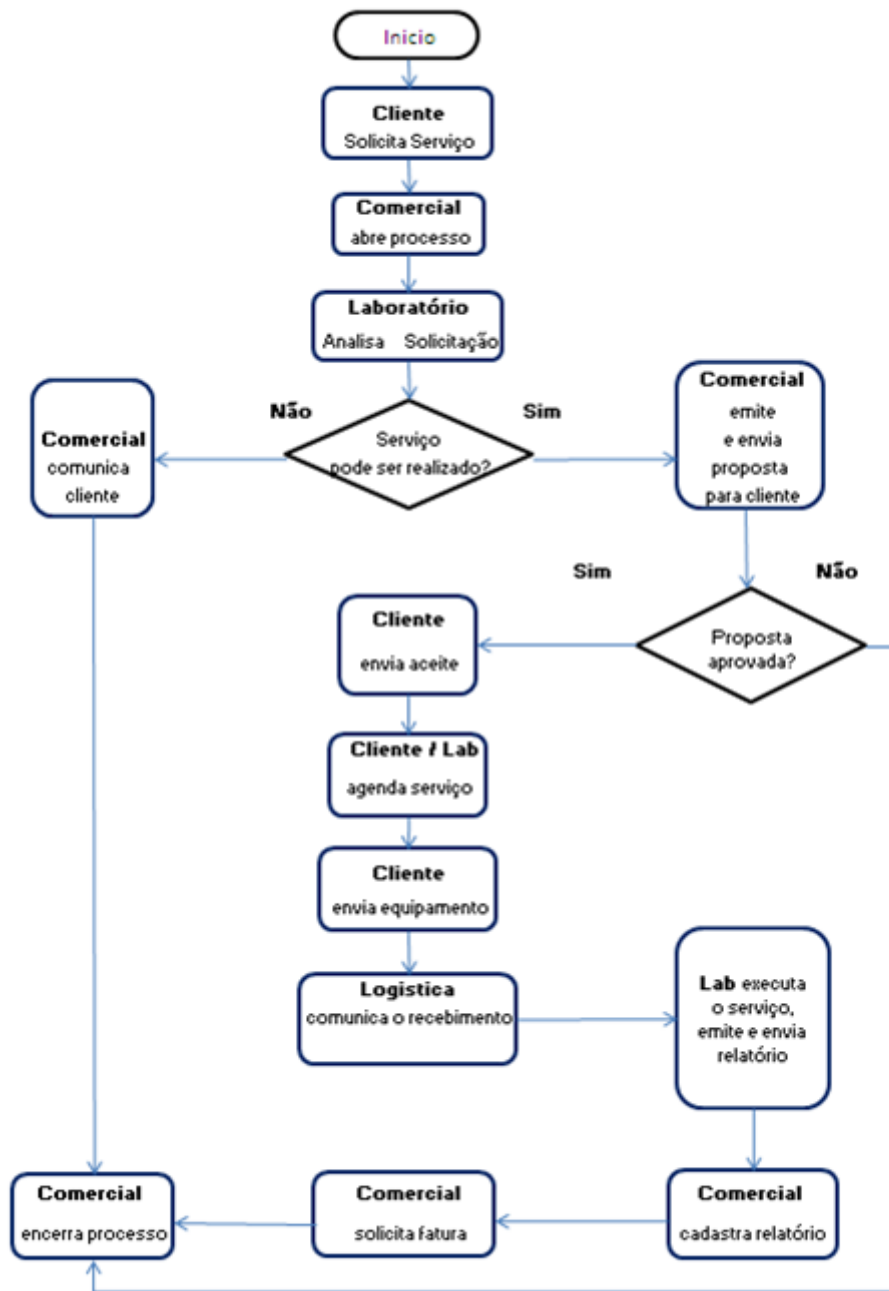


Figura 07: Fluxograma do processo de solicitação.

Fonte: Elaborado pela autora

Na solicitação de serviços, há diversas maneiras de se iniciar o processo de atendimento ao cliente e de solicitação de serviço no ambiente estudado. Como exemplo podemos citar o contato telefônico entre o cliente e o setor de seu interesse, ou através de uma visita ao local onde o serviço será realizado, sendo que os modos mais comuns de iniciar o processo são por e-mail ou fax. Toda essa solicitação é endereçada ao setor comercial para que se possa iniciar o processo de cadastro dessa solicitação.

Na solicitação, o cliente geralmente apresenta suas necessidades, com a intenção de saber se a instituição pode ou não atendê-los. Geralmente o cliente coloca na sua solicitação os dados que julga pertinente para a obtenção de um orçamento, o tipo de serviço que deseja realizar, em qual equipamento deverá ser realizado o serviço.

O Setor Comercial abre Processo. Com a solicitação do cliente em mãos, o analista verifica se há todas as informações necessárias para abertura de um processo. No caso de faltar alguma informação, o analista entra em contato com o cliente solicitando a informação faltante e, após o cliente completar as informações, o analista dá entrada na solicitação no sistema.

As informações necessárias para abertura de um processo são: CNPJ e Razão Social para empresas e CPF e Nome Completo para pessoas físicas, endereço, o tipo de serviço que deseja realizar, o produto que será submetido ao serviço, e as informações que julgar necessárias à realização do serviço. Com todas essas informações em mãos, o analista consegue inseri-las no sistema e submetê-las à análise do Laboratório responsável por realizar o serviço solicitado.

Entre receber a solicitação do cliente e enviar para o laboratório responsável por executar o serviço, o Setor Comercial tem um dia de prazo. Esse prazo deve ser cumprido para não afetar as etapas seguintes.

O Laboratório Analisa a Solicitação quando todas as informações estão inseridas no sistema e liberadas para visualização. Após esse passo, o laboratório fica apto a analisar a solicitação do cliente. Na falta de alguma informação ou de dúvidas, o técnico entra em contato com o cliente para alinhar essas pendências.

Nessa análise o laboratório verifica se possuem meios para realizar o serviço. Caso positivo (sim), eles verificam a agenda, custo e a duração do serviço. Essas informações o laboratório cadastra no sistema e libera para visualização do Setor Comercial. Se não for possível realizar o serviço, o laboratório também cadastra no sistema, mas como serviço que não pode ser realizado. Essa análise do laboratório deve ser realizada no prazo de até três dias.

Quando o laboratório não possui meios para realizar o serviço, o Setor Comercial comunica o cliente através de uma mensagem por e-mail, informando a não possibilidade de realizar o serviço. A mensagem e seu envio são cadastrados e anexados no sistema, junto da solicitação aberta logo no início do processo. E após essa comunicação ao cliente, esse processo é encerrado no sistema e o dossiê arquivado.

Quando o serviço pode ser realizado, o Setor Comercial emite e envia Orçamento. Com os dados do Orçamento, o cadastro é liberado para o Setor Comercial no sistema, este

emite um orçamento e envia para o cliente. O orçamento é enviado ao cliente por e-mail, junto ao que foi enviado por solicitação.

O Orçamento é composto pelos dados do cliente (razão social ou nome, telefone, nome e e-mail de contato), valor do serviço, disponibilidade, duração, nome do equipamento e as condições gerais e de pagamento. Com a falta de alguma dessas informações, o Setor Comercial entra em contato com o cliente solicitando esses dados para emissão da Proposta.

O envio da mensagem, ou proposta de serviços, deve ser feito pelo Setor Comercial no prazo de até dois dias úteis. Essa primeira etapa do processo, que vai da solicitação do serviço até sua resposta para o cliente, não pode ultrapassar seis dias úteis.

Com o orçamento em mãos o cliente tem um prazo de aproximadamente 15 dias para responder ao orçamento.

Todos os dados que constam na proposta são cadastrados no sistema e a proposta também é anexada junto à solicitação aberta no início do processo.

Com o orçamento em mãos, o Cliente envia o “aceite”. Ele tem até 15 dias para manifestar o seu de acordo com o orçamento recebido. Caso ele não se manifeste dentro desse prazo, o processo é encerrado no sistema e o dossiê arquivado. Se o cliente tiver o interesse de realizar o serviço, ele deve se manifestar enviando um “aceite” do orçamento.

Este aceite pode ser dado através do formulário da própria Instituição ou, para as empresas que trabalham com Ordem ou Pedido de Compra, enviá-los para formalização do aceite. Esses documentos também são lançados no sistema junto da solicitação. Esses documentos devem conter os dados para emissão do relatório do serviço e emissão na nota fiscal.

Após o envio do “aceite” do serviço, o Cliente e o Laboratório agendam o serviço. Uma das partes entra em contato com a outra para fazer o agendamento do serviço, na data que melhor atenda o cliente e o laboratório.

O envio e a retirada do equipamento são de responsabilidade do cliente. Na data agendada para realização do serviço, o cliente deve enviar o equipamento para o laboratório. E após a conclusão do serviço, deve retirar o equipamento. Essa entrada e saída do equipamento do laboratório são também cadastradas no sistema.

O Setor de Logística comunica o laboratório do recebimento do equipamento e solicita ao cliente a retirada do equipamento. Quando o equipamento chega ao laboratório, o Setor de Logístico busca identificar a proposta a que se refere o equipamento (quando este não vem identificado na Nota Fiscal de Remessa), cadastra o equipamento no sistema e comunica o laboratório (através do sistema), responsável pelo serviço, a entrada do equipamento.

Após a conclusão do serviço, o Setor de Logística informa o cliente que o equipamento está disponível para retirada, buscando agendar uma data para a retirada do equipamento.

O laboratório executa o serviço, emite e envia relatório, após o Setor de Logística comunicar o laboratório da entrada do equipamento. O laboratório retira o equipamento no Setor de Logística para realizar o serviço. Toda a movimentação de entrada e saída do equipamento do laboratório e as movimentações dele dentro do laboratório são registradas no sistema para fácil rastreamento do equipamento.

Após a conclusão do serviço, o laboratório emite um relatório do trabalho realizado e envia para o cliente. Para a execução deste relatório, o laboratório solicita ao Setor Comercial uma numeração e os dados para emissão do relatório. Com essa informação em mãos, o laboratório emite o relatório e envia para o cliente, enviando também uma cópia para o Setor Comercial.

Este relatório possui uma numeração sequencial, que só pode ser fornecida pelo Setor Comercial. Quando este número é enviado, junto com ele devem ser enviados também os dados que deverão ser emitidos pelo relatório. Esta solicitação também é feita pelo sistema.

Com o relatório em mãos, o Setor Comercial cadastra o relatório. Ele verifica se todo o serviço foi realizado, cadastrando o relatório no sistema junto à solicitação aberta para ele no início desse processo. Será somente após esse cadastro é que o sistema consegue liberar o processo para emitir a nota fiscal do serviço realizado.

O Setor Comercial solicita fatura do serviço realizado, após certificado de que o serviço foi concluído e o relatório devidamente cadastrado no sistema. Essa Nota Fiscal depois de emitida é enviada para o cliente, onde ela é cadastrada no sistema e tem uma cópia anexada junto à solicitação. Com isso, o processo da solicitação está concluído, e nada mais há para se fazer, portanto ele deve ser encerrado no sistema e o dossiê arquivado.

4.4. Identificação dos Pontos Críticos no Processo de Solicitação de Serviço

Ao fazer o levantamento das etapas do processo, foram observados vários pontos críticos que são fundamentais para a realização dos processos. Eles foram identificados com base no quadro apresentado a seguir, por meio dos quais haverá uma relação entre cada uma das etapas.

O que acontece na etapa da Solicitação do Serviço é o envio do e-mail sem as informações necessárias, impossibilitando a abertura do processo. A falta de uma dessas informações, como, por exemplo, o CNPJ, dificulta o cadastro ou a localização da empresa no sistema da instituição, levando muitas vezes a identificar a empresa errada, e até mesmo cadastrar dados de um contato em outra empresa, resultando na manutenção de um banco de dados não confiável.

Hoje, para evitar esses transtornos, quando o analista não consegue identificar principalmente a empresa, ele responde o e-mail do cliente solicitando os dados faltantes para dar prosseguimento no cadastro da solicitação do serviço. Porém, essa ação conseqüentemente ultrapassa o prazo estipulado no procedimento do cadastro da solicitação, que é de um dia, o que afeta a as etapas seguintes.

No cadastro da solicitação, devido ao curto prazo, falta de conhecimento técnico do analista e falta de informação do cliente, é muito comum o analista cometer algum erro como identificar a área errada dentro da instituição e assim enviar a solicitação para outra área.

Quando a área identificada na abertura do processo verifica que aquele serviço não é da sua responsabilidade, ela devolve a solicitação para o Setor Comercial que deve identificar a área correta. Isso gera um atraso, já que existe um tempo curto para a realização dessa etapa. Isso acaba atrasando todo o processo e, muitas vezes, levando a reclamações, tanto por parte do cliente quanto por parte do laboratório.

Nessa etapa é muito importante o Setor Comercial ter todas as informações em mãos, como empresa, CNPJ, endereço, contato, e-mail e telefone, serviço a ser realizado, equipamento. Com essas informações, o cadastro da solicitação se torna uma atividade rápida e facilitadora das etapas que virão a seguir.

Quanto à análise do laboratório, a falta de informações complementares, que não impedem a abertura do processo, porém impede a análise crítica do laboratório, constitui um fator determinante que causa o atraso nessa etapa e no envio da proposta ao cliente.

A tentativa de obter maiores informações do cliente nem sempre é tão fácil quanto parece. Entre 30 e 40% dos clientes ficam frequentemente em viagens, com pouco acesso a e-mail, e só conseguimos um retorno deles quando entram em contato com o laboratório para cobrar uma posição de sua solicitação. Devido a essas ocorrências nessa etapa, é comum ultrapassar o prazo estipulado que é de três dias.

Na emissão e no envio da proposta da instituição para o cliente, sentimos novamente a necessidade das informações básicas do cliente, como: telefone para contato com cliente, e-mail (quando a solicitação é feita pelo website), razão social ou CNPJ. É comum no e-mail

não constar nome da empresa como também a proposta ser emitida para outra empresa diferente daquela que solicitou o serviço.

Quando não temos alguns desses dados, a proposta é feita com as informações que se tem, e inúmeras vezes, após seu envio, o cliente pede alguma correção nos dados, e a proposta precisa ser refeita. Esse retrabalho atrasa muito a execução do serviço, que, quando solicitado, já está no seu limite para execução e o cliente não quer passar por toda essa burocracia novamente, ocasionando inúmeras reclamações.

Na etapa da Aceitação do Serviço é muito comum o cliente enviar apenas um e-mail manifestando sua intenção em realizar o serviço conosco, e não se atentar para a necessidade de formalizar isso através de documentos mais formais e que possuam dados mais completos. A falta de um desses documentos é o fator mais crítico de todo o processo. Sem um dos documentos solicitados fica praticamente impossível identificar corretamente o cliente do processo, que frequentemente é diferente de quem solicitou o serviço, e até mesmo quem irá ser o responsável pelo pagamento do serviço que será executado.

A fim de evitar atrasos nas próximas etapas, é imprescindível que na etapa atual seja definido o receptor do relatório e o responsável pelo pagamento do serviço.

Essa etapa de Aceitação do Serviço é uma das mais críticas do processo, pois é determinante para sua conclusão.

O Agendamento do Serviço é a etapa mais crítica pela falta do agendamento. É comum que o cliente quando recebe a proposta, ao invés de entrar em contato com a Organização para aceitar e em seguida agendar o serviço, enviar o equipamento sem ao menos ter acertado uma data com o laboratório.

É comum também o cliente chegar ao laboratório com o equipamento, sem ter formalizado o aceite do serviço ou agendado o serviço. Para não fazer com que o cliente perca a viagem, o laboratório, quando é possível, faz um encaixe e realiza o serviço postergando assim a formalização do aceite do serviço, deixando o envio do relatório condicionado a isso.

O envio do equipamento é de inteira responsabilidade do cliente, e este deve informar, na Nota Fiscal de remessa de material, a proposta referente ao serviço a ser executado no equipamento que está sendo enviado. A falta dessa informação dificulta a identificação do processo e pode atrasar a execução do serviço.

Na etapa de Comunicação da Entrada do Equipamento, há muitos casos em que o cliente não fez a solicitação do serviço e enviou o equipamento. Até que todo o processo de solicitação e aceitação do serviço seja formalizado, o equipamento não pode ser enviado ao laboratório.

O cadastro aqui também é um ponto crítico, como nem sempre o equipamento é devidamente identificado pelo cliente com o número da proposta, isso o leva a não ser identificado ou ser identificado com o processo errado. Com isso, pode haver um atraso, pois com essa falta de identificação o sistema não consegue avisar o laboratório da entrada do equipamento. Portanto, esse aviso acaba sendo feito pelo receptor do equipamento no Setor de Logística, ação que algumas vezes pode ser falha.

Nessa etapa há também muitos erros de cadastro de dados do cliente responsável pelo envio do equipamento, como por exemplo: identificação de empresa errada, quando não constam dados da empresa no documento de envio do equipamento, que nem sempre é uma Nota Fiscal de remessa.

Na execução do serviço e emissão e envio do relatório identificamos que continua sendo a falta de informação que vem do cliente o ponto crítico no momento do aceite do serviço.

Conforme já foi mencionado, no momento do aceite o cliente deveria informar os dados para emissão do relatório. Como isso nem sempre acontece, quando os testes terminam e o laboratório precisa emitir o relatório, e faz a solicitação ao Setor Comercial do número para o relatório, nesse momento o Setor Comercial busca entrar em contato com o cliente para buscar essas informações, que são razão social, endereço e CNPJ da empresa que irá receber o relatório. Sem esses dados, é impossível emitir um relatório.

Nos casos em que os clientes acompanham pessoalmente os testes e, por fim possuem os resultados, torna-se um pouco mais difícil ainda ter essas informações, principalmente quando os resultados não foram favoráveis e os testes precisarão ser refeitos. Com isso, o cliente não envia os dados necessários para emissão do relatório, fazendo com que o processo fique parado. Como é de conhecimento do cliente que serviço só é cobrado com o envio do relatório, alguns clientes podem atrasar esses dados propositalmente, para ganhar tempo no pagamento do serviço.

Para a emissão da fatura, quando a aceitação do serviço não é feita através de um pedido de compra, é necessário que o cliente informe para quem deverá ser emitida a Nota Fiscal de pagamento. Quando não temos essa informação o processo também fica parado aguardando esses dados.

Essa etapa é um pouco complicada, pois nem sempre o receptor do relatório será o responsável pelo pagamento do serviço. Com isso, a emissão da Nota Fiscal com os dados que possuímos acarreta na maioria das vezes um cancelamento e inúmeras reclamações.

O Quadro 08 apresentado a seguir é relativo aos pontos críticos que ocorrem na realização dos processos.

Ponto Crítico	Etapas afetadas	Causa
Solicitação de Serviço	Abertura do Processo	Atraso pela falta de dados para abertura do processo.
	Análise da Solicitação pelo Laboratório	Dificuldade no contato com o cliente por falta de um e-mail ou telefone.
	Envio da Mensagem ou Proposta	Atraso no envio da proposta por falta de dados necessários para emissão e envio da proposta.
Envio do aceite	Emissão do Relatório	Falta de dados para emissão do relatório
	Emissão da NF	Falta de dados para emissão e envio da NF
Agendamento do Serviço	Agendamento	Falta de agendamento por parte do cliente
	Envio do Equipamento	Equipamento enviado sem agendamento
Identificação da proposta no envio do equipamento	Cadastro do equipamento	Equipamento enviado sem identificação da proposta, dificultando a identificação do processo correspondente.
	Comunicação do recebimento	O setor não cumpre essa etapa até que ele consiga identificar o responsável pela execução no serviço, isso causa o atraso na execução do serviço.

Quadro 08: Síntese dos pontos críticos identificados

Fonte: Elaborado pela autora

A busca pelos pontos críticos identificados foi feita espelhando-se na revolução que a Toyota implementou, buscando alcançar a eficiência através dos quadros conceituais que influenciaram a gestão de seus processos na época.

O sistema Toyota de Produção auxiliou para identificar que a Instituição precisa aumentar sua produtividade e eficiência e a falta desses dois itens foram observados porque, no caso deste estudo, muitos processos ficam parados aguardando informação do cliente, o que causa a diminuição da produtividade e a queda da eficiência da Instituição, como também desperdício de tempo no retrabalho realizado em várias etapas.

Com a teoria das restrições identificamos o ponto fraco da Instituição, que é a falta de dados informados pelo cliente. Para identificar esse ponto fraco fizemos as perguntas sugeridas, que são:

- a) O que mudar? O modo de solicitar o serviço

- b) Como mudar? Forçar o cliente a enviar sempre os dados necessários
- c) Como motivar a mudança? Reestruturar o processo, informatizando o sistema.

A reengenharia do processo propõe reinventar o processo existente. Após identificar o modo como o trabalho é realizado hoje e identificar os pontos críticos do processo de solicitação de serviço, foi possível identificar que a reestruturação do processo seria a melhor solução para a Instituição.

Com a Lógica de Gestão da Qualidade foi possível analisar que a qualidade na realização das etapas do processo constitui valor de grande importância para a Instituição. Observou-se ainda que ao buscar novas reestruturações para melhorar o processo de solicitação de serviço, existe a necessidade de planejamento, organização, controle e liderança no momento da implementação de novo modelo de processos.

4.5. Proposta de Solução

Após analisar a estrutura atual do processo de solicitação de Serviço, foram identificados alguns pontos críticos, mas essa pesquisa foi realizada com apenas dois deles, ou seja, a solicitação de serviço e o envio do aceite efetuado pelo cliente. Esses dois pontos críticos foram escolhidos, pois afetam diretamente a qualidade na prestação de serviços, e são ações que mais geram reclamações dos clientes.

Com o levantamento de dados apresentado no capítulo anterior, foi possível buscar uma solução para minimizar as causas desses dois pontos críticos.

Para solucionar e minimizar os pontos críticos do processo de solicitação foram estudados alguns meios, entre eles solicitar que cada etapa seja cumprida de modo eficaz, tanto por parte do cliente quanto por parte da Organização, ou seja, no início do processo na falta das informações necessárias para abertura do processo, não cadastrar a solicitação no sistema. Nesse caso a solicitação ficaria pendente até o cliente enviar todos os dados e só após essa ação do cliente o processo seria cadastrado no sistema. E, assim, poderia ser feito em todas as etapas.

Esse modelo de solução faria com que a dependência do outro fosse constante e não seria interessante e muito menos prática, podendo causar assim maiores problemas e ainda mais reclamações por parte do cliente.

Com o avanço da tecnologia, é possível ver que o uso de e-mail, telefone, fax tem diminuído a cada dia, e o uso de ferramentas tecnológicas vêm crescendo. Pensando nisso, chegou-se à conclusão que uma solução para minimizar os pontos críticos identificados seria a implementação, junto ao sistema, de um portal de solicitação.

Esse sistema do tipo portal, já vem sendo implementado por diversas empresas. Diante disso, pode-se inferir que o portal poderia ser um facilitador entre cliente e organização, evitando assim as inúmeras reclamações.

O Portal funcionaria da seguinte maneira: Atualmente o cliente envia a solicitação via e-mail; com o portal toda a ação por parte do cliente seria através do portal, ou seja, as ações como solicitação de serviço e envio do aceite.

No ato da solicitação, ao invés de o cliente enviar um e-mail, ele deverá criar um *login* no portal, e fazer toda a solicitação por ele. Cada etapa de cadastro deverá ser preenchida para liberar a próxima, ou seja, o cliente não conseguirá avançar se não preencher os campos com as informações necessárias. Isso fará com que a solicitação seja feita corretamente, evitando a falta de informações que foi citada na primeira e segunda etapa do fluxograma.

No portal o cliente terá que fazer seu cadastro, citando nome da empresa, CNPJ, endereço, nome do responsável, telefone e e-mail. Sem essas informações não será possível cadastrar a solicitação. Após esse cadastro ele deverá partir para a fase do serviço a ser solicitado, quando ele deverá buscar pelo serviço que deseja e informar o equipamento e poderá anexar também algum documento que ele julgar necessário para facilitar na confecção do orçamento.

Quando o cliente fizer e enviar a solicitação no portal, o Setor Comercial receberá um alerta e deverá validar a solicitação para que esta seja encaminhada para o laboratório responsável análise. Essa análise não sofrerá alteração com a implementação do portal, portanto o laboratório fará a análise da solicitação e deverá cadastrá-la no sistema para que o Setor Comercial emita a proposta.

A proposta deverá ser cadastrada no sistema normalmente, como já é feito, porém seu envio será feito através do portal, onde ela será anexada junto à solicitação e o portal fará o envio para o cliente por e-mail, e também ficará disponível para visualização, caso o cliente acesse o portal. Vale lembrar que a solicitação terá um tempo máximo para ser respondida, sendo que, dentro desse prazo, o cliente poderá ir acompanhando sua solicitação pelo portal.

Após o envio da proposta, o cliente tem um período para manifestar seu interesse em realizar o serviço, que é o aceite do serviço. Esse aceite só poderá ser dado através do portal, e, como na solicitação, o aceite só será feito quando todos os dados forem informados pelo

cliente. Nessa etapa, o cliente deverá informar os dados necessários para a emissão do relatório de testes e os dados para emissão da Nota Fiscal.

Para as empresas que trabalhem com Pedido ou Ordem de Compra, além de informar os dados para o relatório e a Nota Fiscal, também deverão anexar o Pedido ou a Ordem de Compra. Sem estes documentos e dados o aceite não conseguirá ser dado, considerando assim o serviço como não aceito. Os dados necessários nessa etapa são os mesmos da solicitação, ou sejam razão social, CNPJ, endereço, pessoa de contato, telefone e e-mail.

Com essas etapas sendo cumpridas perfeitamente pelo portal, parte dos pontos críticos encontrados nas outras etapas do processo, como a emissão do relatório e fatura, serão sanadas e minimizadas quase ao máximo.

Com a implementação do portal, os problemas que não serão sanados, são os de agendamento e de identificação do equipamento no ato do envio dele para o laboratório que fará a execução do serviço. Essas ações não serão possíveis de serem sanadas, pois no caso do agendamento é necessário um contato mais direto entre cliente e laboratório para que os dois possam juntos identificar a melhor data e negociá-las. A implementação do portal não poderá ainda evitar que o cliente envie o equipamento sem agendamento do serviço.

Para o caso da identificação da proposta na Nota Fiscal de remessa, o portal também não terá como colaborar, pois é outra ação que depende exclusivamente do cliente, e que não é possível ser feita através do portal. Aqui cabe ao cliente entender que para a rápida realização do seu serviço, a ação de identificação da proposta é de suma importância.

5. CONCLUSÃO

Com a realização desta pesquisa, foi possível atingir o objetivo geral que era Analisar o controle de processos para a solicitação dos serviços de Apoio e Desenvolvimento Tecnológico no Instituto de Pesquisas. Esta pesquisa possibilitou a análise profunda em dois dos pontos críticos identificados no processo de solicitação de serviço e permitiu ainda identificar uma solução para minimizar esses pontos críticos, buscando alcançar a excelência no atendimento ao cliente.

Quando a pesquisadora descreveu a relação cliente e fornecedor, pode-se observar o quão importante um é para o outro, e que suas atividades, no fim do processo, se completam. Com isso é possível afirmar que o sucesso de um depende do outro.

É preciso ter em mente que não só o fornecedor, mas o cliente também possui suas responsabilidades dentro do processo de solicitação de serviço, e uma dessas responsabilidades é fornecer as informações necessárias quando solicitadas pelo fornecedor, e que a falta delas acarreta no atraso da realização dos serviços.

Pensando nisso, a pesquisadora descreveu a estrutura atual de prestação de serviços e identificou alguns pontos críticos e escolheu dois deles que vêm impedindo o sucesso da Organização. E em seguida conseguiu propor uma nova estrutura que possibilitará obter um avanço na busca pela excelência do atendimento aos clientes da Organização.

A Implantação de um Portal seria um enorme ganho para a Organização, uma vez que foi possível observar que a maior parte dos problemas que surgem advêm da falta de interesse do cliente em colaborar fornecendo as informações necessárias no ato da solicitação e no ato do aceite do serviço. Com o portal, ele seria obrigado a fornecer todos os dados necessários, o que facilitaria e agilizaria todo o processo.

Para trabalhos futuros sugere-se que se estude a possibilidade de informatizar algumas das ações, que hoje são feitas manualmente ou verbalmente, como por exemplo o agendamento do serviço. Hoje esse agendamento acontece após a formalização do aceite pelo cliente, que, após essa ação, entra em contato com o laboratório a fim de obter uma data para realização do seu serviço. Após o envio do aceite, o cliente poderia ter acesso a uma pré-agenda, a qual possibilitaria que ele visse as datas disponíveis na agenda do laboratório.

Também seria muito interessante para a Organização estudar a possibilidade de a elaboração da proposta ser feita pelo sistema e enviada para o cliente pelo portal.

Hoje, quando o laboratório faz a análise crítica da solicitação do serviço, ele insere no sistema os dados técnicos do serviço a ser executado e libera para visualização e elaboração da proposta pelo Setor Comercial. Com esses dados no sistema, o Setor Comercial elabora a proposta que hoje é feita manualmente pelo *Word*, envia por e-mail para o cliente e cadastra essa proposta no sistema.

Poderia ser estudada ainda uma forma de quando o laboratório cadastrar e liberar o serviço para visualização do comercial, este já cadastre as informações comerciais no sistema e, em seguida, o próprio sistema monte um arquivo de proposta com todos os dados cadastrados pelo laboratório e o Setor Comercial, enviando-o para o cliente.

Outra proposta para trabalhos futuros também seria a implementação, no portal, do status da solicitação de serviço efetuada. Essa funcionalidade no portal permitiria que o solicitante sempre pudesse acompanhar em que fase está seu processo, se possui pendências, se o equipamento foi recebido corretamente, se ele chegou em perfeitas condições, como está o andamento do serviço e outras informações.

Essas facilidades apoiariam muito o laboratório no contato com o cliente, na eficiência da prestação de serviços, evitaria o desperdício de tempo e aumentaria produtividade da instituição.

REFERÊNCIAS

ALBINO, Maria de Fátima Vollet. **A Utilização do Lean Office (Escritório Enxuto) em Ambiente Público-Administrativo**. 2011. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

BENTES, Otavio. **Atendimento ao cliente**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/pdf/CDC12014.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

CRUZ, Tadeu. **Workflow II: A tecnologia que revolucionou processos**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos: estudos integrados das novas tecnologias de informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. **Modelagem Organizacional por Processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, Jan/Mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

GUIO, Leanice Maria Peruzzo. **A padronização das rotinas administrativas rumo à certificação de qualidade** – O caso Rochaz Indústria e Comércio Ltda. 2006. 62 f. Monografia (Curso de Secretariado Executivo Trilíngue) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006. Disponível em:

<http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/leanice_m_p.pdf>. Acesso em: 10 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354990&search=sao-paulo|sao-jose-dos-campos>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

LAURINDO, Fernando José Barbin; SHIMIZU Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR Roque. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gest. Prod.** São Carlos, vol.8, n. 2, Aug. 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LUNA, Monica Maria Mendes; KRICHELDORF, Ademir. O relacionamento cliente-fornecedor no contexto de manufatura enxuta: um estudo de caso no setor metal-mecânico. **RGO Revista Gestão Organizacional**, CIDADE, v. 4, n. 1, Jan/Jun. 2011. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/877/672>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZALI, Leonel; MACHADO JÚNIOR, Celso; FURLANETO, Cristiane Jaciara. O nexo entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 3, Julho. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/10.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MELO, Luisa. Cliente tem sempre razão. Entendê-lo é outra história. **Revista Exame.com**. Nov.2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/a-empresa-do-futuro-sera-comandada-pelos-consumidores>> Acesso em: 16 fev. 2016.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

NEUMANN, Clovis. **Gestão de sistemas de produção e operações:** produtividade, lucratividade e competitividade. Elsevier – Campus, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=tSxHAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestao+de+sistemas+de+produ%C3%A7ao+e+opera%C3%A7ao&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestao%20de%20sistemas%20de%20produ%C3%A7ao%20e%20opera%C3%A7ao&f=false> Acesso em: 01 dez. 2015.

OLIVEIRA, Marcinéia. **Não atenda clientes, atenda pessoas:** a arte de atender valorizando o ser humano. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASQUALINI, Marcele. **Fordismo:** uma análise aplicada aos casos do Brasil e Japão. 2004. 67 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. 2015. Disponível em: http://www.sjc.sp.gov.br/sao_jose.aspx. Acesso em: 01 dez. 2015.

REBELLO, Ricardo Cavalcanti. **Avaliar os benefícios da aplicação dos conceitos de manufatura enxuta para a melhoria de processos de fabricação:** estudo de caso. 2014. 47 f. Monografia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3662/1/CT_GEP_XI_2013_08.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2015.

RODRIGUEZ, Martius V. R.; FERRANTE, Agustin Juan. **Tecnologia de informação e gestão empresarial.** Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2000.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos.** 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SOUZA, Sandra Cristina Pereira. **Relação cliente x fornecedor.** 2006. 31 f. Monografia. Universidade Católica de Pernambuco. Recife. 2006. Disponível em: <<http://www.libertas.com.br/libertas/wpcontent/uploads/2014/03/souza,.sandra.cristina.2006.pdf>>. Acesso em 16 Ago. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

VILLARINHO, M. E. **Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

WANZELER Marítiza dos Santos; FERREIRA Laura Maria Leite; SANTOS Yvelyne Bianca Iunes. Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro: Um estudo de caso. In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. 2010, São Carlos. Enegep. Disponível em:

< http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf>. Acesso em: 08 set. 2015.